

Louvain School of Management

Quels sont les risques encourus par Uber et Airbnb lorsque les normes législatives et sociales sur lesquelles reposent leur business model et leur stratégie ne sont pas en accord avec les normes de la société dans laquelle ils s'implantent ? Illustration avec les exemples de San Francisco, Madrid et Shanghai.

Auteurs : Guillaume CLOQUET, Raphaël MOREAU
Promoteur : Régis COEURDEROY
Année académique 2019-2020.

Remerciements

En préambule, nous voulons adresser tous nos remerciements aux personnes qui nous ont aidés et soutenus de près ou de loin dans la rédaction de notre mémoire.

Tout d'abord, nous remercions notre promoteur, Monsieur Coeurderoy, de son soutien, son aide et le temps qu'il a consacré pour nous orienter dans la bonne direction.

Ensuite, nous remercions essentiellement nos familles qui nous ont soutenus, encouragés et supportés tout au long de la réalisation de notre travail.

Enfin, nous adressons plus particulièrement nos remerciements à nos mamans, la belle-mère, les sœurs, la compagne de Guillaume et sa maman pour avoir pris la peine de relire notre travail afin d'en corriger l'orthographe.

Table des matières

Introduction.....	1
1. Contexte.....	3
1.1. L'économie collaborative.....	3
1.1.1. Flou conceptuel	3
1.1.2. Les trois caractéristiques de l'économie collaborative	4
1.1.3. Différents courants liés à l'économie collaborative	4
1.2. L'économie des plateformes collaboratives	6
1.2.1. Origine des plateformes collaboratives.....	6
1.2.2. Principaux moteurs de l'économie des plateformes collaboratives.....	7
1.2.3. Fonctionnement des plateformes collaboratives	8
1.2.4. Principaux enjeux des plateformes collaboratives.....	9
2. Présentation des deux géants : Uber & Airbnb.....	13
2.1. Présentation des entreprises.....	13
2.1.1. Uber : “Evolving the way the world moves”	13
2.1.2. Airbnb : “Belong anywhere”	16
2.2. Stratégie des deux plateformes	19
2.2.1. Stratégie de réponses aux enjeux inhérents aux plateformes	19
2.2.2. Stratégie internationale.....	28
2.3. Business model	31
2.3.1. Qu'est-ce qu'un business model ?.....	31
2.3.2. Quel type de business model pour Uber et Airbnb ?	32
2.3.3. Le business model des deux plateformes en détail.....	36
3. Résistance législative et sociale : Analyse de trois cas.....	40
3.1. Introduction et rappel théorique.....	40
3.2. Méthodologie.....	42
3.3. Analyse des trois villes : San Francisco, Madrid et Shanghai	43
3.3.1. San Francisco	43
3.3.2. Madrid	64
3.3.3. Shanghai	79
3.4. Analyse transversale et résultats	96
3.4.1. Analyse comparative d'Uber et d'Airbnb dans chaque ville	96
3.4.2. Analyse comparative des trois villes pour Uber et Airbnb	102
3.4.3. Résultats comparatifs des deux plateformes	107
Conclusion.....	112
Bibliographie.....	115
Annexe.....	136

Annexe 1 : entretien personnel avec Thomas Thewissen – Directeur des opérations d’Uber Eats à Madrid	136
--	-----

Table des figures

Figure 1 : Relation triangulaire de l’économie des plateformes collaboratives	9
Figure 2 : Plateforme biface et externalités de réseau inter- et intragroupes	10
Figure 3 : Domaines d'activités stratégiques d’Uber	15
Figure 4 : Domaines d'activités stratégiques d’Airbnb.....	18
Figure 5 : Effets de réseaux inter-groupes	22
Figure 6 : Parts de marché d'Uber Rides dans le monde	26
Figure 7 : Typologie de Barlett & Ghoshal pour les entreprises internationales	28
Figure 8 : Plan pour la réglementation des logements touristiques court terme	76
Figure 9 : Répartition des manifestations de taxis en Chine.....	83
Figure 10 : Marché chinois des locations à court terme en 2018	89
Figure 11 : Indice de liberté d’entreprendre.....	109

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse de San Francisco.....	61
Tableau 2 : Synthèse de Madrid.....	77
Tableau 3 : Synthèse de Shanghai.....	94
Tableau 4 : Comparatif de l’intensité des quatre enjeux liés à la légitimation du business des deux plateformes pour chaque ville	107

Introduction

Dans le sillage de la grande dépression de 2008, de nombreuses problématiques économiques, environnementales et sociétales ont vu le jour. Face à ces enjeux multiples, une multitude de pratiques – visant principalement à optimiser l'utilisation de la capacité excédentaire d'un bien ou d'un service et à prévaloir le partage à l'usage – ont donné de l'importance à l'économie collaborative. Bien que le concept demeure assez flou, l'économie collaborative est devenue partie intégrante dans de nombreux pays à travers le monde, grâce à sa capacité à répondre aux différentes préoccupations énoncées ci-dessus.

Les principales entreprises qui font avancer ce concept d'économie collaborative ne sont toutefois pas de nouveaux venus. C'est notamment le cas d'Airbnb et d'Uber qui ont connu des opportunités de croissance internationale rapide depuis leur création respective en 2008 et 2009, typiques des nouvelles plateformes digitales collaboratives. La taille de ces deux sociétés issues de la Silicon Valley rivalise, voire dépasse, celles des plus grandes entreprises mondiales dans les secteurs des transports et de l'hôtellerie.

Cependant, à mesure que la puissance économique de ces sociétés technologiques s'accroît, des confrontations réglementaires et politiques continuent à naître dans les pays où les plateformes se sont implantées. En effet, les deux licornes¹ californiennes, au *business model* aussi novateur que disruptif, ont suscité un grand scepticisme auprès des institutions locales – juridiques, sociétales et concurrentielles – dans de nombreux pays du globe.

À cet effet, une étude menée par Marano, Tallman et Teegen (2019) a identifié les défis concernant la légitimité de leur modèle d'affaires innovant. Dans leurs travaux, les auteurs ont alors décelé quatre obstacles considérables : la résistance législative, l'opposition des entreprises concurrentes, la résistance sociétale et l'ignorance de certaines régulations préexistantes pour en élaborer des nouvelles. Outre ces quatre éléments importants, leurs résultats les ont menés à une cinquième constatation : les *business model* disruptifs sont plus complexes à légitimer dans un pays où l'économie est régulée de près par l'État que dans un pays dont le système est davantage libéral.

C'est sur base de cette étude que notre analyse s'est portée afin de répondre à la question de recherche : **quels sont les risques encourus par Uber et Airbnb lorsque les normes**

¹ Startup ou entreprise récente valorisée à plus d'un milliard de dollars (Griffith Erin, 2015).

législatives et sociales sur lesquelles reposent leur *business model* et leur stratégie ne sont pas en accord avec les normes de la société dans laquelle ils s'implantent ?

Pour répondre à cette question de recherche, il est nécessaire en premier lieu d'éclaircir le concept d'économie collaborative et plus particulièrement celui de l'économie des plateformes collaboratives. De la sorte, le flou conceptuel autour de ces deux termes sera clarifié sur base de littératures scientifiques.

Ensuite, les deux plateformes qui font l'objet de notre recherche devront être analysées, à savoir Uber et Airbnb. Il sera pour cela nécessaire de présenter les domaines d'activités stratégiques de ces entreprises avant d'analyser leur stratégie face aux enjeux inhérents des plateformes collaboratives. Après avoir déterminé la stratégie internationale des deux licornes californiennes, il sera essentiel de se pencher sur leur *business model*, élément central de notre étude.

Après avoir récolté un maximum de ressources médiatiques locales et étrangères, une étude en profondeur sera menée sur les différents défis et menaces rencontrés par Uber et Airbnb dans trois villes : San Francisco, Madrid et Shanghai. La sélection de ces métropoles s'est faite dans une optique bien précise de prise en compte d'éléments pertinents pour notre recherche comme la localisation et l'ouverture à l'international.

Après quoi, en vue de mener à bien notre étude de cas, une analyse comparative en deux temps sera adoptée. Dans un premier temps, nous comparerons la situation d'Uber et d'Airbnb dans chaque ville de manière distinctive. Ensuite, une comparaison de la situation de chacune des deux firmes dans les trois métropoles sera réalisée.

À la suite de cette analyse comparative, nous mettrons en exergue les tendances principales auxquelles les plateformes sont confrontées à l'aide d'un tableau comparatif appuyé par une argumentation de nos résultats.

1. Contexte

1.1. L'économie collaborative

Nous vivons à une époque où de plus en plus de produits et de services sont partagés pour la consommation (Huawei & Li, 2020). Toutefois, le partage n'est pas un phénomène nouveau. Les individus partagent leurs biens avec leur famille, leurs amis, leurs voisins depuis qu'ils ont commencé à vivre en communauté (Belk, 2014, p. 19). Avec l'arrivée d'Internet, plusieurs nouveaux modèles commerciaux et bon nombre de nouvelles entreprises ont fait leur apparition facilitant le partage. C'est notamment avec cet avènement qu'est apparu le concept d'économie collaborative (The Economist, 2013). Ce nouveau phénomène, popularisé par des plateformes comme Uber et Airbnb, a connu une croissance remarquablement rapide et devrait atteindre des sommets au cours des prochaines années. Selon PWC, la valeur du secteur mondial du partage devrait atteindre environ 335 milliards de dollars d'ici 2025 (PWC, 2015, p. 14).

1.1.1. Flou conceptuel

Cependant, malgré l'ampleur marquante de la croissance de l'économie collaborative, il réside un flou conceptuel important autour de son interprétation comme le souligne Botsman (2013) dans son article *The sharing economy lacks a shared definition*. Effectivement, l'hétérogénéité de cette économie rend difficile d'en clarifier les frontières. Plus précisément, le terme d'économie collaborative couvre un large éventail de plateformes digitales et d'activités hors ligne allant d'entreprises financièrement prospères à de modestes collectifs de réparation (Schor, 2014). Il est donc primordial de clarifier ce flou qui entoure le concept.

Malgré l'absence d'une définition claire, Rachel Botsman (2013) définit l'économie collaborative comme une « économie fondée sur des réseaux distribués d'individus et de communautés connectés par opposition à des institutions centralisées, transformant la façon dont nous pouvons produire, consommer, financer et apprendre ». L'auteure va encore plus loin en segmentant l'économie collaborative en quatre pratiques collaboratives : la production (création et distribution de produits via des réseaux collaboratifs), la consommation (optimisation de l'utilisation de biens sur base des modèles de redistribution et d'accès partagé), l'éducation (éducation ouverte, modes d'apprentissage en pair-à-pair) et la finance (transactions bancaires en pair-à-pair, crowdfunding, gestion décentralisée, finance solidaire, etc.) (Botsman & Rogers, 2010, cité dans Massé, Borel, & Demailly, 2015, p. 6).

Derrière ces pratiques collaboratives et ce concept se cachent de nombreuses promesses. En effet, l'économie collaborative et ses pratiques sont souvent associées aux urgences

environnementales, à la crise du modèle de croissance et industriel classique et à une volonté de recréer le lien social et la solidarité collective (Caillé, 2013; Demailly & Novel, 2014, p. 11; Rifkin, 2012 cité dans Massé *et al.*, 2015).

1.1.2. Les trois caractéristiques de l'économie collaborative

Le concept d'économie collaborative repose aussi sur différents postulats importants :

- L'utilisation de la capacité excédentaire : il est possible de faire plus avec ce qui existe déjà. Les exemples types sont les sièges inoccupés dans une voiture, les lits vides dans un appartement et une multitude d'autres ressources qui ne sont pas exploitées au maximum de leur capacité, et donc sous-utilisées (Radio-Canada, 2018).
- Le divorce entre l'utilisateur et le propriétaire : dans l'économie collaborative, quiconque peut utiliser un produit sans nécessairement le posséder. Il s'agit donc d'un modèle économique où l'usage prédomine sur la propriété grâce au partage, à l'échange, à la vente ou à la location (Novel & Riot, 2012, p. 5).
- L'abaissement des barrières d'entrées : il est relativement aisé pour un individu d'entrer dans des marchés façonnés par l'économie collaborative. Ainsi, un particulier peut facilement s'insérer dans le cycle économique en mettant, à la disposition des consommateurs, un bien ou un service (Radio-Canada, 2018).

Le but premier de l'économie collaborative est donc de repenser la façon selon laquelle les biens et les services sont utilisés à travers de nouvelles pratiques et de nouveaux modèles économiques articulés autour de réseaux et de groupes d'utilisateurs. Cette alternative promeut une économie plus écologique, une économie dans laquelle l'humain et le lien social ont un rôle prépondérant et qui soutient une organisation du travail beaucoup plus horizontale (Schor, 2016, p. 18).

1.1.3. Différents courants liés à l'économie collaborative

Pour répondre aux problématiques économiques, environnementales et sociétales, de nombreux auteurs ont développé au fil des années différents courants de pensée qui ont nourri l'économie collaborative en reprenant les postulats principaux. De la sorte, ces courants diffèrent essentiellement en fonction de leurs objectifs, mais aussi des acteurs concernés et de leur façon de fonctionner (Massé *et al.*, 2015, p. 6).

Économie du partage et de l'usage

Souvent associée aux termes d'économie circulaire ou encore d'économie de fonctionnalité, l'économie du partage et de l'usage est représentée essentiellement par la contribution du partage à la soutenabilité de nos modes de vie. Ici, la valeur du produit ou du service ne réside pas nécessairement dans le bien ou le service en lui-même, mais plutôt dans les fruits de son utilisation (Massé *et al.*, 2015, p. 9). Il s'agit donc d'un modèle qui cherche à optimiser l'usage ou la fonction des biens ou services existants le plus longtemps possible avec un minimum de ressources (Stahel, 1997, cité dans Massé *et al.*, 2015, p. 9), ce qui fait référence à un des axes importants de l'économie collaborative.

Ce mouvement est principalement représenté par des acteurs ayant pour but de réduire le gaspillage ou de mettre à disposition des biens sous-utilisés (p. ex. des sièges vides dans une voiture) grâce à de nouveaux modes d'organisation de la consommation et de la production. Il est, néanmoins, parfois difficile de savoir si les externalités des pratiques de l'économie du partage et de l'usage sont positives pour l'environnement. Botsman (2013) parle de l'effet de substitution et démontre que le fait de laisser sa voiture au repos au profit du covoiturage est bénéfique pour notre environnement. En revanche, ne pas prendre le transport en commun pour favoriser le covoiturage ne l'est pas.

Économie du don

L'économie du don a essentiellement trait à l'aspect social de l'économie collaborative. Ici, le partage est essentiel et les relations entre êtres humains prennent une place importante. Contrairement à l'économie traditionnelle, les liens sociaux sont authentiques et plus personnels. Ce courant de pensée s'oppose à la théorie utilitaire de l'individu vu comme un être voulant absolument optimiser son intérêt personnel (Caillé & Godbout, 1992, cité dans Lambrecht, 2016, p. 14).

L'idée centrale est donc de créer un sentiment de communauté authentique dans lequel les biens et services ne sont pas vendus et ne sont pas considérés pour leur valeur d'échange ou leur rareté. Ainsi, ce type d'économie vise surtout la production collaborative via le partage et l'entraide entre les membres de cette communauté qui disparaît de plus en plus dans nos modèles traditionnels (Massé *et al.*, 2015, p. 10).

Économie de pair-à-pair (peer-to-peer ou P2P)

Enfin, l'idée souvent défendue dans l'économie collaborative est d'avoir une vision beaucoup plus horizontale de l'organisation du travail et des modes de production, comparée à la vision plutôt hiérarchique des organisations de l'économie traditionnelle. À cet égard, Botsman (2013) insiste sur la plus grande liberté des travailleurs qui ont plus de contrôle et plus de flexibilité sur leurs horaires, leurs lieux de travail, etc.

Dans cette logique, le consommateur sera plutôt vu comme un acteur actif (consomm'acteur) à l'opposé du consommateur passif. En effet, l'économie *peer-to-peer* vise à augmenter l'équipotentialité de participation afin d'accroître les possibilités d'échanges et de production. À cette fin, le consomm'acteur doit pouvoir accéder librement aux informations et aux ressources nécessaires (Massé *et al.*, 2015, p. 7).

1.2. L'économie des plateformes collaboratives

Une plateforme digitale est définie, selon le Conseil national du numérique français, comme étant « un service occupant une fonction d'intermédiaire dans l'accès aux informations, contenus, services ou biens édités ou fournis par des tiers. Au-delà de sa seule interface technique, elle organise et hiérarchise les contenus en vue de leur présentation et leur mise en relation aux utilisateurs finaux » (Bonnet, *et al.*, 2015, p. 23). Les plateformes collaboratives sont donc des plateformes digitales qui s'affilient aux relations de pair-à-pair.

En outre, les plateformes collaboratives sont des outils essentiels au bon fonctionnement de l'économie collaborative. Ce type de plateforme est fondé sur le principe de relation de pair-à-pair et joue le rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs de la chaîne. Lambrecht (2016, p. 10) définit ces plateformes collaboratives comme un service fonctionnant à partir d'un site ou d'une application en ligne alimentée par ses utilisateurs. L'économie collaborative prend donc, à travers ces plateformes digitales, une nouvelle forme : celle de l'économie des plateformes collaboratives.

1.2.1. Origine des plateformes collaboratives

Nées il y a un peu plus d'une dizaine d'années, les plateformes digitales comme Airbnb et Uber font partie de la deuxième génération de l'économie des plateformes collaboratives (Einav, 2014, cité dans Belleflamme, 2017, p. 3). Celles-ci, relativement récentes suivent le mouvement de la première génération, mené par eBay créé en 1995, qui avait pour principal objectif de diminuer le coût de transaction lié aux échanges de produits (Belleflamme, 2017, p. 3).

La deuxième génération de plateformes a, quant à elle, pour but de permettre des transactions plus personnelles. La confiance joue donc un rôle prépondérant dans ce contexte, car les utilisateurs doivent être convaincus et confiants de mettre à disposition ou d'utiliser un bien (p. ex. laisser son domicile à disposition d'un inconnu, entrer dans le véhicule d'un inconnu) (Belleflamme, 2017, p. 3).

Cette deuxième génération de plateformes a fait son apparition en 2008. Durant cette année, la crise financière a joué un rôle de catalyseur dans l'adoption des plateformes collaboratives. Des millions de personnes se sont endettées et se sont retrouvées avec des biens de valeur qu'ils utilisaient très peu. Les plateformes leur ont alors offert la possibilité de mettre à disposition leurs biens en ayant une contrepartie financière (Castells, Caraça, & Cardoso, 2012, cité dans Carrion, 2016).

1.2.2. Principaux moteurs de l'économie des plateformes collaboratives

Outre la crise économique qui a fait rage dans les années 2008, d'autres facteurs clés ont fortement stimulé le développement des plateformes collaboratives dont les principaux sont (Sundararajan, 2014, p. 4) :

- La consumentisation des technologies numériques : avant les années 90, seuls les entreprises et les pouvoirs publics guidaient l'innovation des technologies numériques. En effet, les nouvelles technologies étaient d'abord développées pour les entreprises et ensuite adaptées pour la consommation. Cependant, après cette période, la consumentisation des technologies a vu le jour lorsque l'innovation était guidée cette fois, par les consommateurs et non par les entreprises. L'émergence de ces plateformes a donc été fortement accélérée par les innovations technologiques. De cette façon, l'avènement des smartphones (lancement du premier iPhone en 2007 qui peut être connecté en permanence à Internet), des réseaux sociaux (création de Facebook en 2004, de LinkedIn en 2002, etc.) et le développement des navigateurs ont eux aussi largement contribué à l'arrivée massive des plateformes dans notre paysage. Le fait de mettre les capacités de ces nouvelles technologies numériques entre les mains de millions d'utilisateurs a créé la possibilité d'un commerce P2P à intermédiation numérique.
- L'émergence des institutions numériques : les institutions numériques facilitent les échanges économiques au même titre que les institutions économiques traditionnelles, à la différence qu'elles sont basées sur les technologies numériques. En s'appuyant sur

un système de réputation numérique par lequel les utilisateurs peuvent fournir des informations sur la qualité de l'échange, les plateformes ont gagné leur confiance et sont devenues de véritables institutions numériques.

- L'urbanisation et la mondialisation : la population mondiale connaît une croissance incessante et devrait atteindre 9,7 milliards de personnes dans les 30 prochaines années (ONU, 2019). De plus, d'ici 2050, la population dans les villes devrait doubler et ainsi représenter approximativement 68 pour cent de la population mondiale (ONU, 2018, p. 2). Les contraintes d'espace et la densité dans les villes favorisent encore plus le partage de biens de services que leur propriété. Les plateformes collaboratives ont donc permis de faciliter ce partage dans ces environnements.
- La conscience environnementale : les citoyens du monde intègrent de plus en plus une conscience environnementale dans leur mode de vie suite aux différentes catastrophes et aux prévisions alarmantes des scientifiques. Comme expliqué dans la section précédente, le but de l'économie collaborative est de réduire la consommation de nouvelles ressources. Le succès des plateformes collaboratives est aussi dû au fait qu'elles se targuent souvent de diminuer l'empreinte écologique grâce au partage entre pairs.
- La génération *millennials* : elle correspond aux personnes nées entre 1980 et l'an 2000. Aussi connues sous le nom de « *digital natives* » ou de génération Y, ces personnes ont joué un rôle majeur dans la prolifération des plateformes collaboratives numériques. Ce sont elles qui ont été le plus touchées par la crise financière de 2008 du fait qu'elles entraient à cette époque dans le monde du travail. Elles ont ainsi déterminé la manière dont les technologies de communication numérique sont utilisées. Les *millennials* ont aussi initié des comportements sociaux qui se sont transmis aux autres générations (Ernst and Young, 2011, p. 4).

1.2.3. Fonctionnement des plateformes collaboratives

L'économie des plateformes collaboratives est caractérisée par des marchés bifaces ou multifaces, c'est-à-dire que l'utilisateur peut opérer aussi bien du côté de l'offre que du côté de la demande. Le rôle de la plateforme est donc de mettre en relation des agents qui sont désireux d'interagir, mais qui font face à des coûts de transactions trop importants pour rendre possible cette interaction par eux-mêmes. La plateforme crée donc une valeur importante en jouant le rôle d'intermédiaire entre ces différents groupes (Evans , Schmalensee , Noel, Chang, & Garcia-Swartz, 2011, p. 31).

Effectivement, le rôle d'intermédiaire rempli par les plateformes permet d'assurer l'interaction entre le producteur (ou contributeur) et le consommateur. La figure 1 permet de mieux visualiser cette relation triangulaire entre les trois différents acteurs concernés. Le consommateur rémunère le producteur pour avoir accès au bien ou au service de ce dernier. La plateforme quant à elle, permet au consommateur et au contributeur d'entrer en contact contre, d'une part une rémunération ou une valorisation du premier, et d'autre part une rémunération du second (Amar & Viossat, 2016, p. 16).

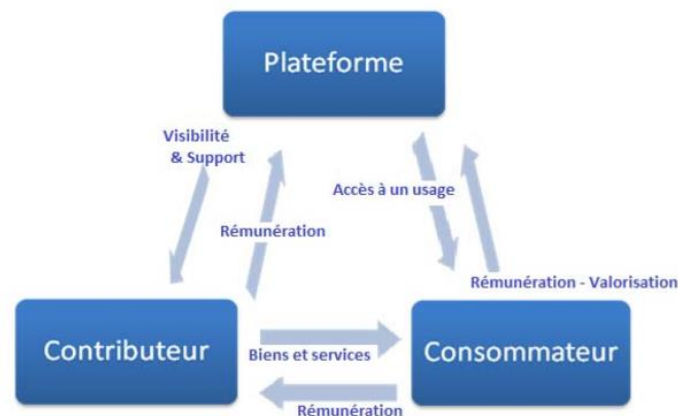


Figure 1 : Relation triangulaire de l'économie des plateformes collaboratives (Amar & Viossat, 2016, p. 16)

1.2.4. Principaux enjeux des plateformes collaboratives

Effets de réseaux

Beaucoup de plateformes collaboratives, comme la licorne californienne Uber, sont des entreprises qui, depuis leur démarrage, ne sont pas encore rentables et ne génèrent pas encore de revenus pour leurs investisseurs. Cependant, elles sont capables de rassembler des millions de dollars de capitaux d'investisseurs et de franchir le seuil du milliard de dollars pour leur valeur d'entreprise (Uber Technologies, 2020a, p. 28). Ce phénomène s'explique par l'immense potentiel que représentent les plateformes collaboratives. L'espoir des investisseurs est donc que ces intermédiaires atteignent une masse critique, c'est-à-dire un réseau d'utilisateurs suffisamment grand pour que le produit ou le service devienne assez attrayant. Les plateformes s'engagent alors dans une course d'accumulation de données pour dans un premier temps, comprendre comment attirer encore plus de consommateurs et de producteurs, et dans un second temps, accélérer la croissance de l'entreprise (Hooge, 2017, p. 7). En d'autres termes, les investisseurs convoitent les entreprises capables de générer des effets de réseaux rapidement afin de gagner la majorité de la demande avant les autres plateformes.

L'effet de réseaux est un phénomène par lequel un nombre croissant de personnes ou de participants améliorent la valeur d'un bien ou d'un service (Katz & Shapiro, 1994, p. 94). Comme c'est observable sur la figure 2 ci-dessous, il existe deux types d'effets de réseaux dans les marchés bifaces ou multiface : les effets de réseaux directs (ou intragroupes) et les effets de réseaux indirects (ou inter-groupes).

L'effet de réseaux directs est caractérisé par une utilité qui augmente avec le nombre d'utilisateurs au sein du même groupe. Les agents économiques tirent un intérêt non seulement d'un produit ou d'un service, mais aussi de l'interaction avec d'autres agents. En effet, au plus il y aura d'utilisateurs pour un bien ou pour un service, au plus une personne ne faisant pas partie du réseau sera incitée à le rejoindre (Bounie & Bourreau, 2008, p. 2). Les réseaux sociaux par exemple, utilisent l'effet de réseaux intragroupes, car la masse d'utilisateurs va en augmenter l'utilité.

Dans l'effet de réseaux indirects, en revanche, les agents appartiennent à des groupes distincts. Les effets de réseaux se produisent entre les membres de différents groupes. Dans ce cas, l'utilité d'un groupe d'utilisateurs (producteurs ou consommateurs) augmentera en fonction du nombre d'individus dans l'autre groupe (Bounie & Bourreau, 2008, p. 3). Par exemple, au plus il y a de chauffeurs sur la plateforme Uber, au plus les consommateurs y trouveront leur compte, car le temps d'attente et la tarification seront moindres (Burgess, 2017). Les chauffeurs, d'autre part, trouveront aussi une utilité à voir le groupe de consommateurs augmenter, car ils auront plus de courses et moins d'attente entre celles-ci.

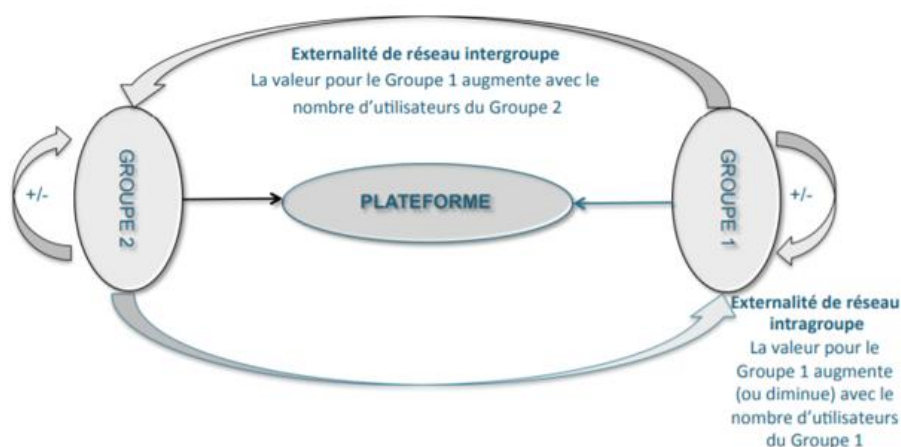


Figure 2 : Plateforme biface et externalités de réseau inter- et intragroupes (Gautier, 2019, p. 12)

Confiance et réputation

Un autre enjeu important pour les plateformes collaboratives est de gagner la confiance des utilisateurs des deux versants de la plateforme afin d'atteindre une masse critique. « La confiance sera la nouvelle monnaie du XXI^e siècle », tels sont les propos de Botsman (2012) lors d'une conférence pour Ted Global. Elle affirme que la confiance est l'essence même de l'économie des plateformes collaboratives ; elle réside dans l'interaction entre les consommateurs et les contributeurs. Au cours des deux dernières décennies, la confiance virtuelle a évolué de façon remarquable. En effet, les gens ont commencé par faire confiance au partage d'informations par les internautes, puis ont fait confiance à la transmission de leur numéro de carte bancaire, pour désormais entrer dans une troisième vague de confiance : la mise en relation en ligne d'étrangers pour créer des marchés d'échanges de services et de biens (Botsman, 2012).

Il est donc primordial, pour que cette interaction et ce lien entre les deux versants de l'économie des plateformes fonctionnent, que les agents soient convaincus par les plateformes P2P. De plus, pour atteindre une masse critique et créer un effet de réseaux, il faut que les membres du groupe ou les groupes entre eux se fassent confiance.

Lorsque les agents de chaque versant du marché sont dispersés et n'interagissent qu'à travers une plateforme virtuelle, la notion de confiance est d'autant plus difficile à mettre en place du fait qu'ils ne se rencontrent pas ou uniquement au moment de réaliser la transaction. En outre, les échanges se font entre des pairs qui ne sont pas toujours professionnels ce qui ajoute un risque supplémentaire à la transaction (Belleflamme, 2017, p. 2). La confiance, dans le contexte des plateformes digitales, est donc plutôt vue comme une acceptation de la vulnérabilité cachée derrière les différents risques d'anonymat et d'opportunisme.

Afin d'établir une stratégie permettant de gagner la confiance des utilisateurs, il existe trois approches utilisées par les plateformes P2P. La confiance peut naître de différentes façons comme l'inspection préalable, la réputation et la réglementation externe (Einav , Farronato, & Levin, 2016, p. 621). Les marchés *peer-to-peer*, tout comme les marchés traditionnels, reposent essentiellement sur ces trois éléments, mais à des degrés différents.

C'est notamment le cas du mécanisme d'inspection préalable, qui est relativement difficile à mettre en œuvre pour les plateformes collaboratives, du fait que les deux types d'utilisateurs ne se rencontrent que virtuellement (Einav *et al.*, 2016, p. 621). Il est difficile pour un acheteur de vérifier un produit avant de l'acheter. L'absence d'inspection préalable peut être au

détriment du consommateur qui risque parfois de payer un prix bien au-dessus de la vraie valeur du produit. C'est notamment le cas d'eBay qui tente de prendre des mesures afin de protéger le consommateur contre des vendeurs qui pratiquent des prix injustes et déraisonnables (eBay, 2020).

Un autre moyen de créer la confiance auprès des utilisateurs dans les marchés *peer-to-peer* est la mise en place de réglementations externes par les plateformes. Ainsi, elles peuvent gagner la confiance des utilisateurs en imposant des normes de qualité et en assurant les utilisateurs en cas de problèmes liés aux transactions. Même si cette méthode peut s'avérer coûteuse, elle reste néanmoins un bon moyen pour rassurer les utilisateurs (Einav *et al.*, 2016, pp. 621-622).

Enfin, l'approche la plus répandue par les plateformes P2P consiste à recourir à des mécanismes de réputation numériques, que Dellarocas (2003) associe à la digitalisation du bouche-à-oreille. Ces mécanismes offrent la possibilité aux consommateurs de donner une appréciation sur le service ou le produit qu'ils ont utilisé et aux contributeurs d'évaluer l'utilisateur sur base de différents critères.

Cependant, bien qu'ils représentent un moyen efficace pour dissiper le doute du consommateur, ces mécanismes ont des limites et peuvent être biaisés. Ainsi, seulement 2 pour cent des utilisateurs mécontents laissent des commentaires, ce qui réduit considérablement l'objectivité de l'information (Nosko & Tadelis, 2015, cité dans Einav *et al.*, 2016, p. 621). À titre d'exemple, une étude a montré que les évaluations concernant des hébergements présents sur Airbnb sont largement supérieures aux mêmes logements présents sur TripAdvisor. Ceci questionne sur la fiabilité de ces mécanismes (Zevras, Prosperpio & Byers, s.d., Lambrecht, 2016, p. 31). De surcroît, plus il y a d'informations dans ces systèmes de réputation, plus il devient difficile pour l'utilisateur de trouver l'information pertinente. Les solutions pour contrecarrer ces problèmes peuvent être, soit de trouver des moyens pour inciter les utilisateurs à recourir à ces mécanismes plus régulièrement, soit de rassembler les différentes notations sous la forme d'une seule moyenne (Lee, Jin, & Luca, 2018, p. 289). Malgré ces défauts, les mécanismes de réputation restent un excellent moyen pour éviter aux utilisateurs d'être confrontés à de mauvaises surprises.

2. Présentation des deux géants : Uber & Airbnb

2.1. Présentation des entreprises

2.1.1. Uber : “Evolving the way the world moves”

Uber est une plateforme technologique qui utilise un réseau massif, une technologie de pointe, une excellence opérationnelle et une expertise en matière de produits pour permettre le déplacement de personnes, de nourritures et de cargaisons d'un point A à un point B.

La technologie d'Uber est disponible dans 69 pays à travers le monde (dans plus de 900 villes), principalement aux États-Unis et au Canada, en Amérique latine, en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique et en Asie (à l'exclusion de la Chine et de l'Asie du Sud-Est) (Uber Technologies, 2019a, p. 3).

À l'origine de cette *success-story*, l'histoire semble assez simple. Les deux amis Garrett Camp et Travis Kalanick, créateurs de la célèbre application, se retrouvaient à Paris en décembre 2008 pour participer à une conférence sur les nouvelles technologies et innovations : LeWeb (Usine Digitale, 2013). Selon la légende, il paraîtrait qu'un soir les deux compères aient eu des difficultés à arrêter un taxi parisien et aient décidé de mettre en place une solution pour smartphone permettant de commander une course de taxi en quelques clics (Blystone, 2019). L'idée a mûri dans leurs esprits quelque temps et a fini par se concrétiser en 2009, quand l'application Uber a vu le jour à San Francisco (Blystone, 2019). Officiellement créée sous le pseudonyme « *UberCab* », l'entreprise californienne se définissait comme une application proposant la mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs exécutant des services de transport (Usine Digitale, 2013). Mais en 10 ans d'existence, leur offre de services s'est développée et diversifiée.

En 2019, l'entreprise est entrée en bourse en étant valorisée à plus de 82 milliards de dollars. Sur cette même année, la plateforme digitale a réalisé un chiffre d'affaires de 14,2 milliards de dollars (+25,5% vs. 2018 ; CAGR '15-'19 : +63,2%) qui se répartit entre cinq domaines d'activités stratégiques représentés sur la figure 3 et décrits ci-dessous (Uber Technologies, 2019a, pp. 3-4, 91).

Uber Rides (76,0% du chiffre d'affaires) :

- Ce segment fait référence aux produits qui mettent les consommateurs en relation avec les conducteurs de *Rides* qui proposent des trajets dans divers véhicules, tels que les

voitures, les pousse-pousse, les motos et les minibus (*UberX*, *UberAssist*, *UberComfort*, *UberXL*, etc.).

Uber Eats (17,7% du chiffre d'affaires) :

- Ce segment permet aux consommateurs de rechercher et de découvrir des restaurants locaux, d'y commander un repas et de se le faire livrer chez eux. Il offre aussi aux restaurateurs une présence mobile instantanée et une capacité de livraison efficace, ce qui génère une demande supplémentaire ;
- Depuis 2019, *Uber Eats* a montré, par le biais de différents investissements et partenariats, sa volonté de développer la livraison à une échelle plus importante, celle des supermarchés et non uniquement des restaurants (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020).

Uber Freight (5,2% du chiffre d'affaires) :

- Ce segment s'appuie sur la technologie exclusive d'Uber, sa notoriété ainsi que son expérience pour révolutionner les industries et mettre en relation les transporteurs et les expéditeurs sur la plateforme. L'industrie du fret est aujourd'hui très fragmentée et profondément inefficace. Il faut parfois plusieurs heures, voire des jours, pour que les expéditeurs trouvent un camion et un chauffeur pour leurs expéditions, la plupart du temps par téléphone ou par fax ;
- *Uber Freight* met les transporteurs disponibles en relation avec les expéditeurs sur la plateforme et donne aux transporteurs une tarification transparente et la possibilité de réserver une expédition facilement. Uber est au service d'expéditeurs allant des petites et moyennes entreprises aux entreprises mondiales en leur permettant de créer et de soumettre des envois en quelques clics, de sécuriser la capacité à la demande avec une tarification initiale et de suivre ces envois en temps réel, de l'enlèvement à la livraison.

Other Bets (0,8% du chiffre d'affaires) :

- Ce segment consiste en de multiples offres d'investissement dont le plus important au sein du segment est l'offre *New Mobility* qui se réfère à des produits qui permettent aux consommateurs d'accéder à des trajets par différents modes, y compris des vélos (simples ou électriques) et des trottinettes électroniques sans station d'accueil. *New Mobility* comprend également *Transit*, *UberWorks* et le groupe *Platform Incubator*,

responsable de l'innovation de nouveaux services et de l'apparition de nouveaux utilisateurs sur la plateforme ce qui a favorisé la croissance à long terme et l'engagement des clients multiplateformes ;

- Ces nouveaux modes de transport permettent de répondre à un plus grand nombre de cas d'utilisations par les consommateurs et représentent une opportunité importante d'apporter des trajets supplémentaires sur la plateforme. Ils permettent également de remplacer une partie des déplacements en voiture, en particulier dans les environnements urbains qui souffrent d'un trafic important pendant les heures de pointe.

Uber ATG² et autres programmes technologiques (0,3% du chiffre d'affaires) :

- Ce segment s'occupe principalement du développement et de la commercialisation des technologies de véhicules autonomes et de covoiturage, ainsi que d'*Uber Elevate*³. ATG se concentre sur le développement de technologies de véhicules autonomes qui ont le potentiel à long terme de fournir aux consommateurs des trajets et des livraisons plus sûrs et plus efficaces avec des prix plus bas.

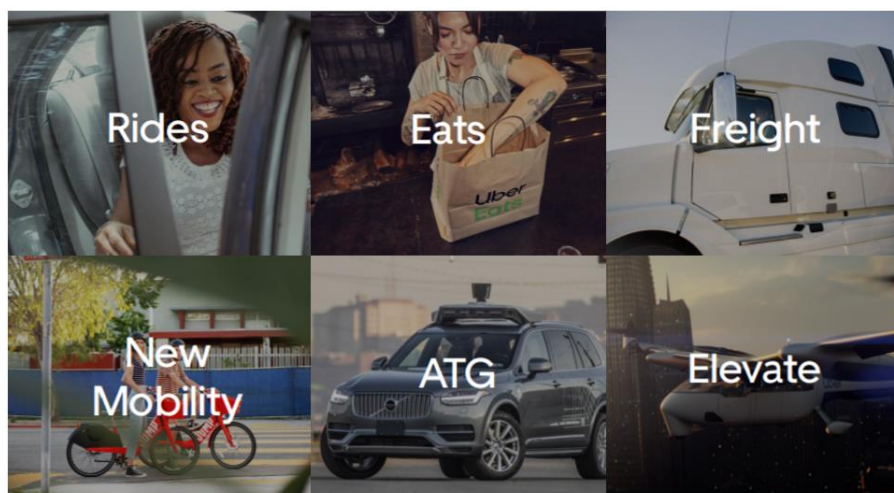


Figure 3 : Domaines d'activités stratégiques d'Uber (Uber Technologies, 2020a)

² Advanced Technologies Group : se concentre sur les véhicules autonomes et l'industrie automobile.

³ Développement de flottes de petits avions électriques à décollage et atterrissage verticaux pour le covoiturage aérien.

2.1.2. Airbnb : “Belong anywhere”

Airbnb est une plateforme communautaire en ligne qui met en relation les voyageurs avec des hôtes locaux. D'une part, la plateforme permet aux utilisateurs de répertorier leurs espaces disponibles et de gagner un revenu supplémentaire sous forme de loyer. D'autre part, Airbnb propose aux voyageurs de réserver des séjours chez les habitants, ce qui peut leur permettre d'économiser de l'argent et leur donne une chance d'interagir avec les habitants. La plateforme offre aussi la possibilité de vivre des expériences inédites auprès de prestataires locaux (Airbnb, 2020b).

Plus de 7 millions de logements Airbnb sont à dénombrer à travers le monde dans plus de 191 pays et régions (plus de 100.000 villes), principalement aux États-Unis, en France, en Italie et en Espagne (iPropertyManagement.com, 2020).

Pour Airbnb, l'histoire semble quelque peu similaire à celle d'Uber. Durant l'automne 2007, deux colocataires Brian Chesky et Joe Gebbia se trouvent dans une situation financière peu confortable et profitent d'une conférence organisée non loin de leur appartement à San Francisco pour créer un site internet nommé « *Airbedandbreakfast* » (Boursorama, 2014). Ce site permettra à certains participants de venir loger chez eux contre une somme d'argent. Le concept fonctionne et les deux jeunes entrepreneurs vont se faire aider par Nathan Blecharczyk pour développer le site internet et permettre à d'autres personnes de faire louer leur logement contre rémunération (Boursorama, 2014). La société est officiellement créée en août 2008. Après quatre années à récolter l'argent d'investisseurs importants, les trois entrepreneurs réussissent à lever 120 millions de dollars, changent le nom du site en « Airbnb » et lancent le projet qui rencontre un succès fulgurant aux États-Unis (At The Corner, s.d.).

Airbnb réalise en 2019 un chiffre d'affaires de 4,8 milliards de dollars (+32% vs. 2018 (Wolverton, 2020)). La plateforme compte deux domaines d'activités stratégiques (Airbnb, 2020b) représentés sur la figure 4 et décrits ci-dessous.

Solutions d'hébergements (segment majoritaire)

- L'hébergement est le segment phare d'Airbnb mettant en relation les propriétaires de logements avec des voyageurs. Celui-ci génère la quasi-totalité du revenu de la plateforme en ligne (AllTheRooms.Analytics, 2020). Néanmoins, la licorne californienne a diversifié la solution d'hébergement standard en ajoutant à son offre de base deux programmes haut de gamme afin d'attirer de nouveaux utilisateurs :

- *Airbnb Plus* : Airbnb a décidé en février 2018 d'élargir son offre en créant *Airbnb Plus* afin de proposer des logements de qualité certifiés par la plateforme. Effectivement, l'utilisateur hôte devra répondre à de nombreux critères de qualité (note minimum de 4,8/5, taux d'occupation de 95 pour cent au cours des 12 derniers mois, inspection de 100 critères de qualité) afin que son logement se voie certifié par le label *Airbnb Plus*. Une annonce présentant cette certification peut rapporter jusqu'à 400 pour cent de plus au propriétaire qu'une annonce standard. Grâce au marketing et aux algorithmes de la plateforme, elle a plus de chances d'être vue par les clients (iPropertyManagement.com, 2020) ;
- *Airbnb Luxe* : créée à la fin du printemps 2019, cette nouvelle gamme a pour objectif de s'adresser à des utilisateurs plus exigeants et fortunés. En effet, pour s'offrir une expérience de luxe et un voyage sur mesure, le voyageur devra en moyenne déboursier 1.500 dollars par nuit soit environ 1.352 euros. Pour légitimer ce prix, la plateforme sélectionne ses hôtes sur 300 critères afin de garantir une qualité suffisamment importante (Coad, 2019).

Solutions de loisirs et de tourisme (segment minoritaire)

- La plateforme a créé *Airbnb Experience* en mars 2017. Ce nouveau segment a été conçu pour plonger les voyageurs dans la culture locale en leur permettant de vivre des expériences de niches auprès des prestataires locaux. Le but est de proposer des expériences uniques et hors du commun qu'ils ne retrouveront nulle part ailleurs. Selon les statistiques, 62 pour cent des personnes qui voyagent cherchent à découvrir de nouvelles cultures, 52 pour cent à tester la cuisine locale et 33 pour cent à rencontrer des locaux afin d'enrichir leur expérience (Booking.com, 2018).
- Dans le contexte actuel lié à la crise du Covid-19, Airbnb offre aussi la possibilité de vivre des expériences en ligne afin de voyager et de se changer l'esprit pendant cette période de confinement. Les utilisateurs ont donc la possibilité de découvrir des expériences et activités virtuelles comme des conseils de maquillage par un influenceur en Corée ou de la méditation avec des moines bouddhistes. Le but est de « pouvoir continuer à héberger en ligne et à faire voyager les utilisateurs » comme l'a déclaré Catherine Powell, responsable des expériences d'Airbnb. Ce nouveau type d'expériences permet aussi aux utilisateurs de générer un revenu supplémentaire (Airbnb, 2020f).

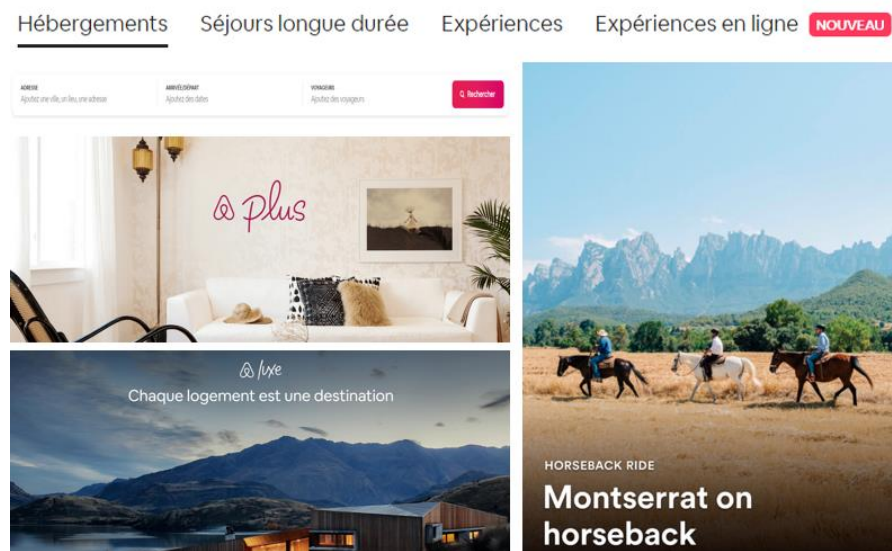


Figure 4 : Domaines d'activités stratégiques d'Airbnb (Airbnb, 2020b)

2.2. Stratégie des deux plateformes

Ce chapitre sera structuré en deux sections. En premier lieu, nous allons nous intéresser de plus près à la manière dont Airbnb et Uber réagissent aux enjeux propres liés à leur nature de plateformes collaboratives. Dans un second temps, nous allons développer la posture tenue par chacune des firmes à l'international.

2.2.1. Stratégie de réponses aux enjeux inhérents aux plateformes

Stratégie « asset-light »

Comme il l'a été présenté dans la première partie de ce travail, les plateformes digitales comme Uber et Airbnb relèvent de l'économie des plateformes collaboratives. Celles-ci étaient basées sur le principe de relation de pair-à-pair pour jouer un rôle d'intermédiaire entre des fournisseurs de biens ou de services et des clients. Ces plateformes fournissent donc essentiellement une technologie qui permet de créer ces relations. Mises à part leurs technologies, les plateformes collaboratives et plus précisément Airbnb et Uber ne possèdent pas les actifs permettant la réalisation du service (Manière, 2016).

D'une part, le fait qu'elles ne possèdent pas ces biens permet de limiter le risque financier inhérent dans l'investissement de tels actifs (Marano *et al.*, 2019, p. 196). Même si les deux plateformes fournissent des assurances à leurs collaborateurs, en cas d'accidents ou de dégâts non couverts par ces dernières, elles ne perdront pas l'argent qui aurait dû être investi dans des biens comme des véhicules ou des hébergements (Uber Technologies, 2018; Airbnb, 2020d).

D'autre part, cet argent peut être investi dans d'autres domaines afin de faciliter la pénétration de nouveaux marchés (Marano *et al.*, 2019, p. 196). Par exemple, lors de l'exercice 2019 d'Uber, sur les 22,7 milliards de dépenses, 4,6 milliards étaient attribués aux ventes et marketing, et 4,8 milliards en recherche et développement (Uber Technologies, 2019a, p. 64). Enfin, puisque le service est à chaque fois opéré par un acteur local, l'adaptation des plateformes en tant que telles à l'international peut se faire à moindres coûts (Marano *et al.*, 2019, p. 196).

Ces trois particularités propres au *business model* disruptif d'Uber et d'Airbnb constituent un large avantage concurrentiel, leur permettant de réaliser de grosses économies d'échelle facilitant leur internationalisation (Marano *et al.*, 2019, p. 196).

Stratégie de mise en relation

Le premier objectif des plateformes *peer-to-peer*, par leur rôle d'intermédiaires, est de mettre en relation un producteur avec un consommateur. Cette tâche peut se révéler extrêmement compliquée tant les deux faces du marché sont hétérogènes. En effet, un consommateur peut être intéressé par des produits ou des services bien spécifiques et ceux offerts par les producteurs peuvent être très différents. Cela crée un problème de mise en relation des deux faces du marché des plateformes. Derrière ce problème se cache une composante importante : l'utilisation de l'information (Einav *et al.*, 2016, p. 618). Les plateformes P2P doivent donc trouver un moyen efficace d'intégrer les informations dispersées sur les prix et les personnes à mettre en relation. De plus, ces plateformes doivent minimiser leurs coûts de transactions afin de maintenir leurs objectifs de rentabilité (Einav *et al.*, 2016, p. 618).

Il est donc important pour les plateformes P2P de trouver le meilleur équilibre entre minimiser les coûts de transactions et gérer au mieux le traitement de l'information. Deux types d'approches sont alors envisageables afin de traiter au mieux ce compromis : l'approche centralisée et l'approche décentralisée (Einav *et al.*, 2016, p. 618). Uber et Airbnb utilisent tous les deux des approches différentes afin d'apparier leurs consommateurs et leurs producteurs le plus efficacement possible.

D'un côté, Uber a décidé d'instaurer une approche plutôt centralisée à travers laquelle l'entreprise choisit elle-même le chauffeur qui mènera le déplacement en fonction de la demande de l'utilisateur. Dans le cas d'*Uber Rides* par exemple, lorsque le consommateur cherche un véhicule, il précise le type de service qu'il souhaite (*UberX*, *UberComfort*, etc.), mais pas le conducteur (Einav *et al.*, 2016, p. 618). De son côté, le conducteur voit une demande et peut choisir d'y répondre ou non. Bien que certains clients apprécient la possibilité de choisir leur conducteur, la plupart sont apparemment heureux de déléguer ce choix, à condition d'arriver à destination rapidement et en toute sécurité (Einav *et al.*, 2016, p. 618). Le défi d'Uber est alors d'assurer un nombre suffisant de conducteurs à tout moment et d'éliminer ceux qui posent des problèmes ou qui sont dangereux, ce qui pourrait mettre en péril la réputation de la plateforme (Uber Technologies, 2019a, p. 17).

D'un autre côté, Airbnb a choisi d'entreprendre une stratégie d'appariement bien différente à celle d'Uber : l'approche décentralisée. En réalité, Airbnb ne décide pas de l'appariement entre le consommateur et le producteur. La plateforme confie au consommateur la liberté de

choisir lui-même le bien ou le service proposé par le producteur sur base de plusieurs critères (Einav *et al.*, 2016, p. 618). Pour que le voyageur obtienne le meilleur résultat possible, Airbnb présente d'abord aux voyageurs une première série d'options dans laquelle il peut spécifier l'emplacement et le type de logement qui correspond à sa recherche (ville, quartier, nombre de personnes, etc.). Ensuite, la plateforme offre la possibilité au voyageur d'affiner sa recherche (fourchette de prix, type d'appartement, etc.) (Airbnb, 2020b). Ce type d'approche facilite le choix individuel d'un produit et d'un service sur un marché où les producteurs sont divers et offrent un large éventail de produits et de services (Einav *et al.*, 2016, p. 618).

Stratégie pour résoudre le problème de la poule et de l'œuf

En plus des défis liés à la mise en relation des multiples versants du marché, Uber et Airbnb sont confrontés aux effets de réseaux inter-groupes. De fait, ces effets de réseaux indirects posent également un problème aux plateformes, car contrairement aux entreprises traditionnelles, elles ne doivent pas seulement acquérir un seul groupe d'utilisateurs. Il leur faut atteindre une double masse critique, c'est-à-dire un nombre suffisant de consommateurs et un nombre suffisant de producteurs (Bounie & Bourreau, 2008, p. 3). Néanmoins, une nouvelle plateforme ne crée pas à son départ suffisamment de valeur pour attirer de nouveaux utilisateurs. Il n'est pas économique pour les consommateurs de rejoindre la plateforme lorsqu'il n'y a pas de producteurs et vice versa. Ces plateformes doivent donc trouver un moyen de faire démarrer leurs effets de réseaux lorsqu'elles n'ont ni consommateurs ni producteurs (Caillaud & Bruno, 2003, p. 310).

C'est ce qui est appelé le problème de la poule et de l'œuf : il n'est pas possible avoir l'un sans l'autre. Il s'agit donc d'un problème mutuel. Ce dilemme est lié aux effets de réseaux inter-groupes, car pour rappel, le nombre d'individus dans un groupe augmente la valeur des agents de l'autre groupe (Figure 5). Cela dit, la majorité des plateformes collaboratives sont incapables de se concentrer sur les deux versants du marché avec le même effort.

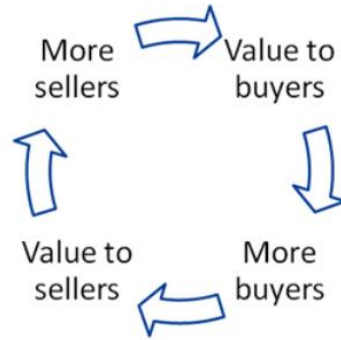


Figure 5 : Effets de réseaux inter-groupes (Strategic Toolkits, s.d.)

La question centrale du problème de l'œuf et de la poule est donc la suivante : comment ces plateformes pourraient-elles attirer des producteurs si elles n'ont pas de consommateurs ?

Trouver les œufs ou les acheter soi-même

La première étape est de trouver les œufs. Il faut donc réfléchir à une façon d'améliorer le service proposé par une plateforme ou une entreprise traditionnelle existante afin d'attirer ses utilisateurs. Il ne suffit toutefois pas de prendre les utilisateurs de quelqu'un d'autre, mais de leur proposer un bien ou un service plus attractif que ce qui leur était offert auparavant. Les deux plateformes ont donc décidé d'attirer, dans un premier temps, le versant de l'offre avant celui de la demande (Blanding, 2016).

Pour démarrer leur activité à San Francisco, les fondateurs d'Airbnb se sont focalisés sur les utilisateurs de Craigslist⁴, ouverts à partager leur logement via une plateforme en ligne. Ainsi, les deux entrepreneurs ont créé un logiciel capable de pirater Craigslist afin d'extraire les coordonnées des hôtes. Ils leur ont ensuite envoyé un pitch pour les inscrire également sur Airbnb en louant les qualités et les avantages de leur plateforme comparés au site de petites annonces (Teixeira & Brown, 2016, p. 3).

Une plateforme peut aussi être amenée à acheter les œufs. C'est ce qu'a fait (et fait encore) Uber pour attirer ses chauffeurs en leur offrant de nombreuses incitations ; comme des bonus ou des primes, pour qu'ils continuent à joindre la plateforme (Uber Technologies, 2019a, p. 11). Celle-ci a dépensé pas moins de 1,2 milliard de dollars en 2019 pour séduire les chauffeurs *Eats* et *Rides* (Uber Technologies, 2019a, p. 74).

⁴ Plateforme en ligne, qui fournit aux utilisateurs une base de données centrale pour les petites annonces (annonces à vendre, annonces personnelles, offres d'emploi et forums thématiques)

Attirer les poules

Ensuite, la deuxième étape est d'améliorer l'expérience des consommateurs afin de les attirer vers les producteurs. La plateforme doit donc aider les producteurs à se présenter de la meilleure façon possible afin de rallier le plus de consommateurs. Selon cette stratégie, il est primordial de s'occuper de l'offre pour que les clients bénéficient d'un service de haute qualité. Ces derniers feront ensuite le marketing à la place de la plateforme par le bouche-à-oreille lors du lancement de celle-ci dans une ville (Blanding, 2016). Cette volonté du bouche-à-oreille est, bien entendu, importante pour atteindre les premiers consommateurs aussi connus sous le nom de *early adopters*. Cependant, il en faudra plus pour compter un plus grand nombre d'adhérents (cf. intra).

C'est notamment ce qu'a fait Uber, à son démarrage à New York, en réinventant complètement l'expérience de prendre un taxi afin de la rendre plus agréable. Avec sa première offre : *UberBlack*, l'entreprise a revu tous les aspects de l'infrastructure de taxis allant des appels mobiles à l'évaluation des conducteurs pour améliorer l'expérience des consommateurs (Teixeira & Brown, 2016, p. 8). En proposant des voitures noires luxueuses conduites par des chauffeurs professionnels, la plateforme s'assurait que les consommateurs vivaient une expérience particulière et transmettraient leur satisfaction (Teixeira & Brown, 2016, p. 8).

Les fondateurs d'Airbnb ont eux aussi revu les annonces de Craigslist afin d'attirer un maximum de consommateurs. Outre l'amélioration de la présentation des hébergements avec des photos de meilleure qualité, la plateforme P2P a testé de nombreuses fonctionnalités sur son site web afin de solliciter les réactions de ses clients les plus fidèles. Airbnb a donc, via ce canal, écouté ses consommateurs et producteurs afin de savoir ce qu'ils voulaient vraiment. Grâce à ces feedbacks, Airbnb a vite compris les aspects sur lesquels la plateforme pouvait améliorer l'expérience du consommateur (Blanding, 2016).

Trouver l'endroit de rencontre optimal entre les poules et les œufs

En s'attaquant d'abord à l'offre puis en passant à la demande, Uber et Airbnb ont gagné en popularité sur les marchés où ils se sont implantés initialement. À ce stade cependant, les deux plateformes ont dû prendre une décision cruciale : où et comment se développer ? Les deux licornes ont été intelligentes en choisissant le bon endroit au bon moment (Blanding, 2016).

C'est le cas d'Uber qui a choisi les grandes villes où l'écart entre l'offre des compagnies de taxis et la demande était élevé. Des villes dans lesquelles un flux important de personnes se

réunissait pour prendre un verre, aller voir un concert ou un événement sportif (Blanding, 2016).

Airbnb a adopté une stratégie similaire lors de son déploiement à Denver en 2008 pour combler le manque d'espaces hôteliers lors d'un événement important, la Convention Nationale Démocratique. La plateforme a répété cette stratégie lors de différents événements du même type durant lesquels l'offre manquait (Teixeira & Brown, 2016, p. 2).

En comblant cet écart entre l'offre et la demande à des endroits bien choisis, les plateformes ont pu gagner des utilisateurs rapidement. Par cette stratégie, les offres concurrentes comme les hôtels ou les compagnies de taxis n'ont pas vu la plateforme comme une menace, car elle ne réduisait pas leur demande.

Trouver la bonne taille d'œuf pour chaque étape du nid

Après avoir dépassé le millier d'utilisateurs, il est impératif de mettre en place des moyens marketing plus traditionnels afin d'élargir la base d'utilisateurs. Si la technique du bouche-à-oreille peut s'avérer efficace au départ, elle l'est moins pour atteindre une masse critique d'adhérents à la plateforme. Uber et Airbnb se sont donc tournés vers des solutions de marketing numérique pour atteindre un plus grand nombre d'utilisateurs par le biais d'annonces de recherche ou de publicités sur les médias sociaux à un faible coût. Les plateformes collaboratives, pour atteindre une masse critique, doivent donc aussi adapter leur approche à chaque stade de leur développement (Blanding, 2016).

Stratégie de croissance rapide

C'est notamment grâce à une stratégie d'expansion rapide que les deux plateformes ont rencontré un tel succès si rapidement. Néanmoins, le plan adopté pour atteindre une position de leader dans les différentes villes où elles opèrent est quelque peu différent.

Pour le spécialiste du logement, le rachat de ses concurrents est devenu monnaie courante pour grandir rapidement. À ses débuts, 60 pour cent de ses revenus provenaient de l'extérieur des USA, d'où son besoin de s'affirmer sur ces marchés (Taylor, 2011). Elle a donc très vite compris qu'il fallait s'y renforcer rapidement. La plateforme a préféré racheter des imitations locales pour accroître son segment « hébergement », ou acquérir d'autres entreprises liées au tourisme pour développer son offre de loisirs et d'expériences.

Parmi les acquisitions appartenant à la première catégorie, nous dénotons Accoleo ; un clone allemand en 2011, CrashPadder en 2012 à l'occasion des Jeux olympiques de Londres et

quelques années plus tard Luxury Retreats, Accomable, HotelTonight et Urbandoor. Deux exemples de rachats liés à son service touristique et de loisirs sont NabeWise ; un guide touristique, et Localmind ; une plateforme interactive de questions-réponses entre touristes et locaux. Finalement, la plateforme d'hébergement aura acquis pas moins de 21 entreprises en grande partie grâce aux 5,8 milliards de dollars récoltés lors de levées de fonds (Craft, 2020a; Crunchbase, 2020).

Avec tous ces rachats, l'objectif des dirigeants est manifestement de diversifier au maximum les types de logements proposés sur le site et également d'étendre leurs domaines d'activités plus seulement centrés sur les logements, mais sur le voyage dans son ensemble. Interrogé par la presse le 22 janvier 2019, le directeur général France et Belgique d'Airbnb, Emmanuel Marill a affirmé que l'entreprise se voyait devenir « une plateforme de voyage mondiale bien au-delà de l'hébergement » dans les 10 années à venir (Boero, 2019).

De manière chiffrée, la société californienne s'attend à ce qu'un milliard de voyageurs passent par la plateforme durant l'année 2028 (Boero, 2019). Leurs premiers clients étaient des *millennials* qui ont plus d'attrait à employer les innovations récentes que les générations précédentes qui sont plus attachées à leurs anciens modes de fonctionnement. Aujourd'hui, ces *millennials* représentent 30 pour cent de leur clientèle, preuve que leur public a évolué. Pour atteindre ce milliard de voyageurs, la devise adoptée est désormais « Airbnb pour tous » traduisant une volonté d'étendre les offres à une clientèle plus large (Boero, 2019). Désormais, le site internet propose toutes les gammes de logements, allant d'une chambre à 10 euros la nuit jusqu'à plusieurs centaines d'euros par nuitée pour des logements très luxueux (Boero, 2019).

Quant à Uber, le rachat d'activités a débuté bien plus tard et s'est fait pour des raisons différentes. La plateforme a essentiellement racheté des entreprises afin de pénétrer de nouveaux territoires ou de céder ses activités à des concurrents locaux contre une participation dans leur capital lorsqu'ils avaient des difficultés dans une région.

En 2016, Uber a cédé ses opérations déficitaires en Chine au principal concurrent Didi Kuaidi contre une participation de 17,7 pour cent dans le capital de la firme chinoise (Crabtree, 2018). En 2018, Uber et Yandex ont annoncé avoir combiné leurs activités de mobilité individuelle et de livraison de repas dans 127 villes réparties en Russie, Arménie, Azerbaïdjan, Biélorussie, Géorgie et Kazakhstan (Stubbs & Fenton, 2018). Durant le mois de mars de la même année, la société Grab s'est offert toutes les activités d'Uber *Rides* et *Eats* au Cambodge,

à Myanmar, aux Philippines, au Vietnam, en Indonésie, en Malaisie, en Thaïlande et à Singapour contre une participation de 27,5 pour cent (Keeton-Olsen, 2018). À la fin du mois de janvier 2020, les dirigeants ont bouclé le rachat de Careem, un équivalent opérant au Moyen-Orient, pour la somme de 1,4 milliard de dollars en espèces et 1,7 milliard en titres convertibles en actions Uber (Courrier International, 2019). Toutefois les deux organisations continueront à opérer indépendamment dans la région (L'Economiste, 2020).

Aujourd'hui, la plateforme est le leader dans toutes les régions majeures où elle opère comme il l'est observable sur la carte ci-dessous (Figure 6). Cela a été rendu possible grâce à ses achats ou ses partenariats et à des levées de fonds leur permettant de récolter pas moins de 24,5 milliards de dollars (Craft, 2020b; Uber Technologies, 2020a).

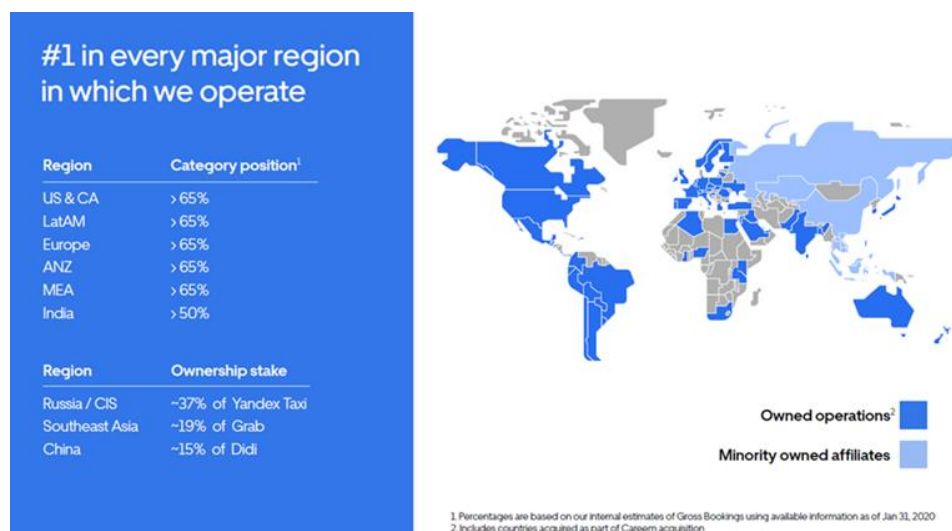


Figure 6 : Parts de marché d'Uber Rides dans le monde (Uber Technologies, 2020a)

Nous concluons donc que les deux plateformes américaines adoptent une stratégie assez agressive et coûteuse pour favoriser leur croissance. Elles ont toutes les deux profité de levées de fonds colossales pour investir cet argent dans le déploiement rapide de leurs activités (Craft, 2020b; Craft, 2020b; Crunchbase, 2020; Uber Technologies, 2020a). Lorsqu'elles arrivent sur un nouveau marché, leur objectif est de s'assurer le plus rapidement possible une place de leader. Cela implique donc des dépenses considérables, soit pour augmenter rapidement la taille du réseau en rachetant des concurrents, soit pour investir dans des concurrents là où les activités d'Uber ne marchaient pas, soit pour investir de nouveaux domaines d'activités pour Airbnb.

Stratégie pour gagner la confiance des utilisateurs

Comme énoncé dans la présentation des enjeux de l'économie des plateformes collaboratives, la confiance joue un rôle primordial sur les marchés *peer-to-peer*. Uber et Airbnb ont, depuis leur création, mis en place des stratégies afin d'intégrer cet élément déterminant. En réalité, l'inspection préalable est difficile à mettre en place dans un marché où les agents se rencontrent le plus souvent au moment de la transaction uniquement. De ce fait, les plateformes ont instauré des réglementations externes et des mécanismes de réputation digitale pour gagner la confiance de leurs utilisateurs.

Sur le plan des réglementations externes, la plateforme peut en imposer en limitant l'entrée d'utilisateurs, en certifiant la qualité et en s'assurant contre les mauvaises transactions. Ainsi, Uber impose à ses chauffeurs de respecter des normes de qualité minimale (Uber Technologies, 2020b). Effectivement, le spécialiste de la mobilité a par exemple pris différentes mesures afin de protéger le consommateur contre la fraude et d'accroître sa sécurité en mettant fin à l'accès à la plateforme pour les utilisateurs dont l'évaluation est faible ou qui ont signalé des incidents (Uber Technologies, 2019a, p. 14).

De son côté, Airbnb a vu ses charges exploser pour renforcer la plateforme à différents points de vue. Ils ont, tout d'abord, renforcé la sécurité en investissant 150 millions de dollars notamment pour vérifier les 7 millions de biens enregistrés sur le site, pour créer une hotline disponible à toute heure de la journée en cas de besoins et pour produire un modèle de détection des réservations à haut risque (Molla, 2020). De plus, la plateforme offre aux propriétaires d'appartements la possibilité de faire prendre des photos certifiées de leur appartement, ce qui permet de signaler aux acheteurs que l'hébergement est représenté avec exactitude (Eyal, Fleisher, & Magen, 2016, p. 62). Ces réglementations, qui peuvent s'avérer parfois coûteuses, sont néanmoins un excellent moyen de garantir la qualité afin de gagner la confiance des utilisateurs.

Enfin, le dernier mécanisme pour gagner la confiance des utilisateurs est celui de la réputation ou de l'appréciation. En ce qui concerne Uber, la plateforme a mis en place un système de cotations où les chauffeurs se voient attribuer une note sur 5 points avec un éventuel commentaire rédigé par les passagers (Uber Technologies, 2019b). L'utilisateur reçoit ensuite une note générale basée sur la moyenne des notes reçues lors des 500 dernières courses. Cette note ne peut pas passer sous la barre de 4,65 pour les chauffeurs *UberX* et 4,8 pour *UberBlack* (Uber Technologies, 2019b). Une condition qu'Uber tient particulièrement à faire respecter,

car dans le cas contraire les conducteurs risquent de perdre l'accès à l'application (Uber Technologies, 2019a, p. 14). C'est le même principe, à peu de choses près, pour Airbnb où les utilisateurs jugent différents critères (expérience, propreté, communication, emplacement, etc.) sur une échelle de 5 points (Airbnb, 2020c). Comme pour Uber, une annonce peut être retirée ou mise en pause si les évaluations d'un hébergement se trouvent sous la moyenne de 4,7 (Airbnb, 2020e).

2.2.2. Stratégie internationale

Toute personne ayant déjà entendu parler des deux firmes californiennes ne peut ignorer qu'elles se soient exportées à l'international. Uber est présente dans plus de 900 villes à travers 69 pays et Airbnb dans plus de 100.000 villes réparties dans 191 pays et régions. Lorsqu'il a fallu s'internationaliser, ces deux firmes ont dû adopter une certaine posture pour développer et adapter au mieux leurs activités à l'étranger.

Barlett et Ghoshal proposent une certaine typologie à appliquer aux entreprises exportant leurs activités dans d'autres pays et qui est représentée sur la figure 7 ci-dessous (Vas, 2017, pp. 99-100). Celle-ci se base essentiellement sur deux critères : l'intégration globale et la réponse ou réactivité locale (Business To You, 2017). Les entreprises qui sont fortement intégrées de manière globale sont des organisations qui ont pour objectif de créer des économies d'échelle avec des produits standardisés proposés partout dans le monde (Business To You, 2017). Les entreprises dont la réponse locale est forte sont celles qui ont pour objectif d'adapter leurs services et produits aux besoins locaux particuliers (Business To You, 2017).

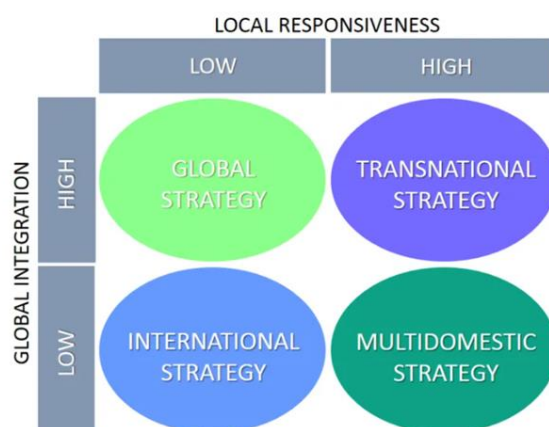


Figure 7 : Typologie de Barlett & Ghoshal pour les entreprises internationales (Business To You, 2017)

C'est en se penchant sur le cas d'Airbnb que l'analyse débute. Celui-ci est quelque peu particulier à évaluer avec la grille d'analyse présentée ci-dessus. En effet, la plateforme de logements s'est exportée dans énormément de pays, mais les produits proposés dans ces derniers sont à destination de consommateurs étrangers et locaux. Par exemple, durant l'année

2016, 59 pour cent des voyageurs ayant séjourné en France étaient français, 25 pour cent venaient d'autres pays européens et 16 pour cent provenaient des pays hors UE (dont la moitié provenait d'Amérique du Nord) (Hilario, 2019).

L'autre particularité du géant californien est inhérente à sa nature de plateforme collaborative : ce sont les locaux qui vont proposer leurs produits et services à destination des consommateurs. Pour rappel, le slogan de la licorne étant « *Belong Anywhere* », les logements proposés sur la plateforme sont censés donner l'impression aux visiteurs de se sentir comme chez eux. D'ailleurs, toujours en 2016, 19,9 pour cent des clients d'hôtels français et étrangers estimaient que le côté « comme à la maison » était un atout d'Airbnb par rapport aux hôtels (Statista Research Department, 2016). Parmi les plus de 7 millions de logements proposés sur le site, la diversité est gigantesque à tel point qu'un grand nombre de personnes provenant des quatre coins de la planète sont satisfaits des services fournis.

Mais dans le fond, ce qui est fourni par Airbnb est la plateforme en elle-même ainsi que sa technologie et son service d'assistance qui sont similaires, peu importe la destination et le pays d'origine du voyageur. L'intégration globale est donc élevée. Quant à la réactivité locale, une énorme diversification est constatée ce qui amène l'adaptation à un degré élevé.

En guise de conclusion, Airbnb adopte une posture transnationale sur ses marchés extérieurs aux États-Unis. Pour une entreprise classique, cette posture peut s'avérer assez compliquée à tenir puisqu'il faut gérer le double objectif d'adaptation et de coordination. Néanmoins, pour le géant de l'hébergement, cette position est plus facile à tenir. En effet, il leur suffit de garder leur plateforme standardisée à jour puisque le côté flexible d'une entreprise transnationale sera garanti par les propriétaires proposant leurs logements.

Une caractéristique fréquente de ces entreprises est le fait qu'elles essaient de créer des économies d'échelle en haut de leur chaîne de valeur puis que la diversification s'opère à des niveaux inférieurs de la chaîne de valeur (Business To You, 2017). C'est exactement le cas d'Airbnb qui propose une seule et même plateforme partout dans le monde et transposable d'un pays à l'autre à des coûts raisonnables et qui adapte sa communication en fonction du pays d'implantation (publicités au cinéma, spot radio, affiches dans le métro, réseaux sociaux, etc.) (Mhoumadi, 2018).

Ensuite, l'analyse sera réitérée pour les cas d'Uber. Pour cette plateforme, deux cas de figure se distinguent : celui où la plateforme s'implante dans un marché étranger sous la bannière « Uber » et celui où elle rachète des parts d'un concurrent local.

Dans la première situation, Uber agit comme une entreprise transnationale. De la même manière qu’Airbnb, Uber propose une seule et unique plateforme transposable à coûts réduits à l’étranger (intégration globale haute) avec un service réalisé par un local (réactivité locale haute).

Le second scénario, celui où Uber rachète une partie ou l’entièreté d’une solution similaire et locale, représente les cas d’une intégration globale faible certes, mais disposant d’une réactivité locale haute. Il s’agit donc d’une stratégie multidomestique. Ce qui est intéressant à observer, c’est que cette stratégie est préférée dans des pays d’Asie du Sud-Est avec Grab (Figure 6), du Moyen-Orient avec Careem, de l’ex-URSS avec Yandex (Figure 6) et en Chine avec Didi Kuaidi (cf. intra), soit dans des régions où la distance culturelle, géographique, administrative et économique avec une entreprise américaine est assez élevée.

Or, ce sont les quatre types de risques mis en évidence dans le modèle CAGE : un modèle d’analyse des principaux risques présentés par un pays vers lequel une entreprise souhaite s’exporter (Vas, 2017, pp. 102-103). D’un point de vue géographique et administratif, il paraît évident d’affirmer que les distances sont élevées. Du point de vue culturel, il y a de nombreuses différences de ce qui relève du langage, du religieux, de l’ethnique et des normes sociales entre les États-Unis et ces pays. De plus, pour les pays situés en Asie du Sud-Est et en ex-URSS, la situation économique est différente ; certains de ces pays sont d’ailleurs qualifiés de pays en voie de développement dont la population a généralement un pouvoir d’achat inférieur aux populations occidentales, et où l’accès à internet et aux technologies nécessaires est moins garanti. En outre, l’État joue aussi un rôle plus important dans la régulation de l’économie des pays où Uber n’est pas directement présent et est donc moins libéral qu’en occident. C’est pour ces raisons que l’intégration globale est plus compliquée à mettre en place au détriment de la réactivité locale.

En fin de compte, Uber va parfois être contraint de quitter le pays en gardant des participations dans des filiales ou des partenaires locaux et autonomes comme Didi Kuaidi, Grab ou Yandex pour mieux adapter leurs services aux besoins des communautés présentes et pour faire en sorte que ces dernières gardent leurs points de repères habituels (Business To You, 2017). Ce point sera approfondi dans la seconde partie du travail.

2.3. Business model

2.3.1. Qu'est-ce qu'un business model ?

Un *business model* ou un modèle d'affaires est un concept assez large et vague pour lequel les chercheurs, théoriciens et managers ont des conceptions différentes sur la définition à fournir (Bashir & Verma, 2016, p. 2596). Malgré les différences d'opinions, il y a une certaine base commune sur laquelle la plupart d'entre eux s'accordent (Bashir & Verma, 2016, p. 2596; Diridollou, Delecolle, Loussaïef, & Delchet-Cochet, 2016, p. 12). Dans cette approche généraliste, Rajala et Westerlund (2007) expliquent que « c'est la manière de créer de la valeur pour les clients et la manière dont l'entreprise convertit des opportunités de marchés en profit via un ensemble d'acteurs, d'activités et de collaboration » (cité dans Bashir & Verma, 2016, p. 2596). Cette explication aborde plusieurs points : premièrement, la notion de valeur ainsi que son mode de création ; et deuxièmement, la façon qu'aura l'entreprise à s'approprier cette valeur notamment pour créer du profit et implicitement assurer sa survie

Plus précisément, Demil et Lecocq (2008) définissent trois nouvelles caractéristiques centrales autour desquelles s'articule le modèle d'affaires (cité dans Diridollou *et al.*, 2016, p. 13). Premièrement, il y a les ressources, les compétences et la façon dont l'entreprise va arriver à les combiner pour commercialiser un bien ou un service. Deuxièmement, il faut valoriser cette combinaison sous la forme d'offres à destination de clients pour créer une source financière (Osterwalder & Pigneur, 2004 ; Teece, 2010 ; Chesbrough, 2013 cités dans Diridollou *et al.*, 2016, p. 13). Troisièmement, il faut « intégrer la structure organisationnelle mise en place pour créer ces revenus grâce aux ressources et aux compétences mobilisées » pour que la valeur créée permette à l'entreprise de réaliser du bénéfice (Diridollou *et al.*, 2016, p. 13).

Cette création de valeur ne s'arrête pas à l'organisation seule, mais s'étend à ses liens interorganisationnels plus ou moins étendus, formant un ensemble appelé réseau de valeur (Chesbrough, 2006 cité dans Diridollou *et al.*, 2016, p. 13). C'est grâce à ce réseau et à la chaîne de valeur qui est constituée de toutes les activités réalisées au sein de l'entreprise que la valeur pourra justement être créée (Lecocq *et al.*, 2006, cités dans Diridollou *et al.*, 2016, p. 13). Le *business model* permet donc d'avoir une vue globale sur la création de valeur et le prélèvement de celle-ci par la firme.

2.3.2. Quel type de business model pour Uber et Airbnb ?

Business model disruptif

Les deux organisations étudiées dans ce mémoire, grâce à leur nature de plateformes collaboratives, s'inscrivent dans la rubrique des entreprises innovantes. Et l'innovation ne se limite pas qu'aux technologies fournies par les deux boîtes. Leur modèle d'affaires est, par essence, lui-même innovant et souvent qualifié de disruptif (Marano *et al.*, 2019, p. 176, Diridollou *et al.*, 2016, p. 16).

Selon Snihur et Zott (2013), un *business model* innovant est un nouveau modèle d'affaires adopté par une entreprise et qui n'existait pas auparavant dans l'industrie où elle opère (cité dans Marano *et al.*, 2019, p. 176). D'autres chercheurs (Lindgardt *et al.*, 2009 ; Schallmo & Brecht, 2010 ; Snihur & Zott, 2013) ont même affirmé que les bénéfices d'un modèle d'affaires innovant sont bien plus importants que ceux retrouvés dans n'importe quelle autre forme d'innovation (cités dans Bashir & Verma, 2016, p. 2597).

Rogers (2016, p. 195) a, quant à lui, défini le *business model* disruptif comme un modèle mettant en avant les efforts accomplis par les entreprises pour offrir « bien plus de valeur à leurs clients d'une manière que les entreprises existantes ne peuvent directement leur faire concurrence » (cités dans Marano, Tallman, & Teegen, 2019, p. 176). Cela signifie que ces modèles peuvent constituer des avantages considérables pour ces deux start-ups, et qu'ils représentent une potentielle remise en cause des entreprises existantes dans ce secteur.

En effet, l'innovation technologique couplée à une conception des choses qui diffère de ce qui est préétabli peut mener à la mise en évidence de l'inefficacité des acteurs actuels du marché (Christensen, 2013 ; Gans, 2016, cités dans Marano *et al.*, 2019, p. 176). Et ces entreprises ont le choix entre deux manières d'imposer leur modèle : la persuasion (« *soft-power* ») ou la confrontation (« *hard-power* ») (Diridollou *et al.*, 2016, p. 14). Dans la deuxième situation : une réaction de défense de ces piliers du secteur est attendue puisque cette intrusion leur est préjudiciable. Cette résistance va notamment passer par une remise en question de la légitimité des deux plateformes (Marano *et al.*, 2019, p. 177 ; Diridollou *et al.*, 2016, p. 15).

La légitimité du business model remise en cause

Suchman (1995) explique ainsi que « la légitimité est une perception généralisée où l'hypothèse que les actions d'une entité soient souhaitables, justes ou opportunes, dans un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (cité dans

Diridollou *et al*, 2016, p. 15 ; Marano *et al*, 2019, p. 177). Pour obtenir leur légitimité, les organisations doivent agir en prônant les valeurs et les comportements qui sont en accord avec les normes sociales et la législation touchant aux sociétés du secteur dans lequel elles s'inscrivent (Hudson, 2008 ; Scott, 1995, cités dans Diridollou *et al*, 2016, p. 15). Meyer et Scott (1983) avaient, de manière plus intuitive, expliqué que la légitimité d'une entreprise était liée au fait qu'aucun questionnement n'était émis à son propos (cités dans Diridollou *et al*, 2016, p. 15).

Beaucoup considèrent donc que, sans légitimité, il est compliqué de se procurer des ressources, d'avoir accès aux marchés et de pouvoir assurer sa pérennité (Brown, 1998, cité dans Diridollou *et al*, 2016, p. 15). Il est de ce fait stratégique, voire crucial pour une entreprise d'acquérir sa légitimité auprès de ses différentes parties prenantes (y compris ses employés) si celle-ci veut assurer sa survie sur le long terme. Cette recherche de légitimité entraîne bien souvent plus de coûts à assumer pour l'entreprise, par exemple pour améliorer son image ou pour assurer les frais de justice. Deephouse (1999) insiste donc sur le fait que les dirigeants doivent évaluer les charges nécessaires pour atteindre un certain niveau de légitimité et ainsi opérer un choix équilibré entre la recherche de légitimité et un niveau des coûts suffisant. Souvent, être différent des normes est source de surprofit (cité dans Diridollou *et al*, 2016, p. 15).

Sur base d'une revue de littérature effectuée pour leur analyse d'Uber dans sa recherche de légitimité, Diridollou, Delecolle, Loussaïef et Delchet-Cochet (2016, p. 15) ont établi trois piliers principaux sur lesquels se base ce concept primordial :

- La légitimité normative ou morale qui s'obtient en respectant les normes sociétales.
- La légitimité réglementaire qui s'attache au respect des règles, des lois et des sanctions prévues en cas de non-respect de ces deux premières conditions. À cela s'ajoute la « légitimité pragmatique » définie par Suchman (1995) et citée dans ce travail. Cette dernière s'établit sur les actions effectuées par l'entreprise pour satisfaire aux intérêts des parties prenantes (Gabriel, 2006, p. 9). Le lien se trouve dans le fait que les moyens légaux ou paralégaux servent d'instruments pour acquérir cette légitimité.
- La légitimité cognitive qui est « la prise de conscience de l'existence naturelle et indiscutable de ce sujet » par la collectivité (Diridollou *et al*, 2016, p. 15).

Après avoir identifié ces différentes sources de légitimité, il est aisé de se rendre compte que les entreprises présentant un modèle d'affaires disruptif sont potentiellement plus à même

de rencontrer des obstacles dans leur processus de légitimation (Snihur & Zott, 2013 cités dans Marano *et al*, 2019, p. 177). Les deux premiers principaux problèmes, toujours d'après les observations de Snihur et Zott, sont qu'ils vont premièrement faire face au scepticisme de beaucoup de parties prenantes impactées par leurs activités face à la nouveauté de leur *business model* (cités par Marano *et al*.). Deuxièmement, ils vont briser beaucoup de règles préétablies jusqu'à changer la façon de réaliser des affaires dans le secteur, en amenant certains processus à leurs limites, ce qui témoigne de la présence de failles dans ce dernier (Snihur & Zott, 2013 cités dans Marano *et al*, 2019, p. 177).

Le processus de légitimation de ces deux licornes est donc issu des sources identifiées plus haut. Il faut, ainsi, autant l'obtenir des acteurs externes comme les clients, les fournisseurs, les concurrents et le législateur, que des acteurs internes, principalement les employés. Même si certains acteurs détiennent plus d'autorité ou d'expérience pour en conférer (Marano *et al*, p. 177 ; Diridollou *et al*, 2016, pp. 15-16). Par exemple, en abordant ce processus du point de vue cognitif, celui qui recherche sa légitimité aura pour objectif d'être similaire à ce qui existe déjà dans l'environnement dans lequel il s'implante (Zucker, 1997 cité dans Diridollou *et al*, 2016, p. 16). Malheureusement, ceci est, par définition, en parfaite contradiction avec la nature même du *business model* d'Airbnb et d'Uber.

Toutefois, les travaux de Marano, Tallman et Teegen (2019, pp. 197-201) permettent de mettre en évidence certaines difficultés éprouvées par ces nouvelles organisations dans cette recherche de validation. Ils établissent tout d'abord, un nouveau concept nommé *liability of disruption* qui peut être traduit en « responsabilité de perturbation » ou « devoir de disruption ». Il s'agit des coûts supplémentaires encourus par une firme dont le modèle d'affaires est disruptif et souhaitant s'internationaliser lorsqu'elle veut maintenir sa légitimité (Marano *et al*., 2019, p. 192).

Ils vont identifier un ensemble de quatre grands défis qui vont se greffer aux entreprises internationales présentant un modèle d'affaires disruptif et s'installant dans un nouveau pays en recherche de cette légitimité (Marano *et al*., 2019, pp. 197-201) :

- (1) Ces firmes vont premièrement faire face à une résistance législative du pays d'accueil s'ils viennent challenger un modèle régulateur déjà mis en place. Cette opposition peut provenir des autorités locales, régionales, voire nationales ;
- (2) Ils vont également faire face à une opposition des entreprises déjà installées dans le secteur s'ils viennent perturber un système où l'industrie, les technologies, les normes

et pratiques sont standardisées ; Le reproche le plus fréquent étant la concurrence déloyale ;

- (3) Il y aura aussi une résistance sociétale du pays d'accueil lorsque leur modèle ne sera pas conforme à leurs normes établies sur le rôle et la responsabilité des entreprises concernant leurs employés, clients et communautés plus larges où ils opèrent ;
- (4) Ces entreprises vont ignorer les processus originaux de légitimation pour créer ou modifier des législations en vigueur afin d'asseoir leur légitimité tout en conservant leur avantage concurrentiel.

Ces quatre problématiques vont évidemment varier d'un pays à l'autre, d'une part en fonction du secteur étudié, d'autre part en fonction du type d'économie du pays hôte. En effet, une cinquième proposition de Marano *et al.* (2019) affirme que la structure gouvernementale du pays d'accueil aura une influence sur la *liability of disruption*. Plus précisément, c'est la structure de l'économie et du marché qui interagit sur la légitimité de disruption. Cette dernière sera moins intense dans une économie libérale que dans une économie planifiée par l'État.

La cinquième constatation est expliquée par le fait que le système libéral encourage plus ce genre d'innovation facilitant l'intégration sociale et sociétale des deux plateformes, comme en Australie, aux États-Unis ou en Grande-Bretagne (Marano *et al.*, 2019, p. 200). En revanche, il y a eu plus d'actions réglementaires agressives à l'encontre d'Uber (et d'Airbnb dans une moindre mesure) en Inde, à Hong Kong et en Afrique du Sud, là où l'État intervient beaucoup plus dans la régulation de l'économie (Marano *et al.*, 2019, p. 200).

Deux derniers constats

Il est intéressant de mentionner deux autres constats liés à leur internationalisation émergente de l'étude de Marano *et al.*

Dans un premier temps, les obstacles inhérents à l'internationalisation des firmes sont, pour la plupart, beaucoup moins marqués pour les organisations relevant de l'économie collaborative. Ceci est en grande majorité dû à leur *business model* qui repose sur la particularité de ne pas posséder directement les actifs nécessaires à l'exécution du service (Marano *et al.*, 2019, p. 196). Cela leur permet ainsi de limiter les investissements requis pour exercer leur activité et donc de supporter leur croissance plus facilement et aussi de limiter le risque financier.

Néanmoins, dans un deuxième temps, l'un de ces obstacles sera important à prendre en compte et il s'agit du risque lié à la jeunesse de l'entreprise ; appelé *liability of newness* en anglais (Marano *et al.*, 2019, pp. 196-197).

En détail, cela vient du fait que les entreprises « jeunes » ne présentent que peu d'expérience du marché dans lequel elles opèrent (Marano *et al.*, 2019, p. 181). De plus, ces plateformes, dont l'innovation est avant tout technologique, peuvent voir facilement arriver de nouveaux entrants locaux présentant une technologie similaire. Ce risque est renforcé surtout dans les pays où la propriété intellectuelle est faiblement protégée et où les barrières à l'entrée sont limitées permettant l'apparition de « clones » locaux (Coeurderoy, Cowling, Licht & Murray, 2012 cités dans Marano *et al.*, 2019, pp. 181,197). Ces clones auront cependant l'avantage de mieux connaître les deux facettes du marché ainsi que leurs attentes. Ils pourront de ce fait, offrir un service quelque peu différencié et mieux adapté au marché que les deux géants qui adoptent une même posture globale sur n'importe quel marché local (cf. *intra*) (Marano *et al.*, 2019, pp. 196-197).

2.3.3. Le business model des deux plateformes en détail

Dans cette section, nous allons établir le *business model* d'Uber et d'Airbnb sur base des concepts théoriques énoncés ci-dessus. Dans cette analyse, seuls les segments *Rides* et *Eats* pour Uber et le segment « hébergement » pour Airbnb ont été retenus étant donné que leur chiffre d'affaires respectif dépend en très grande partie de ces domaines d'activités stratégiques.

Pour rappel, Demil et Lecocq (2008) affirmaient que le *business model* pouvait s'articuler autour de trois grands axes :

Premièrement, celui des ressources et des compétences. Celles d'Uber et d'Airbnb se basent sur les compétences internes de leurs employés. Un point d'attention peut être attiré sur la bonne maîtrise de leur domaine technologique, de marketing, de communication et légal (Diridollou *et al.*, 2016, p. 17). Une spécificité que présentent les deux modèles se trouve dans les ressources ; celles-ci se situant principalement en dehors de l'entreprise. En effet, l'innovation principale des plateformes collaboratives en général repose sur un principe *asset-light* au sein duquel les firmes concernées ne possèdent pas les actifs primaires nécessaires à la réalisation du service. Concrètement, il s'agit des voitures pour *Uber Rides*, et même parfois des chauffeurs, puisqu'ils sont considérés dans de nombreux pays comme des travailleurs indépendants et non des employés (Carosa, 2020; Raffin, 2020). C'est pratiquement la même

chose pour *Uber Eats*, à la seule différence qu'il faut rajouter les restaurants qui produisent la nourriture à livrer. Pour Airbnb, il s'agit des appartements mis en location sur leur site ainsi que leurs propriétaires qui s'occupent de poster leurs annonces et d'organiser la mise en location. La valeur est ainsi créée grâce à la mise en relation des utilisateurs et producteurs rendue possible par la technologie respective de chacune des deux firmes.

Deuxièmement, la création de valeur des deux licornes se décompose en trois dimensions (Diridollou *et al.*, p. 17) :

- L'offre répondant au besoin de l'utilisateur : commander un trajet personnalisé, rapide et facile d'accès pour *Uber Rides* ; commander facilement un repas livré chez soi pour *Uber Eats* ; réserver un hébergement pour Airbnb. L'application ou le site internet permet une plus grande facilité d'utilisation et garantit des paiements sécurisés ;
- Le revenu additionnel dégagé par les fournisseurs de services dû à leur activité sur les plateformes : les deux plateformes bénéficient uniquement d'une commission et éventuellement d'une taxe perçue sur les transactions qu'elles génèrent. Plus précisément, Airbnb s'octroie dans un premier temps environ 3 pour cent des frais de service sur le prix à charge de l'hôte. Dans un second temps, la plateforme ajoute une taxe généralement inférieure à 14,2 pour cent sur le prix à charge du voyageur cette fois-ci (Airbnb, 2019a; Airbnb, 2020a). Sur l'autre plateforme, la commission moyenne sur une course s'élevait à 19,5 pour cent du prix de la course lors de l'année 2019, et de 9,5 pour cent du prix total d'une commande de repas (Uber Technologies, 2020a, p. 61) ;
- La valeur créée au sens non monétaire : d'une part, *Uber Rides* est une alternative aux services de transports urbains et aux inconvénients qu'ils présentent (nécessité de se conformer aux horaires et aux points de rendez-vous fixes et limités proposés par les transports en commun, investissement financier lourd, besoin de trouver une place de parking pour les voitures, etc.). D'autre part, *Uber Eats* offre un certain confort à ceux qui ne veulent ou ne peuvent pas cuisiner et qui veulent consommer la nourriture d'un certain restaurant sans devoir s'y rendre. Airbnb propose une très grande variété d'hébergements uniques et parfois inédits, souvent chez l'habitant même (car l'offre s'est professionnalisée depuis), et disponibles aux quatre coins d'une même ville.

Troisièmement, il y a la structure organisationnelle des deux plateformes qui est représentée par la structure binaire (ternaire pour *Eats*) qui les compose, c'est-à-dire qu'elles doivent

s'occuper de deux marchés distincts (Diridollou *et al.*, 2016, p. 17). D'un côté, celui des fournisseurs de services, donc les chauffeurs *Uber Rides* et *Eats*, puis des propriétaires des biens immobiliers catalogués sur Airbnb. À noter que pour *Eats*, il faut gérer aussi le marché des restaurateurs. De l'autre côté, il faut trouver les clients qui vont bénéficier du service offert. Il n'est pas incorrect d'affirmer qu'en réalité, elles fournissent chacune une plateforme technologique dont elles en contrôlent toutes les facettes sauf le prix dans certains cas (Eisenmann, 2008 cité dans Diridollou *et al.*, 2016, p. 17).

En effet, le prix d'une course Uber sera déterminé par leur algorithme. La tarification dépend des cinq critères suivants : la prise en charge, un prix minimum, le nombre de kilomètres parcourus, un prix en fonction du temps de trajet, et « un facteur de tarification dynamique » qui dépend de l'état de l'offre et de la demande sur la plateforme (Diridollou *et al.*, 2016, pp. 16-17 ; Lesage, 2019). Dans le cas d'un repas à emporter : il y a d'une part une composante du prix fixée par le restaurateur et d'autre part une autre composante du prix décidée par l'algorithme de la plateforme (Diridollou *et al.*, 2016, p. 17 ; Uber, s.d.).

Sur Airbnb, le prix est décidé directement par l'hôte (Airbnb, 2019b). Cependant, la plateforme propose sur son site internet quelques conseils aux propriétaires pour leur « simplifier la vie » en définissant une stratégie pour augmenter « vos réservations et vos revenus en fixant le bon prix » (Airbnb, 2019b). Ils sont invités à définir un prix bas pour augmenter leurs réservations, à changer leurs tarifs lors de période à haute affluence et de se démarquer avec des prix attractifs (Airbnb, 2019b). Un outil de « tarification intelligente » est proposé pour ajuster le prix de la réservation automatiquement en fonction de notamment : le nombre de jours avant la réservation, la popularité du marché et de l'annonce, les commentaires précédents et la période de l'année (Airbnb, 2020a).

Pour finir, nous apprenions de Diridollou *et al.* (2016, p. 14) que lorsqu'une entreprise doit choisir entre faire converger sa stratégie en fonction des intérêts des firmes en exercice ou avec ses propres intérêts, elle devait faire le choix de persuader les parties prenantes ou de les affronter. Précédemment, Marano *et al.* avaient remarqué que les deux plateformes n'adaptaient pas leur stratégie en fonction des lois de la ville et du pays d'implantation (Marano *et al.*, 2019, p. 199). Leur analyse permet donc d'affirmer qu'Uber et Airbnb ont bien choisi l'option d'affronter les entreprises en exercice, les politiques, les consommateurs et autres communautés locales.

En conclusion de cette partie *business model*, il a été observé qu'Uber et Airbnb ne sont pas encore complètement légitimes aux yeux de nombreux acteurs ; soit les gouvernements régionaux ou nationaux de pays où ils opèrent, des communautés locales, ou encore des acteurs traditionnels du secteur. Face au modèle imposé par ces plateformes, ces acteurs vont opposer une résistance qui peut s'opérer à travers divers canaux comme des manifestations ou une nouvelle législation. C'est sur ces différentes formes de résistance et sur l'éventuelle souplesse législative que se porteront nos recherches et notre analyse dans la suite de ce mémoire, à travers une étude de trois cas concrets d'implantations.

3. Résistance législative et sociale : Analyse de trois cas

3.1. Introduction et rappel théorique

Pour notre analyse, les conclusions apportées par Marano *et al.* (2019) qui étaient évoquées dans la partie « Business Model » seront mises en lumière et approfondies dans cette partie de l'ouvrage. Pour rappel, les auteurs s'intéressaient aux défis relatifs aux entreprises présentant un modèle d'affaires disruptif, et plus précisément à Airbnb et Uber, qui cherchaient à s'internationaliser. Ils avaient constaté que quatre grandes tendances se dégagent lorsque ces organisations souhaitent légitimer leurs *business model*.

Tout d'abord, les deux plateformes feront face à une résistance des autorités locales et nationales du pays d'implantation. Ensuite, elles verront une opposition des entreprises concurrentes et déjà présentes sur le marché. En outre, il se peut que les communautés locales montrent une forme de refus de ces sociétés, allant des employés aux simples citoyens, si les normes et pratiques de ces communautés sont perturbées. Enfin, les entreprises aux modèles d'affaires innovants vont ignorer ou remettre en question certaines lois afin de les modifier, voire même participer à la création de nouvelles règles qui leur seront plus favorables. Ainsi, grâce à ce dernier aspect, elles pourront davantage imposer leur légitimité, tout en conservant les principaux piliers de leur modèle d'affaires et donc développer leur avantage concurrentiel.

Un cinquième élément est également ressorti de l'analyse menée par Marano *et al.* (2019). Lorsque la structure de l'économie du pays d'installation est plus libérale et ouverte à l'international, la *liability of disruption* sera moins intense. Aussi appelée responsabilité de perturbation, elle peut être représentée comme les coûts additionnels encourus par une entreprise disruptive et souhaitant s'internationaliser. Autrement dit, lorsqu'Airbnb et Uber s'installent dans un pays où l'État joue un rôle plus régulateur dans l'économie, ces deux plateformes vont devoir faire plus d'efforts pour imposer et faire fonctionner leur modèle d'affaires. Ces efforts supplémentaires proviennent du fait qu'elles vont contrevenir à la réglementation du pays, atout majeur d'une économie plus planifiée.

Les prochaines lignes de ce travail souligneront le processus d'implantation d'Uber et d'Airbnb au sein de trois villes. En particulier pour rester cohérente par rapport à ce qui a été fait précédemment, notre analyse sera orientée sur leurs domaines d'activités stratégiques principaux. Nommément, il s'agit des segments *Rides* et *Eats* pour le premier, et le secteur de l'hébergement pour le second. L'étude sera réalisée à travers les quatre constatations mentionnées ci-dessus.

L'objectif est avant tout de faire ressortir les menaces et les risques auxquels Uber et Airbnb vont se confronter, et donc de répondre à notre question de recherche. Premièrement, leur introduction ainsi que leur évolution à San Francisco, Madrid et Shanghai seront observées.

Les trois villes d'études ont été sélectionnées pour des raisons bien précises. Pour commencer, San Francisco est l'endroit où les deux plateformes sont nées il y a maintenant plus de dix ans. Puisqu'il s'agit du marché d'origine des deux licornes, il semblait pertinent d'observer si ces quatre processus s'y sont également produits. Ensuite, il était prévu de choisir une ville européenne avec un ancrage politique historique et actuellement plus socialiste, mais présentant toutefois une économie libérale. Madrid, capitale de l'Espagne, paraissait être une bonne option. D'ailleurs, nous avons réussi à obtenir un entretien avec le directeur des opérations d'*Uber Eats* sur place : Thomas Tewissen.

Pour le choix de la troisième ville, la vérification de la cinquième observation de Marano *et al.* (2019) était voulue. Il fallait donc une ville issue d'un pays au régime économique plus contrôlé par les autorités. De plus, une autre forme d'internationalisation d'Airbnb et Uber ; celle où l'intégration locale est plus intense pouvait s'avérer être pertinente à notre étude. Shanghai, ville la plus peuplée et capitale économique de la Chine, semblait être un choix idéal pour confronter ce point de vue.

Deuxièmement, une analyse transversale sera effectuée en deux temps afin de dégager des menaces et des risques récurrents. Une comparaison entre la situation d'Uber et d'Airbnb dans chaque ville sera d'abord effectuée afin de comprendre quelles sont les similitudes et les différences dans l'implantation des deux plateformes. Ensuite, il était souhaité de confronter la situation des trois villes pour chaque plateforme respective. Après ces deux analyses, un tableau comparatif reprenant les tendances principales auxquelles elles se heurtent sera réalisé puis expliqué.

3.2. Méthodologie

L'analyse d'Uber et d'Airbnb s'est essentiellement basée sur des articles issus de médias locaux, crédibles et fiables. Pour San Francisco, les articles du San Francisco Chronicle, du SF Gate (largement utilisés), ainsi que du Los Angeles Time dans une moindre mesure ont été repris. L'analyse de Madrid s'est principalement construite grâce à des médias comme El País (largement utilisé) et El Mundo, et aussi sur l'entretien avec Thomas Tewissen pour la partie *Uber Eats*, disponible en annexe (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020). Parallèlement, les articles de la presse étrangère, comme BBC, CNN, BFM, Reuters ainsi que les articles de la presse plus spécialisée du monde de la technologie, comme Tech Crunch, Business Insider, The Verge, etc. ont également été pris en compte.

L'objectif premier ici, était de croiser les informations récoltées afin de vérifier leurs contenus et leurs véracités, mais aussi pour s'assurer de ne pas être influencé par un certain parti parfois emprunté par quelques médias. Néanmoins, il est arrivé qu'une seule source soit citée dans le texte pour ne pas trop le charger et qu'il soit plus agréable à lire.

Pour finir, l'approche a été quelque peu différente pour l'analyse de Shanghai. Effectivement, les informations sont beaucoup plus filtrées par la presse, et le gouvernement a plus de contrôle sur ce qui y est dit. D'après Reporters Sans Frontières (2020), la Chine se classe 177^e au classement mondial de la liberté de la presse en 2020. Il a donc fallu prendre du recul par rapport à nos trouvailles. Les médias locaux China Daily, Shanghai Daily, Technode ont été employés. À cela s'ajoutent de nombreux articles de médias étrangers écrits par des correspondants sur place, de même que des blogs reprenant des témoignages ainsi que des analyses parfois plus approfondies.

Pour l'étude de cette troisième ville, les informations n'étaient donc pas toujours très claires, précises et complètes. Il était compliqué de trouver des actualités relatives aux activités des deux plateformes dans la ville de Shanghai même. C'est la raison pour laquelle l'implantation générale d'Uber et d'Airbnb sur le territoire chinois a été relatée tout en rapportant des informations sur Shanghai lorsque l'opportunité se présentait. Cette censure de la presse ainsi que ce manque d'actualités représentent des limites à notre travail et à notre étude qui ont été prises en compte lors de l'interprétation des résultats.

3.3. Analyse des trois villes : San Francisco, Madrid et Shanghai

3.3.1. San Francisco

Uber Rides

Du commencement au premier problème

Pour rappel, l'entreprise Uber a vu le jour en mars 2009 à San Francisco (SF) sous le nom *UberCab*, avant qu'une version « beta test » soit opérationnelle en juin 2010 dans la ville (Lagorio-Chafkin, 2014; Healy, 2010; Shontell, 2014). À l'époque, il était assez compliqué de trouver un taxi dans la métropole, ce qui a laissé de la place pour le développement de la start-up. En ces temps, elle proposait des courses exclusivement en limousines ou à bord de belles voitures noires avec des prix supérieurs à ceux des taxis classiques (Cabanatuan, 2012b; Shontell, 2014).

En octobre 2010, l'entreprise avait reçu l'ordre de cesser ses activités de la part de l'Agence Municipale des Transports de SF (AMTSF) et de la Commission des Services Publics de Californie (CSPC) (Kolodny, 2010a; Wildernmuth & Cabanatuan, 2012). Les deux autorités ont affirmé dans leur rapport que la société opérait sans le *charter carrier permit*, même si les chauffeurs et véhicules étaient dûment licenciés (Kolodny, 2010b; Flores & Rayle, 2017, p. 3759). *UberCab* avait répondu via une déclaration officielle qu'elle estimait suivre la législation en vigueur. Selon les dirigeants, les chauffeurs étaient sous licences et les courses étaient pré-arrangées, même une minute à l'avance, ce qui diffère de la maraude qui est exclusivement réservée aux taxis (Kolodny, 2010a; Flores & Rayle, 2017, p. 3759). Ils avaient ajouté que :

UberCab est une première sur le marché, une technologie de transport à la pointe du marché et il faut reconnaître que les réglementations des villes et des États n'ont pas été rédigées en prenant en compte ces innovations. C'est pourquoi nous sommes heureux de contribuer à la formation des organismes de réglementation sur cette nouvelle génération de technologie et de travailler en étroite collaboration avec les deux organismes pour assurer la conformité et maintenir notre service disponible pour nos utilisateurs et leurs conducteurs. Notre engagement est de faciliter une meilleure option de transport qui offre des voyages sûrs, fiables et pratiques. Cela ne changera pas. Nous poursuivrons à plein

régime notre mission, qui est de faire de la ville de San Francisco un endroit où il fait bon vivre de se déplacer (Kolodny, 2010a).

Peu de temps après, sous la pression de l'AMTSF, la startup est renommée « Uber » pour éviter d'être associée à une compagnie de taxis (Kolodny, 2010b; O'Brien, 2012). Pendant deux ans, le service a continué à opérer dans la ville sans trop de soucis même si le débat sur la légalité de ses opérations n'a pas été entièrement réglé (Flores & Rayle, 2017, p. 3759).

Uber, un nouveau modèle légal ou illégal ?

Durant l'année 2012, la startup franciscanaise a vu apparaître deux nouveaux concurrents au *business model* similaire, c'est-à-dire des intermédiaires proposant également des courses opérées par des chauffeurs indépendants. SideCar en février et Lyft en août (Lawler, 2012; Sunli, 2017). Pour rappel, Uber ne proposait à l'époque que des voitures noires luxueuses ou des limousines et dont le prix d'une course était entre 1,5 et 2 fois le prix d'un trajet en taxi.

Pour réagir à l'apparition de ces deux nouveaux entrants, la plateforme P2P a donc lancé en juillet 2012 le service *UberX*, basé sur le même modèle, mais avec des chauffeurs conduisant des voitures moins luxueuses et dont l'objectif était d'étendre leur clientèle. Le prix du trajet a été réduit d'environ 35 pour cent par rapport à son service original, mais restait 10 à 25 pour cent plus élevé qu'une course de taxi classique (Chen, 2012; Tsotsis, 2012).

En octobre 2012, le conseiller général de la Commission des Services Publics de Californie, Frank Lindh, a déclaré qu'Uber, SideCar et Lyft, étaient illégaux, risqués et non sécuritaires. Les chauffeurs n'avaient pas tous une licence et aucune vérification indépendante de leur licence et assurance n'avait été mise sur pieds. Or, la loi de l'État de Californie stipulait que toute entité non gouvernementale fournissant des services de transports de passagers devait obtenir une licence spécifique (Cabanatuan, 2012a). Lindh a continué à leur mettre la pression en expliquant que la Commission se réservait le droit de saisir la flotte de voitures des entreprises concernées ainsi que de leur donner une amende de 5.000 dollars par jour d'activités ou jusqu'à 3 mois de prison (Cabanatuan, 2012a).

L'AMTSF avait d'ailleurs annoncé enquêter sur les activités des trois entreprises, qui étaient également accusées de créer un système de transport à deux niveaux, dans lequel les riches utilisaient des transports privés et exclusifs tandis que les pauvres utilisaient les transports en commun. De leur côté, les entreprises de taxis affirmaient que ces sociétés agissaient comme des « voyous » et leur faisaient de la concurrence déloyale (Cabanatuan,

2012a; Flores & Rayle, 2017, p. 3763). Malgré ces différentes critiques et menaces, les activités de ces trois plateformes n'ont cependant pas été arrêtées par leurs dirigeants.

En avril 2013, l'Agence Municipale des Transports de San Francisco publiait un rapport accablant sur la situation des taxis dans la ville. Ce rapport recommandait l'introduction de 600 à 800 nouveaux taxis pour satisfaire la demande de la population alors que l'agence avait déjà décidé d'en ajouter 200 de plus l'an passé (Nevius, 2013; Cabanatuan, 2012b). Cependant, les chauffeurs de taxi n'ont pas apprécié cette recommandation. En effet, les compagnies de taxis ont toujours préféré se répartir les différentes portions de la ville et garder l'offre de taxis à un faible niveau pour pouvoir proposer des prix intéressants de leur point de vue (Nevius, 2013). Mais selon le directeur de l'AMTSF, c'est à cause de cette pénurie de l'offre qu'Uber et consorts ont pu faire leur place sur ce marché (Nevius, 2013). Néanmoins, l'agence n'était pas spécialement en faveur de ces services où des inconnus conduisent d'autres inconnus.

C'est au mois de septembre de la même année que le trou législatif a été comblé, mais pas spécialement en faveur des chauffeurs et compagnies de taxis. De fait, la CSPC a rédigé 28 réglementations encadrant les activités de ces nouvelles organisations. Ces dernières ont été approuvées par les autorités de la ville, faisant de la Californie le premier État américain à légaliser ces services *peer-to-peer* de mobilité (Alexander, 2013; Geron, 2013; Flores & Rayle, 2017, p. 3763).

La Commission a d'ailleurs proposé de créer une nouvelle classification pour ces derniers, en les appelant les *Transportation Network Companies* (TNC) (Geron, 2013). Ces entreprises ont été forcées notamment à obtenir une licence de la CSPC, d'assurer les véhicules à hauteur d'un million de dollars minimum, de vérifier les antécédents des chauffeurs, d'inspecter les véhicules, de fournir des programmes de formations pour chauffeurs et de maintenir des politiques strictes sur la consommation de drogues et d'alcool (Alexander, 2013; Geron, 2013).

Cette décision était synonyme d'une grande victoire pour ces plateformes P2P opérant à SF et plus largement en Californie. Mais ce n'était pas tout puisque cette législation a ouvert un précédent dans la loi et a donc laissé la porte ouverte aux autres États pour légiférer en faveur de ces entreprises. Pourtant, la législation aurait pu émaner de l'AMTSF puisque l'agence régle déjà l'activité des taxis de la ville (Flores & Rayle, 2017, pp. 3763-3764).

Le maire de SF entre 2012 et 2013, Ed Lee, et une majorité de conseillers de la ville ont vu dans ce nouveau concept de déplacement une manière de donner de la visibilité à SF. Effectivement, ces entreprises reflétaient le succès de la ville qu'ils dirigeaient et le modèle de

plateforme collaborative se développait petit à petit dans d'autres services (Flores & Rayle, 2017, p. 3763). Selon l'une de ses anciennes adjointes, le maire exprimait de l'affection envers les entreprises « tech » de la région (Redmond, 2015). Il avait une autorité sur l'AMTSF et a empêché l'agence de réguler les activités des plateformes VTC ce qui a permis à leurs *business* de se développer. Par après, il a mis la pression sur la CSPC pour qu'elle assume la régulation elle-même (Flores & Rayle, 2017, pp. 3763-3764). Ed Lee savait que, à l'inverse de l'AMTSF, le président de la CSPC, Michael Peevey, était un ancien entrepreneur qui avait envie de prendre le risque de réguler ce secteur innovant plutôt que de l'endiguer (Flores & Rayle, 2017, p. 3764).

Cette opération du maire s'est avérée plutôt bénéfique pour Uber. Peut-être même trop, puisque Flywheel Taxi, l'une des plus anciennes compagnies de taxis de la ville a porté plainte contre Uber en novembre 2016 à cause de leurs prix trop bas (*predatory pricing*). Ils avaient fait de même contre la CSPC en 2015 pour avoir créé une régulation inéquitable et favorable aux plateformes (Christophi, 2018; Lancaster, 2020). Les deux procès ont été rejetés par les juges, justement parce que la réglementation des taxis dépendait de la juridiction de l'AMTSF alors qu'Uber et consorts dépendaient de la CSPC (Christophi, 2018; Lancaster, 2020).

Quel statut pour les chauffeurs ?

En décembre 2013 démarre une grande affaire judiciaire entre Uber et ses chauffeurs. Quelques 385.000 actuels et anciens chauffeurs de l'époque en Californie et au Massachusetts ont entrepris une action collective contre Uber devant le tribunal du district américain de San Francisco (Egelko, 2016d). La raison étant qu'ils étaient engagés en tant que travailleurs indépendants alors qu'ils se considéraient comme des employés et exigeaient donc certains avantages de leur supposé employeur (salaire minimum, heures supplémentaires, couverture des accidents de travail, etc.) (Huet, 2015; Egelko, 2016a).

Leurs principaux arguments étaient que l'application décidait via son algorithme le prix payé par le client et que les chauffeurs pouvaient se faire licencier s'ils ne respectaient pas certaines règles. Sur ce dernier point, beaucoup se plaignaient que l'entreprise n'était pas claire sur ses politiques de « désactivation de l'application » pour les chauffeurs. Il lui était donc reproché de parfois supprimer l'accès à l'application à des chauffeurs sans raison justifiée (Huet, 2014; Egelko, 2015a). Le contrôle de la plateforme sur ses conducteurs pouvait aller loin, jusqu'à décider quelles stations de radio diffuser pendant les courses (Egelko, 2015a).

En mars 2015, un juge de la cour fédérale de San Francisco, Edward Chen, a rejeté les arguments de la firme (Egelko, 2015a). Selon sa décision, les chauffeurs sont associés à certains égards à des employés selon les arguments cités plus haut. Toutefois, ils pouvaient aussi être assimilés à des indépendants à d'autres égards puisqu'ils pouvaient choisir leurs horaires de travail et les passagers qu'ils transportaient (Egelko, 2015a). Il a de ce fait préféré ne pas trancher lui-même et laisser un jury trancher à sa place.

2016, l'année des procès

En attendant la suite de cette affaire, Uber a fait face à d'autres batailles judiciaires qui l'ont amené à payer de lourds dédommagements et à voir la loi se durcir. En janvier 2016, la Commission des Services Publics de Californie a donné une amende de 7,6 millions de dollars à Uber parce qu'elle n'a pas remis à temps certaines données sur leurs utilisateurs (Dickey, 2016a). Effectivement, au niveau des informations qu'Uber est amenée à communiquer sur ses passagers, ceux-ci doivent répondre aux mêmes exigences que celles attendues par les chauffeurs de taxis (Pierson, 2016).

Un mois plus tard, l'entreprise avait accepté de rembourser 25 millions de passagers pour un montant total de 28,5 millions de dollars après avoir facturé à ces derniers des frais relatifs à la sécurité des passagers (Dickey, 2016b; Hawkins, 2016; Spaeth, 2016). En effet, deux actions avaient été intentées à leur égard devant la cour du District Nord de Californie parce que les passagers estimaient ne pas devoir payer ces frais. Selon eux, le programme de vérification des antécédents n'était pas « le meilleur de l'industrie » comme l'entreprise s'en vantait. L'appellation *safety ride fee* a été à cet effet renommée en *booking fee* (Dickey, 2016b; Hawkins, 2016; Spaeth, 2016).

En avril, l'entreprise devait dédommager à hauteur de 10 millions de dollars les villes de Los Angeles et de San Francisco pour des raisons semblables. Il lui était également reproché d'avoir menti sur la solidité de son système de vérification des antécédents. Le procureur du district a découvert que 25 chauffeurs californiens avaient un passif lourd et non contrôlé par la plateforme (délinquants sexuels, voleurs d'identité, cambrioleurs, meurtriers, kidnappeurs, etc.) (Statt, 2016; Said C. , 2015b). La Commission des Services Publics de Californie a donc décidé, un an plus tard, de renforcer la vérification des antécédents des chauffeurs (ABC News, 2017). Il a été décidé que les candidats pour lesquels des charges de meurtre, viol ou kidnapping ont été retenues par le passé devaient être disqualifiés. De plus, les conducteurs doivent

désormais faire vérifier leurs casiers judiciaires tous les ans par la plateforme (ABC News, 2017).

Pour revenir en avril 2016, San Francisco a décidé que les chauffeurs travaillant sept jours par an ou plus pour Uber et Lyft devaient obtenir une licence d'exploitation pour continuer leurs activités (Green, 2016). Le trésorier de la ville, Jose Cisneros, a retourné l'argument des plateformes qui se défendaient que leurs chauffeurs étaient indépendants. Ces derniers ont dû se mettre à jour en s'enregistrant comme autoentrepreneur et en payant les 91 dollars annuels pour avoir accès à la licence d'indépendant (Green, 2016).

Durant le mois de mai, Uber a de nouveau conclu un accord suite à une action collective intentée par la Fédération Nationale des Aveugles (FNA) en 2014 (Egelko, 2016c). L'histoire remonte en 2014, lorsqu'un chauffeur Uber a embarqué une femme aveugle et a enfermé son chien dans le coffre contre la volonté de son maître. De plus, l'entreprise a facturé des frais d'annulation à plusieurs passagers qui se sont vu refuser un trajet, et n'a remboursé que ceux qui avaient rempli une plainte écrite (Egelko, 2015b). Au final, l'entreprise a accepté de payer 225.000 dollars en trois ans à la FNA, de changer ses politiques, pratiques et mesures pour assurer un service équitable aux passagers aveugles et de mettre en place un programme de vérification périodique de ces mesures par une tierce partie (Bucher, 2016).

Enfin, en novembre 2016, après avoir admis que le système de sécurité n'était pas optimal, l'entreprise a conclu un énième accord dans une action groupée. Cette fois-ci, l'accord a été fixé dans le cadre de deux plaintes pour agressions sexuelles, au sein duquel l'entreprise a reconnu pour la première fois être responsable du comportement de ses chauffeurs (Rosenblatt, 2016).

Par ailleurs, concernant la responsabilité d'Uber vis-à-vis de ses chauffeurs, la situation était quelque peu floue à l'époque. Bien qu'Uber et consorts devaient souscrire des assurances en responsabilité en cas d'accident de la route, les tribunaux n'avaient pas encore tranché la question de la responsabilité en cas de blessures causées par un chauffeur sur un piéton (Egelko, 2016e). La question n'est aujourd'hui toujours pas élucidée puisqu'elle dépend en réalité du type de relation entre Uber et ses chauffeurs. Uber sera responsable des actions de ses travailleurs, au même titre que n'importe quelle autre entreprise, à partir du moment où ces derniers seront reconnus comme employés (Egelko, 2016e).

Néanmoins, si l'entreprise a choisi de passer un accord avec les victimes de chauffeurs plutôt que de régler le problème devant un tribunal, il semblerait que ça soit effectué dans un

but d'éviter que la justice s'en mêle et règle la situation ambiguë qui tourne autour du statut des conducteurs.

De retour au procès sur le statut des chauffeurs

Pour ce qui a trait à l'affaire du statut des chauffeurs, il faut revenir au mois de juin 2016, lorsque le juge Chen a préféré ne pas accepter de régler l'affaire sous forme d'accord entre les deux parties (Egelko, 2016b). Cet accord prévoyait un arrangement allant de 84 à 100 millions de dollars entre les chauffeurs et la licorne à condition que ceux-ci restent indépendants, mais le juge n'a pas voulu trancher immédiatement. D'après lui, le montant prévu n'était pas à la hauteur des dommages causés (Egelko, 2016b). Selon l'Agence Californienne du Travail (ACT), si Uber a effectivement violé les lois californiennes du travail en traitant ses employés comme indépendants, les dédommagements pouvaient s'élever à hauteur d'un milliard d'euros (Egelko, 2016d).

De plus, l'accord ne prévoyait qu'un million de dollars de dédommagements pour l'ACT, un chiffre qui était selon eux beaucoup trop inférieur à ce qu'ils devaient recevoir (Egelko, 2016d). De leur côté, les chauffeurs n'étaient pas satisfaits du montant négocié par leurs avocats. Le juge souhaitait donc obtenir plus d'informations des deux parties avant de pouvoir confirmer un accord entre celles-ci (Shahani, 2016).

Il faut également noter qu'au moment où les chauffeurs avaient porté plainte contre Uber, d'autres avaient fait de même contre Dynamex Operations. Dynamex est une entreprise de livraison, spécialisée dans la livraison « jour même » au consommateur final et qui travaillait avec des chauffeurs sous le statut d'indépendant depuis 2004 (Marks, 2018; TForce Logistics, 2020). L'affaire est allée devant la Cour Suprême de Californie qui a mis en place un nouveau test pour déterminer si le travailleur est employé ou travailleur indépendant. Il stipulait qu'un travailleur serait considéré de base comme un employé, à moins que ce dernier rencontre les trois conditions suivantes (Marks, 2018) :

- (1) Le travailleur n'est pas sous le contrôle de l'entreprise.
- (2) Le travailleur effectue un travail qui sort du cadre habituel de l'activité de l'entité qui l'embauche.
- (3) Le travailleur est engagé dans une relation commerciale et indépendante avec des clients ou des entreprises de même nature que le travail effectué pour l'entité qui l'embauche.

Le test a été ensuite retransposé dans la loi californienne et approuvé par les autorités le 11 septembre 2019, sous le nom d'*Assembly Bill 5 (AB5)* et est entré en vigueur au début de l'année 2020. La loi a été accueillie positivement par les syndicats et les associations de travailleurs et par les autorités de l'État qui estiment que la Californie perd 7 milliards de taxes par an pour mauvaise classification (Campbell, 2019).

Le jour de l'approbation de la loi, Uber a déclaré que l'entreprise n'avait pas à requalifier ses travailleurs automatiquement comme indépendants, notamment en remplissant la seconde condition puisque l'activité principale de la société est de fournir une solution technologique (Conger, 2020; Kerr D. , 2019). Le responsable juridique d'Uber a expliqué que la société continuerait à répondre aux plaintes pour mauvaise classification devant les tribunaux ou dans le cadre d'arbitrage (Roosevelt, Johana, & Luna, 2019). Selon lui, le niveau de difficulté pour démontrer que les chauffeurs sont réellement indépendants a été augmenté, mais ne signifie pas que la plateforme n'arrivera pas à le faire.

Il n'a pas fallu attendre longtemps pour obtenir une réaction de la part des chauffeurs. Le 12 septembre 2019, ces derniers ont redéposé une action collective à la cour fédérale de Californie contre Uber pour mauvaise classification de leur statut et espèrent obtenir, cette fois, une injonction du tribunal requérant l'entreprise de les reclassifier (Conger, 2020; Kerr D. , 2019).

À la fin du mois d'octobre, Uber, Lyft et DoorDash ont dévoilé une nouvelle mesure pour contrer la récente loi, qu'ils veulent faire passer en novembre 2020 et qui établirait que les chauffeurs opérant pour ces plateformes soient indépendants. À trois, ils ont prévu de dépenser un montant total de 90 millions de dollars pour l'ensemble de la campagne autour de cette proposition de loi (Myers, 2019; Canon, 2019).

Le 30 décembre 2019, Uber et Postmates, une plateforme de livraisons en tout genre, et deux chauffeurs indépendants ont annoncé avoir déposé un recours en justice alléguant que la loi AB5 viole les droits constitutionnels individuels et discrimine les plateformes technologiques ainsi que ceux qui en vivent (Bhuiyan & Hussain, 2019). Dans la plainte, ils affirment que la loi établit « un statut irrationnel et inconstitutionnel mis en place pour cibler et étouffer les travailleurs et entreprises de l'économie à la demande ». Pour le membre de l'assemblée et auteur de la loi AB5 Lorena Gonzalez, Uber est juste en train d'utiliser tous les moyens à leur disposition pour se soustraire à la loi (Bhuiyan & Hussain, 2019).

Très récemment, le 5 mai 2020, c'est le procureur général de Californie qui attaque Uber et Lyft en justice pour mauvaise classification du statut de leurs travailleurs malgré la loi (Conger, 2020). Le dossier avance également que ces deux compagnies ont des pratiques injustes qui portent atteinte aux autres entreprises californiennes qui, elles, respectent la loi (Conger, 2020). Avec ce procès, les autorités judiciaires souhaitent une fois pour toutes régler la situation du statut des chauffeurs en Californie qui traîne depuis plus de six ans et qui ne sera probablement pas réglée tout de suite.

Pour finir, la ville a mis en place en ce début d'année 2020 une nouvelle taxe qui s'applique à chaque trajet effectué grâce à une plateforme VTC. La taxe s'élève à environ 3 pour cent du prix de chaque course (Uber, Lyft, etc.) et redescend à 1,25 pour cent du prix si le trajet est réalisé en voiture électrique (Swan, 2019a; Uber Technologies, 2020a). Cette taxe a été introduite suite à un rapport sorti en mai 2019 montrant une augmentation non négligeable de la congestion du trafic routier, largement imputée à ces plateformes.

Entre 2010 et 2016, le retard des véhicules a augmenté de 62 pour cent dans toute la ville et le modèle rend Lyft et Uber responsables des deux tiers de cette augmentation (les deux seraient responsables de 40 pour cent de l'augmentation du retard du trafic) (Swan, 2019b). L'auteur du rapport avait alors conclu que ces deux entreprises encombraient les routes et détournaient les gens des transports en commun. Il est prévu que la taxe rapporte 35 millions de dollars par an à la ville, qui seront notamment utilisés pour des projets de sécurité routière (Swan, 2019b). Le rapport avait alors fait réagir cinq organisations de lutte pour l'environnement qui exigeaient des autorités de la ville de plus taxer ces entreprises pour les faire converger vers des moyens de déplacement davantage écologiques (Fracassa, 2019). Pour une fois, la compagnie technologique était plutôt favorable à la mesure, mais certains ont affirmé que c'est parce que le coût allait se reporter sur les chauffeurs (Said C. , 2019a).

Uber Eats

Le long fleuve tranquille de San Francisco

Même si son siège social est établi à San Francisco, l'offre *Eats* a d'abord vu le jour aux États-Unis à Los Angeles, Chicago et New York, avant de débarquer dans la ville de la baie mi-août 2015 (SFChronicle, 2015; Said C. , 2015e). À son commencement, le service de livraison de repas opérait uniquement dans le quartier financier et au marché sud les jours de semaine de 11h à 14h et promettait une livraison en 10 minutes pour une somme de trois dollars (Said C. , 2015e). À l'époque, certains experts économiques expliquaient que c'était un

nouveau système de livraison de repas de grande qualité, rapide, peu coûteux et incomparable aux services de livraison des restaurants. Néanmoins, d'autres se plaignaient des limites du service d'un point de vue géographique, horaires et variété de choix (Said C. , 2015e). De base, le service a été instauré pour garder les chauffeurs Uber occupés pendant une période creuse de la journée (Gold, 2015).

Le service s'est sérieusement développé en mars 2016 en étendant la période de livraison à la journée complète et son offre à 100 restaurants. Cette transition a provoqué également une augmentation du temps de livraison passant entre 25 et 40 minutes (Said C. , 2016b). Quelques analystes financiers restent cependant prudents quant au potentiel de rentabilité du service. Il y a une différence entre le marché du déplacement personnel qui présentait de nombreux problèmes et le marché des livraisons de repas qui est beaucoup plus compétitif, car de nombreuses entreprises « tech » y sont déjà présentes. Parmi elles, nous retrouvons GrubHub, Yelp's Eat24, Square's Caviar, Seamless, DoorDash et Postmates (Said C. , 2016b).

Il y a déjà eu une victime de cette compétition, l'entreprise SideCar présentée dans la partie précédente, qui s'était spécialisée déjà l'an passé dans la livraison et qui a fait faillite en décembre 2015. Uber a néanmoins voulu rassurer les investisseurs sur la solidité de leur service, en expliquant qu'elle disposait d'un énorme réseau de chauffeurs (40.000 à SF), qu'aucun chauffeur ne transporterait de la nourriture et des gens en même temps et que les chauffeurs disposeraient de sacs isolants pour garder les plats chauds (Said C. , 2016b). Le fait que d'autres applications à SF proposaient déjà ce genre de services avant l'arrivée d'Uber, contrairement au secteur du déplacement individuel, est probablement l'une des raisons majeures pour lesquelles beaucoup moins de résistance des parties prenantes a été observée.

L'introduction d'entreprises innovantes technologiquement dans le secteur de la livraison de repas a permis ces dernières années au secteur de proposer de nouvelles solutions et a aussi transformé quelque peu le secteur de la restauration. En effet, le secteur génère énormément d'argent. Selon un rapport publié par Morgan Stanley en juillet 2016, le secteur de la livraison de nourriture est actuellement estimé à 30 milliards de dollars, dont 11 milliards sont réalisés en ligne, et pourrait croître pour atteindre les 210 milliards de dollars dans les années à venir (Morgan Stanley, 2016). McKinsey prévoyait une croissance du secteur de 25 pour cent entre 2015 et 2018 puis de 15 pour cent par après (Said C. , 2017).

Il y a un an, *Uber Eats* a testé la livraison aux moyens de drones à San Diego. En partenariat avec McDonald's, un drone était envoyé depuis le restaurant avec une commande puis était

conduit grâce à un système de pilotage automatique jusqu'à un lieu de rendez-vous avec le livreur qui s'occupait ensuite d'acheminer la commande au client (Associated Press, 2019). L'entreprise avait gagné l'année d'avant l'appel d'offres de l'Administration Fédérale de l'Aviation (AFA) pour tester la livraison par voie aérienne et comptait développer petit à petit le système avec l'AFA au cours des années à venir (Associated Press, 2019).

Transformation du secteur de la restauration

Petit à petit, la naissance de restaurants virtuels et de restaurants fantômes a eu lieu. Ce sont des restaurants sans salle promus par ces applications de livraisons. Les restaurants virtuels sont des cuisines appartenant à une enseigne, qui sont chacune réparties à différents endroits en ville pour faciliter la livraison et réduire le temps d'attente (Isaac & Yaffe-Belany, 2019). Les restaurants fantômes sont, eux, de simples cuisines qui proposent leur nourriture uniquement à travers ces services de livraison. Entre 2017 et 2019, la ville a vu l'apparition de 4000 de ces deux genres de restaurants. Plusieurs cuisiniers qui ont travaillé pour des cuisines fantômes se sont plaints que ce système enlevait une part de leur plaisir puisqu'ils ont perdu tout contact avec les clients (Isaac & Yaffe-Belany, 2019).

Mais malheureusement, beaucoup de restaurateurs ferment leur enseigne ou doivent se tourner vers cette manière de fonctionner pour pouvoir assumer leurs coûts qui ne cessent d'augmenter (Lucchesi, 2019). Ils se plaignent entre autres des services de livraison qui sont désormais indispensables pour exister actuellement. Le problème étant que ces derniers prennent une commission sur chaque commande allant de 15 à 30 pour cent du prix ce qui réduit considérablement les marges des restaurants (Isaac & Yaffe-Belany, 2019; Lucchesi, 2019).

D'ailleurs, la situation financière des restaurants s'est davantage détériorée depuis le début de la crise du covid-19 qui a plongé la ville de San Francisco en confinement. Les restaurants ont donc dû fermer, mais peuvent toujours préparer des plats à emporter ou à livrer. Pour alléger le gouffre financier auquel ils font face, le maire de la ville a décidé de limiter toutes les commissions des applications de livraison à 15 pour cent le temps que la situation revienne à la normale (Phillips, 2020).

Dans la ville de San Francisco, jusqu'en octobre 2014, une location immobilière pour une durée consécutive inférieure à 30 jours ne pouvait avoir lieu dans certains quartiers ou zones résidentielles et nécessitait l'obtention d'un permis de la ville (Kerr D. , 2014). À la fin du mois, une nouvelle loi (ordonnance No. 140381) a été votée. Celle-ci a autorisé uniquement aux résidents de San Francisco de faire louer la totalité de leur logement sur une période consécutive inférieure à 30 jours, et cela pour un total de 90 jours par an (Said C. , 2014b; Green, 2015; Opillard, 2016).

L'ordonnance, qui a pris effet le premier février 2015 ne place cependant pas de limites quant aux nombres de jours pour faire louer uniquement certaines chambres du logement (location avec hôte) (Green, 2015). Certaines contraintes s'ajoutent toutefois. Par exemple, il faut enregistrer le bien auprès d'un registre de la ville prévu à cet égard, payer la taxe hôtelière de 14 pour cent sur chaque réservation et assurer le logement à hauteur d'un montant minimal de 500.000 dollars (Said C. , 2014b; Said C. , 2014a).

Cette loi a fait polémique à l'époque, lorsque certaines associations locales et entreprises l'ont désignée de « *Airbnb Law* » en insistant sur le fait que la loi a été créée sur mesure pour la plateforme (Hoge, 2014; Said C. , 2014b; Opillard, 2016). Car, même si un bureau a été créé pour vérifier la légalité des annonces, il était en pratique compliqué de vérifier si la loi était bien respectée ce qui a laissé place à des fraudes (Opillard, 2016; Said C. , 2015d). Déjà avant l'apparition de la loi, les locations de chambres uniques ou de petites unités résidentielles qui sont des logements réservés à la population disposant de faibles moyens ne pouvaient pas être louées pour moins de 7 jours (Examiner , 2014). Il y avait plusieurs de ces chambres qui étaient louées sur la plateforme et sans aucun contrôle. En 2014, le cabinet d'avocat Hooshmand avait donc intenté une action groupée contre Airbnb, avant que la loi ne change en faveur du dernier (Examiner , 2014).

Le rédacteur de la loi, le président du conseil de la ville David Chiu s'est aussi fait critiquer pour avoir touché environ 550.000 dollars de Reid Hoffmann et 135.000 dollars de Ron Conway, deux investisseurs de la licorne. Cet argent a servi à sa campagne pour obtenir le siège à l'assemblée d'État convoité par un autre membre du conseil de la ville opposé à la loi, David Campos (Ross & Matier, 2014; Carrie Wong, 2015; Coté, 2015).

Le groupe politique libéral auquel se rattache Campos a déposé une plainte contre Chiu et sa firme de consultance pour violation des lois relatives à l'éthique de la ville (Lagos, 2014). La société de stratégie « 50+1 Strategies LLC. » co-fondée par Chiu et une de ses consultantes de campagne Nicole Derse a été engagée par Airbnb pour recruter des utilisateurs de la plateforme afin de faire pression sur le conseil pour qu'il accepte la loi. Il y aurait eu des contacts entre Chiu et Airbnb, à qui la loi profite principalement, ce qui est formellement interdit par le code de campagne et de gouvernance de San Francisco (Lagos, 2014; The League, 2014). Le Bay Guardian affirme de son côté avoir eu des documents prouvant qu'un des membres de l'équipe de Chiu, David Owen qui était aussi lobbyiste pour Airbnb, aurait travaillé sur l'élaboration de la loi (Rodriguez, 2014).

Pour Airbnb, il s'agissait d'une grande victoire puisque cette loi venait légitimer d'une certaine manière leur *business model*. Toutefois, elle a dû payer en contrepartie 10 millions de dollars de taxes hôtelières de manière rétroactive, qu'elle a longtemps refusé de payer malgré la pression de plusieurs membres du conseil dont Campos (Matier & Ross, 2015; Côté, 2015).

Cependant, la décision n'a pas plu aux associations de voisinages et autres syndicats du logement. Selon eux, cela allait entraîner l'installation de logements touristiques interférant avec des zones résidentielles, une menace à la sécurité des propriétaires et une augmentation des prix des habitations (Said C. , 2014b). En effet, les appartements et maisons destinés à la location résidentielle sont transformés en locations touristiques court terme pour être plus rentables. L'offre de logements à destination des locaux s'est retrouvée limitée et a induit une augmentation des prix du marché (Kelly, 2016).

Avant que la loi ne passe, pas moins de 5.000 offres court terme étaient disponibles sur la plateforme dont les deux tiers étaient des maisons ou appartements pour lesquels le propriétaire n'était pas présent (Said C. , 2014c). La question de savoir comment distinguer les locations illégales des légales se posait déjà à l'époque (Said C. , 2014b). Selon une enquête rapportée par le San Francisco Chronicle en juin 2014, 503 propriétaires parmi 3.775 offraient déjà à l'époque plusieurs logements sur le site ce qui était et est toujours illégal (Said C. , 2014c).

Le projet d'initiative citoyenne *Anti-Eviction Mapping Project*, dirigé par des volontaires locaux et le syndicat *San Francisco Tenant Union* qui est spécialisé dans la visualisation et l'analyse de données, a produit un rapport étudiant l'impact de la loi (Anti-Eviction Mapping Project, 2014, p. 1; San Francisco Tenants Union, s.d.). Selon eux, le fait que certains

propriétaires préfèrent proposer leur logement à des touristes, alors que la ville a déjà des problèmes pour loger l'entière population, devait interpellé les représentants politiques.

Ils ont d'ailleurs repris l'exemple d'un propriétaire offrant plusieurs hébergements dans la vallée de Noé sur le site VRBO (*Vacation Rentals By Owners*), concurrent direct d'Airbnb (Anti-Eviction Mapping Project, 2014, p. 3). Celui-ci demandait environ 2.000 dollars par semaine en moyenne pour un de ses logements en 2014 contre 1.600 dollars en 2012. Le prix moyen d'une location long terme pour le même type de logement dans la vallée était de 4.084 dollars par mois (Anti-Eviction Mapping Project, 2014, p. 3). Cela signifie que le prix proposé à un touriste était presque deux fois plus élevé que pour un local et que ces prix avaient augmenté de 25 pour cent en deux ans alors que les coûts n'avaient probablement pas grimpé d'une telle manière (Anti-Eviction Mapping Project, 2014, p. 3).

De plus, le président du syndicat de l'Horeca UNITE HERE Local 2, qui représentait à l'époque 12.000 travailleurs de SF, ajoutait que la plateforme représentait une menace existentielle pour l'industrie (Resnikoff, 2015; Said C. , 2016a). Selon lui, Airbnb aggravait la pénurie des logements et la transformation de SF en une ville semblable à Manhattan où il y avait d'un côté une classe de gens aisés voire riches, de l'autre côté une classe pauvre, et dont la classe ouvrière/moyenne n'existait quasiment plus (Resnikoff, 2015).

Enfin, le rapport reprenait également une étude menée en 2012 par le bureau expert en immobilier « HR&A » qui constatait d'une part qu'à San Francisco, 59 pour cent des hôtes sur Airbnb gagnaient plus de 70.000 dollars par an et 40 pour cent voyaient même leurs revenus dépasser les 100.000 dollars annuellement (Anti-Eviction Mapping Project, 2014, p. 8). D'autre part, seuls 14 pour cent des hôtes gagnaient moins de 40.000 dollars ce qui venait contredire l'idée que les hôtes étaient sur la plateforme pour gagner un revenu complémentaire, alors que les sommes atteignaient des niveaux considérables (Anti-Eviction Mapping Project, 2014, p. 8).

HomeAway riposte

Parmi ceux qui se plaignaient de cette loi, il y avait le site de locations touristiques HomeAway qui détient VRBO qui a déclaré que celle-ci a été créée exclusivement pour Airbnb (Said C. , 2014b). Le site a annoncé le 3 novembre 2014 avoir porté plainte contre la ville et le comté de San Francisco (Hoefar, 2014). Plus précisément, ils voulaient obtenir une injonction du tribunal empêchant la ville de mettre en application la loi sur les locations à court terme. Ils qualifiaient l'ordonnance de discriminatoire à l'égard des propriétaires de résidences

secondaires, des sociétés non résidentes et des particuliers non résidents qui ne pouvaient bénéficier du même traitement que les résidents (Hoefar, 2014).

Effectivement, une bonne partie des annonceurs sur HomeAway offrent en location leurs résidences secondaires. Or, l'ordonnance passée fin 2014 contraignait à ce que les propriétaires offrant des locations à court terme soient uniquement des résidents de la ville ou qu'ils disposent d'un permis d'exploitation (Lawler, 2014). De plus, le site aurait été ensuite contraint de payer les 14 pour cent de taxes hôtelières à la ville. Seulement, le site de réservation ne traitait pas les paiements et n'opérait pas selon un modèle de plateformes collaboratives puisqu'il se limitait à offrir de la visibilité aux annonceurs et donc considérait qu'il ne devrait pas être soumis à ces règles (Lawler, 2014).

Le 27 janvier 2015, le juge Joseph Spero siégeant au tribunal du District Nord de la Californie a décidé de rejeter la demande d'HomeAway (Schaal, 2015). À la place, la ville et l'entreprise ont trouvé un accord sur le fait que la mise en application de la loi ne devrait pas impliquer la collecte de taxes supplémentaires à ce que l'entreprise payait déjà avant l'introduction de la réglementation (Schaal, 2015). De plus, le juge a insisté sur le fait que la firme n'était pas en position pour contester la règle puisqu'elle ne possédait aucun actif à San Francisco (Schaal, 2015). L'entreprise s'est dite soulagée de ne pas avoir de taxe supplémentaires à assumer, mais restait hostile à l'égard du fait que cette loi soit discriminatoire vis-à-vis des non-résidents et donc anticonstitutionnelle. Elle en a conclu que désormais, il était du ressort de ces non-résidents de poursuivre la ville en justice et qu'elle était prête à fournir de l'aide à ceux qui comptaient le faire (Schaal, 2015).

Renforcement de la loi

Quelques mois après avoir fait passer l'ordonnance, les autorités de la ville ont constaté qu'elles n'avaient reçu que très peu de demandes d'enregistrement et ont tenu à renforcer la loi pour que l'ordonnance soit dûment respectée. À cet effet, la ville a annoncé mi-juillet 2015 la création d'un bureau de l'administration et de l'exécution des locations à court terme, qui a pour but de veiller à l'enregistrement des inscriptions des hôtes mettant à disposition leurs logements, mais aussi d'enquêter sur les fraudeurs (Said C. , 2015d; Green, 2015).

Sur les plus de 5.000 hôtes de l'époque, seulement 700 étaient enregistrés au moment même (Said C. , 2015d). Le bureau exigeait également que ces hôtes fournissent un rapport trimestriel reprenant le nombre de jours où leurs biens sont mis en location (Green, 2015). Il limitait également l'accès aux locations résidentielles où une expulsion récente avait eu lieu pour

contrecarrer la potentielle vague d'expulsions qui aurait pu se produire pour transformer le logement en location à court terme plus rentable (Green, 2015).

En novembre 2015 était prévue une réunion du conseil des représentants de la ville où une fois de plus, des mesures restrictives à l'égard des locations à court terme allaient être proposées. ShareBetterSF, une coalition composée de UNITE HERE Local 2, de l'association des appartements de San Francisco, de propriétaires et d'associations de voisinage a fait campagne pour la *Proposition F* (San Francisco Tenants Union, 2017; Said C. , 2015a). Le collectif a mené une étude affirmant qu'en 2015, 1.352 domiciles entiers étaient loués plus de 90 jours sur l'année. De plus, 1.463 logements entiers étaient contrôlés par des hôtes proposant plusieurs logements sur les plateformes Airbnb et VRBO (Said C. , 2016a).

Cette proposition de loi avait pour objectif de limiter toutes les locations à court terme offertes par les résidents de la ville à une durée maximale de 75 jours par an que l'hôte soit présent ou non (Said C. , 2015a). Elle voulait aussi imposer aux hôtes et sites de réservations de fournir des rapports trimestriels sur les réservations effectuées, que les sites retirent les logements ayant atteint la limite des 75 jours et que les réservations court terme de petites unités résidentielles soient interdites. En cas de non-respect de ces règles, le site se verrait infliger une amende de 1.000 dollars par jour par logement non conforme (Said C. , 2015a). Le représentant du conseil de la ville Campos voulait même aller plus loin en limitant le nombre de journées autorisées à la location à 60 jours par an (Green, 2015).

Cette *Proposition F* devait être soumise à un référendum populaire et a fait l'objet d'une vive bataille politique au sein de San Francisco (Said C. , 2015a). À l'occasion, plusieurs collectifs dont San Francisco Tenants Union et Eviction Free San Francisco, qui veillent à lutter contre les expulsions locatives, ont organisé une marche en faveur de la proposition dans le quartier de North Beach (Opillard, 2016). Le géant du tourisme a riposté en établissant une campagne pour lutter contre la mesure, notamment grâce à l'embauche de plusieurs lobbyistes politiques importants (Said C. , 2015c). Au total, ils ont dépensé pas moins de 8 millions de dollars en subventions politiques, communication et événements pour tenter de vaincre la proposition devenant la campagne électorale la plus chère de l'histoire de la ville (Said C. , 2015a; Opillard, 2016). À l'opposé, le camp adverse ne disposait que de 482.000 dollars (Said C. , 2015a). Finalement, la proposition n'a récolté que 45 pour cent des voix favorables et n'a donc pas abouti (Said C. , 2015a).

En juin 2016, le bureau n'avait toujours pas montré assez d'efficacité, car sur les 9.000 offres de locations courts termes présentes sur la plateforme franciscanaise, seules 1.650 ont été réellement enregistrées (Lien & Alpert Reyes, 2016). Le conseil de la ville a donc voté à l'unanimité un amendement de la réglementation pour durcir l'ordonnance d'octobre 2014, qui a pris effet le 27 juillet 2016. Elle impose à Airbnb et aux autres services similaires de publier uniquement les offres dont le logement est officiellement approuvé par la ville pour être loué à court terme (Alba, 2016; Kelly, 2016). En cas d'infraction, l'intermédiaire se verra infliger une amende quotidienne de 1.000 dollars par logement non approuvé comme le prévoyait déjà la *Proposition F* (Alba, 2016; Mclean, 2016). Cette décision vient donc contrecarrer les intérêts d'Airbnb et consorts.

Seconde bataille judiciaire

La plateforme a donc décidé de déposer également une demande d'injonction à l'encontre de l'ordonnance (Lien & Alpert Reyes, 2016; Mclean, 2016). Selon elle, la loi viole le *Communication Decency Act* (CDA) de 1996, le *Stored Communications Act* et la protection de la liberté d'expression (Lien & Alpert Reyes, 2016; Mclean, 2016; City Attorney Office of San Francisco, 2016). La restriction imposée par la loi se base sur le contenu des annonces de locations qui est un discours.

Or, selon les représentants de la société américaine, le CDA interdit de considérer les sites web hébergeant des contenus postés par des tiers comme l'éditeur de toute information fournie par quelqu'un d'autre. Ces intermédiaires sont donc immunisés de toute responsabilité vis-à-vis de ces contenus et aucune loi d'État ou locale ne peut contrevenir à ce droit (Lien & Alpert Reyes, 2016). Airbnb, à travers son site internet, ne devrait donc pas être tenu responsable des annonces non réglementaires postées par de tierces personnes (Benner, 2016). Le bureau du procureur de la ville a contesté que la loi ne régulaient à aucun moment le contenu des utilisateurs, mais réglementait bien l'activité commerciale de la plateforme elle-même (Lien & Alpert Reyes, 2016).

Après avoir vu la firme HomeAway se rallier à son principal concurrent dans ce dossier, les représentants du conseil ont changé la rédaction de l'amendement de sorte que ces plateformes soient sanctionnées uniquement lorsqu'elles perçoivent un pourcentage de la transaction entre un hôte « illégal » et un client. (Barman, 2016; City Attorney Office of San Francisco, 2016; Dinzeo, 2017). En novembre 2016, un juge fédéral a rejeté les deux

arguments de ces organisations ayant trait au CDA et au premier amendement de la constitution (City Attorney Office of San Francisco , 2016).

Premièrement, vu que l'ordonnance ne punissait qu'en cas de prélèvement sur une transaction illégale, elle ne régulait plus le contenu du site internet. Deuxièmement, les plaignants n'avaient pas réussi à démontrer avec succès que l'ordonnance était motivée par un désir de contrôler la parole. Cependant, le juge a reconnu que le système de vérification rapide et efficace de l'enregistrement ne permettait pas encore de garantir une application infaillible de la loi. Il demandait plus de clarté de la part de la ville qui attendait le verdict final du jugement pour mettre en œuvre les sanctions (City Attorney Office of San Francisco , 2016).

Dénouement de l'histoire

Finalement, les représentants de San Francisco et les deux firmes ont annoncé le premier mai 2017 être arrivés à un accord où les charges contre la ville sont abandonnées (Martin, 2017; Dinzeo, 2017; Sommerville & Levine, 2017). Cet accord, pour lequel ShareBetterSF militait, prévoyait la création d'un système par Airbnb et HomeAway qui fournissait directement aux autorités compétentes les informations d'usagers franciscanais enregistrant une annonce sur l'un des deux sites (Martin, 2017; Dinzeo, 2017; San Francisco Tenants Union, 2017). En fonction des informations transmises, la ville est aujourd'hui capable de déterminer si les hôtes sont dûment enregistrés et s'ils respectent les autres réglementations en vigueur (Martin, 2017). Les deux plateformes remettent chaque mois les informations nécessaires à la ville et peuvent désactiver par elles-mêmes une offre non conforme (Dinzeo, 2017; Martin, 2017). Les frais d'enregistrement reviennent à 250 dollars à charge de l'hôte et le système a été officiellement opérationnel à la mi-janvier 2018 (Dent, 2018; Martin, 2017).

À noter aussi qu'Airbnb avait déjà imposé aux hôtes de la ville de ne pouvoir offrir qu'un seul logement sur la plateforme depuis fin 2016 (Bay City News Service, 2016). Le lendemain de la date limite pour s'enregistrer, le site Airbnb s'est vu contraindre de retirer environ 4.760 offres sur les 10.000 de base qu'elle proposait (Said C. , 2018a). Évidemment, les réservations qui avaient déjà été confirmées à des dates ultérieures pour ces logements ont été annulées et remboursées par la licorne franciscanaise (Said C. , 2018a).

Tableau 1 : Synthèse de San Francisco

Résistance des régulateurs	Uber	• Ordre de cesser leurs activités par l'AMTSF et la CSPC (oct. 2010). UberCab devient Uber. • Avertissement du conseiller général de la CSPC sur l'illégalité d'Uber (oct. 2012). • Augmentation des obligations suite à la nouvelle réglementation. • Frais de sécurité considérés comme mensongers. • Adaptation du service pour les personnes aveugles. • Renforcement du système de vérification des antécédents des chauffeurs par la CSPC. • Exigence d'une licence d'indépendant pour les chauffeurs. • Création de la loi <i>Assembly Bill 5</i>. • Création de la taxe par trajet (entre 1 et 3 pour cent) • Plafonnage des commissions sur les restaurants à 15 pour cent le temps du confinement
	Airbnb	• Pression de membres du conseil pour le paiement des 10 millions de dollars de taxes hôtelières. • Création du bureau de l'administration et de l'exécution des locations à court terme en juillet 2015. • Rédaction et campagne de la Proposition F, notamment par Campos. • Obligation légale pour Airbnb d'imposer une seule et unique offre par hôte. • Durcissement de la <i>Airbnb Law</i> et création d'une loi sanctionnant les sites répertoriant des annonces illégales, fin juillet 2016. • Obligation légale pour Airbnb de supprimer 4760 offres suite à l'accord de mai 2017.
Résistance des entreprises concurrentes	Uber	• Mécontentement des taxis, pour eux l'entreprise se comporte comme un « voyou ». • Exigence des taxis pour plus de répression de la CSPC envers Uber. • Plainte de Flywheel taxi contre Uber (prix trop bas) et la CSPC (régulation inégale).

	Airbnb	• Plainte de HomeAway contre la <i>Airbnb Law</i> le 3 novembre 2014. • Entente entre les autorités de la ville et HomeAway pour que ces derniers ne paient pas la taxe hôtelière. • Création du collectif ShareBetterSF, notamment composé de syndicats de travailleurs de l'Horeca issu de SF et qui a notamment : - Levé des fonds pour la <i>Proposition F</i>. - Soutenu le durcissement de la <i>Airbnb Law</i>.
Résistance sociétale	Uber	• Action collective des chauffeurs concernant leur statut. • Politique de « désactivation de l'application » considérée abusive et non claire. • Frais de sécurité considérés comme mensongers. • Accusation de discrimination envers les personnes aveugles. • Action collective des chauffeurs pour la reconnaissance de leur statut d'employé selon la loi AB5. • Volonté des associations environnementales de plus taxer Uber et Lyft. • Adaptation des restaurants aux services de livraison (Restaurants virtuels et fantômes). • Plainte des restaurateurs virtuels & fantômes : - Obligation de travailler ainsi sous la pression des applications. - Perte du plaisir à travailler ainsi.
	Airbnb	• Plainte du cabinet d'avocat Hooshmand en 2014 contre la non-régulation de petites unités résidentielles. • Rapport du « Anti-Eviction Mapping Project » exposant les externalités négatives du business de la plateforme. • Levée de fonds pour la proposition F et soutien du durcissement de la « <i>Airbnb Law</i> » par ShareBetterSF, composé également de citoyens et d'associations de voisinages. • Organisation de marches de soutien dans différents quartiers, comme celui de North Beach par <i>San Francisco Tenants Union</i> et <i>Eviction Free San Francisco</i>.

Création/modification de la législation	Uber	• Réglementation de la CSPC encadrant les activités d'Uber avec le soutien du maire. • Ignorance de la loi AB5. • Campagne pour une nouvelle mesure concernant le statut des travailleurs (Uber + Lyft + DoorDash). • Plainte contre la loi AB5 considérée comme anticonstitutionnelle. • Travail conjoint avec l'AFA pour la livraison par voie aérienne.
	Airbnb	• Collusion entre Airbnb et l'équipe de David Chiu pour créer la <i>Airbnb Law</i>. • Financement de la campagne électorale de David Chiu par deux investisseurs d'Airbnb : Hoffmann et Conway. • Financement à hauteur de 8,2 millions de dollars et embauche de lobbyistes d'Airbnb dans la campagne contre la Proposition F. • Plainte contre le durcissement de la loi de juillet 2016 accompagné de HomeAway. La loi sera assouplie en mai 2017.

3.3.2. Madrid

Uber Rides

Les taxis contre Uber

Madrid est la deuxième ville espagnole dans laquelle Uber a choisi de développer son activité après Barcelone. Cependant, la première expérience sur le sol madrilène a été très expéditive.

Depuis son entrée sur le marché espagnol en 2013, la société américaine a été victime de nombreuses protestations de la part des associations de taxis (Asociación Gremial de Auto-Taxi de Madrid, Federación Profesional del Taxi de Madrid, Asociación Madrileña del Taxi), qui considéraient l'activité de la plateforme comme une concurrence déloyale (Lambrecht, 2016). De fait, l'offre *UberPop* de la plateforme suscitait le débat étant donné que les chauffeurs offrant leurs services par l'intermédiaire d'Uber n'avaient aucune autorisation pour le faire.

Compte tenu de ces protestations, le juge a reconnu en 2014 le service *UberPop* comme une concurrence déloyale sans entendre les arguments de la licorne californienne. Suite à cette décision, Uber a été contraint de cesser toutes ses activités à l'échelle nationale en attendant que l'affaire soit réglée devant les tribunaux (El País, 2014).

Le retour en douceur de la plateforme

C'est en 2016, après 15 mois d'arrêt, que le segment *Rides* d'Uber a effectué son retour sur le marché espagnol en essayant d'apaiser les tensions avec les autorités du pays et, cette fois-ci, avec des licences permettant à la plateforme d'exercer leur activité légalement. Les chauffeurs titulaires d'un permis de conduire pour le transport de passagers (VTC) pourront s'enregistrer sur l'application et exercer en tant que chauffeurs Uber (Serrato, 2016).

La licence VTC permet aux chauffeurs d'Uber d'opérer de façon réglementée sans être confrontés à de nouveaux problèmes juridiques. Ceci s'applique aussi en Espagne. Jusque-là, ce type de licence était réservé à des chauffeurs privés conduisant des véhicules similaires à ceux fournis par des entreprises, hôtels ou administrations, destinés aux autorités ou aux clients.

En se basant sur le modèle de son concurrent direct espagnol Cabify qui utilisait déjà ce type de licence pour exercer sur le marché espagnol, Uber a trouvé un moyen de continuer à opérer légalement (El diario, 2019). Cette plateforme avait, elle aussi, fait l'objet de poursuites en justice par les chauffeurs de taxi pour concurrence déloyale. Or, l'entreprise s'est défendue

en assurant qu'elle fonctionnait comme une agence de voyages et qu'elle était un intermédiaire entre les conducteurs et les voyageurs (El diario, 2019).

De cette façon, Uber, dont l'offre *UberPop* reste interdite en Espagne, s'est doté d'un parapluie juridique pour remettre des voitures en circulation sur le territoire madrilène avec les offres *UberONE*⁵ et *UberX* (Serrato, 2016).

D'une part, la licorne a tenté de regagner la confiance des organismes réglementaires avec l'offre *UberONE* en complément d'*UberX* ; et ce, dans le but de restaurer la confiance de la capitale espagnole qui a, ces dernières années, mis en place de nombreuses mesures visant à réduire la pollution et l'utilisation des voitures dans la ville (Paúl, 2016). Avec cette nouvelle offre, le directeur général d'Uber en Espagne, Carles Lloret, voulait clairement redorer le blason d'Uber dans la capitale (Vincent , 2016).

D'autre part, la plateforme P2P a accepté de coopérer avec les autorités fiscales en partageant des informations sur les salaires et sur leurs conducteurs en échange d'une plus grande flexibilité pour la délivrance de licences VTC (Fariza, 2015).

Transfert de compétences aux gouvernements régionaux

Lors du conseil des ministres en septembre 2018, le ministère des Travaux publics et des Transports a approuvé un décret royal visant à céder la compétence de l'État aux communautés autonomes et aux municipalités en matière de réglementation des licences VTC (Boletín Oficial Del Estado, 2018). En revanche, le gouvernement espagnol a donné quatre ans à la société et à son concurrent espagnol Cabify pour se conformer à la réglementation qui leur accorde une nouvelle licence VTC pour 30 licences de taxi (Delle Femmine & Barroso, 2019).

Une quantité de licences VTC disproportionnée

Malgré la réglementation du gouvernement espagnol, ce ratio peine à être respecté. Non seulement le nombre de licences VTC dans la capitale est passé de 1.500 en 2016 à 8.033 en 2019, faisant ainsi de Madrid la ville espagnole avec le plus grand volume de ce type de licences (Instituto Nacional de Estadística, 2019). À contrario, la quantité de licences de taxi n'a pas augmenté et s'élevait à 15.974 en 2019 (Instituto Nacional de Estadística, 2019). Il y a donc pratiquement un conducteur avec une licence VTC pour deux chauffeurs de taxi. Une proportion très éloignée du décret approuvé par le gouvernement.

⁵ Flotte de Tesla électriques (modèle S) pour les chauffeurs titulaires d'une licence.

Pour devenir chauffeur de taxi à Madrid, il faut passer un examen, ne pas avoir de casier judiciaire, ne pas souffrir de maladies infectieuses ou contagieuses ni d'un handicap physique ou mental qui empêche de conduire. Il est aussi obligatoire de ne pas être un consommateur de drogues ou de boissons alcoolisées et d'avoir un diplôme de l'enseignement secondaire ou équivalent (El diario, 2019). En revanche, aucun examen particulier n'est requis pour obtenir une licence VTC.

Il est possible d'obtenir ces deux types de licences sur des marchés secondaires non réglementés où des milliers d'Espagnols cherchent à les acheter et les vendre comme sur des marchés boursiers. Ainsi, des personnes ayant obtenu un ou plusieurs de ces permis pour quelques frais administratifs peuvent les vendre sur les marchés secondaires selon leurs conditions et à des prix exorbitants (Muñoz, 2018).

De plus, le fait que l'Espagne n'ait pas délivré de nouvelles licences depuis des années referme encore plus le marché et augmente la rareté de ces dernières (Muñoz, 2018). Parallèlement, le nombre de licences de taxi est resté le même depuis plus de 20 ans (69.547) alors que la population espagnole a augmenté d'environ 7 millions de personnes (Instituto Nacional de Estadística, 2019).

À l'inverse, le nombre de licences VTC a augmenté pour atteindre 15.306. Cette croissance n'est pourtant pas due à l'octroi de nouvelles autorisations par l'administration, mais aux décisions judiciaires qui sont rendues aujourd'hui suite au vide juridique que le secteur a enregistré entre 2009 et 2015. De fait, certains citoyens ont effectué des demandes pour obtenir une licence VTC auprès de la justice durant cette période et se les voient attribuer des années plus tard ce qui déséquilibre le ratio (ABC News, 2019). Les investisseurs profitent donc de cette opportunité encore plus profitable qu'un investissement sur les marchés boursiers (CNMC, 2017, p. 7). D'ailleurs, les prix d'une licence de taxi à Madrid peuvent s'élever entre 135.000 et 160.000 euros, tandis qu'une licence VTC peut coûter entre 50.000 et 65.000 euros (Muñoz, 2018).

Nouvelles protestations des taxis

Ce non-respect des réglementations a recréé un sentiment d'injustice auprès des chauffeurs de taxi qui sont remontés au créneau en 2018, et plus massivement en 2019 pour manifester sur cette disproportion du nombre de licences VTC qui s'accroît au fil du temps.

Ainsi, pendant 16 jours de grèves, les associations de taxis ont revendiqué la suppression de licences VTC et non la création de nouvelles licences de taxi qui pourraient réduire considérablement la valeur de celles en leur possession (Khalip, 2019). De plus, les associations de taxis exigeaient que les chauffeurs détenteurs d'une licence VTC attendent 15 minutes à 1 heure avant de prendre une personne en charge (El diario, 2019).

Cependant, après 16 jours de manifestations, les taxis n'ont obtenu aucune concession de la part du gouvernement régional de Madrid contrairement à Barcelone où le gouvernement a revu la manière dont opérait la plateforme⁶. La suspension d'Uber et Cabify dans une ville comme Madrid pourrait causer une disparition de milliers d'emplois comme cela fût le cas à Barcelone (perte de 3.500 emplois) et pourrait réduire considérablement la qualité du service proposé par les sociétés de transport (Doncel, 2019).

Ceci ajoutait une pression supplémentaire sur les épaules du gouvernement. De plus, le gouvernement central a estimé que les entreprises qui opèrent avec des licences VTC comme Uber et Cabify étaient susceptibles de perdre environ 3,8 milliards d'euros au cours des quatre prochaines années si elles avaient été contraintes de cesser leurs activités, en raison d'une législation restrictive comme celle qui se dessinait en Catalogne (Urta, 2019).

Une nouvelle offre hybride dans la capitale pour apaiser les tensions

Face à ces protestations à répétition des associations de taxis, Uber a tenté de trouver un compromis avec ces derniers en leur proposant de devenir membre de la plateforme. Grâce à une modification de la législation du secteur permettant de réserver un taxi normal à un prix fixe, un utilisateur de l'application *UberX* à Madrid peut, depuis novembre 2019, avoir la possibilité de faire appel à un taxi pour réaliser son trajet (Delle Femmine & Barroso, 2019). C'est-à-dire que lorsqu'un client demande une voiture par l'intermédiaire de l'application, le véhicule le plus proche viendra le chercher, soit un taxi, soit un VTC. Uber garantit que les avantages et les prix pour le voyageur seront les mêmes pour les deux types de véhicules de sorte qu'ils aient un prix fermé et un système de paiement instantané (La Vanguardia, 2019). Ce mouvement a suivi celui de son concurrent direct Cabify qui a intégré les taxis dans son application 4 mois auparavant (Delle Femmine & Barroso, 2019).

⁶ Le gouvernement catalan a imposé aux utilisateurs d'Uber un délai de 15 minutes avant d'être pris en charge par un chauffeur de la plateforme. Uber a donc décidé de suspendre son activité afin d'évaluer l'impact d'une telle réglementation. *Uber Eats* continue cependant à fonctionner à Barcelone.

De cette façon, Uber collabore avec la société madrilène de taxis Ciudad de Taxi, société dont les propriétaires détiennent à la fois des licences de taxi et VTC, pour l'intégration de 50 taxis sur la plateforme (La Vanguardia, 2019). Ceci n'est cependant pas une première pour Uber. Un peu plus tôt, l'application avait déjà mis ce service en place dans des villes où les réglementations sur les taxis sont nombreuses ce qui force la plateforme à aller dans leur sens afin d'éviter un conflit. Le but de cette opération est d'apaiser les tensions importantes auxquelles la plateforme a été confrontée depuis son arrivée sur le marché espagnol et qui avaient forcé Uber à cesser son activité dans certaines régions du pays.

Malgré cette première initiative entre une société de taxis et Uber à Madrid, de nombreuses associations de taxis s'opposent encore fermement à l'idée de pouvoir collaborer avec la société étatsunienne. Les dissensions ne semblent donc pas être terminées comme le reflètent les propos de Julio Sanz, porte-parole de la fédération des taxis de Madrid : « C'est une longue guerre, dans laquelle vous pouvez perdre des batailles, mais au final, je suis sûr que nous pouvons gagner » (Davies, 2019).

Uber Eats

Introduction de l'offre Eats sur le marché espagnol

Pour *Uber Eats*, l'histoire n'est pas tout à fait la même. Lorsqu'Uber a vu son activité *Rides* s'arrêter entre 2014 et 2016 à la suite de la décision judiciaire prise par le gouvernement régional madrilène, la plateforme en a profité pour lancer son offre *Eats* (Fariza, 2015).

Le service d'application pour smartphones a commencé à livrer de la nourriture plutôt que de transporter des passagers sous le nom d'*Uber Fresh*, l'ancêtre de l'activité *Eats* (ShMadrid, 2015). En outre, Uber a conservé ses chauffeurs *Rides* avec l'offre *Uber Rush* permettant de livrer de la nourriture et de la marchandise (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020). Cependant, selon Thomas Thewissen, directeur des opérations d'*Uber Eats* en Espagne, l'utilisation exclusive de voitures pour livrer de la nourriture ou autre était beaucoup plus coûteuse que des trajets à vélo ou en scooter. L'importante circulation dans la ville de Madrid rendait la livraison de commandes dans des temps impartis difficiles à respecter avec ce moyen de transport (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020). La société américaine a donc décidé de supprimer *Uber Rush* et de créer une application *Uber Eats* indépendante.

Malgré la volonté de rester en Espagne pendant cette période de ban d'*Uber Rides*, ce marché n'était pas la priorité de la plateforme P2P lors du lancement de son activité *Eats*. Effectivement, la licorne californienne se concentrait essentiellement sur le marché français,

britannique et belge pour se confronter à de gros concurrents comme Deliveroo et TakeAway (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020). Le contexte concurrentiel se durcissait et le moment était opportun pour gagner des parts de marché et ne pas être trop à la traîne par rapport aux rivaux.

C'est donc au début de l'été 2019 qu'*Uber Eats* a décidé de se focaliser sur l'Espagne en valorisant le fort potentiel que représentait ce marché. Malgré le fait qu'il y ait déjà des concurrents importants, *Uber Eats* a réussi rapidement, comme lors de ses débuts sur les autres marchés européens, à gagner des parts de marché et à revenir sur ses concurrents Glovo et Deliveroo (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020).

Or, la menace plane autour d'*Uber Eats* quant au statut des coursiers. Ceux-ci sont des indépendants et si leur statut venait à changer pour celui d'employé, cela pourrait nuire à la rentabilité d'Uber. Selon les rapports financiers de la société, tout reclassement d'un coursier au statut d'indépendant forcerait la plateforme P2P à modifier fondamentalement son modèle d'entreprise et aurait par conséquent un effet négatif sur son activité et sa situation financière (Uber Technologies, 2019a, p. 12). Des coûts supplémentaires pour les coursiers viendraient perturber l'équilibre entre les trois parties à savoir : les coursiers, les consommateurs et les restaurateurs. Ceci pousserait donc *Uber Eats* à revoir son modèle d'affaires pour continuer à satisfaire les trois branches toutes aussi importantes les unes que les autres pour la viabilité de la plateforme (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020).

Deliveroo, le premier sanctionné

C'est ce qui est arrivé à Deliveroo, concurrent direct d'*Uber Eats* à Madrid. Ainsi, le tribunal de la capitale a statué en juillet 2019 que les coursiers travaillant pour le groupe de livraison de nourriture étaient des employés et non des indépendants (Gómez, 2019). Le tribunal de Madrid a déclaré que les chauffeurs utilisant la plateforme étaient soumis à des relations de travail. Selon le juge, ils devaient suivre des instructions détaillées sans avoir une autonomie ou une flexibilité, arguments souvent prônés par les plateformes pour considérer leurs coursiers comme des indépendants (France24, 2019).

De fait, le modèle de Deliveroo exige aux coursiers de réserver des plages horaires et les encourage fortement à le faire sous peine de sanctions (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020). D'autre part, la réputation des coursiers de Deliveroo peut être entachée s'ils refusent une commande ou sont trop lents ce qui peut les pénaliser lors de futures commandes (Valero, 2018). Cette affaire trouve son origine dans un rapport sur la santé et la sécurité qui a

conclu que plus de 500 chauffeurs de Deliveroo opérant à Madrid entre octobre 2015 et juin 2017 auraient dû être engagés en tant qu'employés (France24, 2019).

Ceci signifie que Deliveroo doit inscrire des centaines de travailleurs à la sécurité sociale espagnole et payer leurs quotas mensuels plus une amende de 20 pour cent sur ce qui est dû, soit un coût potentiel pour l'entreprise de 1,31 million d'euros pour des contrats d'une durée de 18 mois (Gómez, 2019). Ces travailleurs ont désormais le droit de demander un contrat officiel avec tous les avantages correspondants. Pour rappel, les coursiers travaillant pour ce type de plateforme ne bénéficient généralement pas d'avantages liés au plein emploi sous forme de salaire fixe, de sécurité sociale ou d'assurances dans le cadre des contrats en cours en Espagne. Cela a entraîné une vive critique face à ces contrats qui mènent souvent à l'exploitation et laissent les travailleurs vulnérables, car ils sont payés à la livraison (France24, 2019). Bien que Deliveroo ait décidé de faire appel en justice, cette décision semble actée.

En avril 2019, le Parlement européen a approuvé un ensemble de droits minimums pour les travailleurs du secteur, y compris une indemnisation pour les missions annulées et le droit de travailler pour plus d'une entreprise. Les pays de l'Union européenne ont reçu un délai de trois ans pour mettre en œuvre ces mesures (European Parliament, 2019).

Uber Eats, un modèle différent de celui de Deliveroo

Cette condamnation du tribunal de Madrid pourrait également affecter d'autres entreprises de livraison de denrées alimentaires comme *Uber Eats*. Pourtant, Thomas Thewissen ne considère pas du tout les coursiers *Uber Eats* comme des employés. Selon lui, Deliveroo a des pratiques complètement différentes de celles de la plateforme américaine. Le fait d'encourager fortement les coursiers à réserver des plages horaires rendait la tâche plus simple à la plateforme, car elle pouvait prévoir le nombre de coursiers qu'elle avait et s'arrangeait pour satisfaire les prévisions liées à la demande. À l'opposé, *Uber Eats* a souhaité garder la flexibilité et l'autonomie des coursiers qui ont le choix de se connecter quand ils le souhaitent. Cela représente un plus grand risque opérationnel, car il y a une moins bonne prédictibilité de l'offre pour rencontrer la demande (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020).

De plus, le directeur des opérations d'*Uber Eats* explique que travailler pour la plateforme ne peut pas être considéré comme un réel emploi. La majorité des coursiers sont des étudiants ou des personnes qui combinent deux jobs et qui ont un emploi du temps assez flexible. D'après Thomas Thewissen, prester beaucoup d'heures permet aux coursiers de gagner un salaire

équivalent au salaire minimum en Espagne. Il s'agit donc d'un emploi d'appoint et non fixe (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020).

Enfin, *Uber Eats* est en contact permanent avec les associations de coursiers par le biais de dialogues sociaux et de sondages en direct sur une base régulière. Cet échange entre les deux parties permet à la plateforme P2P de mieux comprendre les améliorations éventuelles et de continuer à satisfaire les intérêts des coursiers (T. Thewissen, interview personnel, 11 mai 2020).

Airbnb

La deuxième plateforme qui fait l'objet de notre mémoire a dû, elle aussi, faire face à de nouvelles réglementations en Espagne et dans sa capitale. Depuis la prolifération des plateformes P2P permettant la location d'hébergements touristiques à court terme dans la ville de Madrid, le gouvernement régional a reçu une forte pression de la part des employeurs du secteur hôtelier et des habitants des grandes villes touristiques.

Alors que la décision d'imposer de nouvelles réglementations sur les locations destinées au tourisme de courts séjours appartenait au gouvernement national, elle est passée depuis 2013 aux mains des 17 gouvernements régionaux espagnols. Cela a fini par générer un réel flou réglementaire autour de ces dites locations (Catá Figuls, 2016).

Le secteur hôtelier s'oppose à Airbnb

Comme d'autres villes en Espagne, la ville de Madrid essaye d'accroître ses recettes fiscales et est sous la pression d'un secteur hôtelier très réglementé qui considère les locations à court terme comme une menace. Ce dernier accusait les plateformes comme Airbnb d'appliquer une concurrence déloyale dans le secteur et d'encourager une économie souterraine, car elles ne faisaient pas l'objet des mêmes conditions minimales que les hôtels (El diario, 2014).

De nombreux propriétaires profitaient du flou réglementaire pour passer par ces plateformes en proposant des logements qui n'étaient soumis à aucune licence. Enfin, l'ancien président de l'Association des hôtels de Madrid (Antonio Gil) dénonçait à cette époque le flou fiscal autour de ces plateformes, les désagréments qu'elles pouvaient provoquer auprès du voisinage et l'insécurité pour les voyageurs par rapport à un hôtel (Preferente, 2014).

Le conseil de communauté du gouvernement de la région de Madrid a donc décidé en 2014 de mettre en place un décret (décret 79/2014) afin de mettre fin à l'intrusion, à la concurrence

déloyale et de résoudre la situation d'inégalité (Boletín Oficial Del Estado, 2014). La communauté autonome de Madrid n'avait pas de réglementation propre en la matière. Par conséquent, il était raisonnable d'en créer une pour combler ce vide juridique (Certamen Creditorum, 2014).

Cette réglementation impose aux détenteurs de logements touristiques de posséder un certificat d'aptitude à l'hébergement touristique (CIVUT – *Certificado de Idoneidad para las Viviendas de Uso Turístico*). Ce certificat est délivré par un technicien compétent, à savoir un architecte ou un ingénieur qui après un contrôle sur place, certifie qu'une habitation touristique remplisse les conditions exigées. Ainsi, les appartements de vacances et les maisons de tourisme doivent être conformes aux règles sectorielles pertinentes notamment en matière de sécurité, d'urbanisme, d'accessibilité, de santé et d'environnement. De plus, les propriétaires sont aussi tenus de transmettre les données des touristes qu'ils hébergent à la police ainsi que de prévenir les locataires sur les règles de civilité pour éviter tout problème avec le voisinage. Enfin, les propriétaires doivent déclarer leurs revenus au fisc (Boletín Oficial Del Estado, 2014).

Dans ce même décret, le gouvernement régional a décidé de fixer un séjour de cinq nuits minimum. Le but de cette décision était d'atténuer les effets de l'immersion d'une offre excédentaire non contrôlée de logements destinés à un usage touristique (Boletín Oficial Del Estado, 2014).

Airbnb s'est opposé à cette décision qui limiterait fortement l'activité de la plateforme en dévoilant une étude estimant que l'impact d'Airbnb sur l'économie espagnole était de 323 millions d'euros et générerait 5.310 emplois au moment de l'élaboration du décret (Ortiz, 2015).

Suite au mécontentement de nombreux hôtes contre cette mesure du décret, la Commission Nationale des Marchés de la Concurrence (CNMC) a fait appel de cette décision prise par le gouvernement régional en affirmant qu'elle limitait la capacité de choix du consommateur, car elle n'autorisait que les locations de plus de cinq jours. Sachant que la majorité des voyageurs restent en moyenne deux nuits, ceci laissait donc le marché des séjours de courte durée exclusivement aux mains des hôtels (elEconomista, 2016).

Alors que la situation économique espagnole est relativement difficile, la croissance du secteur des locations à court terme aide de nombreuses personnes à s'en sortir financièrement (Catá Figuls, 2016). Cet appel de la CNMC a été soutenu par le Parlement européen en appelant aux États membres de ne pas considérer l'économie collaborative comme une menace pour

l'économie traditionnelle. Le Parlement souligne aussi que ce type d'économie novateur offre d'importantes possibilités aux citoyens et aux consommateurs en leur permettant de bénéficier d'un choix plus large et de prix plus bas. Il crée de nouvelles opportunités commerciales, de croissance et d'emploi. Il augmente l'efficacité du système économique et le rend plus durable sur le plan social et environnemental. Les ressources et actifs initialement sous-utilisés pouvaient dès lors être alloués de manière plus optimale (Parlement européen, 2016).

Le paragraphe du décret concernant les logements à usage touristique ne pouvant être contracté pour une période inférieure à 5 jours a donc été annulé par le tribunal de justice de Madrid en 2016 (elEconomista, 2016).

Toutefois, de nombreux appartements proposés en location à court terme ne respectent toujours pas la licence CIVUT. En 2016, près de la moitié (49,03 pour cent) de toutes les locations de logements en Espagne, soit 1,3 million de propriétés, n'étaient pas déclarées aux autorités fiscales (López Letón, 2016).

Le tourisme de masse

Un autre élément reproché à la plateforme est l'augmentation du prix des loyers dû au tourisme de masse qui prend de plus en plus de place en Espagne et à Madrid en particulier. La capitale espagnole est une des villes les plus visitées au monde avec 83,7 millions de touristes en 2019 (Statista, 2020). Alors que ceux-ci représentent une source de revenus importante pour le pays, de plus en plus d'habitants et de politiciens critiquent cet envahissement touristique (Barbería, 2017).

Les locations de vacances à court terme sont donc pointées du doigt, car elles sont bien plus rentables qu'un logement en location sur une longue période. Les habitants et les politiciens dénoncent une hausse du prix des loyers dans les villes touristiques suite à ce contexte. De surcroît, la situation économique de nombreux Espagnols est compliquée. En 2018, 26,1 pour cent de la population espagnole risquait de sombrer dans la pauvreté ou l'exclusion sociale sur base de l'indicateur AROP⁷ (Instituto Nacional de Estadística, 2020). Cette situation est parfois telle, que certains Espagnols doivent quitter leur appartement, car le loyer devient trop important (Barbería, 2017). Ceux qui résistent doivent par moments mettre leur logement en

⁷ AROP (At Risk of Poverty) : une personne court un risque de pauvreté monétaire quand le revenu équivalent disponible total de son ménage est inférieur au seuil de pauvreté relatif.

location pendant les hautes saisons pour pouvoir assumer leur loyer le restant de l'année (The Local, 2017).

Par ailleurs, cette proportion démesurée de touristes était aussi accusée de réduire la qualité de vie des Espagnols. Le rythme de vie des vacanciers est différent de celui des habitants qui craignaient que la ville prenne l'aspect d'un « parc à thème » bruyant et sale. Ceci provoquait chez les locaux un véritable rejet des touristes (Rodríguez-Pina, 2019).

Une fois de plus, les hôtels s'opposaient à Airbnb en accusant les plateformes d'hébergements d'être la cause du rejet du tourisme en Espagne. Pour appuyer cet argument, la présidente de l'Association des hôtels à Madrid rapportait au cours du World Travel & Tourism Council en 2017 que l'essor de l'économie des plateformes collaboratives et l'explosion des appartements touristiques allaient de pair, ce qui provoquait une rancœur des locaux envers les touristes (Molina, 2017).

En outre, de nombreux politiciens, dont Mercedes González⁸, accusaient le tourisme de masse de provoquer une augmentation considérable des locations de vacances à court terme (Rodríguez-Pina, 2019). La capitale compte 17.301 annonces sur Airbnb dont 64,7 pour cent sont des logements entiers (Inside Airbnb, 2019). Ce phénomène a provoqué un essor important du marché immobilier. En effet, les prix moyens des loyers à Madrid ont augmenté de 45 pour cent en 5 ans. Dans d'autres villes, cette moyenne peut monter jusqu'à 47 pour cent (Banco De España, 2019, p. 7). Face à cette escalade des prix des loyers liée au tourisme de masse, certaines villes espagnoles fortement touristiques, à l'image de Palma de Mallorca, ont même décidé de bannir ce type de plateforme (Page, 2018).

Néanmoins, il est difficile de trouver un lien de cause à effet direct entre l'augmentation de l'offre d'Airbnb et celle des loyers dans une ville. Selon une étude menée sur la ville de Boston, une augmentation de 1 pour cent des offres d'Airbnb est associée à une augmentation de 0,018 pour cent des taux de locations et une augmentation de 0,026 pour cent des prix des logements (Barron, Kung, & Proserpio, 2018, p. 1).

Toutefois, d'autres facteurs externes sont à prendre en compte pour expliquer la crise du logement dans les différentes villes. C'est d'ailleurs un argument qu'Airbnb a choisi pour se défendre en demandant au gouvernement de s'intéresser davantage aux 153.000 logements vides représentant 10 pour cent du nombre total de logements à Madrid plutôt que de blâmer

⁸ Conseillère du Parti Socialiste à Madrid (PSOE), qui a voté en faveur de l'initiative de limiter le nombre de jours de location de vacances court terme.

le logement touristique (RTBF, 2019). En effet, selon un rapport envoyé par Airbnb suite à une possible réglementation pour la plateforme, la société américaine reconnaît un problème de logement dans la ville. Néanmoins, elle affirme que l'échelle d'Airbnb est trop petite pour avoir un impact sur le logement madrilène. En 2018, les réservations pour plus de 90 nuitées Airbnb ne représentaient que 0,4 pour cent du parc immobilier total (Airbnb, 2018b).

Nouvelles restrictions

Malgré cette sollicitation de la plateforme auprès des régulateurs de la capitale, ces derniers ont décidé d'adopter un plan en mars 2019 afin de réglementer les locations de vacances à court terme. Cette décision suit celle prise en janvier par le conseil de direction de la ville de suspendre pour un an l'octroi de licences pour tout type d'hébergements touristiques (hôtels, auberges de jeunesse, etc.).

Dans le but d'éviter que les quartiers de la capitale ne soient envahis de touristes et que les résidents ne soient pénalisés, ce plan affirme que toute propriété louée pendant plus de 90 jours par an est considérée comme une activité commerciale (Rodríguez-Pina, 2019). Cette nouvelle mesure impose, en plus de devoir posséder un certificat CIVUT, aux hébergements de respecter des réglementations strictes.

Ainsi, au même titre qu'un hôtel, le logement doit avoir son propre accès indépendant et non une entrée partagée avec les autres habitants de l'immeuble (Rodríguez-Pina, 2019). De plus, ces restrictions seront réparties sur trois zones (Figure 8) et ne seront pas les mêmes dans toute la ville. En effet, elles seront plus intenses selon la densité de touristes (The Local, 2019). Par exemple, dans le centre de Madrid où le nombre de logements Airbnb est le plus important, l'entrée, en plus d'être distincte, ne peut pas donner directement accès de la rue vers le logement (p. ex. hall d'entrée, réception). Il s'agit donc d'imposer les mêmes conditions à ces logements qu'aux hôtels et aux autres types d'hébergement court terme du secteur touristique.

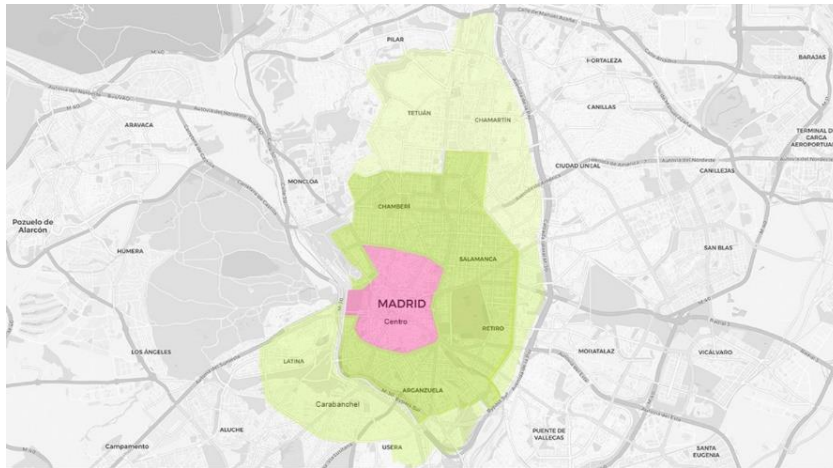


Figure 8 : Plan pour la réglementation des logements touristiques court terme (Idealista, 2019)

Dès lors, le but de ce plan est de préserver l'usage résidentiel permanent en arrêtant de privilégier l'usage temporaire (RTBF, 2019). En effet, selon la mairie de Madrid, freiner la croissance des maisons et appartements destinés aux touristes permettrait de réduire la hausse des loyers. D'après le conseiller municipal de la ville, José Manuel Calvo, le tourisme de masse n'apporte aucune valeur ajoutée à la ville, mais la dégrade (RTBF, 2019).

L'impact de cette nouvelle réglementation prise par le gouvernement de la capitale pourrait placer 10.000 logements en situation irrégulière, s'ils sont mis en location plus de 90 jours (Rodríguez-Pina, 2019). Airbnb a réagi à cette réglementation en la qualifiant d'injuste et de disproportionnée. Le directeur général du marketing d'Airbnb en Espagne estime qu'une telle décision pourrait mettre en danger des milliers d'emplois et avoir un impact économique de près de 800 millions d'euros à la suite d'une baisse considérable de l'activité touristique (RTBF, 2019).

Tableau 2 : Synthèse de Madrid

Résistance des régulateurs	Uber	• Interruption d'<i>Uber Rides</i> pour une période de 15 mois due à une décision du tribunal de Madrid pour concurrence déloyale envers les taxis. • Transfert de compétences en matière de réglementation des licences VTC de l'État vers les communautés autonomes et les municipalités. • Délai de 4 ans imposé par le gouvernement espagnol en 2018 à Uber pour respecter le ratio d'une licence VTC pour 30 licences de taxi.
	Airbnb	• Élaboration du décret 27/2014 visant à mettre fin à la concurrence déloyale et à résoudre la problématique des hébergements en location à court terme qui sont en situation d'inégalité (5 nuitées minimum, certificat obligatoire). • Transfert de compétence en matière de réglementation des locations à court terme de l'État vers les communautés autonomes et aux municipalités. • Reproche des politiciens sur les plateformes de locations à court terme favorisant le tourisme de masse et provoquant une augmentation du prix des loyers. • Reclassement des hébergements mis en location plus de 90 jours par an en activité commerciale et donc soumis aux restrictions en vigueur.
Résistance des entreprises concurrentes	Uber	• Protestations des taximen en 2014 contre Uber en dénonçant l'offre <i>UberPop</i> comme un concurrent déloyal. • Nouvelles protestations des taxis en 2018 et en 2019 suite au non-respect du ratio licences VTC / licences taxi. • Volonté de réduire le nombre de licences VTC afin de respecter le ratio.
	Airbnb	• Accusation des hôtels de concurrence déloyale des plateformes comme Airbnb, car elles ne font pas l'objet des conditions minimales auxquelles sont soumis ces derniers. • Reproches des hôtels à Airbnb et aux plateformes de locations à court terme de flou fiscal, de manque de sécurité pour les

		consommateurs et de désagréments pour le voisinage des hébergements mis en location. • Reproche des hôtels à Airbnb et aux autres plateformes P2P d'être la cause du rejet des touristes par les locaux.
Résistance sociétale	Uber	• Menace de requalification du statut des coursiers en employés suite à une sanction à cet effet contre Deliveroo.
	Airbnb	• Manifestations des habitants espagnols et dans la ville de Madrid contre le tourisme de masse.
Création/modification de la législation	Uber	• Retour d'<i>Uber Rides</i> en 2016 à Madrid avec l'offre <i>UberX</i> et <i>UberONE</i> nécessitant une licence VTC. • Volonté d'Uber d'apaiser les tensions en collaborant avec la société de taxis madrilènes Ciudad de Taxi pour proposer une offre incluant les taxis.
	Airbnb	• Suppression du paragraphe concernant le séjour minimum de 5 nuits du décret 79/2014 à la suite d'un appel de la Commission Nationale des Marchés de la Concurrence (CNMC). • Soutien du Parlement européen demandant aux gouvernements régionaux espagnols de ne pas être trop frileux face à l'économie collaborative.

3.3.3. Shanghai

Uber

Contrairement à l'histoire d'Uber dans les deux villes que nous avons analysées précédemment, celle à Shanghai fut de très courte durée. Après avoir pénétré le marché chinois au début de l'année 2014, la société américaine a décidé de céder ses parts de marché à son concurrent chinois principal Didi Kuaidi en 2016 contre des actions. Bien que la lutte concurrentielle entre Uber et son concurrent ait fait rage depuis l'arrivée de la licorne californienne en Chine, d'autres éléments ont freiné le développement de la plateforme. La société américaine a donc quitté la Chine, non seulement à cause de la domination de ses rivaux, mais aussi à cause de l'ingérence de l'État.

Le rêve chinois

En 2013, Travis Kalanick, fondateur d'Uber, émit la volonté d'introduire l'activité *Rides* sur le marché chinois. À cette époque, la plateforme P2P n'employait qu'une centaine de collaborateurs et était présente dans dix pays (Hook, 2016). Alors que plusieurs géants technologiques de la Silicon Valley, comme Google et Amazon, s'étaient effondrés en Chine dans le passé – à la suite de censure, vol de propriété intellectuelle, réglementations gouvernementales, etc. – Uber a cru en son statut d'exception (Hook, 2016). Ceci se reflète dans le discours du fondateur d'Uber qui disait à l'époque : « nous aimons nous attaquer à ce qui semble impossible » (Kessler A. , 2013).

La migration urbaine de centaines de millions de Chinois vers les grandes villes depuis deux décennies faisait de la Chine un marché à très haut potentiel pour le transport. Un marché qui en 2014 ne comptait pas moins de 300 millions de personnes ayant un permis de conduire et dont la moitié disposait d'une voiture personnelle (Lecondé, 2015). Il existait un réel besoin dans le transport personnel, mais le nombre de taxis ne suffisait pas. Il arrivait donc que des chauffeurs refusent d'assumer une course si elle n'était pas assez profitable pour ces derniers. Cette carence agaçait de nombreux habitants à Shanghai qui se plaignaient du fossé entre la demande et l'offre de taxis (Makinen, 2015).

Introduction sur le marché chinois

Le lancement officiel d'Uber en Chine a eu lieu en février 2014, avec la parution d'*UberBlack* dans trois villes chinoises : Shanghai, Guangzhou et Shenzhen (Dai, 2016). La plateforme a décidé de créer une entité chinoise distincte pour son introduction dans le pays,

Uber China. L'intention, derrière la création d'une société chinoise était d'éviter les restrictions auxquelles les entreprises étrangères font souvent objet (Hook, 2016).

Quelques mois après son démarrage, la licorne lança une offre complémentaire à *UberBlack* et *UberX* afin de gagner des parts de marché et de convaincre le peuple chinois, *People's Uber*. Amorcé en octobre 2014, *People's Uber* est un service de covoiturage à but non lucratif qui permet aux conducteurs de proposer des trajets sans faire payer plus que ce qu'ils dépensent en essence ou en frais d'entretien. Cette offre fonctionne comme le service Uber traditionnel à l'inverse qu'elle ne génère aucun profit pour la plateforme (Kastrenakes, 2014). Cette nouvelle offre prenait tout son sens après que la commission des transports de Pékin ait encouragé le covoiturage à but non lucratif afin d'améliorer la qualité de l'air et de réduire le trafic dans les grandes métropoles (Dai, 2016).

Malgré une introduction plutôt réussie sur le marché chinois, la société américaine a dû faire face à de nombreux freins. En effet, Uber n'était pas seule sur le marché du transport en Chine. Par ailleurs, les particularités de ce marché et celles du peuple chinois ont poussé la plateforme P2P à redoubler d'efforts afin de se développer au mieux.

Adaptation du produit de base

D'une part, Uber a vite compris que le produit devait être réadapté au marché chinois. Certaines fonctionnalités de l'application ne correspondaient pas, à l'image de Google Maps permettant de localiser les chauffeurs et les utilisateurs. La couverture de Google Maps en Chine était très limitée et parfois inexacte. Pour remédier à ce challenge, la plateforme a trouvé un accord stratégique avec Baidu⁹, société chinoise puissante sur la scène économique et politique, en l'incluant dans ses investisseurs (Kirby, 2016). Baidu Maps est aussi populaire en Chine que Google Maps l'est aux États-Unis (Dai, 2016).

Un autre défi auquel *Uber China* a été confronté est la méthode de paiement. Au début, les clients devaient valider les informations de leur carte de crédit avant d'ouvrir un compte. Cela représentait un obstacle important pour les potentiels utilisateurs chinois, car de nombreux consommateurs n'utilisent pas de carte de crédit, mais se fient à leur compte Alipay¹⁰ comme principal moyen de paiement. Uber a donc pu ajouter l'option de paiement Alipay à son application en février 2014 (Kirby, 2016).

⁹ Moteur de recherche chinois similaire à Google.

¹⁰ Solution de paiement sur Internet créée en 2004 par le Groupe Alibaba.

Didi Kuaidi : un adversaire de taille

D'autre part, la licorne n'est pas arrivée sur un marché vierge. Les taxis restaient un moyen de transport très utilisé par les Chinois dans les villes grâce à leurs prix très avantageux et compétitifs. Prendre un taxi à Shanghai revenait en moyenne aux alentours de 3 yuans (soit 0,38 euro) au kilomètre (Numbeo, 2020). Pourtant, la pénurie de taxis rendait la rencontre entre l'offre et la demande plus complexe notamment dans les heures de pointe. Pour pallier ce problème, deux grandes plateformes de taxis ont vu le jour en 2011, nommées Didi Dache et Kuaidi Dache (Mo, s.d.).

Au départ, Didi Dache et Kuaidi Dache étaient deux sociétés chinoises qui ont révolutionné la manière de réserver un taxi en Chine. Similairement à Uber, ces applications permettaient de réserver un taxi avec son smartphone et de payer la course en ligne via un système de paiement intégré. À elles deux, ces plateformes contrôlaient 95 pour cent du marché local (Horwitz, 2014). De plus, elles bénéficiaient d'un financement de taille. Alors que Didi Dache était soutenue par le leader chinois du e-commerce Alibaba, Kuaidi Dache pouvait aussi s'appuyer sur le géant d'internet Tencent (Le Monde, 2015). Cependant, les relations entre les deux sociétés chinoises ont été tumultueuses.

En effet, Didi Dache et Kuaidi Dache menaient une bataille concurrentielle féroce afin de gagner des parts de marché. Les deux sociétés se disputaient le plus grand marché de transport individuel au monde, soit plus de 150 millions de taxis chinois utilisant leurs smartphones (Shih, 2015). Ce combat entre les deux géants chinois a pris fin en 2015 lors de leur fusion pour créer Didi Kuaidi, l'un des plus grands services de transport par smartphone au monde valorisé à 6 milliards de dollars (Shih, 2015).

Le rapprochement entre les deux chefs de file du transport, après une lutte de primes et de subventions pour séduire les chauffeurs et les passagers, intervenait au moment de la montée en puissance d'Uber en Chine. Pour faire face à ce nouvel arrivant, Didi Dache et Kuaidi Dache avaient, avant leur fusion, déjà lancé leur propre service VTC similaire à celui proposé par *Uber China* (Berger, 2015). Enfin, cette coalition entre les deux géants chinois créa un adversaire de taille pour Uber en Chine.

Compétition entre Uber et Didi Kuaidi

Après avoir rendu son produit plus attrayant pour les utilisateurs chinois, *Uber China* a dû réaliser des investissements colossaux afin d'attirer de nouveaux utilisateurs sur son application

et faire face à ses concurrents (Hook, 2016). Effectivement, le nouveau groupe Didi Kuaidi a vu d'un mauvais œil l'introduction d'*Uber China* sur son marché. Les deux plateformes bénéficiaient d'un soutien financier important de la part de leurs investisseurs et sont donc entrées dans un jeu de surenchère de subventions afin d'attirer un maximum de conducteurs et de passagers (Hook, 2016).

À cet effet, le leader du marché a mis en place un programme permettant aux utilisateurs de Didi Kuaidi de parcourir jusqu'à 20 kilomètres par jour gratuitement. Ce genre de ristourne coûta à l'application pas moins de 161 millions de dollars par mois (Technasia, 2015). Quant aux chauffeurs d'*Uber China* à Shanghai, certains étaient payés deux à trois fois le tarif que le client paie aux heures de pointe et recevaient des primes supplémentaires pour avoir travaillé un certain nombre d'heures (Makinen, 2015).

Par ailleurs, tandis qu'*UberX* et *UberBlack* demeuraient des alternatives plus chères que les taxis, l'offre *People's Uber* était moins coûteuse. Un passager pouvait s'offrir ce type de service pour la moitié du prix d'un taxi (Muraille de Chine, 2015). Le concurrent principal d'Uber n'a pas tardé à réagir en créant son propre service similaire : *Didi Shun Feng Che* (Lee E. , 2015).

Première mesure contre Uber en Chine

La poussée d'Uber en Chine rendue possible grâce à la zone grise juridique dans laquelle la société opérait n'est pas passée inaperçue. Ce manque de clarté a déplaqué de nombreux médias d'État, incitant le ministère des Transports à déclarer que des problèmes d'illégalité demeuraient concernant la mise en relation lucrative entre des chauffeurs privés sans licence et des passagers. Toutefois, les services VTC n'ont pas été formellement condamnés (Berger, 2015). Peu après ces déclarations, le ministère a été plus loin en décidant début 2015 d'interdire aux chauffeurs sans licence de taxi de faire des courses rémunérées (Le Monde, 2015).

Cependant, de nombreux chauffeurs privés ont continué à utiliser les plateformes de mobilité telles qu'Uber et Didi Kuaidi. Dans les faits, la société américaine n'était pas interdite dans le pays. Pourtant, plusieurs conducteurs utilisant l'application Uber ou Didi Kuaidi ont été sanctionnés par les autorités de Shanghai. Ces derniers ont été contraints de payer une amende, car ils n'avaient pas le droit de transporter des passagers de manière lucrative (Hook, 2016). Aux yeux des autorités, les propriétaires de voitures privées enfreignaient la loi s'ils gagnaient un revenu en proposant des services sans licence de taxi. D'après les régulateurs

chinois, c'étaient les applications de covoiturage qui devaient s'assurer qu'aucun conducteur sans licence de taxi ne les utilise (China Daily, 2015c).

Face à ces sanctions à répétition contre les chauffeurs non conformes, les autorités chinoises ont décidé de mener des descentes dans les bureaux des sociétés proposant des services VTC pour vérifier si elles étaient bien en règle. Ainsi, le siège officiel d'*Uber China* a été perquisitionné par les autorités sous prétexte de permettre aux conducteurs privés d'exercer une activité commerciale sans qualification opérationnelle (Wan, 2015). Le gouvernement a cela dit affirmé que ce type d'intervention ne visait pas Uber en particulier, mais faisait partie d'une répression générale des services de taxis illégaux (Westlake, 2015).

La filiale chinoise d'Uber a pourtant réfuté ce statut d'illégalité en affirmant que sa stratégie consistait à collaborer avec des sociétés de location de voitures sous licences en Chine plutôt qu'avec des propriétaires de voitures privées. Parmi ses collaborateurs à Shanghai, *Uber China* travaillait avec la société Chenghuan qui fournissait généralement un service de voitures pour les hôtels (Lee E. , 2014). De cette manière, la plateforme avait trouvé un moyen de poursuivre ses activités après l'interdiction par le gouvernement de conducteurs privés sans licence (Wan, 2015). Malgré les descentes du gouvernement et le fait que de nombreux chauffeurs privés sans licence continuaient à utiliser Uber de façon illégale, la société restait opérationnelle. Entre temps, le gouvernement commençait à réfléchir à prendre des mesures pour clarifier cette zone grise juridique dans un secteur en pleine expansion.

Protestations des taxis

De surcroît, les chauffeurs de taxi pointaient aussi du doigt les services VTC. Plus de 200 manifestations de ces derniers ont été recensées à Shanghai et dans d'autres villes chinoises (Figure 9). Ces manifestations s'adressaient à deux cibles en particulier.



Figure 9 : Répartition des manifestations de taxis en Chine (Hewitt, 2016)

La première était la concurrence déloyale que représentaient les services VTC. De nombreux chauffeurs de taxi se sont réunis pour protester contre les chauffeurs de véhicules privés ne détenant pas de licence (Hewitt, 2016).

La seconde cible était, contrairement aux chauffeurs de taxi dans les autres pays qui protestent contre Uber, leurs propres centrales de taxis. Ils se plaignaient des frais trop élevés proposés par leurs employeurs contrairement aux services VTC (Boulay, 2016). Ces manifestations n'étaient pas les premières. Les chauffeurs de taxi protestent depuis les années 80 lorsque le gouvernement chinois avait accordé des licences d'exploitation de taxis à un nombre restreint de sociétés dans les grandes villes et leur ont fait payer des prix élevés pour ce privilège. En contrepartie, ces sociétés demandaient à leurs chauffeurs de payer une redevance mensuelle. Beaucoup étaient prêts à le faire pour obtenir un travail qui était alors considéré comme de haut niveau, mais ces tarifs sont jugés beaucoup trop élevés par les chauffeurs aujourd'hui (Hewitt, 2016).

Ces nouvelles grèves étaient donc réalimentées par la diffusion d'application de covoiturage à l'image d'*Uber China* opérant dans une zone grise juridique (Jacobs, 2015). Elles représentaient également un défi pour le gouvernement qui ne tolérait guère l'agitation ouvrière (Jacobs, 2015).

Les régulateurs chinois se penchent sur de nouvelles réglementations

Face à ce flou juridique et aux manifestations des chauffeurs de taxi, le gouvernement chinois a décidé de travailler sur des mesures visant à réguler des applications permettant le covoiturage lucratif. Ainsi, un premier projet avait été proposé en octobre 2015 par le ministère chinois des Transports. Celui-ci visait à interdire le covoiturage aux chauffeurs sans licence de taxi. Il stipulait aussi que les chauffeurs privés pour application smartphones devaient signer un contrat de travail à plein temps avec les sociétés de covoiturage. Enfin, leurs véhicules devaient être mis, comme les taxis chinois, hors service après huit ans (Huang, 2016). La mise en œuvre d'un tel projet aurait eu des conséquences dévastatrices pour Uber.

Or, le parti communiste chinois exprimait une réelle volonté de soutenir l'innovation et l'économie collaborative dans le pays. En 2015, l'innovation était d'ailleurs l'élément clé du programme « Internet Plus Society » du Premier ministre chinois Li Keqiang, qui s'était déjà entretenu avec les fondateurs d'Uber et de Didi Kuaidi (Boulay, 2016). Dès lors, le projet de nouvelles mesures très restrictives pour les plateformes de covoiturage allait à l'encontre de cette volonté et n'a donc pas été mis en place.

Alors que les questions réglementaires relatives au covoiturage restaient en suspens, la compétition entre Uber et Didi Kuaidi s'amplifia. La société américaine a admis qu'elle dépensait plus d'un milliard de dollars par an en Chine dans le but de subventionner des tarifs réduits (BBC, 2016).

Ces investissements irrationnels pour séduire les chauffeurs ont confronté Uber à un autre problème de taille : la fraude. Face aux subventions très avantageuses proposées par les deux plateformes de covoiturage dans leur course pour gagner des parts de marché, de nombreux pirates informatiques ont su trouver des moyens pour extorquer des primes sans transporter de passagers (Hook, 2016).

Ces hackers, surnommés les *ghost riders*, créaient de faux comptes conducteurs pour simuler des trajets et obtenir les différentes primes. Selon le Financial Times en 2015, environ 3 pour cent des trajets journaliers, soit 30.000 trajets par jour, effectués par les chauffeurs Uber étaient frauduleux. Cette situation a poussé la plateforme P2P à augmenter le contrôle des registres de conducteurs afin de détecter les fraudes et de désactiver les comptes liés à cet effet (Hook, 2016). Ces contrôles avaient lieu avant que les chauffeurs ne reçoivent leur salaire hebdomadaire. En outre, Uber a introduit de nouvelles fonctionnalités permettant de renforcer la vérification d'identité, comme la reconnaissance faciale et vocale pour radier les faux comptes (Wang, 2016).

Ces niveaux de fraudes diminuaient de façon importante grâce à ces efforts, mais aussi grâce à la réduction des niveaux de subventions. De fait, celles-ci ont été réduites de 80 pour cent entre 2015 et 2016 ce qui a amoindri les incitations financières à frauder (Hook, 2016).

Cette réduction des subventions était un objectif mené par Uber afin de devenir rentable sur le marché. Toutefois, il n'était pas facile de les supprimer pour cette application qui n'était pas leader sur le marché (Hook, 2016). Didi Kuaidi possédait plus de 80 pour cent des parts du marché ce qui lui conférait des effets de réseaux importants : les passagers devaient attendre moins longtemps et les chauffeurs avaient plus de courses (Wang, 2016).

Cependant, les pertes que subissait Uber pour gagner ces parts de marché étaient insoutenables. « Quelle que soit la limite de votre entreprise, vous ne voulez pas dépenser plus que ce qu'elle vaut » exprimait Travis Kalanick à Forbes (Solomon, 2016).

Légalisation du covoiturage

Le 28 juillet 2016, la Chine a décidé d'accorder un statut légal aux services de covoiturage comme Uber et ses concurrents (Huang, 2016). Cette loi a mis fin à une longue période d'incertitude réglementaire (Mozur, 2016). En revanche, cette nouvelle législation a marqué un recul par rapport aux propositions antérieures beaucoup plus sévères (cf. supra). Selon cette nouvelle réglementation, les chauffeurs devaient avoir trois ans d'expérience, être agréés par un organisme de réglementations des taxis et ne pas avoir de casier judiciaire (Mozur, 2016). Les véhicules ayant parcouru plus de 600.000 kilomètres n'avaient plus le droit d'être utilisés. En outre, les plateformes étaient autorisées à fixer leur propre prix, mais la nouvelle loi a banni la possibilité d'un prix en dessous du coût opérationnel ce qui a mis fin aux subventions démesurées (Kirby, 2016). Enfin, des dispositifs de suivis GPS ont dû être installés sur les véhicules par mesure de sécurité (Mozur, 2016).

Fusion Uber – Didi Kuaidi

Ces nouvelles mesures prises par le gouvernement chinois ont poussé Uber à capituler sur le marché. La plateforme californienne avait déjà des difficultés à faire face à son concurrent. La restriction sur le prix a obligé les applications de covoiturage à réduire drastiquement les subventions destinées à leurs utilisateurs. *Uber China* n'avait donc plus la possibilité de continuer à gagner du terrain sur son adversaire (Moutot, 2016).

C'est donc le premier août 2016 qu'Uber a décidé de céder ses activités contre une participation de 17,7 pour cent dans Didi Kuaidi. Cette participation a depuis été diluée à environ 15,4 pour cent en raison de la levée de fonds ultérieure de la société chinoise (Russell, 2019). Cet accord incluait une clause interdisant à Didi Kuaidi de faire des investissements en dehors de la Chine jusqu'en 2023. En contrepartie, Uber était tenu de ne pas concurrencer Didi Kuaidi sur le marché chinois sur la même période (Uber Technologies, 2019a, p. 11). Cette clause n'a pourtant pas été respectée par Didi Kuaidi qui a continué à étendre ses activités au Brésil et au Mexique. Ceci a permis à Uber de reprendre des actions dans la société (Russell, 2019).

Néanmoins, la loi passée le 28 juillet 2016 stipulait que les entreprises de covoiturage en ligne ne devaient pas adopter un comportement tarifaire déloyal qui perturberait le marché. Autrement dit, elles ne devaient pas appliquer des prix inférieurs aux coûts pour évincer les concurrents et dominer le marché (Huang, 2016).

Or, cette opération fait encore l'objet d'une enquête par le gouvernement chinois visant à déterminer si elles enfreignent la réglementation anti-monopole. Effectivement, les deux sociétés détenaient des positions dominantes sur le marché (Jing, 2016). Aucune décision sur cette enquête n'a été prise à ce jour.

Ni les consommateurs ni les chauffeurs ne furent satisfaits par cette fusion. Selon une enquête menée par Web Sina en 2017, 81,7 pour cent des personnes interrogées estimaient qu'il est devenu difficile de trouver un moyen de transport en Chine et 86,6 pour cent disaient que les prix ont augmenté (Horwitz, 2017). Cette difficulté à trouver un moyen de transport et l'augmentation de leurs prix résidaient dans deux causes principales.

D'une part, les plateformes de covoiturage n'étaient plus autorisées à accorder des subventions. Elles avaient aussi décidé de réduire les rabais offerts aux consommateurs ce qui a rendu leur utilisation moins attrayante (Horwitz, 2017).

D'autre part, les villes ont eu le droit d'imposer leurs propres règles. Shanghai a imposé des mesures plus strictes en obligeant les conducteurs à avoir un permis de séjour local. Ce permis était difficile à obtenir pour les résidents non natifs de la ville (Horwitz, 2017). De nombreux travailleurs chinois quittaient leurs villages et petites villes pour trouver des emplois et une meilleure qualité de vie dans les grandes villes (Li, 2016). Néanmoins, cet exode rural a inondé des régions déjà extrêmement peuplées et a poussé la ville de Shanghai à prendre de telles mesures (Li, 2016).

Aucune information sur le segment *Eats* ne se trouve dans cette partie puisque l'offre n'a jamais été disponible sur le territoire chinois.

Airbnb

L'introduction au marché chinois

Airbnb s'est installé en Chine en août 2015 après avoir effectué une levée de fonds estimée environ à un milliard de dollars auprès de deux fonds d'investissements chinois : China Broadband Capital et Sequoia Capital (Tsang, 2015; Yimin, 2015). Ces deux partenaires leur ont fourni de l'aide dans leur implantation. Ils avaient déjà aidé d'autres startups « tech » à s'installer sur le marché chinois puisque ce marché n'était pas des plus simples à pénétrer (Airbnb, 2015; Yimin, 2015). Leur première mission collective était de trouver un CEO ainsi que des bureaux pour leur filiale chinoise : *Airbnb China* (Airbnb, 2015; Canaves, 2019).

Plusieurs groupes d'investisseurs se sont joints peu de temps après comme Horizon Ventures, GGV et Hillhouse Capital pour atteindre une somme finale de 1,5 milliard de dollars (en comprenant également l'investissement de CBC et Sequoia Capital) (China Daily, 2015a). Le co-créateur et CTO de la plateforme déclaraient à l'époque que « le but d'avoir des investisseurs chinois est qu'ils connaissent très bien le marché chinois. Les partenaires nous aident à comprendre à quoi devraient ressembler certains avantages de ce marché » (Xinhua, 2015).

En conquérant la Chine, la plateforme souhaitait s'assurer que leur développement allait être fructueux. C'est notamment à cette fin qu'elle ne s'est installée qu'en 2015, sept ans après le lancement officiel à San Francisco. Le but recherché dans un premier temps était d'en apprendre plus sur la culture et les pratiques des Chinois et que la population profite du service lors de voyages à l'étranger pour que celle-ci s'habitue à l'utilisation de la plateforme (Thibaud, 2016b; China Daily, 2015b). En rentrant ensuite au pays, ces touristes allaient partager leurs expériences uniques et inédites à leurs connaissances, qui à leur tour développeraient de l'intérêt pour le concept. Dans un second temps, l'idée était d'introduire définitivement le service au sein même du pays à travers une filiale spécialement dédiée avec sa propre version du site internet pour que le succès local soit rapide et efficace (Thibaud, 2016b; Xinhua, 2015). Et cette stratégie semble avoir porté ses fruits puisque durant l'année 2015, le nombre de Chinois logeant à l'étranger grâce à Airbnb a augmenté de 700 pour cent (Feifei, 2016).

De plus, Airbnb a décidé de suivre une approche beaucoup plus locale où des éléments propres à la culture du pays se retrouvaient directement dans leur site internet. Le CEO a affirmé qu'il voulait absolument « créer une plateforme réellement localisée » et que la plateforme paraît adaptée aux normes sociales chinoises (Kessler S. , 2015). Des imitations locales comme Tujia ou Xiaozhu étaient déjà présentes avant eux et disposaient d'un avantage non négligeable : la connaissance des particularités du marché chinois (Thibaud, 2016a). Néanmoins, elles ont toutes les deux participé à la création du marché et au développement de la demande. Airbnb a donc pu concentrer ses efforts sur l'attraction et la rétention des clients (Yimin, 2015).

Quid des concurrents et des réactions sociales

La plateforme Tujia a été créée en 2011 et présente à peu de choses près le même *business model* que sa contrepartie américaine. Une différence notable est cependant le fait qu'elle ait acheté des logements vacants et des chambres d'hôtel inutilisées (Sapore Di Cina, 2019). Elle

a ensuite remis ces logements à neuf et les gère désormais à part entière. Son service s'apparente donc plus à du B2C qu'à du C2C (même si des particuliers proposent tout de même leurs habitations) et présentait en 2018 presque 5 fois plus d'annonces que sur Airbnb. Ses parts de marché dans les locations à court terme à cette époque dépassaient les 40 pour cent (Sapore Di Cina, 2019; Linyan, 2019).

Xiaozhu est également une plateforme chinoise dont l'investisseur principal n'est autre que le géant Alibaba (Linyan, 2019). Elle a été créée en 2012 et propose un modèle C2C qui ressemble davantage à celui de HomeAway où les hôtes mettent à disposition leur résidence secondaire. En 2018, elle ne présentait pas moins de 500.000 annonces sur son site contre 175.000 sur *Airbnb China* et disposait de 23 pour cent des parts de marché des locations à court terme (Linyan, 2019).

EqualOcean: Who's winning in China's short-run home-sharing market?

Index	Tujia	Xiaozhu	Airbnb China
listings	1,000,000.00	500,000.00	175,000.00
market share***	41.0%	23.0%	8.7%
business model	B2C(main)+C2C	C2C	C2C
DAU*	1,254,000.00	381,000.00	626,000.00
employees	5000 (in 2017)	100-499	150
occupancy rate	N/A	N/A	8%-12%
commission-guests	0	0	6%-12%
commission-hosts	10%	10%	3%
valuation	1.5 billion (latest)	1 billion (series E)	30 billion (Airbnb)
main backer	Ctrip	Alibaba	Airbnb
financials	Revenue: USD 2 million (Q2 2016) Volume: USD 22 million (Q2 2016)	GMV: USD 1 billion**	Revenue: USD 130 million Loss: USD 20 million

Source: Bloomberg, Euromonitor, The Information, Open Source, as of 2018
 Note: *Daily Active User, April 2018, Big Data-Research; **forecasted numbers; ***data in 2017 from Euromonitor

EqualOcean.com

Figure 10 : Marché chinois des locations à court terme en 2018 (Linyan, 2019)

La cible principale de la plateforme californienne est la génération *millenials* qui est habituée à voyager plus régulièrement que leurs aïeux (Feifei, 2016). Pour les atteindre, Airbnb a donc par exemple intégré des réseaux sociaux chinois comme WeChat et Weibo pour s'identifier sur la plateforme et les cartes utilisées proviennent d'une imitation locale de Google Maps (Kessler S. , 2015). Les moyens de paiements locaux comme Alipay ou UnionPay ont été inclus dans le système et les dirigeants sont même allés jusqu'à changer le nom du site en « Aibiyang » ce qui signifie « accueille quelqu'un avec amour » et (Kessler S. , 2015; Airbnb, 2020g; Xinhua, 2015).

Toutefois, le changement de nom n'a pas fait l'unanimité auprès de la population. Sur le réseau social Weibo, l'annonce du renommage a suscité de nombreuses réactions se moquant du choix pris par les Américains pour deux raisons (Huang, 2017). Premièrement, à cause de

la prononciation qui n'est pas évidente en mandarin. Deuxièmement, vu que le mot est difficile à prononcer, ce dernier peut vite dériver en « Aibing » qui signifie « l'amour doit être dur », un message donc bien différent que celui d'origine (Huang, 2017).

L'un des potentiels freins à leur expansion est la mentalité des consommateurs du pays. En effet, selon un analyste travaillant pour Analysys International au début de l'année 2016, les Chinois doivent encore s'habituer à l'idée de partager leur maison, beaucoup sont encore réticents face à ce concept (Feifei, 2016). Cela dit, le marché de la location de vacances présentait une énorme marge de croissance en Chine. Effectivement, les voyageurs étaient prêts à essayer de nouvelles expériences comme des séjours chez l'habitant, car les hôtels n'arrivaient plus à pleinement les satisfaire (Feifei, 2016; Feifei, 2019).

En outre, cette résistance s'inscrit plus généralement dans un problème lié à la confiance. Selon une étude datant de 2013, près de 7 personnes sur 10 ne faisaient pas confiance à un inconnu (People Daily, 2013). Cela se répercute également sur les commerces et entreprises, mais aussi vis-à-vis des fonctionnaires, de la police et même du corps médical. Or, le président du service en Chine a affirmé que la confiance était l'une des composantes principales de leur *business model* (Xinhua, 2016). C'est donc probablement aussi pour cette raison que la licorne n'a pas pénétré d'emblée le marché chinois. Les dirigeants ont préféré laisser les plus téméraires d'entre eux s'essayer à la plateforme pour voir si ce mode de fonctionnement pouvait tout de même convenir aux Chinois, avant d'engranger de massifs investissements pour réellement s'installer sur le territoire.

Focus sur Shanghai

À la fin du mois d'octobre 2016, Airbnb et la zone de libre-échange de Shanghai (*Shanghai Free Trade Zone – SHFTZ*) ont conclu un accord nommé *Memorandum of Understanding* (Airbnb, 2016). La SHFTZ est une zone de la ville regroupant beaucoup d'entreprises internationales et locales qui a pour but d'avoir moins de restrictions économiques favorisant les investissements et les échanges commerciaux internationaux (Jaye, 2018). L'accord passé va permettre le développement de séminaires sur l'entrepreneuriat et sur l'économie collaborative aux entreprises du coin. L'accord aura donc pour but de promouvoir les logements sur la plateforme lors de ces séminaires et de travailler avec le district de Pudong (qui accueille la SHFTZ) pour que les membres de la plateforme partagent leur expérience à travers ces conférences. Enfin, plus généralement, cela a permis la promotion de la culture de la ville aux voyageurs du monde entier (Airbnb, 2016).

Le 28 mars 2018, la plateforme a dû se plier aux règles chinoises s'appliquant déjà aux hôtels et qui concernent la récolte d'informations sur les touristes à Shanghai. Airbnb doit transmettre aux autorités diverses informations sur chaque personne séjournant dans la ville (Airbnb, 2020h; Saviana, 2018). Ainsi, les étrangers comme les Chinois sont contraints de fournir leurs noms, leur adresse mail, leur numéro de téléphone, les dates et heures de réservation, l'intégralité des discussions écrites avec l'hôte et des informations liées à l'identité (nom, nationalité, sexe, date de naissance, informations et date d'expiration du passeport) (Airbnb, 2020h). Le président d'Airbnb en Chine avait déjà affirmé par le passé que la plateforme était ouverte à conclure des partenariats avec les consommateurs ainsi que les régulateurs et qu'elle mise beaucoup sur la confiance pour exister (Xinhua, 2016).

Cependant, même si la plateforme fournit ces informations au niveau fédéral, les touristes sont tout de même obligés de s'enregistrer auprès du commissariat local dans les 24 à 72 heures après leur arrivée (Summers, 2020). Ces procédures peuvent s'avérer compliquées pour certains touristes occidentaux. Pour ceux qui restent à l'hôtel, l'infrastructure s'occupe de la démarche pour eux, tandis que ceux qui logent dans un Airbnb peuvent se faire aider par leur hôte, mais ce n'est absolument pas systématique (Summers, 2020; Sapore Di Cina, 2019). Cela a d'ailleurs posé des problèmes aux touristes occidentaux devant s'enregistrer par eux-mêmes à des commissariats des petites villes rurales où l'anglais est peu pratiqué (Where Next Kate, 2018).

Par le passé, l'entreprise avait déjà accepté de stocker les données de ses utilisateurs dans le pays comme le veut la loi chinoise. D'ailleurs, les dirigeants n'avaient jamais caché leur volonté de travailler avec le gouvernement chinois pour s'assurer ne pas s'auto condamner (Cherif, 2017; Feifei, 2016). Ils ne veulent pas commettre les mêmes erreurs que d'autres entreprises de l'économie collaborative ont commises en s'implantant dans le pays.

De plus, obtenir un visa pour touriste s'avère plus compliqué en passant par la plateforme pour réserver un logement. Les étrangers logeant à l'hôtel peuvent utiliser leurs preuves de réservations pour obtenir le visa (Sapore Di Cina, 2019). Les réservations via Airbnb, elles, ne sont pas spécialement suffisantes pour l'obtenir. Certes, il existe quelques mécanismes pour en obtenir un, comme réserver un hôtel puis annuler la réservation pour réserver via Airbnb, mais cela complique tout de même le processus de planification du voyage (Sapore Di Cina, 2019). Pour ces voyageurs étrangers, il est donc peu recommandé de réserver leurs logements via le site internet.

Les dirigeants de la licorne ont également annoncé le 28 mars le lancement de leur service *Airbnb Plus*. Pour rappel, cette nouveauté liste les logements de qualité supérieure, vérifiée par des employés de la plateforme, et pour lesquels les hôtes consacrent particulièrement de l'attention à ce que les visiteurs passent une expérience unique (Airbnb, 2018a). Shanghai est devenu par ailleurs l'une des treize premières villes à proposer ce service, listant à l'époque déjà plus d'une centaine de logements de ce type. De plus, les dirigeants ont également mis en place une académie pour hôtes offrant un programme pour que ces derniers puissent améliorer leurs services et proposer du contenu éducationnel à leurs invités (Airbnb, 2018a).

En août 2018, Airbnb avait annoncé la tenue d'un concours pour faire remporter à quatre personnes une nuit à la grande muraille de Chine, dans une des tours qui aurait été transformée en logement le temps d'une nuit (Cripps, 2018). Cependant la plateforme a très vite reçu des retours mitigés sur son initiative, émanant principalement de citoyens chinois. Ces derniers remettaient en question l'impact du séjour sur la structure historique et ancienne de la grande muraille (Cripps, 2018). Les dirigeants ont rapidement éteint la polémique en annulant l'événement qui avait pour but de promouvoir le tourisme local, authentique et durable selon eux (Krishna, 2018). Toujours selon leurs dires, ils avaient reçu l'accord de la Société de Tourisme de Pékin détenue par l'État. Pourtant, la commission d'État de la culture chinoise a déclaré n'avoir eu aucune connaissance de l'événement (Krishna, 2018).

Le marché chinois en vaut-il la peine ?

D'un point de vue statistique, la Chine se révèle être un marché fructueux pour la plateforme. À la fin de l'année 2016, elle a reçu le prix de la « meilleure marque disruptive » lors d'un concours organisé par Serviceplan, une agence publicitaire, pour désigner les meilleures marques de Chine en 2016 (Si & Junqian, 2016). Entre 2017 et 2018, la quantité de logements a doublé sur le site et 3,3 millions de Chinois ont séjourné ailleurs dans le pays grâce à la plateforme (Airbnb, 2018a). En 2018, les revenus ont atteint les 2,4 milliards de dollars, soit une augmentation de 37,5 pour cent par rapport à 2017 (Stevens, 2019). Ensuite, l'expérience « Plus » a représenté 20 pour cent du total des réservations pour sa première année.

En 2019, la ville la plus peuplée de Chine devient la ville la plus populaire sur Airbnb grâce à sa variété d'offres de logements diversifiés qui parvient à séduire les voyageurs et en particulier les *millennials* (Shenshen, 2019). Les 20-39 ans représentent un tiers de la population chinoise et sont sensibles aux manières de voyager innovantes et aux différentes expériences proposées par le site d'après un rapport publié par Airbnb et CBN Data (cité dans Shenshen,

2019). Environ 40 pour cent de ces jeunes souhaitent plus ou moins consacrer 20 pour cent de leurs revenus dans les voyages (Xinhua, 2015). Enfin, 70 pour cent des utilisateurs du pays le plus peuplé au monde appartiennent à cette catégorie de population et l'âge moyen d'un hôte chinois est de 33 ans (Feifei, 2019).

Avec plus de 50 millions de logements vacants, il est sûr que le potentiel du marché chinois est impressionnant. Il était aussi estimé que pour 2020, le marché du « partage de maison » atteindrait les 7,1 milliards de dollars en Chine et que l'économie collaborative augmenterait de 40 pour cent par an pendant les quatre prochaines années (Feifei, 2019; Menze, 2019). En effet, le prix de l'immobilier a significativement augmenté ces dernières années, rendant la recherche de logements en ville pour les jeunes Chinois beaucoup plus pénible. Heureusement, il s'agit de la partie de la population qui est la plus en phase avec l'idée de partager son logement (Yimin, 2015). Airbnb avait d'ailleurs pour objectif que pour 2020 la Chine soit la première communauté de visiteurs représentée sur la plateforme (Airbnb, 2018a). Malheureusement, il est difficile de dire si cela s'est produit suite à la pandémie mondiale du Covid-19 qui a émergé dans ce pays.

Tableau 3 : Synthèse de Shanghai

Résistance des régulateurs	Uber	• Interdiction de faire du covoiturage lucratif au début de l'année 2015 suite à une pression des médias de l'État et des chauffeurs de taxi pour concurrence déloyale. • Amendes distribuées aux chauffeurs privés sans licence de taxi utilisant <i>Uber China</i>. • Perquisitions menées au siège d'<i>Uber China</i> pour vérifier si la société était bien en règle avec ces chauffeurs sans licence. • Projet d'une réglementation stricte sur le covoiturage établi en octobre 2015, dont les conséquences auraient été dévastatrices pour Uber en Chine. • Loi de 2016 beaucoup moins stricte que le projet d'octobre 2015, mais difficile à soutenir par <i>Uber China</i> suite à la suppression des subventions.
	Airbnb	• Obligation du respect des règles chinoises sur le partage des données de leurs utilisateurs résidant à Shanghai. • Obligation de stocker leurs données en Chine. • Délivrance de visa pour touristes compliquée avec une simple réservation Airbnb.
Résistance des entreprises concurrentes	Uber	• Fusion de Didi Dache et Kuaidi Dache pour créer la société Didi Kuaidi, un des plus grands services de transports au monde. • Lancement de services similaires à <i>Uber China</i> par Didi Kuaidi afin de concurrencer la plateforme. • Bataille concurrentielle entre Didi Kuaidi et <i>Uber China</i> en termes de subventions et primes accordées aux utilisateurs des applications dans le but de gagner les parts du marché. • Manifestations des taxis contre Uber jugeant la concurrence déloyale. • Cession des activités d'<i>Uber China</i> à Didi Kuaidi contre 17,7% de participation en août 2016.
	Airbnb	• Aucune recensée
Résistance sociétale	Uber	• Agitation populaire mal vue aux yeux du gouvernement chinois.

	Airbnb	• Partenariat avec la SHFTZ pour promouvoir la plateforme et l'économie collaborative à travers des séminaires. • Difficultés des touristes à s'enregistrer aux commissariats locaux. • Rejet massif du nom « Aibiyang », car trop difficile à prononcer. • Le partage de maison n'est pas encore familier pour les Chinois. • Problème lié à la confiance dans les mentalités chinoises. • Plateforme peu recommandée aux touristes occidentaux. • Rejet de leur idée de nuitée à la grande muraille de Chine.
Création/modification de la législation	Uber	• Zone grise juridique permettant à Uber d'opérer et de se développer. • Association avec des sociétés de locations de véhicules privés détentrices de licences afin de continuer à opérer malgré les restrictions imposées par le gouvernement chinois au début de l'année 2015. • Décision d'accorder un statut légal aux services de covoiturage en juillet 2016.
	Airbnb	• Aucune recensée.

3.4. Analyse transversale et résultats

3.4.1. Analyse comparative d'Uber et d'Airbnb dans chaque ville

La première partie de notre analyse consiste à comparer Uber et Airbnb sur les quatre formes de résistances de leur *business model* dans chaque ville séparément afin de déceler des similitudes et des différences.

San Francisco

Nous pouvons identifier de nombreuses ressemblances entre les différentes formes de résistance auxquelles Airbnb et Uber ont été confrontées lors de leur implantation et de leur développement à San Francisco, leur ville d'origine.

Tout d'abord, nous observons que leur manière de fonctionner est totalement nouvelle par rapport au secteur dans lequel ils s'inscrivent puisque d'un point de vue légal, le cadre n'était pas adapté à leurs activités. Dans le cas d'Uber, cela leur a permis de lancer leurs opérations dans un flou législatif complet vu que la plateforme n'était pas une entreprise de taxis alors qu'elle agissait à peu de choses près comme telle ce qui a entraîné la colère de ces derniers. Dans le cas d'Airbnb, les locations à court terme pour une durée inférieure à 30 jours nécessitaient un permis. Mais elles n'étaient que très peu contrôlées laissant un terreau fertile au développement de cette plateforme, tout en provoquant l'énervement du voisinage et des hôtels.

Lorsque les politiques sont intervenus pour encadrer leurs affaires, ces derniers ont été à chaque fois indulgents à leurs égards dans l'élaboration de la loi. Pour le spécialiste du tourisme, la loi autorisa les locations à court terme sans besoin de permis, favorisant l'apparition d'offres de ce type sur la plateforme. Pour l'expert de la mobilité personnelle, la CSPP a mis en place diverses obligations afin de standardiser et professionnaliser les activités d'Uber, globalement moins restrictives que pour les taxis.

Mais dans les deux situations, le législateur a quelque part légitimé et approuvé leur *business model* à travers les nouvelles régulations instaurées. Cela ne paraît pas incohérent avec l'image que nous pouvons nous faire de la ville. D'abord parce que la Silicon Valley, qui s'étend notamment sur SF, est l'un des premiers pôles de développement d'entreprises « high-tech » avec plus de 420.000 personnes travaillant dans les nouvelles technologies en 2017 (Moulard, 2019). Les retombées économiques sur SF ne sont pas à négliger et il est donc dans les intérêts des politiciens d'encourager et de rendre possible le développement de nouvelles

entreprises. Il est aussi judicieux de rappeler que le maire Lee a encouragé la CSPC à assumer la régulation d'Uber, car cette instance y était plus favorable que l'AMTSF.

Les deux intermédiaires ont dû aussi militer pour que les politiques aillent en leur faveur. Les équipes d'Airbnb ont travaillé avec celles du superviseur David Chiu pour rédiger la *Airbnb Law*. Elles ont ensuite déboursé pas moins de 8 millions de dollars en subventions politiques et en embauches de lobbyistes pour faire campagne contre la *Proposition F*. De leur côté, les équipes d'Uber, Lyft et DoorDash sont actuellement en train de mener une campagne politique estimée à 90 millions de dollars pour créer un statut spécial pour les chauffeurs. De plus, elles avaient déjà recruté d'anciens collaborateurs du maire spécialisés dans la communication pour améliorer leurs relations avec les membres du conseil (Matier & Ross, 2017).

Nous remarquons ensuite que quelques années plus tard, les autorités ont durci la réglementation. La Californie a fait passer la loi *Assembly Bill 5 (AB5)*, notamment pour faire en sorte que les chauffeurs Uber soient requalifiés en tant qu'employés afin de bénéficier de plus d'avantages comme le chômage, les indemnités d'accidents de travail, la comptabilisation des heures supplémentaires, etc. Les autorités de la ville de SF ont, quant à elles, mis sur pied un système de vérification des annonces sur Airbnb et HomeAway pour fluidifier le contrôle des hôtes qui sont en règle.

Par après, nous avons remarqué que d'autres formes de résistance sont apparues dont l'intensité variait en fonction de la plateforme concernée. Uber a fait face de manière plus intensive à de la résistance de concurrents préétablis, principalement les chauffeurs de taxi, qui se sont plaints à maintes reprises de la concurrence déloyale qu'ils subissaient. En revanche, les communautés locales se sont beaucoup moins insurgées contre les pratiques de la licorne, probablement parce qu'ils en étaient les premiers bénéficiaires. Leurs travailleurs, eux, ont démontré leur désaccord face à certaines composantes du modèle d'affaires de leur supposé employeur en portant plainte pour voir leur statut requalifié.

Airbnb, dont les services sont principalement orientés vers une clientèle extérieure aux habitants de la ville, a justement vu davantage de locaux revendiquer leur mécontentement. La prolifération de locations à court terme a provoqué de nombreuses externalités négatives dans des quartiers initialement résidentiels comme l'augmentation de nuisances sonores, moins de sécurité, l'augmentation des loyers et des prix de l'immobilier, etc. Néanmoins, les hôtes ne se sont à aucun moment plaints des conditions dans lesquelles ils opéraient leurs activités,

probablement parce qu'ils bénéficiaient grandement de ces dernières. Un couple de la ville a d'ailleurs récemment accepté de payer 2,25 millions de dollars d'amendes pour avoir proposé plus d'une dizaine de logements sur le site internet, ce qui est interdit par la loi (Sokolowsky, 2018). Les concurrents préétablis ont également fait preuve d'opposition au géant du tourisme. HomeAway a porté plainte contre la ville en estimant que la *Airbnb Law* induisait de la concurrence déloyale et des syndicats et des associations de travailleurs ont manifesté et fait campagne pour le durcissement de la loi à l'encontre de la licorne.

Finalement, nous pouvons conclure qu'ils ont fait face à de la résistance de la plupart des parties prenantes de la ville, mais dont l'intensité a différé entre les deux sociétés selon l'acteur concerné. Cependant, les autorités locales ont largement fait preuve de tolérance à leurs égards en légiférant en leur faveur ce qui a largement contribué à légitimer leur *business model*. C'est d'ailleurs probablement pour cela que les réactions des autres acteurs ont été plus virulentes. Néanmoins, nous ne pouvions qu'espérer que ces deux entreprises aient atteint un certain niveau de légitimité dans leur ville de naissance pour pouvoir s'internationaliser par la suite.

Madrid

En ce qui concerne Madrid, ni Airbnb ni Uber n'ont eu la tâche facile pour s'imposer dans la capitale espagnole. En effet, lorsqu'elles se sont développées, les deux plateformes P2P ont dû faire (et font encore) face aux quatre grands défis énoncés précédemment. Cependant, il existe des similitudes et des différences entre les deux géants de l'économie des plateformes collaboratives quant aux décisions qui ont été prises face aux diverses menaces auxquelles ils ont été confrontés.

Tout d'abord, pour Uber comme pour Airbnb ce sont désormais les gouvernements régionaux espagnols qui décident de prendre de nouvelles mesures face aux plateformes. Néanmoins, ces gouvernements ont dû adapter leurs réglementations lorsqu'ils ont obtenu ce pouvoir. De fait, ces dernières étaient relativement vagues. Il en résultait un flou juridique ce qui a entraîné de nombreuses protestations venant des entreprises déjà établies. Les associations de taxis, tout comme le secteur hôtelier, reprochaient aux deux plateformes d'exercer leurs activités sans licence. Effectivement, les chauffeurs d'*UberPop* ainsi que les propriétaires de logement mis en location à court terme n'avaient aucune autorisation particulière pour exercer. En outre, les hôteliers blâmaient le manque de sécurité pour les consommateurs et les désagréments que ce type de location pouvait provoquer auprès du voisinage.

Le point commun entre les hôtels et les associations de taxis est par conséquent qu'ils pointaient du doigt une concurrence déloyale menée par ces plateformes. Face aux manifestations des entreprises traditionnelles des deux secteurs, le gouvernement régional de la ville de Madrid a pris des mesures pour y remédier. Ainsi, Uber a dû interrompre son activité *Rides* pour une durée de 15 mois parce que les chauffeurs *UberPop* n'avaient aucune licence contrairement aux chauffeurs de taxi. Pour Airbnb, la sanction ne fut pas aussi radicale. Ainsi, les régulateurs ont mis en place un décret visant à réduire l'activité de la plateforme, à augmenter la sécurité des consommateurs et à rassurer les habitants avoisinants.

À la suite de ces nouvelles réglementations, les deux sociétés américaines ont pu y faire face pour continuer leur développement. D'une part, *Uber Rides* a fait son retour en 2016 sur le marché espagnol grâce aux licences VTC qui sont réglementées par le gouvernement. Cependant, le ratio de licence VTC par rapport aux licences de taxi doit être de 1 pour 30. Les propriétaires de logements Airbnb, quant à eux, se sont vu retirer la restriction interdisant les séjours de 5 nuitées minimum. La Commission Nationale des Marchés de la Concurrence avait fait appel au décret du gouvernement élaboré en 2014 en dénonçant le monopole accordé aux hôtels pour les séjours touristiques de court terme. Autrement dit, les deux plateformes ont pu poursuivre leurs activités en s'adaptant à la réglementation en place ou en jouissant de la modification des mesures prises par les régulateurs.

Cela dit, Uber et Airbnb ont affronté de nouvelles contestations. Alors que la population madrilène reproche à Airbnb de provoquer l'augmentation du prix des loyers dans la ville, Uber continue à braver le mécontentement des chauffeurs de taxi. Or, cette fois, *Uber Rides* n'est pas sanctionné à Madrid contrairement à d'autres villes comme Barcelone où la plateforme a choisi de se retirer du marché jugeant les nouvelles restrictions trop sévères. À l'inverse, les hôtes d'Airbnb sont une nouvelle fois contraints de respecter de nouvelles réglementations. En plus d'avoir une licence, les logements accueillant des voyageurs plus de 90 jours sur l'année seront considérés comme des activités commerciales et devront respecter des règles similaires à celles des hôtels, ce qui n'est pas encore le cas pour de nombreuses annonces d'Airbnb.

Enfin, l'avenir des plateformes dans la capitale espagnole semble encore fragilisé par différentes menaces. Tandis qu'Airbnb est encore contesté suite au tourisme de masse et à l'augmentation des loyers, les deux activités d'Uber sont, elles aussi, menacées. Pour *Uber Rides*, le conflit avec les associations de taxis semble loin d'être terminé malgré la volonté d'Uber de proposer un service hybride en intégrant des taxis sur la plateforme. En ce qui

concerne *Uber Eats*, le concurrent Deliveroo a dû reclasser ses coursiers sous le statut d'employés. Même si la plateforme utilise un modèle différent de celui de son concurrent, la menace a le mérite d'exister et aurait des conséquences considérables sur le *business model*.

Shanghai

Enfin, Uber et Airbnb ont connu des destins complètement différents sur le marché chinois. Alors qu'Uber a cédé sa filiale *Uber China* à son concurrent principal Didi Kuaidi, Airbnb prospère dans l'Empire céleste avec sa filiale *Airbnb China*. Malgré le fait que la Chine soit un marché très séduisant et doté d'un énorme potentiel de croissance, bon nombre d'entreprises de la Silicon Valley ont regretté d'y avoir mis les pieds. Pourtant, bien qu'ils aient adapté leurs services, Uber et Airbnb n'ont pas hésité à pénétrer ce marché avec une approche et une stratégie complètement différente.

Environ une année avant l'arrivée d'Airbnb en Chine, Uber faisait son apparition sur le marché sous sa filiale *Uber China*. La zone grise juridique autour du covoiturage a permis à la société de services VTC de croître rapidement avec ses offres *UberBlack*, *UberX* et *People's Uber*. Cependant, la plateforme a dû réadapter son produit afin que ce dernier corresponde aux consommateurs chinois. Ainsi, la société américaine a conclu plusieurs partenariats, notamment avec le service de paiement Alipay d'Alibaba et le moteur de recherche Baidu pour répondre aux attentes des utilisateurs potentiels. Ce dernier est d'ailleurs entré dans le cercle fermé des investisseurs d'*Uber China* en investissant massivement dans la plateforme.

Parallèlement, la société de location à court terme a, elle aussi, adopté une approche plus locale du marché en intégrant les réseaux sociaux WeChat et Weibo pour s'identifier à la plateforme. Airbnb est même allé jusqu'à modifier son appellation en « Aibiyang », dont la signification est certes symbolique, mais dont la prononciation en mandarin est moins aisée. Même si ce nom a été moqué sur certains réseaux sociaux, nous constatons une réelle envie d'Airbnb comme d'Uber de réussir à s'implanter sur ce marché chinois.

C'est un point sur lequel nous avons mis l'emphasis précédemment dans la section concernant la stratégie internationale des deux plateformes. Pour rappel, les quatre risques du modèle CAGE peuvent pousser les entreprises à réinventer et à réadapter leur produit de base pour correspondre aux attentes des consommateurs locaux. Pour faire face à ces différents défis, Uber et Airbnb ont choisi de s'allier avec des partenaires locaux et de revoir leurs produits.

Toutefois, la stratégie adoptée en Chine pour Airbnb va à l'encontre de ce que nous avons conclu dans cette même section. En effet, nous avons abouti à une stratégie transnationale pour la société d'hébergement, caractérisée par une approche globale du marché. Nous remarquons que cette approche est beaucoup plus locale dans ce cas de figure, ce qui fait de la Chine une exception et nous amène à une stratégie multidomestique. Pour Uber, qui a pourtant aussi adopté une telle stratégie, cela a été un peu plus compliqué.

Après que la guerre concurrentielle entre deux géants de la mise en relation de chauffeurs de taxi avec des consommateurs en ligne Didi Dache et Kuaidi Dache ait pris fin, Uber a rencontré un adversaire de taille en l'image de Didi Kuaidi. Cela a poussé la plateforme P2P à adopter une stratégie très agressive afin de gagner un maximum de parts de marché. De fait, Didi Kuaidi, qui détenait plus de 80 pour cent du marché, et *Uber China* sont entrés dans une chasse aux nouveaux utilisateurs en proposant des primes et des subventions pour séduire ces derniers. Néanmoins, les réglementations du gouvernement chinois, les manifestations des chauffeurs de taxi et les nombreuses fraudes liées aux subventions accordées aux chauffeurs privés ont posé de sérieux freins à *Uber China* dans sa conquête de la Chine. En août 2016, la société américaine cédait sa filiale à son concurrent contre une participation à hauteur d'environ 18 pour cent.

Contrairement à Uber, l'approche d'Airbnb s'est faite beaucoup plus en douceur. C'est seulement 7 ans après la création de la plateforme que cette dernière s'est lancée en Chine. La licorne californienne a essayé dès le départ de nouer des relations avec les autorités locales tout en tentant de convaincre les consommateurs chinois. Ainsi, la plateforme a pris le temps de comprendre leurs attentes en s'inspirant de ses concurrents locaux. Elle a également lancé son service *Airbnb Plus* pour rendre l'expérience de ses consommateurs unique. De plus, la société a conclu un accord avec la *Shanghai Free Trade Zone* et s'est pliée aux réglementations chinoises concernant la récolte d'informations sur les voyageurs. Cela a permis à la plateforme d'enregistrer une croissance non négligeable au fil des années.

En conclusion, alors qu'Uber conserve un pied en Chine grâce à ses participations dans Didi Kuaidi, l'approche plus en douceur d'Airbnb a permis à l'application de continuer son développement en Chine qui ne semble pas près de s'arrêter.

3.4.2. Analyse comparative des trois villes pour Uber et Airbnb

Après avoir comparé les situations d'Uber et Airbnb dans chaque ville concernant les différentes menaces liées à leur modèle d'affaires, la deuxième partie de notre analyse consiste à comparer les trois villes, sur base des mêmes éléments, pour chaque plateforme séparément.

Uber

Fondée en 2009, Uber a provoqué un véritable bouleversement dans les trois villes qui ont fait l'objet de notre analyse, comme dans le monde entier. L'apparition du *business model* de la plateforme américaine a été si inédite que le mot ubérisation a fait son apparition dans le dictionnaire.

Le point commun entre les métropoles étudiées est qu'elles présentent toutes les trois des problèmes de congestion et de pollution importants. Trouver des solutions pour le transport de personnes et de marchandises représentait des opportunités qu'Uber a pu parfaitement saisir. Pourtant, l'amorçage de l'application ne s'est pas fait sans encombre et a suscité l'interrogation des autorités locales. La plateforme P2P opérait dans des zones grises juridiques ce qui a engendré des réactions auprès des entreprises établies et a perturbé les normes sociétales. Compte tenu de ces protestations, les régulateurs ont pris des mesures plus ou moins restrictives selon les trois villes.

D'abord, le statut d'indépendant pour les chauffeurs et coursiers est un élément du *business model* souvent remis en cause par les autorités des pays où la plateforme s'est développée. C'est notamment le cas à San Francisco, où Uber a fait l'objet de moult actions collectives de la part des chauffeurs pour la requalification de leur statut en employé. Dans une moindre mesure, la menace plane aujourd'hui pour *Uber Eats* à Madrid du fait qu'un de ses concurrents principaux Deliveroo ait été contraint de requalifier ses coursiers en employés.

Cependant, aucune réglementation n'a réussi à contraindre Uber à changer le statut de ses coursiers dans une de ces métropoles. Uber s'est toujours défendue d'avoir un *business model* prônant la flexibilité et l'autonomie. En outre, une telle requalification devrait forcer la plateforme à revoir l'entièreté de son modèle et lui causerait des conséquences économiques catastrophiques.

Contrairement aux deux autres villes, aucun mouvement sociétal de ce type n'a été recensé à Shanghai. Ceci s'explique certainement par le manque de tolérance du gouvernement chinois face à l'agitation populaire.

En ce qui concerne les réactions des entreprises établies, nous constatons une similarité entre les trois villes analysées. En effet, la concurrence déloyale est l'élément principal reproché par les associations de taxis dans ces métropoles. Alors que l'intensité du conflit entre Uber et les chauffeurs de taxi est importante depuis le lancement d'*Uber Rides* dans la capitale espagnole, le secteur s'est également manifesté à San Francisco et à Shanghai dans une moindre mesure. Le principal reproche fait aux chauffeurs privés est la prise en charge de consommateurs sans licence spécifique comme celle requise pour les taxis.

En plus des protestations des taximen chinois, la société américaine a dû faire face à la réaction d'un acteur majeur sur le marché, Didi Kuaidi. Cette plateforme mettant en relation les chauffeurs de taxi avec des utilisateurs en ligne a adapté ses activités et est entrée dans un combat concurrentiel de taille, poussant Uber à céder ses activités un peu plus de deux ans après son démarrage sur le marché chinois.

Les premières prises de position des régulateurs face aux pressions sociétales et des entreprises ne se sont pas fait attendre dans les trois villes. De fait, environ un an après le démarrage de la société survenaient les premières mesures contre la licorne. Nous constatons toutefois des similitudes et des différences entre les décisions prises par les autorités face à la société américaine.

D'une part, la capitale espagnole a décidé de bannir Uber pour une période de 15 mois pour concurrence déloyale. Un scénario plus ou moins similaire s'est produit à San Francisco où les autorités avaient initialement ordonné à UberCab de cesser ses activités avant que la firme se renomme en Uber. D'autre part, après les premières décisions des régulateurs, la ville de Madrid, comme celle de San Francisco, a décidé d'imposer aux chauffeurs privés de détenir une licence afin de pouvoir exercer, et ce, à la suite des manifestations du secteur des taxis.

Pour ce qui est de la Chine, les autorités n'ont jamais puni Uber directement. De fait, la réglementation interdisait aux chauffeurs privés chinois de faire du covoiturage de manière lucrative. Cette restriction a disparu un an après pour rendre légaux les services VTC à la condition de respecter différentes mesures dont la possession d'une licence.

Bien que la menace soit particulièrement présente à San Francisco, aucune mesure n'a été prise quant à la requalification du statut des chauffeurs même si l'affaire n'est pas encore terminée.

Face à ces réglementations et ces recommandations, Uber a réagi différemment selon le territoire. Alors que la plateforme a été forcée de cesser son activité *Rides* sur le sol espagnol, elle a décidé de continuer à opérer à San Francisco, malgré l'ordonnance d'interrompre son exercice. Selon la société américaine, les réglementations prises par les autorités n'étaient pas rédigées en tenant compte de l'innovation.

Ensuite, lors de son retour sur le marché espagnol, la plateforme a témoigné d'une réelle volonté de collaborer avec le gouvernement madrilène et de regagner leur confiance. En revanche, elle a décidé de continuer à se battre à San Francisco, notamment sur les poursuites pour requalification du statut des chauffeurs en employés. Ainsi, les représentants d'Uber en Californie se sont dits prêts à continuer à répondre aux plaintes devant les tribunaux.

En Chine, la situation est différente. La licorne n'a jamais cessé de fonctionner malgré les avertissements et les perquisitions du gouvernement pour vérifier si les chauffeurs qui utilisaient la plateforme étaient bien licenciés. *Uber China* a trouvé des partenariats avec des sociétés de location de véhicules dans le but de contourner cette législation et de continuer à opérer. Elle a toutefois cessé ses activités sur le territoire chinois suite à sa défaite dans la bataille commerciale contre son homologue chinois.

Airbnb

Pour le spécialiste de l'hébergement, nous remarquons des similitudes au niveau de la réaction de certaines des parties prenantes entre la ville de San Francisco et celle de Madrid, là où les attitudes rencontrées en Chine sont globalement différentes.

Tout d'abord, nous avons observé que d'un point de vue réglementaire, Airbnb a donné du fil à retordre aux autorités. À Madrid comme à San Francisco, la législation n'était pas adaptée au mode de fonctionnement de la plateforme. Il a donc fallu créer de nouvelles lois encadrant leurs activités.

Dans la ville de la baie, la *Airbnb Law* a facilité le développement de la plateforme puisqu'auparavant, une location d'une durée inférieure à 30 jours consécutifs nécessitait un permis et que cela n'est désormais plus requis. Une longue bataille politique et juridique s'en est ensuite suivie, d'une part pour limiter à 75 plutôt que 90 journées autorisées à la location par an. D'autre part, il y avait une volonté de renforcer le système de vérification pour qu'un hôte ne puisse pas offrir plusieurs logements simultanément dans la ville. La première bataille a échoué là où la seconde a été fructueuse.

À Madrid, c'est un chemin quelque peu différent qui a été emprunté. En 2014, à l'inverse de San Francisco, les autorités de la ville ont imposé aux propriétaires de faire évaluer leur logement par un expert pour obtenir un certificat autorisant la location à court terme. Après cette première restriction, deux autres affrontements entre les autorités et la plateforme ont eu lieu. Premièrement, le gouvernement régional souhaitait fixer un montant minimal de 5 nuitées aux locations Airbnb, ce qui a été infirmé par la Commission Nationale des Marchés de la Concurrence. Deuxièmement, ce même gouvernement a limité quelques années plus tard la location à court terme à un total de 90 journées par an, comme dans la ville de la baie. Au-delà de cette limite, les hébergements sont considérés comme des activités commerciales et soumis à des réglementations similaires à celles des hôtels.

Dans la ville de Shanghai, c'est d'une manière totalement différente qu'ont réagi les autorités. Aucune limite concernant le nombre de jours maximal de location ne semble avoir été imposée, et aucun permis ou licence ne semble être requis pour mettre le logement en location. Les règles imposées concernent principalement les données récoltées sur les utilisateurs de la plateforme. La filiale chinoise d'Airbnb doit stocker ses données à l'intérieur du pays et doit transmettre aux autorités de nombreuses informations personnelles, voire intrusives sur les touristes dès que la réservation a été effectuée. Ici, l'activité commerciale n'a jamais été remise en question par les autorités.

Ensuite, en nous intéressant à la réaction des entreprises et des citoyens, nous avons vu des reproches similaires à San Francisco et à Madrid. Pour SF, HomeAway a porté plainte contre la ville, car ils estimaient que la *Airbnb Law* allait induire de la concurrence déloyale à leur égard. De plus, des syndicats de l'hôtellerie ont également manifesté leur désaccord contre les activités de la plateforme et sont allés jusqu'à subventionner des campagnes politiques restrictives. Ces derniers ont été rejoints par des associations de citoyens se plaignant principalement de l'augmentation fulgurante des prix de l'immobilier depuis l'arrivée de la licorne sur leur territoire. Cette conséquence a aggravé encore plus la crise du logement qui frappait la ville de plein fouet déjà avant leur apparition. Ils reprochaient également aux utilisateurs d'Airbnb de dégrader la quiétude de leur quartier à cause de l'apparition imprévue de touristes en masse qui créent des nuisances sonores et ne respectent pas les infrastructures communes mises à leur disposition.

À Madrid, la situation est quasiment similaire. Les habitants subissent les externalités négatives liées aux utilisateurs de la plateforme, mais également une crise de l'offre de

logements dont les prix ont augmenté et qui a été renforcée par l'introduction de la plateforme. Du point de vue des entreprises, Airbnb a été aussi fustigé d'exercer de la concurrence déloyale, mais cette fois-ci de la part des hôtels.

À Shanghai, d'une part les citoyens ont montré peu de résistance. De base, nous aurions pu nous attendre à ce que la plateforme rencontre des difficultés à imposer sa façon de faire puisque les Chinois sembleraient avoir un problème avec la confiance et le fait de partager leurs hébergements. Néanmoins, l'accueil fut plutôt positif auprès de la communauté chinoise même si les *millenials* constituent la majeure partie de leur clientèle et qu'ils ont peiné à accepter le nom « Aibiyang » de la filiale. Il y a également une pénurie de logements à Shanghai, mais l'apparition de la plateforme n'a pas été accusée d'en être le catalyseur. D'autre part, les entreprises déjà installées n'ont pas manifesté leur désaccord vis-à-vis de la société californienne.

Cette différence dans les réactions entre les villes occidentales et Shanghai peut s'expliquer par le fait qu'Airbnb n'a pas perturbé le marché puisque des entreprises au modèle d'affaires similaire étaient déjà présentes sur place comme Yuji et Xiaozhu. Certes, nous pouvons arguer que la filiale de HomeAway, VRBO, ressemble à Airbnb sauf que la notion de « partage » y est moins présente. VRBO propose des logements entiers en location sans la potentielle présence de propriétaires à proximité. De plus, nous y retrouvons principalement des résidences secondaires peu utilisées par les propriétaires, ou encore des hébergements détenus par des propriétaires-investisseurs qui ont acheté le bien pour le rentabiliser en le faisant louer.

Airbnb relève de l'économie collaborative où le séjour est basé sur une expérience nouvelle du partage et offre davantage de flexibilité au propriétaire qui peut faire louer son bien quand il le veut ou dès qu'il en a besoin. En Chine, Airbnb a bien moins heurté les mœurs, d'abord, car ils ne sont pas les premiers à importer ce concept. De plus, ils ne sont même pas les leaders du marché, puisqu'en 2018 leurs deux principaux rivaux se partageaient 64 pour cent des parts de marché contre 8,7 pour cent pour les Américains. Enfin et surtout, en décidant d'opter pour une stratégie multidomestique dans ce cas de figure, Airbnb a renforcé sa réactivité locale en restant à l'écoute des communautés locales et des gouvernements locaux et nationaux. Ils se sont beaucoup plus adaptés à la Chine que l'inverse notamment au niveau des réglementations, alors que c'est justement de cette première situation que découlent les enjeux inhérents à l'obtention d'un *business model* légitime.

3.4.3. Résultats comparatifs des deux plateformes

Pour terminer ce travail en bonne et due forme, nous avons pris soin de réaliser un tableau comparatif reprenant l'intensité des quatre enjeux liés à la légitimation du modèle d'affaires. Nous avons décidé d'utiliser une légende pour quantifier l'intensité de ces derniers : pas ou très peu intense (--); peu intense (-); intense (+); très intense (++). En ce qui concerne les trois premiers aspects, il s'agit bien d'évaluer l'intensité de la résistance, tandis que pour le quatrième c'est la souplesse législative qui est évaluée. Pour ces trois premières résistances, les (+) et (++) auront une connotation négative pour les deux plateformes et inversement, tandis que pour le dernier les (+) et (++) auront une signification positive.

Tableau 4 : Comparatif de l'intensité des quatre enjeux liés à la légitimation du business des deux plateformes pour chaque ville

	Plateforme	Résistance des régulateurs	Résistance sociétale	Résistance des entreprises	Création/modification de la législation
San Francisco	Uber	+	++	+	++
	Airbnb	+	++	++	++
Madrid	Uber	+	-	++	+
	Airbnb	+	++	+	+
Shanghai	Uber	+	--	++	-
	Airbnb	+	-	-	--

Flou réglementaire et réactions des autorités judiciaires et gouvernementales

Pour commencer, ce tableau nous permet d'observer que peu importe la ville où Uber et Airbnb s'installent, elles font face à de la résistance de la part des autorités. Nous avons déjà démontré que lorsqu'elles s'implantent sur un nouveau territoire, elles exercent leurs activités dans un flou juridique aussi appelé zone grise. Pour rappel, beaucoup de chercheurs s'accordaient sur le fait qu'une entreprise présentant un *business model* innovant pouvait représenter la forme d'innovation la plus aboutie et procurait potentiellement le plus de bénéfices. Ces deux licornes présentent, par la nature disruptive et innovante de leur modèle d'affaires, un degré d'innovation élevé à un point tel qu'aucune loi ne régule entièrement leurs opérations lors de leur arrivée.

D'ailleurs, elles profitent du fait que la loi peut parfois être interprétée de différentes manières pour se déresponsabiliser de certaines contraintes inhérentes aux autres entreprises de leur secteur. Selon ses dirigeants, Uber n'est pas une entreprise de taxis ou de livraisons de

nourriture, mais apporte une solution technologique innovante pour mettre en relation un chauffeur et un passager. Son activité principale relève donc plus de l'innovation et de la maintenance informatique que de la coordination de taxis et donc la société américaine ne devrait pas qualifier ses chauffeurs au statut d'employés. Il en va de même pour Airbnb qui se présente comme une plateforme d'annonces pour propriétaires qui veulent mettre en location leur logement. Ils ne devraient donc pas payer la taxe hôtelière, selon les dirigeants. Cependant, l'appareil judiciaire des villes étudiées leur a bien souvent rappelé qu'à un moment ou à un autre personne n'échappe à la loi, via des amendes, des restrictions sur certaines de leurs activités commerciales, voire l'arrêt complet de leurs opérations.

En revanche, les réglementations sont adaptées à la société à laquelle elles s'appliquent. Si la société ainsi que ses composantes évoluent, le système réglementaire va également progresser. Dès lors, si Uber ou Airbnb s'installent dans une ville ou un pays, le flou législatif initial va être comblé au fur et à mesure. Nous avons constaté tout le long de cette analyse que, malgré qu'elles aient subi de nombreux recadrages par les autorités, les deux plateformes ont fait face à de la souplesse législative dans les villes occidentales, mais beaucoup moins en Chine. À San Francisco avec la *Airbnb Law* ou la CSPP qui a légalisé *Uber Rides*, à Madrid où les propriétaires ont pu pendant un certain temps mettre en location leur logement sans restriction concernant la durée, ou encore les chauffeurs Uber (*Eats* comme *Rides*) qui n'ont jamais été requalifiés en employés.

Nous remarquons tout de même qu'il y a eu plus de fermeté à Madrid qu'à SF. En effet, Uber s'est fait bannir pendant 15 mois de la capitale espagnole et les propriétaires Airbnb doivent remplir un certain nombre de critères et fournir des informations sur leurs visiteurs à la police pour mettre leur bien en location. Quant à la situation chinoise, elle est très simple : aucune loi ne s'est adaptée à leur *business*, sauf pour Uber pour qui la loi a été modifiée deux mois avant de céder ses activités à Didi Kuaidi. Cette différence de rigidité provient essentiellement de deux choses.

La première étant que les mentalités américaines et espagnoles ne sont pas parfaitement similaires et concordent encore moins avec celles des Chinois. En s'intéressant à l'indice de liberté d'entreprendre publié par The Heritage Foundation, nous constatons que les États-Unis se trouvent dans la catégorie « libre » et supérieure à celle de l'Espagne. Elle-même se situe au-dessus de la moyenne mondiale, dans la partie « principalement libre » et depuis 2017 dans « modérément libre ». Nous retrouvons aussi la Chine en dessous de la moyenne et dans la

classe « principalement non libre » et, depuis 2019, elle a atteint le seuil « principalement libre » (The Heritage Foundation, 2020). Nous pouvons observer une ressemblance entre la classification offerte par l'index et la dernière colonne de notre tableau, où le plus haut niveau de liberté correspond à la « création / modification de la législation » la plus intense. La liberté d'entreprendre est donc fortement mise en avant dans le pays américain ce qui pourrait expliquer que les autorités soient plus indulgentes avec des entreprises innovantes.

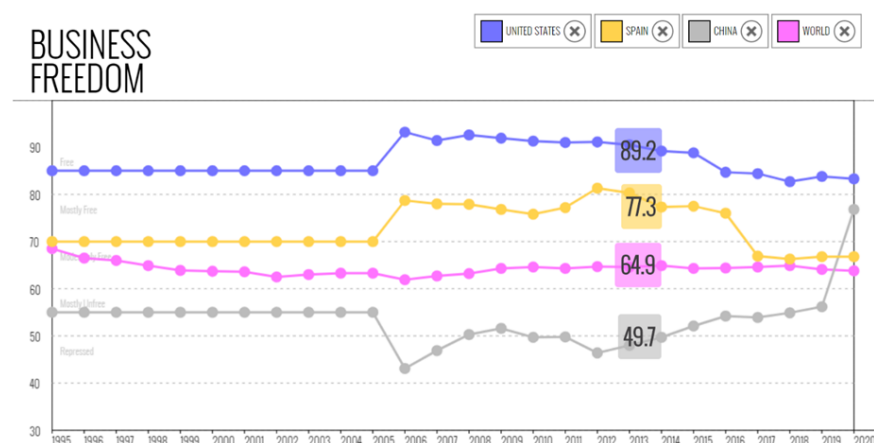


Figure 11 : Indice de liberté d'entreprendre (The Heritage Foundation, 2020)

La deuxième raison est qu'Uber et Airbnb ont davantage d'influence dans la ville de San Francisco. D'abord, comme nous l'avons expliqué auparavant, il s'agit du lieu de naissance des deux licornes. Si ces dernières souhaitent s'internationaliser, c'est qu'elles ont d'abord connu un succès local. De plus, la Silicon Valley qui s'étend sur SF est une région du monde où l'entrepreneuriat et le monde des nouvelles technologies sont mis en avant. Le maire de la ville ainsi qu'une partie des conseillers ne voudraient pas être responsables de l'échec d'une entreprise de « leur » ville. C'est pour cela notamment que le maire s'est arrangé à ce que la CSPP régule Uber et non l'AMTSF. Et pour finir, les deux plateformes ont subventionné l'organisation de campagnes politiques et de communication dans la ville qui allaient à leur avantage.

Résistances sociétales et concurrentielles

Par après, nous avons constaté que les résistances sociétales et celles des entreprises concurrentes sont bien moins uniformes que pour les deux autres points déjà analysés. Il est de ce fait moins aisé d'en conclure des généralités. Nous pouvons dans un premier temps rapidement déduire que si la résistance sociétale n'est pas très élevée en Chine, c'est à cause de la répression que les autorités effectuent sur la population. Celle-ci n'est pas habituée à

exprimer son mécontentement publiquement et connaît une certaine censure de la presse ce qui a compliqué notre recherche.

Pour ce qui est de la résistance des entreprises dans ce pays, Uber a dû s'opposer à deux féroces adversaires contre qui elle s'est lancée dans une guerre concurrentielle, pour ensuite fusionner avec après avoir perdu la bataille. Airbnb a également pénétré un secteur déjà encombré par deux imitations locales et n'a donc pas perturbé le marché en tant que tel. Cela a résulté en une réponse générale des concurrents plutôt calme, mise à part l'éventuelle bataille concurrentielle classique qu'il peut y avoir dans n'importe quel secteur.

Dans un second temps, nous avons vu que les villes de Madrid et San Francisco étaient toutes les deux victimes de la crise de logements. La pénurie d'habitations à destination des citoyens leur pose un sérieux problème qui n'est que renforcé par la venue d'Airbnb dans ces villes, amenant de nombreux propriétaires à mettre en location leurs hébergements sur la plateforme pour générer plus de profits. De plus, la venue de touristes dans des quartiers résidentiels provoque de la pollution visuelle, sonore et matérielle. Bien qu'une pénurie de logements affecte également la ville Shanghai, celle-ci dure depuis bien longtemps et Airbnb n'en est pas tenue responsable.

La résistance sociétale encourue par Uber est un peu plus complexe à évaluer. D'un côté la population occidentale jouit désormais d'un service nettement plus pratique et plus simple d'utilisation que le système de taxis habituel et elle ne s'en plaindra pas. D'un autre côté, il y a les chauffeurs californiens de la plateforme qui n'apprécient pas vraiment la manière dont ils sont traités. Leurs homologues espagnols semblent être moins concernés par cette problématique, c'est donc pour cela que l'opposition sociétale est un peu plus faible à Madrid. Les coursiers californiens estiment que leurs actions sont coordonnées par le géant américain qui s'occupe de leur trouver des courses, d'imposer l'itinéraire correspondant et de fixer le tarif de la course. L'entreprise affirme le contraire, car le choix d'ouvrir l'application revient toujours au chauffeur, et celui-ci n'a aucune restriction sur ses horaires et a toujours le choix de refuser une course qui lui est proposée par l'application.

Conclusion

En conclusion, nous avons observé que les enjeux encourus dans le processus d'acquisition de légitimité par Airbnb et Uber à l'international et mis en exergue par Marano *et al.* (2019) se retrouvent également dans leur marché d'origine. Nous constatons de nombreuses similitudes entre ce qui a été observé à Madrid et à San Francisco. Cependant, les deux métropoles

présentent leurs particularités, par exemple une volonté du pouvoir exécutif de la ville de la baie d'être plus indulgent avec les plateformes collaboratives contrairement à la capitale espagnole.

De plus, nous avons observé et confirmé la cinquième proposition de Marano *et al.* (2019) qui avançait que la *liability of disruption* était plus intense dans les pays moins libéraux. Uber et Airbnb ont clairement affronté des coûts supplémentaires lors de leur implantation en Chine par rapport à une internationalisation dans un pays plus libéral. La loi est un atout majeur de l'État chinois et ce dernier présente moins de souplesse que sa contrepartie espagnole ou américaine. Uber et Airbnb ont même dû revoir certains piliers de leur stratégie et de leur *business model* pour espérer fonctionner sur place ce qui est en désaccord avec la stratégie internationale qu'elles ont adoptée depuis le début.

Enfin, nous avons mis en lumière toute une série de risques et de menaces auxquels faisaient face Uber et Airbnb lorsqu'ils s'implantent sur un marché. Nous avons également mis en lumière que lorsque les deux plateformes s'inséraient sur un marché où l'État jouait un rôle considérable dans la régulation de l'économie, Uber et Airbnb adaptaient leur stratégie internationale qui devient multidomestique plutôt que transnationale.

Conclusion

En conclusion de ce travail, nous avons été en mesure de déceler les menaces et les risques rencontrés par Uber et Airbnb lors de leur introduction dans trois villes distinctes, avant d'établir des similitudes et des différences entre ces dernières.

Nous avons dans un premier temps défini les tenants et aboutissants de l'économie collaborative, puis plus précisément de l'économie des plateformes collaboratives. Dans un second temps, après avoir expliqué les activités d'Uber et d'Airbnb sur lesquelles nous avons concentré notre étude, nous avons montré en détail leur manière de réagir face aux enjeux généraux de leur économie. Nous avons ensuite déterminé qu'elles adoptaient une stratégie transnationale sur leurs marchés étrangers. Pour conclure la première partie de ce travail, il a fallu s'intéresser au *business model* bien particulier des deux firmes.

En effet, leur manière de créer de la valeur et d'en dégager un bénéfice est totalement novatrice pour leur secteur respectif. D'ailleurs, ce modèle d'affaires totalement perturbateur repose justement sur son caractère innovant et le fait qu'aucune législation n'encadre spécifiquement leur façon d'agir lors de leur arrivée. De ce fait, Uber et Airbnb vont choisir d'affronter les différentes parties prenantes en imposant leur modèle d'affaires aux entreprises concurrentes, autorités judiciaires et gouvernementales, consommateurs et autres communautés locales. Leur *business model* pourra donc être perçu de manière hostile par ces derniers, ce qui empêchera le modèle d'être entièrement légitime.

Dans un second temps, nous avons effectué une étude approfondie sur l'implantation des deux licornes dans trois métropoles : San Francisco, Madrid et Shanghai. Ce travail d'analyse s'est essentiellement appuyé sur les recherches préliminaires de Marano, Tallman et Teegen (2019). Pour rappel, ils avaient effectué un travail minutieux de recherche sur les problèmes intrinsèques d'Uber et Airbnb à obtenir la légitimité de leurs différentes parties prenantes lorsqu'elles s'implantent à l'international.

La méthodologie employée relève d'une revue précise et minutieuse de la presse locale puis d'une consultation de la presse internationale et de médias spécialisés sur les sujets technologiques de manière moins exhaustive. En plus d'avoir mis en exergue le processus d'implantation des deux plateformes dans les trois villes étudiées, nous avons approfondi les recherches des auteurs susmentionnés puisque nous avons découvert que les mêmes problèmes se présentaient sur leur marché d'origine. Nous avons également constaté que la stratégie

internationale des deux organisations, qui de base est transnationale, a été réadaptée lors de leur installation dans le pays le plus peuplé au monde.

Effectivement, Marano *et al.* (2019) ont également mis en lumière le fait qu'une entreprise au modèle d'affaires disruptif allait devoir fournir davantage d'efforts lors de son établissement dans un pays où l'État joue un rôle prépondérant dans l'économie du pays. Pour s'acclimater au marché chinois, Uber et Airbnb ont dû délaissé l'intégration globale ; énorme atout de la technologie qu'elles proposent, au profit d'une réactivité locale bien plus travaillée. Leur stratégie internationale est donc de type multidomestique sur ce marché. Par exemple, elles ont toutes les deux intégré la plateforme de paiements Alipay et le système de carte Baidu Maps à leur système ; Airbnb a adapté son nom en Aibiyng et permet aussi aux utilisateurs de Weibo et WeChat d'utiliser leur profil pour se connecter au site internet. Nous constatons par ailleurs qu'Airbnb est allé plus loin dans l'adaptation de son produit et a d'abord attendu que les Chinois s'y habituent avant de l'introduire sur le territoire en 2015. C'est probablement l'une des raisons qui expliquent que cette dernière plateforme soit toujours présente en Chine à l'inverse d'Uber.

Néanmoins, notre analyse présente différentes limites du fait qu'elle se base essentiellement sur des articles de presse. Or, certains médias ne sont pas toujours entièrement objectifs et l'écriture des articles peut être influencée par un certain parti pris de l'auteur ou de l'équipe de rédaction plus généralement. De plus, la Chine se situe 177^e au classement mondial la liberté de la presse en 2020 ce qui nous laisse perplexes face à la partialité et l'exhaustivité des informations trouvées dans la presse locale. Cette troisième étude est donc possiblement incomplète et peut manquer de précision. Enfin, il aurait fallu tenir compte des points de vue de chaque partie prenante. Cela aurait donc nécessité de réaliser des entretiens avec chacune d'entre elles pour chaque milieu étudié. Même si nous avons eu la chance d'interroger le directeur des opérations d'*Uber Eats* à Madrid, cela n'a pas pu être réalisé partout, car il est difficile d'établir des contacts avec tout ce monde et certains n'ont tout simplement pas voulu nous répondre.

Nous finissons ce travail en laissant la porte ouverte à d'éventuelles futures analyses qui pourraient venir compléter celle-ci. Nous ne nous sommes intéressés qu'à trois villes, mais Airbnb et Uber sont présentes dans énormément d'autres endroits, et donc ce travail pourrait être réitéré dans d'autres zones géographiques. Aussi, une analyse beaucoup plus globale serait très pertinente à effectuer. Cette dernière pourrait comparer l'établissement des deux

plateformes dans une trentaine de régions réparties aux quatre coins du globe pour essayer de déceler les tendances systémiques qui se dégagent. Ainsi, Uber et Airbnb seraient en mesure de mieux anticiper la réaction de l'ensemble des acteurs d'un marché dans lequel ils souhaitent s'établir pour ensuite diminuer les problèmes et les coûts susceptibles d'être encourus.

Bibliographie

- ABC News. (2017, novembre 10). *State tightens background check rules for Uber, Lyft drivers*. Récupéré sur ABC News: <https://abc7news.com/state-tightens-background-check-rules-for-uber-lyft-drivers/2625720/>
- ABC News. (2019, juillet 8). *Las licencias de VTC se disparan más de un 22% en un año en Madrid y ya superan las 8.000*. Récupéré sur ABC News: https://www.abc.es/economia/abci-licencias-disparan-mas-22-por-ciento-madrid-y-superan-8000-201907081218_noticia.html
- Airbnb. (2015, août 18). *INTRODUCING AIRBNB'S NEWEST PARTNERS IN CHINA*. Récupéré sur Airbnb: <https://blog.atairbnb.com/introducing-airbnbs-newest-partners-in-china/>
- Airbnb. (2016, octobre 26). *AIRBNB AND SHANGHAI IN SHARING ECONOMY PARTNERSHIP*. Récupéré sur Airbnb: <https://blog.atairbnb.com/airbnb-and-shanghai-in-sharing-economy-partnership/>
- Airbnb. (2018a, mars 28). *Airbnb Deepens China Commitment with the Launch of Airbnb Plus and the Airbnb Host Academy*. Récupéré sur Airbnb: <https://news.airbnb.com/airbnb-deepens-china-commitment-with-the-launch-of-airbnb-plus-and-the-airbnb-host-academy/>
- Airbnb. (2018b). *Madrid Housing Report*. Madrid.
- Airbnb. (2019a, novembre 1). *Conditions de Service pour les Utilisateurs Européens*. Récupéré sur Airbnb: https://fr.airbnb.be/terms#eusec201910_6
- Airbnb. (2019b, novembre 20). *Définissez une stratégie tarifaire*. Récupéré sur Airbnb: <https://www.airbnb.fr/resources/hosting-homes/a/set-a-price-strategy-15>
- Airbnb. (2020a). *À quoi correspondent les frais de service Airbnb ?* Récupéré sur Airbnb: <https://fr.airbnb.be/help/article/1857/%C3%A0-quoi-correspondent-les-frais-de-service-airbnb%C2%A0>
- Airbnb. (2020b). *About us*. Récupéré sur Airbnb: <https://news.airbnb.com/about-us/>
- Airbnb. (2020c). *Comment fonctionnent les évaluations pour les séjours ?* Récupéré sur Airbnb: <https://fr.airbnb.be/help/article/1257/comment-fonctionnent-les-%C3%A9valuations-pour-les-s%C3%A9jours%C2%A0>
- Airbnb. (2020d). *Comment marche l'assurance habitation avec Airbnb ?* Récupéré sur Airbnb: <https://fr.airbnb.be/help/article/296/comment-marche-lassurance-habitation-avec-airbnb->
- Airbnb. (2020e). *Dans quelle mesure l'évaluation de mon expérience ou les commentaires reçus peuvent-ils conduire à la suppression de mon expérience ?* Récupéré sur Airbnb: <https://fr.airbnb.be/help/article/2159/dans-quelle-mesure-l%C3%A9valuation-de-mon-exp%C3%A9rience-ou-les-commentaires-re%C3%A7us-peuventils-conduire-%C3%A0-la-suppression-de-mon-exp%C3%A9rience%C2%A0>
- Airbnb. (2020f). *Expérience en ligne*. Récupéré sur Airbnb: <https://fr.airbnb.be/s/experiences/online>
- Airbnb. (2020g). *Fast Facts*. Récupéré sur Airbnb: <https://news.airbnb.com/fast-facts/>
- Airbnb. (2020h). *Que dois-je savoir pour réserver un logement en Chine ?* Récupéré sur Airbnb: <https://www.airbnb.fr/help/article/1095/que-doisje-savoir-pour-r%C3%A9server-un-logement-en-chine%C2%A0>

- Alba, D. (2016, septembre 6). *Airbnb Is None Too Pleased About San Francisco's New Crackdown*. Récupéré sur Wired: <https://www.wired.com/2016/06/airbnb-none-pleased-san-franciscos-new-crackdown/>
- Alexander, K. (2013, septembre 19). *State adopts regs for Ride-share services*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/State-adopts-regs-for-Ride-share-services-4827478.php>
- AllTheRooms.Analytics. (2020). *Airbnb: An Analyst's Guide, Part 1: Going Public, Revenues, Business Model & Statistics*. Récupéré sur alltherooms.com: <https://www.alltherooms.com/analytics/airbnb-ipo-going-public-revenues-business-model-statistics/>
- Amar, N., & Viossat, L.-C. (2016). *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*. Rapport de l'IGAS.
- Anti-Eviction Mapping Project. (2014). *The Commodification of everyday life : this bed's for sale*. San Francisco.
- Associated Press. (2019, juin 12). *Uber tests drone food delivery, plans autonomous Volvo SUV*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Uber-tests-drone-food-delivery-plans-autonomous-13975702.php>
- At The Corner. (s.d.). *L'histoire tumultueuse d'Airbnb*. Récupéré sur At The Corner: <https://blog.atthecorner.fr/lhistoire-tumultueuse-dairbnb/>
- Banco De España. (2019). *EVOLUCIÓN RECIENTE DEL MERCADO DEL ALQUILER DE VIVIENDA EN ESPAÑA*. ARTÍCULOS ANALÍTICOS - Boletín Económico.
- Barbería, J. (2017, août 11). *Cities for rent*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2017/08/07/inenglish/1502107082_468230.html?rel=mas
- Barman, J. (2016, juillet 13). *City Revises 'Airbnb Law' Additions To Avoid Airbnb Suing Them*. Récupéré sur SFist: https://sfist.com/2016/07/13/city_revises_airbnb_law_to_avoid_ai/
- Barron, K., Kung, E., & Proserpio, D. (2018). The effect of home-sharing on house prices and rents: Evidence from Airbnb. (SSRN 3006832).
- Bashir, M., & Verma, R. (2016). Airbnb Disruptive business model innovation : assessing the impact on hotel industry. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(4), pp. 2595 - 2604.
- Bay City News Service. (2016, octobre 26). *Airbnb To Limit Users To One Host Listing In The City Starting Nov. 1*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/news/bayarea/article/Airbnb-To-Limit-Users-To-One-Host-Listing-In-The-10414371.php>
- BBC. (2016, février 19). *Uber car-hire app losing \$1bn in China every year, says CEO*. Récupéré sur BBC News: <https://www.bbc.com/news/business-35610147>
- Belk, R. (2014). Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, 18(1), pp. 7-23.
- Belleflamme, P. (2017). Les plateformes de l'économie collaborative: fonctionnement et enjeux. *La consommation collaborative*, De Boeck, pp. 221-242.
- Benner, K. (2016, juin 28). *Airbnb in Disputes With New York and San Francisco*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/06/29/technology/airbnb-sues-san-francisco-over-a-law-it-had-helped-pass.html>

- Berger, F. (2015, mai 2). *Uber subit un premier raid des autorités en Chine*. Récupéré sur BFM Business: <https://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/uber-subit-un-premiere-salve-des-autorites-en-chine-882864.html>
- Bhuiyan, J., & Hussain, S. (2019, décembre 30). *Uber and Postmates call AB 5 unconstitutional in new lawsuit*. Récupéré sur LATimes: <https://www.latimes.com/business/technology/story/2019-12-30/uber-postmates-call-ab5-unconstitutional-new-lawsuit>
- Blanding, M. (2016, juillet 13). *How Uber, Airbnb And Etsy Attracted Their First 1,000 Customers*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2016/07/13/how-uber-airbnb-and-etsy-attracted-their-first-1000-customers/#47cd49846213>
- Blystone, D. (2019, juin 25). *The story of Uber*. Récupéré sur Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111015/story-uber.asp>
- Boero, A. (2019, janvier 22). *10 ans après sa création, où va Airbnb ? 5 questions à... Emmanuel Marill*. Récupéré sur Clubic: <https://www.clubic.com/airbnb/article-847103-1-10-ans-creation-airbnb-5-questions-emmanuel-marill.html>
- Boletín Oficial Del Estado. (2014). *DECRETO 79/2014, de 10 de julio, por el que se regulan los apartamentos turísticos y las viviendas de uso turístico de la Comunidad de Madrid*. Madrid.
- Boletín Oficial Del Estado. (2018). *Real Decreto-ley 13/2018, de 28 de septiembre, por el que se modifica la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres, en materia de arrendamiento de vehículos con conductor*. Récupéré sur https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-13179
- Bonnet, Y., PA, S., Thieulin, B., Peugeot, V., Berthet, C., ..., & Distinguin, S. (2015). *Ambition numérique: pour une politique française et européenne de la transition numérique*. Conseil national du numérique.
- Booking.com. (2018, mai 3). *Lost in translation? Booking.com research exposes surprising gap between travel ambitions and reality*. Récupéré sur Booking.com: <https://globalnews.booking.com/bookingcom-research-exposes-surprising-gap-between-travel-ambitions-and-reality/>
- Botsman, R. (2012, juin). *The currency of the new economy is trust*. (TEDGlobal, Éd.) Edimbourg, Ecosse. Récupéré sur https://www.ted.com/talks/rachel_botsman_the_currency_of_the_new_economy_is_trust/details#t-8834
- Botsman, R. (2013, novembre 21). *The Sharing Economy Lacks A Shared Definition*. Récupéré sur Fast Company: <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>
- Boulay, J. (2016, août 22). *L'économie du partage en Chine (4/4) : Taxi-VTC : Didi évince Uber et accélère l'ubérisation*. Récupéré sur La Tribune: <https://www.latribune.fr/opinions/blogs/les-rencontres-d-une-etudiante-a-pekin/l-economie-du-partage-en-chine-4-4-taxi-vtc-didi-evince-uber-et-accelere-l-uberisation-592667.html>
- Bounie, D., & Bourreau, M. (2008). Les marchés à deux versants dans les médias. *Le management des produits de contenu*, pp. 477-491.

- Boursorama. (2014, octobre 27). *L'histoire incroyable derrière le succès d'Airbnb*. Récupéré sur Boursorama lifestyle: <https://lifestyle.boursorama.com/evasion/lhistoire-incroyable-derriere-le-succes-dairbnb/>
- Bucher, A. (2016, juin 8). *Uber Settles ADA Class Action Lawsuit with Blind Passengers*. Récupéré sur Topclassactions: <https://topclassactions.com/lawsuit-settlements/lawsuit-news/337348-uber-settles-ada-class-action-lawsuit-blind-passengers/>
- Burgess, M. (2017, septembre 28). *The network effect means Uber is always likely to win in London*. Récupéré sur Wired: <https://www.wired.co.uk/article/uber-london-lyft-alternative-cheaper-cost>
- Business To You. (2017, janvier 27). *International Business Strategy*. Récupéré sur Business To You: <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/>
- Cabanatuan, M. (2012a, octobre 7). *Putting brakes on ride-sharing apps*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Putting-brakes-on-ride-sharing-apps-3927193.php>
- Cabanatuan, M. (2012b, septembre 4). *SF to issue more taxi permits*. Récupéré sur SFchronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/SF-to-issue-more-taxi-permits-3840002.php>
- Caillaud, B., & Bruno, J. (2003). Chicken & egg: Competition among intermediation service providers. *RAND journal of Economics*, pp. 309-328.
- Caillé, A. (2013, janvier 5). *C'est devenu un outil pour reconstruire du lien*. Récupéré sur LeMonde.fr: https://www.lemonde.fr/vous/article/2013/01/04/c-est-devenu-un-outil-pour-reconstruire-du-lien_1812888_3238.html
- Campbell, A. (2019, mai 30). *California is cracking down on the gig economy*. Récupéré sur Vox: <https://www.vox.com/policy-and-politics/2019/5/30/18642535/california-ab5-misclassify-employees-contractors>
- Canaves, S. (2019, décembre 6). *Local Celebrities and Global Projections, How Airbnb is Courting Chinese Travelers*. Récupéré sur JingTravel: <https://jingtravel.com/local-celebrities-and-global-projections-how-airbnb-is-courting-chinese-travelers/>
- Canon, G. (2019, décembre 10). *Uber, Lyft say proposed California ballot measure is a good deal for drivers. Economists disagree*. Récupéré sur USAtoday: <https://eu.usatoday.com/story/news/politics/2019/11/11/uber-lyft-fight-back-against-analysis-their-proposition-undepays-drivers/2532947001/>
- Carosa, C. (2020, Février 27). *Will California's AB5 Law Gag Your Gig Retirement?* Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/chrisarosa/2020/02/27/will-californias-ab5-law-gag-your-gig-retirement/#75a962c6518b>
- Carrie Wong, J. (2015, juillet 27). *Pro-Airbnb Campaign Racks Up Political Endorsements*. Récupéré sur SFWeekly: <https://www.sfweekly.com/news/pro-airbnb-campaign-racks-up-political-endorsements/>
- Carrion, E. (2016, juillet 7). *The Sharing Economy and the Financial Crisis*. Récupéré sur LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/sharing-economy-financial-crisis-esther-martos-carri%C3%B3n/>
- Catá Figuls, J. (2016, août 11). *Spain's cities closing the door on Airbnb-type rental sites*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2016/08/11/inenglish/1470906152_620042.html

- Certamen Creditorum. (2014, septembre 4). *ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DEL DECRETO 79/2014, DE 10 DE JULIO DE LA COMUNIDAD DE MADRID*. Récupéré sur Certamen Creditorum: <https://certamencreditorum.es/2014/09/04/regulacion-apartamentos-turisticos-en-madrid/>
- Chen, B. (2012, juillet 1). *Uber, an App That Summons a Car, Plans a Cheaper Service Using Hybrids*. Récupéré sur NYTimes: <https://www.nytimes.com/2012/07/02/technology/uber-a-car-service-smartphone-app-plans-cheaper-service.html>
- Cherif, A. (2017, mars 23). *Chine : comment Airbnb veut éviter l'échec d'Uber*. Récupéré sur La Tribune: <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/tourisme-loisirs/chine-comment-airbnb-veut-eviter-l-echec-d-uber-669492.html>
- China Daily. (2015a, août 19). *Airbnb partners with China Broadband, Sequoia to expand in China*. Récupéré sur China Daily: http://usa.chinadaily.com.cn/business/2015-08/19/content_21644744.htm
- China Daily. (2015b, août 20). *Airbnb planning a deeper push in China*. Récupéré sur China Daily: http://www.chinadaily.com.cn/cndy/2015-08/20/content_21656411.htm
- China Daily. (2015c, février 7). *Uber works with car rental companies to continue operation in China*. Récupéré sur China Daily: https://www.chinadaily.com.cn/business/motoring/2015-02/07/content_19516794.htm
- Christophi, H. (2018, février 12). *Taxis Face Tough Slog in Ride-Hail Regulatory Spat*. Récupéré sur Courthousenews: <https://www.courthousenews.com/taxis-face-tough-slog-in-ride-hail-regulatory-spat/>
- City Attorney Office of San Francisco . (2016, novembre 8). *Federal judge gives initial backing to SF law that holds online rental platform companies accountable for illegal rentals*. Récupéré sur SFCityAttorney: <https://www.sfcityattorney.org/2016/11/08/federal-judge-gives-initial-backing-sf-law-holds-online-rental-platform-companies-accountable-illegal-rentals/>
- CNMC. (2017). *INFORME ECONÓMICO SOBRE EL DECRETO 314/2016, RELATIVO A LA ACTIVIDAD DE MEDIACIÓN EN LOS SERVICIOS DE TAXI EN CATALUÑA - UM/010/17*. Comisión Nacional De Los Mercados Y La Competencia.
- Coad, J. (2019, juillet 7). *How Airbnb is taking on the luxury market*. Récupéré sur The Times: <https://www.thetimes.co.uk/article/how-airbnb-is-taking-on-the-luxury-market-dbmzg8w0>
- Conger, K. (2020, mai 5). *California Sues Uber and Lyft, Claiming Workers Are Misclassified*. Récupéré sur NYTimes: <https://www.nytimes.com/2020/05/05/technology/california-uber-lyft-lawsuit.html>
- Coté, J. (2015, janvier 29). *S.F. Democrats want Airbnb to pay back taxes*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/bayarea/article/S-F-Democrats-want-Airbnb-to-pay-back-taxes-6049385.php>
- Courrier International. (2019, mars 26). *Uber rachète Careem, son concurrent du Moyen-Orient*. Récupéré sur Courrier International: <https://www.courrierinternational.com/article/transports-uber-rachete-careem-son-concurrent-du-moyen-orient>
- Crabtree, J. (2018, février 9). *Didi Chuxing took on Uber and won. Now it's taking on the world*. Récupéré sur Wired: <https://www.wired.co.uk/article/didi-chuxing-china-startups-uber>

- Craft. (2020a, avril). *Airbnb funding rounds, valuation and investors*. Récupéré sur Craft: <https://craft.co/airbnb/funding-rounds>
- Craft. (2020b, avril). *Uber*. Récupéré sur Craft: <https://craft.co/uber/funding-rounds>
- Cripps, K. (2018, août 8). *Airbnb cancels Great Wall of China sleepover contest*. Récupéré sur CNN: <https://edition.cnn.com/travel/article/great-wall-of-china-airbnb/index.html>
- Crunchbase. (2020, avril). *Airbnb*. Récupéré sur Crunchbase: <https://www.crunchbase.com/organization/airbnb#section-overview>
- Dai, Y. (2016, janvier 20). *Why Uber survives and thrives in China (Part 1)*. Récupéré sur Medium: <https://medium.com/yibo-look-into-china/why-uber-survives-and-thrives-in-china-part-1-9b78bc085e5c>
- Davies, P. (2019, février 6). *Taxi drivers in Madrid call off Uber battle but hope to win the war*. Récupéré sur euronews: <https://www.euronews.com/2019/02/06/taxi-drivers-in-madrid-call-off-uber-battle-but-hope-to-win-the-war>
- Dellarocas, C. (2003). The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms. *Management science*, 49(10), pp. 1407-1424.
- Delle Femmine, L., & Barroso, J. (2019, novembre 27). *After years of bitter battles, Uber adds traditional taxis to Madrid travel options*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2019/11/26/inenglish/1574782401_808801.html
- Demailly, D., & Novel, A.-S. (2014). Économie du partage: enjeux et opportunités pour la transition écologique. *Studies*, 3(14), pp. 1-32.
- Dent, S. (2018, janvier 19). *Airbnb cuts half of San Francisco listings as new laws kick in*. Récupéré sur Engadget: https://www.engadget.com/2018-01-19-airbnb-san-francisco-listings-cut-in-half.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAHhoOK4g5KdUPfFFpfNmsWkQJ5YzCd-UDxoPB-t2f76bqwkqYGQni1QmAdJjG4Uij78bPEgRxOUBt6QCn0wsI-nbUzR
- Dickey, M. (2016a, janvier 15). *Uber Fined \$7.6 Million In California*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2016/01/14/uber-fined-7-6-million-in-california/>
- Dickey, M. (2016b, février 11). *Uber Proposes \$28.5 Million Settlement Over Safe Ride Fee Class Action Lawsuit*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2016/02/11/uber-proposes-28-5-million-settlement-over-safe-ride-fee-class-action-lawsuits/>
- Dinzeo, M. (2017, mai 1). *San Francisco, Airbnb Settle Dispute Over Short-Term Rental Law*. Récupéré sur CourtHouseNews: <https://www.courthousenews.com/san-francisco-airbnb-settle-dispute-short-term-rental-law/>
- Diridollou, C., Delecolle, T., Loussaïef, L., & Delchet-Cochet, K. (2016, Janvier). Légitimité des business models disruptifs : le cas Uber. *La Revue des Sciences de Gestion*, pp. 11-21.
- Doncel, L. (2019, janvier 29). *Taxis vs Uber: A war between very similar enemies*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2019/01/29/inenglish/1548749144_862481.html
- eBay. (2020). *Reporting price gouging on eBay*. Récupéré sur Ebay: <https://www.ebay.com/help/policies/prohibited-restricted-items/reporting-price-gouging-ebay?id=5105>

- Egelko, B. (2015a, mars 11). *Court: Juries to decide if state Uber, Lyft drivers are employees*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Juries-to-decide-whether-Uber-Lyft-drivers-are-6128899.php>
- Egelko, B. (2015b, avril 20). *Judge rules that blind passengers can sue Uber for discrimination*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Judge-rules-that-blind-passengers-can-sue-Uber-6212269.php>
- Egelko, B. (2016a, juin 2). *Federal judge questions fairness of Uber suit settlement*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Federal-judge-questions-fairness-of-Uber-suit-7960829.php>
- Egelko, B. (2016b, juin 30). *Judge holds up Uber settlement with drivers*. Récupéré sur SHChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Uber-settlement-with-drivers-blocked-by-judge-8335424.php>
- Egelko, B. (2016c, avril 20). *Settlement near over Uber's alleged refusal to take guide dogs*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Settlement-near-over-Uber-s-alleged-refusal-to-7273230.php>
- Egelko, B. (2016d, juin 29). *State questions its share of proposed deal between Uber, drivers*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/State-questions-its-share-of-proposed-deal-8680222.php>
- Egelko, B. (2016e, avril 27). *Uber may be liable for accidents, even if drivers are contractors*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Uber-may-be-liable-for-accidents-even-if-drivers-7377364.php>
- Einav, L., Farronato, C., & Levin, J. (2016). Peer-to-peer markets. *Annual Review of Economics*, 8, pp. 615-635.
- El diario. (2014, juillet 11). *Madrid fija un mínimo de cinco noches para alquilar una vivienda "turística" y frenar a Airbnb*. Récupéré sur eldiario.es: https://www.eldiario.es/economia/Madrid-estancia-alquilar-turistica-Airbnb_0_280322340.html
- El diario. (2019, janvier 23). *Claves para entender el conflicto entre los taxis y los VTC*. Récupéré sur eldiario.es: https://www.eldiario.es/economia/Claves-entender-conflicto-taxis-VTC_0_798270846.html
- El País. (2014, décembre 9). *Judge orders Uber to cease all operations in Spain*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2014/12/09/inenglish/1418132828_308604.html
- elEconomista. (2016, juin 8). *Triunfo de Airbnb en Madrid: el TSJ elimina el decreto que estipulaba un mínimo de cinco días de estancia*. Récupéré sur elEconomista: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7622307/06/16/Triunfo-de-Airbnb-en-Madrid-el-TSJ-elimina-el-decreto-que-estipulaba-un-minimo-de-cinco-dias-de-estancia.html>
- Ernst and Young. (2011). *The digitisation of everything – How organisations must adapt to changing consumer behavior*. Récupéré sur https://mafiadoc.com/the-digitisation-of-everything-how-organisations-must-adapt-to-ey_5c3818da097c476e038b458c.html
- European Parliament. (2019, juillet 11). *Gig economy: EU law to improve workers' rights (infographic)*. Récupéré sur European Parliament:

- <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20190404STO35070/gig-economy-eu-law-to-improve-workers-rights-infographic>
- Evans, D. S., Schmalensee, R., Noel, M. D., Chang, H. H., & Garcia-Swartz, D. D. (2011). *Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses*. (D. S. Evans, Éd.)
- Examiner. (2014, septembre 8). *Lawsuit alleges Tenderloin single room occupancy hotel rooms rented through Airbnb*. Récupéré sur SFExaminer: <https://www.sfexaminer.com/news/lawsuit-alleges-tenderloin-single-room-occupancy-hotel-rooms-rented-through-airbnb/>
- Eyal, E., Fleisher, A., & Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, pp. 62-73.
- Fariza, I. (2015, novembre 16). *Uber reaches out to Spanish regulators in a major strategy shift*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2015/11/13/inenglish/1447429811_201250.html
- Feifei, F. (2016, janvier 21). *Optimism for growth drives Airbnb in China*. Récupéré sur China Daily: http://www.chinadaily.com.cn/business/2016-01/21/content_23182006.htm
- Feifei, F. (2019, décembre 12). *Airbnb eyes expansion in China*. Récupéré sur China Daily: <https://www.chinadaily.com.cn/a/201912/12/WS5df19558a310cf3e3557d99e.html>
- Flores, O., & Rayle, L. (2017). How cities use regulation for innovation: the case of Uber, Lyft. *Transportation Research Procedia*, pp. 3756-3768.
- Fracassa, D. (2019, mars 21). *Environmental groups want SF to nudge Uber, Lyft drivers toward electric vehicles*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Environmental-groups-want-SF-to-nudge-Uber-Lyft-13707375.php>
- France24. (2019, juillet 23). *Madrid court rules Deliveroo riders are employees*. Récupéré sur France24: <https://www.france24.com/en/20190723-madrid-court-rules-deliveroo-riders-are-employees>
- Gabriel, P. (2006). Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamiques. *XVème Conférence Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-26). Genève: Association Internationale de Management Stratégique.
- Gautier, A. (2019). *Analyse économique des plateformes collaboratives*. Liège: Université de Liège.
- Geron, T. (2013, septembre 19). *California Becomes First State To Regulate Ridesharing Services Lyft, Sidecar, UberX*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/09/19/california-becomes-first-state-to-regulate-ridesharing-services-lyft-sidecar-uberx/#47989c631804>
- Gold, A. (2015, octobre 26). *Cook Your Week: Uber Eats*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/food/article/Cook-Your-Week-Uber-Eats-6586987.php>
- Gómez, M. (2019, juillet 3). *Food delivery firm Deliveroo facing €1.3m Social Security bill over work contracts*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2018/07/03/inenglish/1530623437_536605.html
- Green, E. (2015, juillet 14). *S.F. supes opt to give Airbnb law a chance to work*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/bayarea/article/SF-supervisors-decide-to-give-current-Airbnb-law-6385085.php>

- Green, E. (2016, avril 15). *SF to require Lyft, Uber drivers to obtain business licenses*. Récupéré sur SHChronicle : <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/SF-to-require-Lyft-Uber-drivers-to-obtain-7250137.php>
- Griffith Erin. (2015, janvier 22). *The Age of Unicorns*. Récupéré sur Fortune: <https://fortune.com/2015/01/22/the-age-of-unicorns/>
- Hawkins, A. (2016, février 11). *Uber agrees to its largest settlement ever, but your cut will be pitifully small*. Récupéré sur TheVerge: <https://www.theverge.com/2016/2/11/10970088/uber-largest-settlement-class-action-safe-ride-fee>
- Healy, E. (2010, septembre 16). *TAC III Part 2*. Récupéré sur The Phantom Cab Driver Phites Back: <http://phantomcabdriverphites.blogspot.com/2010/09/tac-iii-part-2.html>
- Hewitt, D. (2016, septembre 5). *China's Uber Headache: How Ride Hailing Apps Have Enraged Taxi Operators, Delighted Consumers, And Challenged China's Government*. Récupéré sur International Business Times: <https://www.ibtimes.com/chinas-uber-headache-how-ride-hailing-apps-have-enraged-taxi-operators-delighted-2365035>
- Hilario, P. M. (2019, octobre 8). *Nationalité des utilisateurs de Airbnb par zone géographique en France 2016*. Récupéré sur Statista: <https://fr.statista.com/statistiques/493838/nationalite-touristes-airbnb/>
- Hoefar, J. (2014, novembre 3). *Homeaway files lawsuit against the city of San Francisco for the right to rent*. Récupéré sur VRBO: <https://www.vrbo.com/info/media-center/press-releases/2014/homeaway-files-lawsuit-against-the-city-of-san-francisco--for-th/>
- Hoge, P. (2014, août 8). *After long and contentious hearing, S.F. planning commissioners OK rules for Airbnb*. Récupéré sur BizJournals: <https://www.bizjournals.com/sanfrancisco/blog/techflash/2014/08/airbnb-s-f-planning-commission-david-chiu.html>
- Hooge, E. (2017, mars). L'économie collaborative. *Tendances prospectives [économie]*.
- Hook, L. (2016, juin). *Uber's battle for China*. Récupéré sur Financial Times: <https://ig.ft.com/sites/uber-in-china/>
- Horwitz, J. (2014, avril 3). *Chinese taxi-hailing app Didi Dache now books 5 million rides a day, and it spent \$225 million to get there*. Récupéré sur Technasia: <https://www.techinasia.com/chinese-taxihailing-app-didi-dache-books-5-million-rides-day-cost-225-million>
- Horwitz, J. (2017, août 3). *One year after the Uber-Didi merger, it's only getting harder to hail a ride in China*. Récupéré sur Quartz: <https://qz.com/1045268/one-year-after-the-uber-didi-merger-its-only-getting-harder-to-hail-a-ride-in-china/>
- Huang, Z. (2016, juillet 29). *China finally made ride-hailing legal, in a way that could destroy Uber's business model*. Récupéré sur Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/news/china-finally-made-ride-hailing-080715853.html>
- Huang, Z. (2017, mars 22). *China's consumers hate Airbnb's new Chinese name so much that they are brainstorming a new one*. Récupéré sur QZ: https://qz.com/939253/chinas-consumers-hate-airbnbs-new-chinese-name-so-much-that-they-are-brainstorming-a-new-one/?fbclid=IwAR0yxe58z8LUe9hT-qUzuxg3CpkR_PSfeDMo_S9jLmqJ6x-qceeLgbBuu8c

- Huawei, & Li, T. (2020, mars 23). *How the Sharing Economy Will Shape National Digital Transformation*. Récupéré sur Huawei: <https://e.huawei.com/en/eblog/industries/insights/2020/the-sharing-economy-digital-transformation>
- Huet, E. (2014, octobre 30). *How Uber's Shady Firing Policy Could Backfire On The Company*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2014/10/30/uber-driver-firing-policy/#7a3618731527>
- Huet, E. (2015, mai 11). *Juries To Decide Landmark Cases Against Uber and Lyft*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/03/11/lyft-uber-employee-jury-trial-ruling/#2de560aa64b9>
- Idealista. (2019, mars 27). Los pisos turísticos de Madrid comienzan a regularse por el plan de Carmena. Madrid. Récupéré sur <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2019/03/20/772251-este-es-el-plan-final-de-carmena-para-controlar-los-pisos-turisticos-en-madrid>
- Inside Airbnb. (2019, novembre 7). How is Airbnb really being used in and affecting your neighbourhoods? (About Airbnb in Madrid). Récupéré sur <http://insideairbnb.com/madrid/?neighbourhood=&filterEntireHomes=false&filterHighlyAvailable=false&filterRecentReviews=false&filterMultiListings=false>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Turismos de servicio público por comunidades, ciudades autónomas y provincias, ámbito territorial y disponibilidad de taxímetro (a 31 de julio de cada año)*. Récupéré sur INE: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t10/p109/l0/&file=00001.px#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Riesgo de pobreza o exclusión social y de sus componentes por comunidades autónomas*. Récupéré sur INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10011#!tabs-tabla>
- iPropertyManagement.com. (2020). *Airbnb Statistics*. Récupéré sur iPropertyManagement.com: <https://ipropertymanagement.com/research/airbnb-statistics>
- Isaac, M., & Yaffe-Belany, D. (2019, août 19). *The rise of the virtual restaurant*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/The-rise-of-the-virtual-restaurant-14362022.php>
- Jacobs, A. (2015, janvier 14). *Strikes by Taxi Drivers Spread Across China*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/01/15/world/asia/taxi-strikes-spread-across-china.html>
- Jaye, N. (2018, septembre 17). *The Shanghai Free Trade Zone Continues Its Growth*. Récupéré sur CFA institute: <https://www.cfainstitute.org/research/cfa-magazine/2018/the-shanghai-free-trade-zone-continues-its-growth>
- Jing, M. (2016, août 5). *Ride-hailing rivals Didi and Uber to join forces*. Récupéré sur China Daily: http://europe.chinadaily.com.cn/epaper/2016-08/05/content_26352922.htm
- Kastrenakes, J. (2014, août 5). *People's Uber is your ticket to a non-profit cab ride in Beijing*. Récupéré sur The Verge: <https://www.theverge.com/2014/8/5/5970557/peoples-uber-non-profit-rides-launches-in-beijing>
- Katz, M., & Shapiro, C. (1994). Systems competition and network effects. *Journal of economic perspectives*, 8(2), pp. 93-115.

- Keeton-Olsen, D. (2018, mars 26). *Grab Officially Takes Control Of Uber's Southeast Asia Operations*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/daniellekeetonolsen/2018/03/26/grab-officially-takes-control-of-ubers-southeast-asia-operations/#1bc24a3c6c57>
- Kelly, H. (2016, juin 23). *Why everyone is cracking down on Airbnb*. Récupéré sur CNNMoney: <https://money.cnn.com/2016/06/22/technology/airbnb-regulations/index.html?iid=EL>
- Kerr, D. (2014, octobre 28). *San Francisco mayor signs landmark law making Airbnb legal*. Récupéré sur Cnet: <https://www.cnet.com/news/san-francisco-mayor-makes-airbnb-law-official/>
- Kerr, D. (2019, septembre 13). *Uber hit with new lawsuit on whether its drivers are employees*. Récupéré sur Cnet: <https://www.cnet.com/news/uber-hit-with-new-lawsuit-on-whether-its-drivers-are-employees/>
- Kessler, A. (2013, janvier 25). *Travis Kalanick: The Transportation Trustbuster*. Récupéré sur The Wall Street Journal: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887324235104578244231122376480>
- Kessler, S. (2015, août 19). *How Airbnb Adapted For China*. Récupéré sur FastCompany: <https://www.fastcompany.com/3050091/how-airbnb-adapted-for-china>
- Khalip, A. (2019, février 5). *Madrid taxi drivers call off anti-Uber strike, vow to fight on*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-spain-uber-strike/madrid-taxi-drivers-call-off-anti-uber-strike-vow-to-fight-on-idUSKCN1PU2D8>
- Kirby, W. (2016, août 2). *The Real Reason Uber Is Giving Up in China*. Récupéré sur Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/08/the-real-reason-uber-is-giving-up-in-china>
- Kolodny, L. (2010a, octobre 24). *UberCab Ordered to Cease And Desist*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2010/10/24/ubercab-ordered-to-cease-and-desist/>
- Kolodny, L. (2010b, octobre 25). *Ubercab, Now Just Uber, Shares Cease And Desist Orders*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2010/10/25/ubercab-now-just-uber-shares-cease-and-desist-orders/>
- Krishna, S. (2018, août 8). *Airbnb cancels Great Wall of China contest following backlash*. Récupéré sur Engadget: https://www.engadget.com/2018-08-08-airbnb-cancels-great-wall-of-china-night-out.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuYmluZy5jb20vc2VhcmNoP3E9Y2hpbmErZGFpbHkrYWlyYm5iK2Nvbmlc3QrZ3JlYXQrd2FsbCZmb3JtPUVER0hQVCZxcz1QRiZjdmlkPTM2Y2YxOThiMjA4MjQ1OT
- La Vanguardia. (2019, novembre 22). *Uber se suma a Cabiy y ofrece servicio de taxi en Madrid*. Récupéré sur La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/local/madrid/20191122/471783902455/uber-suma-cabify-ofrece-servicio-taxi-madrid.html>
- Lagorio-Chafkin, C. (2014, janvier 15). *How Uber Is Going To Hire 1,000 People This Year*. Récupéré sur Inc: <https://www.inc.com/christine-lagorio/how-uber-hires.html>
- Lagos, M. (2014, octobre 22). *Group files complaint over possible Chiu link to Airbnb lobbying*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/bayarea/article/Group-files-complaint-over-possible-Chiu-link-to-5838281.php>
- Lambrecht, M. (2016). L'économie des plateformes collaboratives. *CRISP*, pp. 5-80.

- Lancaster, A. (2020, mars 24). *Out in Bid to Pursue 'Predatory' Pricing Claims Against Uber*. Récupéré sur Law: <https://www.law.com/therecorder/2020/03/24/taxi-companies-strike-out-in-bid-to-pursue-predatory-pricing-claims-against-uber/?slreturn=20200413095131>
- Lawler, R. (2012, août 26). *With A San Francisco Launch Imminent, Lyft Is Doubling Its Fleet Of Drivers And Readying An Android App*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2012/08/25/lyft-san-francisco-launch/>
- Lawler, R. (2014, novembre 3). *HomeAway Sues San Francisco To Block So-Called 'Airbnb Law'*. Récupéré sur TechCrunch: <https://techcrunch.com/2014/11/03/homeaway-sf-lawsuit/>
- Le Monde. (2015, février 14). *Fusion en Chine des applications de taxi Kuaidi Dache et Didi Dache*. Récupéré sur Le Monde: https://www.lemonde.fr/economie/article/2015/02/14/fusion-en-chine-des-applications-de-taxis-kuaidi-dache-et-didi-dache_4576524_3234.html
- Lecondé, A. (2015, janvier 30). *Chine: un parc automobile de 264 millions de véhicules*. Récupéré sur Caradisiac: <https://www.caradisiac.com/Chine-un-parc-automobile-de-264-millions-de-vehicules-100507.htm>
- L'Economiste. (2020, janvier 6). *Uber boucle le rachat de Careem au Moyen-Orient*. Récupéré sur L'Economiste: <https://www.leconomiste.com/flash-infos/uber-boucle-le-rachat-de-careem-au-moyen-orient>
- Lee, E. (2014, février 13). *Uber for China Now Supports AliPay Payment*. Récupéré sur Technode: <https://technode.com/2014/02/13/uber-for-china-now-supports-alipay-payment/>
- Lee, E. (2015, juin 2). *Didi-Kuaidi Launch Carpooling App To Challenge People's Uber*. Récupéré sur Technode: <https://technode.com/2015/06/02/didi-kuaidi-launches-carpooling-service/>
- Lee, J., Jin, J., & Luca, M. (2018). Aggregation of consumer ratings: an application to Yelp. com. *Quantitative Marketing and Economics*, 16(3), pp. 289-339.
- Li, C. (2016, décembre 21). *China's New Ride-Hailing Rules Focus on Where Drivers Call Home*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/12/21/business/china-didi-driver-rules-uber.html>
- Lien, T., & Alpert Reyes, E. (2016, juin 28). *Airbnb sues San Francisco, its hometown, to block new rental law*. Récupéré sur LATimes: <https://www.latimes.com/business/technology/la-fi-tn-airbnb-sues-sf-20160627-snap-story.html>
- Linyan, F. (2019, février 9). *A Scorecard Breaking Down Everyone from Xiaozhu, Tujia to Airbnb*. Récupéré sur Equal Ocean: <https://equalocean.com/real-estate/20190209-a-scorecard-breaking-down-everyone-from-xiaozhu-tujia-to-airbnb>
- López Letón, S. (2016, avril 8). *Taxman turns attention to hidden internet property rentals*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2016/04/07/inenglish/1460037042_648460.html
- Lucchesi, P. (2019, septembre 26). *Dosa on Valencia is closing: 'It just became unsustainable'*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/restaurants/article/Dosa-on-Valencia-is-closing-It-just-became-14470291.php>
- Makinen, J. (2015, juin 23). *Ride-hailing firm Uber faces big challenges in China*. Récupéré sur Los Angeles Times: <https://www.latimes.com/business/la-fi-uber-china-20150624-story.html>
- Manière, P. (2016, avril 4). *Uber, Airbnb... Une nouvelle économie de plateforme*. Récupéré sur Challenges: https://www.challenges.fr/economie/uber-airbnb-une-nouvelle-economie-de-plateforme_31318

- Marano, V., Tallman, S., & Teegen, H. (2019, Décembre 16). The liability of disruption. *Global Strategy Journal*, pp. 174-209.
- Marks, T. (2018, mai 29). *The California Supreme Court Deals A Blow To Independent Contractors*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/tonymarks/2018/05/29/the-california-supreme-court-deals-a-blow-to-independent-contractors/#1a7925270a18>
- Martin, H. (2017, mai 1). *Airbnb, HomeAway settle rental-registration lawsuit against San Francisco*. Récupéré sur LATimes: <https://www.latimes.com/business/la-fi-airbnb-san-francisco-20170501-story.html>
- Massé, D., Borel, S., & Demailly, D. (2015). Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques. *Thèse de doctorat*. Iddri-Sciences Po.
- Matier, P., & Ross, A. (2015, février 18). *Airbnb pays tax bill of 'tens of millions' to S.F.* Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/bayarea/matier-ross/article/M-R-Airbnb-pays-tens-of-millions-in-back-6087802.php>
- Matier, P., & Ross, A. (2017, août 2). *Ex-SF City Hall bigwigs sign on with Uber*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Ex-SF-City-Hall-bigwigs-sign-on-with-Uber-11727338.php>
- McClean, R. (2016, juin 28). *Airbnb has sued its hometown of San Francisco*. Récupéré sur CNNMoney: <https://money.cnn.com/2016/06/28/technology/airbnb-san-francisco-lawsuit/index.html>
- Menze, J. (2019, mars 1). *Q&A: Airbnb China president on growing the business, regulators, targeting millennials*. Récupéré sur Phocus Wire: <https://www.phocuswire.com/airbnb-china-interview-tao-peng>
- Mhoumadi, F. (2018). *Airbnb - Stratégie de communication 2018*.
- Mo, Z. (s.d.). *Hailing Cabs with Smartphones*. Récupéré sur China Pictorial: http://www.chinapictorial.com.cn/en/industry/txt/2014-03/06/content_602439_3.htm
- Molina, C. (2017, décembre 13). *Los hoteleros culpan a Airbnb de los brotes de turismofobia en España*. Récupéré sur CincoDías: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/12/13/companias/1513184925_544854.html
- Molla, R. (2020, février 2020). *Why Airbnb is suddenly struggling to make money*. Récupéré sur Vox: <https://www.vox.com/2020/2/12/21134477/airbnb-loss-profit-ipo-safety-tech-marketing>
- Morgan Stanley. (2016, juillet 15). *The Pizza Paradigm For Online Food Delivery*. Récupéré sur Morgan Stanley: <https://www.morganstanley.com/ideas/pizza-paradigm-for-online-food-delivery>
- Moulard, A. (2019). *Les chiffres 2017 de la Silicon Valley*. Récupéré sur Silicon-Valley: <https://frenchdistrict.com/californie-nord/articles/silicon-valley-entreprises-hightech/>
- Moutot, A. (2016, août 1). *Uber abdique en Chine en revendant ses activités à Didi*. Récupéré sur Les Echos: <https://www.lesechos.fr/2016/08/uber-abdique-en-chine-en-revendant-ses-activites-a-didi-211632>
- Mozur, P. (2016, juillet 28). *Didi Chuxing and Uber, Popular in China, Are Now Legal, Too*. Récupéré sur The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/07/29/business/international/china-uber-didi-chuxing.html>

- Muñoz, R. (2018, août 7). *Taxis and Uber: divided on the street, united for speculation*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2018/08/06/inenglish/1533556819_360826.html
- Muraille de Chine. (2015, juin 1). *Uber en Chine / à Shanghai*. Récupéré sur Muraille de Chine: <https://www.murailledechine.com/uber-en-chine>
- Myers, J. (2019, octobre 29). *Uber, Lyft, DoorDash launch a \$90-million fight against California labor law*. Récupéré sur LATimes: <https://www.latimes.com/california/story/2019-10-29/uber-lyft-doordash-fight-california-labor-law-ab5>
- Nevius, C. (2013, avril 10). *More cabs good for all is report's message*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/nevius/article/More-cabs-good-for-all-is-report-s-message-4425063.php>
- Novel, A.-S., & Riot, S. (2012). *Vive la corévolution*. Paris: Alternatives.
- Numbeo. (2020). *Taxi Fares in Shanghai, China*. Récupéré sur Numbeo: <https://www.numbeo.com/taxi-fare/in/Shanghai>
- O'Brien, D. (2012, janvier 13). *New York cab fleecing holds lesson on data versus intuition*. Récupéré sur IrihsTimes: <https://www.irishtimes.com/business/technology/new-york-cab-fleecing-holds-lesson-on-data-versus-intuition-1.443982>
- ONU. (2018). World Urbanization Prospects: The 2018 Revision. (ONU, Éd.) *Economic & Social Affairs*. Récupéré sur <https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-KeyFacts.pdf>
- ONU. (2019). *La population*. Récupéré sur Nations Unies: <https://www.un.org/fr/sections/issues-depth/population/index.html>
- Opillard, F. (2016). *Airbnb à San Francisco : une nouvelle lutte pour le droit à la ville ?* Récupéré sur Citego: http://www.citego.org/bdf_fiche-document-1103_fr.html
- Ortiz, I. (2015, septembre 8). *Airbnb, la revolución polémica*. Récupéré sur El Mundo: <https://www.elmundo.es/blogs/elmundo/entorno-habitable/2015/09/08/airbnb-la-revolucion-polemica.html>
- Page, D. (2018, mai 20). *Airbnb se desploma en Palma de Mallorca: pierde la mitad de sus pisos turísticos por la amenaza de multas*. Récupéré sur El Independiente: <https://www.elindependiente.com/economia/2018/05/20/airbnb-se-desploma-palma-mallorca-pierde-la-mitad-pisos-turisticos-la-amenaza-multas/>
- Parelement européen. (2016, juin 17). Programme européen en matière d'économie collaborative (2017/2003(INI)).
- Paúl, M. (2016, décembre 22). *Uber launches first electric car fleet in Madrid*. Récupéré sur Reuters: https://www.reuters.com/article/us-uber-spain-idUSKBN14B0NH?feedType=RSS&feedName=technologyNews&utm_source=Twitter&utm_medium=Social&utm_campaign=Feed%3A+reuters%2FtechnologyNews+%28Reuters+Technology+News%29
- People Daily. (2013, février 17). *Près de 70% des Chinois ne font pas confiance à un inconnu*. Récupéré sur French People Daily: <http://french.peopledaily.com.cn/VieSociale/8131971.html>

- Phillips, J. (2020, avril 10). *San Francisco mayor caps Uber, Postmates, DoorDash delivery commissions*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/San-Francisco-mayor-caps-Uber-Postmates-15192738.php>
- Pierson, D. (2016, janvier 14). *Uber fined \$7.6 million by California utilities commission*. Récupéré sur LATimes: <https://www.latimes.com/business/la-fi-tn-uber-puc-20160114-story.html>
- Preferente. (2014, février 19). *Portales de viviendas turísticas lanzan una campaña ante la regulación en Madrid*. Récupéré sur preferente.com: <https://www.preferente.com/noticias-de-agencias-de-viajes/on-line/portales-de-viviendas-vacacionales-lanzan-una-campana-ante-la-inminente-regulacion-245128.html>
- PWC. (2015). *The Sharing Economy*. Récupéré sur <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>
- Radio-Canada, S. (Éd.). (2018, juin 13). *Chronique Prospectives : L'économie collaborative*. Montréal, Canada. Récupéré sur <https://curio-ca.acces.bibl.ulaval.ca/fr/video/chronique-prospectives-leconomie-collaborative-17830/>
- Raffin, N. (2020, Mars 4). *Pour la première fois, la Cour de cassation reconnaît qu'un chauffeur Uber est bien un salarié*. Récupéré sur 20 Minutes: <https://www.20minutes.fr/economie/2732535-20200304-premiere-fois-cour-cassation-reconnait-chauffeur-uber-bien-salarie>
- Redmond, T. (2015, mars 30). *Peskin announces run as former mayoral ally slams Ed Lee and his D3 appointee*. Récupéré sur 48hills: <https://48hills.org/2015/03/peskin-announces-run-as-former-mayoral-ally-slams-ed-lee-and-his-d3-appointee/>
- Reporters Sans Frontières. (2020). *Classement mondial de la liberté de la presse 2020*. Récupéré sur Reporters Sans Frontières: <https://rsf.org/fr/classement>
- Resnikoff, N. (2015, mai 8). *Hotel workers' union sees threat in Airbnb*. Récupéré sur AlJazeeraAmerica: <http://america.aljazeera.com/articles/2015/5/8/hotel-workers-union-sees-threat-in-airbnb.html>
- Rodriguez, J. (2014, mai 21). *Making sausage: Airbnb helped write its own regulations*. Récupéré sur SanFranciscoBayGuardian: <http://sfbgarchive.48hills.org/sfbgarchive/2014/05/21/making-sausage-airbnb-helped-write-its-own-regulations/>
- Rodríguez-Pina, G. (2019, mars 27). *Madrid adopts rules that will shut down over 10,000 holiday apartments*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2019/03/27/inenglish/1553702152_849878.html
- Roosevelt, M., Johana, B., & Luna, T. (2019, septembre 11). *Sweeping bill rewriting California employment law sent to Gov. Newsom*. Récupéré sur LATimes: <https://www.latimes.com/business/story/2019-09-11/sweeping-bill-rewriting-california-employment-law-moves-to-gov-newsom>
- Rosenblatt, J. (2016, novembre 3). *Uber Settles Lawsuit Over Driver Sexual Assault Claims*. Récupéré sur Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-03/uber-settles-lawsuit-over-driver-sexual-assault-claims>
- Ross, A., & Matier, P. (2014, octobre 15). *Airbnb backers invest big on Chiu's campaign against Campos*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/bayarea/article/Airbnb-backers-invest-big-on-Chiu-s-campaign-5822784.php>

- RTBF. (2019, mars 31). Madrid adopte un plan radical contre les logements touristiques. *RTBF*. Récupéré sur https://www.rtb.be/tendance/voyage/detail_madrid-adopte-un-plan-radical-contre-les-logements-touristiques?id=10182021
- Russell, J. (2019, avril 12). *Uber has already made billions from exits in China, Russia and Southeast Asia*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2019/04/11/uber-global-exits-billions/>
- Said, C. (2014a, avril 1). *Airbnb to collect hotel taxes for San Francisco rentals*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/business/article/Airbnb-to-collect-hotel-taxes-for-San-Francisco-5365352.php>
- Said, C. (2014b, octobre 8). *Supes back 'Airbnb law' to allow short-term rentals, with limits*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/news/article/Supervisors-approve-Airbnb-law-5807858.php>
- Said, C. (2014c, juin). *Window into Airbnb's hidden impact on S.F.* Récupéré sur San Francisco Chronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/item/airbnb-san-francisco-30110.php>
- Said, C. (2015a, octobre 17). *Prop. F splits neighbors on whether Airbnb hurts or helps housing*. Récupéré sur SFChronicle: https://www.sfchronicle.com/business/article/Prop-F-splits-neighbors-on-whether-Airbnb-hurts-6575919.php?t=9276d4a4614832b814&cmpid=twitter-premium&utm_campaign=sfgate&utm_source=article&utm_medium=https%253A%252F%252Fwww.sfgate.com%252Fbayarea%252Farticle
- Said, C. (2015b, août 19). *DA: major flaws in Uber background checks allow criminal drivers*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/DA-major-flaws-in-Uber-background-checks-allow-6453865.php?t=128a1259eb7d4f3860&cmpid=email-premium>
- Said, C. (2015c, juillet 27). *S.F. mayor, 3 officials to fight curb on Airbnb rentals*. Récupéré sur San Francisco Chronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/S-F-mayor-3-officials-to-fight-curb-on-Airbnb-6406553.php>
- Said, C. (2015d, juillet 2). *S.F. to create city office to enforce Airbnb law*. Récupéré sur SFGate: <https://www.sfgate.com/business/article/S-F-to-create-city-office-to-enforce-Airbnb-law-6361832.php>
- Said, C. (2015e, août 17). *UberEats comes to S.F., offering meal deliveries*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/UberEats-comes-to-S-F-offering-meal-deliveries-6449559.php>
- Said, C. (2016a, septembre 30). *Airbnb hurts hotels, trade group and union say*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Airbnb-hurts-hotels-says-trade-group-and-union-9517727.php>
- Said, C. (2016b, mars 15). *UberEats expands in SF with all-day orders from 100 restaurants*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/UberEats-expands-in-SF-with-all-day-orders-from-6889813.php>
- Said, C. (2017, août 11). *Robots, drones, oven-trucks: Takeout goes high tech*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Robots-drones-oven-trucks-Takeout-goes-high-11746639.php>
- Said, C. (2018a, janvier 18). *Airbnb listings in San Francisco plunge by half*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Airbnb-listings-in-San-Francisco-plunge-by-half-12502075.php>

- Said, C. (2018b, avril 25). *Pizza startup to license baked-on-the-way trucks to restaurants*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Pizza-startup-to-license-baked-on-the-way-trucks-12861643.php>
- Said, C. (2019a, novembre 6). *SF measure to tax Uber and Lyft rides trailing by slimmest of margins*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/San-Francisco-measure-to-tax-Uber-and-Lyft-rides-14812799.php>
- Said, C. (2019b, juillet 11). *Want a lid with your coffee? In SF, you may have to ask*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Throwaway-line-Restaurants-adapt-to-new-SF-rules-14087270.php>
- San Francisco Tenants Union. (2017). *ShareBetterSF*. Récupéré sur SFTU: <https://www.sftu.org/sharebetter-sf/#>
- San Francisco Tenants Union. (s.d.). *Anti Eviction Mapping Project*. Récupéré sur SFTU: <https://www.sftu.org/anti-eviction-mapping-project/>
- Sapore Di Cina. (2019, juin 7). *AirBnB in China: The Complete Guide for Foreigners*. Récupéré sur Sapore Di Cina: saporedicina.com/english/airbnb-in-china/#airbnb-china-1
- Saviana, A. (2018, mars 29). *Pour draguer Pékin, Airbnb accepte de donner les informations de ses utilisateurs au gouvernement chinois*. Récupéré sur Marianne: <https://www.marianne.net/monde/pour-draguer-pekinairbnb-accepte-de-donner-les-informations-de-ses-utilisateurs-au>
- Schaal, D. (2015, janvier 28). *Judge Dismisses HomeAway's Lawsuit Against the City of San Francisco*. Récupéré sur Skift: <https://skift.com/2015/01/28/judge-dismisses-homeaways-lawsuit-against-the-city-of-san-francisco/>
- Schor, J. (2014, octobre). *Debating the Sharing Economy*. *Great Transition Initiative*.
- Schor, J. (2016). *Debating the sharing economy*. *Journal of Self-Governance and Management Economics*, 4(3), pp. 7-22.
- Serrato, F. (2016, mars 30). *Uber returns to operate in Madrid with licensed drivers*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2016/03/30/inenglish/1459323814_036208.html
- SFChronicle. (2015, avril 29). *Daily Briefing, April 30*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/business/article/Daily-Briefing-April-30-6231945.php>
- Shahani, A. (2016, juin 14). *Under Pressure, Lawyer For Uber Drivers Slashes Her Fees*. Récupéré sur NPR: <https://www.npr.org/sections/alltechconsidered/2016/06/14/482041499/under-attack-lawyer-rep-ing-uber-drivers-slashes-her-fees?t=1589039027306>
- Shenshen, Z. (2019, septembre 18). *Shanghai is Chinese mainland's most popular Airbnb city: report*. Récupéré sur Shine: <https://www.shine.cn/biz/tech/1909182240/>
- Shih, G. (2015, février 14). *China taxi apps Didi Dache and Kuaidi Dache announce \$6 billion tie-up*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-china-taxi-merger/china-taxi-apps-didi-dache-and-kuaidi-dache-announce-6-billion-tie-up-idUSKBN0LI04420150214>
- ShMadrid. (2015, mai 30). *Uber Is Launching A Food Delivery Service In Spain*. Récupéré sur ShMadrid: <https://www.shmadrid.com/blog/en/uber-is-launching-a-food-delivery-service-in-spain/>

- Shontell, A. (2014, janvier 11). *All Hail The Uber Man! How Sharp-Elbowed Salesman Travis Kalanick Became Silicon Valley's Newest Star*. Récupéré sur BusinessInsider: <https://www.businessinsider.fr/us/uber-travis-kalanick-bio-2014-1>
- Si, C., & Junqian, X. (2016, décembre 12). *Airbnb, BMW, WeChat and Huawei honored for brands*. Récupéré sur China Daily: http://www.chinadaily.com.cn/life/2016-12/12/content_27643633.htm
- Sokolowsky, J. (2018, novembre 8). *San Francisco fines landlords \$2.25 million for illegal Airbnbs*. Récupéré sur Avalara: <https://www.avalara.com/mylodgetax/en/blog/2018/11/san-francisco-fines-landlords-2-25-million-for-illegal-airbnbs.html>
- Solomon, B. (2016, août 1). *Uber Surrenders In China, Will Join Forces With Rival Didi*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/08/01/uber-ends-billion-dollar-china-fight-makes-peace-with-rival-didi/#6521a6b5296f>
- Sommerville, H., & Levine, D. (2017, mai 1). *Airbnb, San Francisco settle lawsuit over short-term rental law*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-airbnb-sanfrancisco-settlement/airbnb-san-francisco-settle-lawsuit-over-short-term-rental-law-idUSKBN17X254>
- Spaeth, M. (2016, février 11). *Class Action Settlement*. Récupéré sur Uber: <https://www.uber.com/newsroom/class-action-settlement/>
- Statista. (2020, février 19). *Visitantes extranjeros por tipo España 2006-2019*. Récupéré sur es.statista: <https://es.statista.com/estadisticas/474658/visitantes-extranjeros-en-espana-por-tipo/>
- Statista Research Department. (2016, avril 13). *Avis des clients d'hôtels sur les atouts d'un logement sur Airbnb dans le monde 2016*. Récupéré sur Statista: <https://fr.statista.com/statistiques/670465/client-hotel-atout-logement-airbnb/>
- Statt, N. (2016, avril 7). *Uber will pay \$10 million to settle lawsuit over driver background checks*. Récupéré sur TheVerge: <https://www.theverge.com/2016/4/7/11389822/uber-lawsuit-background-checks-10-million-settlement>
- Stevens, P. (2019, mai 29). *Airbnb Plus program poised for Chinese expansion*. Récupéré sur Short Term Rentalz: <https://shorttermrentalz.com/news/airbnb-plus-program-china/>
- Strategic Toolkits. (s.d.). *Chicken And Egg Strategy Problems*. Récupéré sur Strategic Toolkits: <http://strategictoolkits.com/strategic-concepts/chicken-and-egg-strategy-problems/>
- Stubbs, J., & Fenton, S. (2018, février 7). *Uber, Yandex complete ride services merger*. Récupéré sur Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-uber-yandex-jointventure/uber-yandex-complete-ride-services-merger-idUSKBN1FR2IR>
- Summers, J. (2020, février 17). *Airbnb in China 2020 | Foreigner's Guide to China Homestays*. Récupéré sur Travel China Cheaper: <https://www.travelchinacheaper.com/airbnb-in-china>
- Sundararajan, A. (2014). Peer-to-peer businesses and the sharing (collaborative) economy: Overview, economic effects and regulatory issues. *Written testimony for the hearing titled The Power of Connection: Peer to Peer Businesses*.
- Sunli, P. (2017, mars 2). *The Untold Story of Ridesharing — Part III: The Birth of Sidecar and Ridesharing*. Récupéré sur Medium: <https://medium.com/@SunilPaul/the-untold-story-of-ridesharing-part-iii-the-birth-of-sidecar-and-ridesharing-9f6e6c706d8d>

- Swan, R. (2019a, novembre 27). *New SF tax on Uber and Lyft will fund drivers for Muni*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/New-SF-tax-on-Uber-and-Lyft-will-fund-drivers-for-14864815.php>
- Swan, R. (2019b, mai 8). *Uber, Lyft account for two-thirds of traffic increase in SF over six years, study shows*. Récupéré sur SFChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Uber-Lyft-account-for-of-traffic-increase-in-13830608.php>
- Taylor, D. (2011, juillet 6). *Airbnb takes on Europe. Will it revolutionize the industry, again?* Récupéré sur The next web: <https://thenextweb.com/insider/2011/07/06/airbnb-takes-on-europe-will-it-revolutionize-the-industry-again/>
- Technasia. (2015, mai 27). *Didi Kuaidi spends \$161M to give customers free rides as China's taxi app price war ramps up*. Récupéré sur Technasia: <https://www.technasia.com/didi-kuaidi-spends-161m-give-customers-free-rides-chinas-taxi-app-price-war-ramps>
- Teixeira, T. S., & Brown, M. (2016, juin). Airbnb, Etsy, Uber: Growing from One Thousand to One Million Customers. *Harvard Business School Case 516-108*.
- TForce Logistics. (2020). *About*. Récupéré sur TForceLogistics: <https://www.tforcelogistics.com/about/>
- The Economist. (2013, mars 9). *The rise of the sharing economy*. Récupéré sur The Economist: <https://www.economist.com/news/leaders/21573104-internet-everything-hire-rise-sharing-economy>
- The Heritage Foundation. (2020). *2020 Index of Economic Freedom*. Récupéré sur Heritage: <https://www.heritage.org/index/visualize>
- The League. (2014, octobre 21). *The League Files Ethics Complaint Against David Chiu*. Récupéré sur TheLeagueSF: http://www.theleaguesf.org/league_ethics_complaint_david_chiu
- The Local. (2017, juillet 5). *Bye-bye locals: Tourists are taking over Europe's city centres*. Récupéré sur The Local: <https://www.thelocal.es/20170705/bye-bye-locals-tourists-are-taking-over-europes-c>
- The Local. (2019, mars 28). *What you need to know about Madrid's plan to limit private tourist rentals*. Récupéré sur The Local: <https://www.thelocal.es/20190328/madrid-adopts-plan-to-limit-private-tourist-rentals>
- Thibaud. (2016a, avril 14). *Airbnb in China and its competition*. Récupéré sur DaxueConsulting: <https://daxueconsulting.com/airbnb-in-china-and-its-competition/>
- Thibaud. (2016b, juillet 26). *Airbnb officially enters China: Lessons in Market Strategies for Chinese consumers*. Récupéré sur DaxueConsulting: <https://daxueconsulting.com/airbnb-officially-enters-china/>
- Tsang, A. . (2015, août 19). *Airbnb Seeks to Expand in China With Local Help*. Récupéré sur NYTimes: <https://www.nytimes.com/2015/08/20/technology/airbnb-hopes-to-deepen-its-penetration-of-china-with-local-partnerships.html>
- Tsotsis, A. (2012, juillet 2). *Uber Opens Up Platform To Non-Limo Vehicles With "Uber X," Service Will Be 35% Less Expensive*. Récupéré sur Techcrunch: <https://techcrunch.com/2012/07/01/uber-opens-up-platform-to-non-limo-vehicles-with-uber-x-service-will-be-35-less-expensive/>

- Uber Technologies. (2018, juin 1). *Assurance Protection partenaires avec AXA*. Récupéré sur Uber Technologies: <https://www.uber.com/be/fr/drive/insurance/>
- Uber Technologies. (2019a). *2019 Annual Report*.
- Uber Technologies. (2019b, juin 13). *Comment conserver votre accès à l'application Uber*. Récupéré sur Uber Technologies: <https://www.uber.com/fr-BE/blog/comment-conserver-votre-acces-a-lapplication-uber/>
- Uber Technologies. (2020a). *2020 Investor Presentation*.
- Uber Technologies. (2020b). *Safety*. Récupéré sur Uber Technologies: <https://www.uber.com/be/fr/ride/safety/>
- Urra, S. (2019, janvier 28). *Madrid taxi drivers intensify their protest against ride-hailing apps*. Récupéré sur El País: https://english.elpais.com/elpais/2019/01/28/inenglish/1548662803_560309.html
- Usine Digitale. (2013, juin 7). *Uber*. Récupéré sur Usine Digitale: <https://www.usine-digitale.fr/annuaire-start-up/uber,198627>
- Valero, M. (2018, mai 31). *Glovo y Uber Eats venden las bondades del 'rider' (alternar trabajos y no tiene)*. Récupéré sur El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-05-31/glovo-uber-eats-riders-precariudad-laboral_1571992/
- Vas, A. (2017). *Les fondements de la stratégie*. Dunod.
- Vincent, J. (2016, décembre 22). *Uber launches electric fleet of Teslas in Madrid*. Récupéré sur The Verge: <https://www.theverge.com/2016/12/22/14052234/uber-electric-fleet-tesla-madrid>
- Wan, A. (2015, mai 1). *Chinese transport officials raid Uber's Guangzhou office in smartphone taxi-app crackdown*. Récupéré sur South China Morning Post: <https://www.scmp.com/news/china/society/article/1783409/chinese-transport-officials-raid-ubers-guangzhou-office>
- Wang, Y. (2016, septembre 27). *Ghost Drivers Are Just One Of Uber China's Problems Following Didi Takeover*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/ywang/2016/09/27/ghost-drivers-are-just-one-of-uber-chinas-problems-following-didi-takeover/#210f002a1dbf>
- Westlake, A. (2015, mai 2). *Uber's China office raided by government authorities*. Récupéré sur Slash Gear: <https://www.slashgear.com/ubers-china-office-raided-by-government-authorities-02381821/>
- Where Next Kate. (2018, juillet 27). *Why you shouldn't use Airbnb in China*. Récupéré sur Where Next Kate: <https://wherenextkate.com/2018/07/27/airbnb-china/>
- Wildernmuth, J., & Cabanatuan, M. (2012, octobre 10). *Candidates rip public money, but take it*. Récupéré sur SHChronicle: <https://www.sfchronicle.com/bayarea/article/Candidates-rip-public-money-but-take-it-3935257.php>
- Wolverton, T. (2020, avril 9). *Airbnb's losses swelled to \$674 million last year, even before the coronavirus crisis crushed its business*. Récupéré sur Business Insider: <https://www.businessinsider.fr/us/airbnb-lost-674-million-in-2018-despite-32-jump-revenue-2020-4>
- Xinhua. (2015, septembre 13). *Airbnb sees China as next big pie*. Récupéré sur China Daily: http://www.chinadaily.com.cn/travel/2015-09/13/content_21848603.htm

Xinhua. (2016, juin 28). *Airbnb shares optimism on China*. Récupéré sur China Daily:
http://www.chinadaily.com.cn/business/2016-06/28/content_25887041.htm

Yimin, H. (2015, août 29). *Three challenges facing Airbnb in China*. Récupéré sur BusinessInsider:
<https://www.businessinsider.com/three-challenges-facing-airbnb-in-china-2015-8?IR=T>

Annexe

Annexe 1 : entretien personnel avec Thomas Thewissen – Directeur des opérations d’Uber Eats à Madrid

Guillaume Cloquet : Bonjour Monsieur Thomas Thewissen.

Thomas Thewissen : Bonjour Guillaume.

Guillaume Cloquet : Tout d’abord, pouvez-vous vous présenter en quelques mots et expliquer ce que vous faites comme métier ?

Thomas Thewissen : Mon nom est Thomas Thewissen et j’ai rejoint Uber au début de l’année 2017. Au départ j’étais à Bruxelles en tant que Marketing Manager. Là-bas, j’étais en charge du marketing pour la Belgique et pour quelques villes au nord de la France. Ensuite, après un an chez Uber, j’ai fait une pause de 2 ans durant laquelle j’ai travaillé pour le gouvernement wallon, sur le plan CATCH à Charleroi. Après cette expérience, je suis retourné chez Uber à l’été 2019 où j’ai repris la direction des opérations pour Uber Eats en Espagne.

Guillaume Cloquet : Comment pouvez-vous résumer la situation d’Uber Eats en Espagne, et plus particulièrement à Madrid ?

Thomas Thewissen : L’Espagne est un marché sur lequel nous sommes présents depuis quelques années déjà. C’est un marché qui n’avait jamais été un focus en termes d’investissement. Nous avons, dans un premier temps, mis le focus sur les grands marchés européens comme la France, le Royaume-Uni et la Belgique. Ce, dans le but d’atteindre directement la première ou la deuxième place sur ces marchés à haut potentiel. Nous avons un gros combat compétitif sur ces marchés avec Deliveroo et, dans une moindre mesure, TakeAway.com. En ce qui concerne l’Espagne, nous avons, depuis un an maintenant, vraiment mis un focus sur ce marché, car nous pensons qu’il y a un énorme potentiel. De plus, le contexte concurrentiel se durcissait et c’était le moment de prendre des parts de marché avant que cela ne soit trop tard. En effet, nous sommes en train de récupérer les parts de marchés que nous avions en retard sur les principaux concurrents, à savoir Glovo (le plus gros concurrent), JustEat qui fonctionne essentiellement sur le modèle 2P utilisant les coursiers des restaurants et non des coursiers indépendants, et Deliveroo. C’est donc un marché avec un gros potentiel et énormément de villes à couvrir.

Guillaume Cloquet : Uber a connu de nombreux soucis depuis son arrivée en Espagne, notamment dans la lutte contre les taxis. C’est notamment dans ce contexte qu’est né Uber Eats. Peux-tu m’en dire plus sur cet événement ?

Thomas Thewissen : Je n’ai pas trop l’historique de l’introduction d’Uber Eats en Espagne, car je n’étais pas encore là à cette époque. En effet, il y a eu quelques problèmes sur le lancement de Rides qui a dû être interrompu pendant 2 ans. Durant cette période, nous avons lancé Uber Rush, l’ancêtre d’Uber Eats à l’époque, où on utilisait les chauffeurs pour livrer de la nourriture de restaurant ou livrer d’autres produits quelconques. Cependant, faire rouler une voiture coûte plus cher que de faire rouler un vélo ou un scooter. Dans une ville comme Madrid, où il y a beaucoup de circulation, c’est assez compliqué de livrer un repas dans les délais impartis en voiture. Du coup ce n’était pas une solution que nous avons souhaité conserver et

cette offre n'existe plus à l'heure actuelle. Nous sommes donc revenus avec une application Uber Eats à indépendante d'Uber Rides.

Guillaume Cloquet : Quelles sont les principales menaces pour l'activité Eats d'Uber en ce moment à Madrid ?

Thomas Thewissen : Tout d'abord, nous avons beaucoup de travail lié à la situation actuelle du Covid-19. Nous devons nous assurer de la sécurité des coursiers quand ils font les livraisons. Cela rajoute pas mal de complexité à notre business, car nous devons leur faire parvenir tout le matériel nécessaire pour qu'ils opèrent en toute sécurité. Nous devons aussi éviter le regroupement de coursiers devant des restaurants qui génèrent de gros volumes. Nous avons donc mis en place des règles pour limiter le nombre de commandes maximum dans un restaurant. Nous perdons un peu de volume à cause de cette situation. Ce qui, à terme, nous coûte aussi de l'argent. De plus, certains restaurants ont décidé de fermer complètement plutôt que d'assurer un service de livraison. Le fait que ces restaurants ferment pose aussi un problème pour Uber. En effet, il y a deux types de modèles présents sur Uber Eats :

- Le modèle *Legacy* : c'est le modèle classique où le restaurant fait probablement 80 pour cent de son chiffre avec la salle et puis les 20 derniers pour cent sont du bonus sur Uber Eats pour faire plus de chiffre et amortir encore plus les frais fixes ; en sachant qu'Uber prend en moyenne 30 pour cent de *marketplace fee* sur le prix de vente du repas. Malgré ces 30 pour cent destinés à Uber et 30 pour cent de frais liés à la nourriture, il reste encore 40 pour cent de marge sur la nourriture pour couvrir les frais fixes. Néanmoins, si le restaurant n'est pas dans la capacité d'accueillir les clients en salle, le volume qu'il peut espérer faire sur Uber Eats n'est pas suffisant pour couvrir ses frais fixes essentiellement liés à la location d'espace. En résumé, certains restaurants ont préféré fermer et recourir aux aides de l'État plutôt que de faire seulement un chiffre sur Uber Eats ne permettant pas de couvrir leurs frais fixes.
- Le modèle des Dark / Ghost Kitchen : c'est un modèle qui rassemble les restaurants qui ne sont pas ouverts au public. Ce sont juste des cuisines dans des locaux assez petits et situés dans des lieux moins fréquentés dont les frais fixes de locations sont moins élevés que les restaurants du premier modèle. Ce sont donc des commerces qui ont très peu de frais fixes et qui fonctionnent uniquement grâce à la livraison. Du coup, Uber Eats leur permet de couvrir leurs frais fixes et de dégager un bénéfice.

Même si le deuxième modèle fonctionne mieux que le premier en cette période de crise, le fait que de nombreux restaurants aient fermé leurs portes, représente une menace pour notre plateforme. En effet, l'offre est réduite de façon considérable et la sélection de restaurants devient moins bonne. Les consommateurs ne trouvent, donc, pas nécessairement ce dont ils ont envie. Le risque, ici, est de perdre des volumes considérables et cela nous pousse à nous diversifier et à réfléchir à amener de nouvelles verticales sur la plateforme autre que les restaurants. C'est essentiellement pour cette raison que nous faisons venir, sur la plateforme, des « *grocery and convenience stores* » (magasins de proximité, chaînes de stations-service, etc.) qui proposent la livraison de leurs produits. Cette verticale pourrait permettre de dégager une marge suffisante pour que la livraison soit rentable à long terme. Uber Eats a une réelle volonté d'évoluer dans ce domaine, aussi bien en Espagne qu'à l'international.

En dehors du Covid-19, il y a, bien entendu, la menace traditionnelle liée aux réglementations de se faire reclasser comme employeur pour les coursiers. En effet, nous sommes une

marketplace qui met en relation les restaurants, les consommateurs finaux et les coursiers. En aucun cas nous n'employons les coursiers. Ils peuvent donc se connecter sur la plateforme quand ils le veulent. Il n'y a aucune obligation, aucune plage horaire fixée à l'avance et ils sont payés à la course. En résumé, nous ne pensons pas du tout que nous sommes employeurs.

Guillaume Cloquet : Récemment, Deliveroo a dû payer une amende et doit désormais traiter ses coursiers comme des employés et non des indépendants. Quand est-il pour Uber Eats ?

Thomas Thewissen : Malgré le fait que nous ne nous considérons pas comme employeur, il y a toujours un risque que nous soyons reclassés sur un modèle hybride dans lequel nous devrions payer des jours de congé, des charges sociales, etc. Ceci aurait, bien entendu, une conséquence financière sur notre modèle.

Il faut aussi savoir que le ministère du Travail est d'extrême gauche. Le contexte est donc un peu plus tendu. Cependant, nous sommes en contact permanent avec les associations de coursiers via des dialogues sociaux et des sondages en direct tous les deux mois. Ceci dans le but de savoir quelles sont les améliorations que nous pourrions trouver afin qu'ils restent satisfaits du service que nous leur proposons.

Guillaume Cloquet : À la suite de cette décision concernant Deliveroo, pensez-vous qu'Uber Eats pourrait subir les mêmes conséquences ? Pourquoi ?

Thomas Thewissen : Je ne pense pas. Deliveroo a des pratiques qui sont complètement différentes des nôtres. Leur modèle exige aux coursiers de réserver des plages horaires. S'ils ne réservent pas ces plages horaires, cela risque d'être mal vu, voire sanctionné. Ceci rend les opérations plus simples pour la plateforme, car ils pouvaient prévoir le nombre de coursiers qu'ils auront, ils s'arrangeaient en fonction de leurs prévisions sur la demande afin d'avoir le bon nombre de coursiers. De ce fait, ces derniers ont une sorte d'horaire, un peu comme des employés. Cela leur offrait une plus grande prédictibilité, mais ce modèle rapproche les coursiers du statut d'employés.

Nous n'avons jamais fait cela et c'est donc plus compliqué de prévoir l'offre de coursier que nous aurons à un moment donné. En effet, nous avons toujours eu la volonté de laisser une grande flexibilité à nos coursiers. Ils pouvaient se connecter quand ils le voulaient. Nous avons toujours vu cela comme une solution pour générer plus de revenus et non un job à long terme. En effet, bon nombre de coursiers sont des étudiants qui ont besoin d'un peu d'argent pendant leurs horaires décalés ou des gens qui sont entre deux jobs et qui ont besoin d'argent. C'est un métier dans lequel faire de gros horaires rapporterait au minimum le SMIC, mais pas beaucoup plus. Nous voyons donc cette activité comme un job d'appoint et non un job fixe pour nos coursiers. Cela représente donc un plus grand risque opérationnel, mais les coursiers sont libres d'aller et venir à tout moment.

Nous verrons, cependant, ce que les régulateurs prendront comme décisions dans l'avenir. Mais ce que peu de gens comprennent, c'est que, pour qu'une *marketplace* comme Uber Eats fonctionne, il faut que les 3 parties (coursiers, consommateurs, restaurants) soient satisfaites. Si une partie n'est pas satisfaite du service et décide de quitter la plateforme, cela rompt complètement l'équilibre. En effet, si les coursiers ne sont pas satisfaits et décident de ne pas venir sur la plateforme, il n'y a personne pour servir les commandes. Il faut donc qu'on maintienne un certain niveau de rémunération que nous vérifions de près (*earning per hour*). Cela doit rester intéressant pour un coursier de venir travailler 2-3h sur Uber Eats. Cela étant,

nous avons aussi intérêt à ce que les restaurateurs soient satisfaits. Si nous avons une réduction drastique de l'offre comme je l'ai expliqué avec le cas du Covid-19, cela diminue notre conversion. Ce contexte provoque une situation dans laquelle des restaurants se retrouvent débordés avec un nombre important de commandes et ils n'arrivent pas nécessairement à suivre le rythme. Ces restaurants doivent être satisfaits de travailler avec nous et de continuer à vivre et à dégager de l'argent. Enfin, nous ne pouvons pas charger trop cher nos consommateurs sinon ils ne commanderaient plus. L'équilibre est donc essentiel entre ces trois branches de la *marketplace*. Tout ça pour dire que si nous avons des coûts additionnels pour une des trois parties, nous devons adapter tout le reste du modèle pour conserver cet équilibre. C'est donc un aspect que les régulateurs ne comprennent pas toujours au moment de prendre une décision. Ils pensent défendre les coursiers alors que tous les mois nous parlons de près avec eux et nous les considérons comme des partenaires que nous voulons satisfaire comme les restaurants et les consommateurs.

Guillaume Cloquet : Quel serait l'impact d'une telle décision pour Uber Eats et pour Uber en général ?

Thomas Thewissen : Comme je l'ai dit, il y aurait un impact financier sur notre modèle. Nous serions peut-être obligés d'adopter un modèle hybride. Dans ce cas, nous devrions adapter notre *pricing*, les frais de livraisons pour les coursiers que nous chargeons aux clients finaux, etc. En ce moment nous sommes toujours déficitaires. Le produit Uber Eats n'est pas encore rentable pour Uber. Cependant, le but est d'arriver à la rentabilité le plus vite possible. D'ici fin 2020, nous aimerions être rentables ; donc nous mettons tous les moyens nécessaires pour y arriver. Si nous devons opérer sur des modèles différents, nous n'aurions d'autre choix que d'être plus cher pour le client final. Cependant, il faudrait trouver des moyens pour maintenir l'équilibre entre les trois parties de notre modèle.

Guillaume Cloquet : Vous attendiez-vous à ce que je pose d'autres questions ? Si oui, lesquelles ?

Thomas Thewissen : Non je dirai que les deux risques que je t'ai énoncés sont les principaux à prendre en compte pour savoir comment nous pourrions opérer dans le futur.

Guillaume Cloquet : Je vous remercie pour cet entretien.

Thomas Thewissen : N'hésite pas à me recontacter si tu as d'autres questions. Bonne journée.

Guillaume Cloquet : Bonne journée.

