

L'impérialisme contesté du géant du numérique UBER



Etude réalisée par Juliette Biau, Ambre Blumenzak, Paul Canevet, Alexandre Correia Gentile, COSSU Julien Cossu, Nathan Crouzevialle, Caroline Lair, Mounia Khiri, Meki Touri

Executive Summary

By means of outmaneuvering regulators, governments and competitors, the ride-hailing company Uber has undergone an extremely fast global expansion. The company's growth is based on a deliberate strategy of acting as a market disruptive innovation through user-friendly technology and using the sharing economy. These characteristics are not unique, but they are entirely reinforced by an unrelenting expansionary ambition and an ability to maintain a capacity of innovation. Uber has generated considerable political controversy, challenging regulators to integrate the benefits of disruptive innovation while taking into account their economic and social consequences. For Uber, the challenge is to maintain its expansionary character as a disruptive innovative firm, despite the change in governance and adaptation to competition, while maintaining its status as benchmark within its business sectors.

Sommaire

PARTIE I - ÉTATS DES LIEUX DU MODELE ECONOMIQUE IMPERIALISTE D'UBER

- A. Une structuration novatrice au service d'une vision expansionniste.
- B. La pluralité des activités d'Uber dans le cadre d'une politique de diversification continue.
- C. L'ubérisation de l'économie au service de l'hégémonie.
- D. Une capitalisation pensée pour servir une politique de domination globale.
- E. Gagner la bataille de la compétitivité sur le terrain de la guerre économique systémique.

PARTIE II - LA STRATEGIE D'ACCROISSEMENT DE PUISSANCE D'UBER

La manipulation du droit comme instrument de puissance.

- A. Le lobbying comme outil d'impérialisme normatif.
- B. L'expansion d'Uber : entre conquête de marché et vassalisation.
- C. L'optimisation du modèle d'Uber par la gestion des données.

Introduction

Uber est fondé en 2009 à San Francisco après le constat de l'inefficacité des services de taxi au sein des villes. Depuis lors, son audacieuse stratégie de croissance lui a permis d'étendre rapidement ses services dans le monde entier, de sorte qu'en 2019, il opère dans près de 70 pays, avec environ 16 milliards de dollars investis dans la société depuis sa création. L'ampleur de son expansion est illustrée par sa valeur estimée à 82 milliards de dollars lors de son introduction en bourse, ce qui en fait l'une des plus précieuses sociétés technologiques au monde.

L'essor de l'entreprise a de vastes implications qui couvrent non seulement le transport, mais aussi l'évolution des modèles d'entreprise et d'emploi, les questions d'urbanisme et les schémas de mobilité au cours du XXI^e siècle. L'essor d'Uber se caractérise par le fait que l'entreprise est fondée sur une stratégie délibérée d'innovation perturbatrice du marché. Cela permet d'étudier comment exploiter les faiblesses des concurrents qui ont non seulement été contraints d'agir de manière réactionnaire, mais aussi de s'inscrire dans des cadres qui n'ont jamais été conçus pour faire face aux types de défis technologiques et opérationnels présentés par Uber. Le défi pour Uber est de maintenir son expansion impérialiste en tant que source d'innovation disruptive, notamment grâce à l'imposition de normes et valeurs au cœur du débat politique et public.

Le succès de l'expansion d'Uber repose sur une utilisation faussement simple de la technologie moderne, dans laquelle les réservations initiales, l'itinéraire à suivre, le calcul des tarifs et le paiement, sont tous effectués au moyen d'une application pour téléphone intelligent. En termes opérationnels, cette base technologique est combinée avec le concept économique de l'économie de partage, qui vise à rapprocher les fournisseurs et les consommateurs en utilisant les capacités disponibles. Dans le cas d'Uber, cela signifie qu'étant donné qu'un véhicule automobile est généralement inactif pendant plus de 90 % du temps, le conducteur d'une voiture particulière peut télécharger l'application Uber et être mis en contact avec des clients qui utilisent leur propre application mobile Uber.

La technologie, combinée à l'économie de partage, devrait permettre une meilleure adéquation entre l'offre et la demande seulement pour les services de taxi traditionnels. En outre, Uber utilise une tarification variable qui peut être appliquée pour faire face aux périodes de forte demande, tandis que le conducteur et le client se communiquent des notes. La capacité d'Uber à défier et souvent à sous-coter les opérateurs de taxis en place a inévitablement provoqué l'opposition à ses services dans de nombreux pays. En particulier à des fins réglementaires, Uber cherche à se différencier de ses concurrents en se décrivant comme une plateforme technologique où les conducteurs ne sont pas des employés, mais des partenaires, plutôt que comme une société de taxis.

Il faut cependant souligner que le type de service fourni par Uber est loin d'être unique et, en effet, à San Francisco même, les sociétés concurrentes Lyft et Sidecar fournissaient déjà des services basés sur des applications similaires à ceux introduits par Uber en 2010. Lyft reste un concurrent majeur aux États-Unis, tandis qu'Uber a dû faire face à une concurrence régionale importante de la part de sociétés telles que Grab en Asie du Sud-Est, Gett en Israël et Ola en Inde. En Chine, la concurrence a été particulièrement forte. Uber a investi d'énormes ressources dans ce marché, mais en 2016, il a été contraint de fusionner avec son principal

rival, Didi Chuxing. Malgré l'ampleur de ses activités, les pertes subies en Chine et dans d'autres pays ont jeté un doute sur la capacité d'Uber à réaliser des profits à long terme. C'est dans les grandes zones urbaines qu'Uber a connu le plus de succès, mais il noue actuellement des alliances avec le secteur public, notamment aux États-Unis, afin de pouvoir s'étendre dans les banlieues et les petites zones urbaines.

Dans de nombreuses villes et pays, Uber a adopté une approche invasive qui a cherché à contourner les cadres réglementaires. Cela a été particulièrement évident en Europe, où Uber a mené des batailles avec les gouvernements, les régulateurs et les exploitants de taxis établis en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie, tandis qu'en Hongrie, en 2016, Uber a été effectivement déclaré illégal. Le grave dilemme politique auquel sont confrontés les gouvernements est que, si Uber fournit un service efficace relativement bon marché et populaire auprès des consommateurs tout en créant de nombreux emplois, il peut également menacer le statut et l'existence des opérateurs établis et faire apparaître les réglementations comme inefficaces. En même temps, son refus de traiter les conducteurs comme des salariés peut provoquer des tensions en termes de protection sociale au sens large.

La mesure dans laquelle Uber s'est ancrée dans la conscience publique est indiquée par la façon dont le terme « ubérisation » est venu s'appliquer à tout secteur qui adopte le mélange distinctif de la technologie moderne avec les principes de l'économie de partage. L'expansion de l'entreprise illustre les difficultés avec lesquelles les gouvernements et leurs législations s'accommodent des opérateurs innovants qui ne correspondent pas aux modèles standards et remettent en question les perceptions établies de l'organisation, de l'emploi et des modes de vie.

Entre croissance et influence, guerre du droit et recherche de rupture technologique, dans quelles mesures Uber s'inscrit-il dans une logique impérialiste à travers une recherche de dépendance globale ?

Partie I - Etat des lieux du modèle économique impérialiste d'Uber

A. Une structuration novatrice au service d'une vision expansionniste

La contrainte et l'incapacité de trouver un taxi à Paris a permis à Travis Kalanick d'avoir l'idée ingénieuse de mettre à disposition des chauffeurs un service destiné à des particuliers. La start-up californienne implantée à San Francisco initialement sous le nom de « Ubercab », a été créée en 2009, d'un constat simple : l'usager ne veut plus attendre. En 2018, Uber déclare que le temps d'attente moyen d'un véhicule est de cinq minutes. Nous vivons aujourd'hui dans une culture de l'instantanéité et les fondateurs d'Uber l'ont bien compris. Mark Deuze souligne que « les travailleurs d'aujourd'hui (et demain) devront être capables de désapprendre les compétences obsolètes tout en s'adaptant aux technologies présentes et futures »¹.

Le concept de la start-up a été de redéfinir le modèle unique qu'était jusqu'à présent le mode de transport taxi-passagers. Uber propose un service de transport où le mode de communication entre les chauffeurs et les usagers se fait *via* leur smartphone et sont mis en relation grâce à leur géolocalisation. Le système de paiement casse lui aussi les codes car l'usager n'a plus à payer à la fin de sa course mais ce sont les algorithmes qui calculent le prix en fonction de l'affluence, de l'heure à laquelle la course est fixée et selon les lois du marché. L'application permet à l'usager de connaître les tarifs avant de commander son trajet, tandis que le taximètre n'est pas fixe et que la somme à payer ne peut être inférieure à 7,30 € à Paris par exemple². L'utilisateur est alors libre d'accepter ou de refuser la course. Cette application permet de créer un écosystème dynamique entre Uber, l'usager et le chauffeur.

En 2017, Dara Khosrowshahi est nommé Président-Directeur Général de l'entreprise. L'ancien patron d'Expedia a changé la trajectoire d'Uber en instaurant les mêmes processus de *management* qu'au sein des grands groupes. Il met un point d'honneur à changer l'idéologie d'Uber et pousse son obsession de la performance, qui se rapproche du concept de paternalisme libertarien ou *Nudge*³, une méthode de *management* différente ne visant pas à contraindre mais au contraire à inciter. En ce sens, le principe de *Nudge* appliqué à Uber se manifeste de plusieurs manières : les chauffeurs sont constamment sollicités pour effectuer une nouvelle course avant même que la course en cours ne soit terminée. Cela stimule l'hormone de la dopamine et devient addictif pour le chauffeur qui pense uniquement à atteindre le but que l'application lui propose. En effet, Uber n'impose pas de temps de travail ou de course mais propose des objectifs chiffrés incitant fortement les chauffeurs à l'obsession de la performance. Le système de notes en est un exemple concret : le chauffeur ne gagnera pas plus d'argent mais si ce dernier est bien référencé et qu'il comptabilise de bons résultats, la plateforme le mettra en avant ; tandis que si un chauffeur rejette trois courses, l'application le bloque pendant deux minutes. Cela constitue une sorte de pression salariale sous-jacente alors que les chauffeurs sont réputés être des « partenaires » et non des salariés.

¹ M. Deuze, « Convergence culture in the creative industries », 2007.

² « Tarifs des taxis en France », *taxis-de-france.com*.

³ R. Thaler, Cass Sunstein, « Nudge », 2008.

En 2019, Dara Khosrowshahi a également souhaité une réorganisation de l'équipe de direction, avec Nelson Chai au poste de Directeur Financier et Tony West comme Directeur Juridique. Le souhait était d'améliorer la structure de gouvernance. Le challenge était de redorer l'image de l'entreprise ternie par des révélations sur le climat discriminatoire et sexiste. Uber utilise également une stratégie en incitant ses chauffeurs à travailler pour d'autres plateformes (ex : Kapten, Lyft, etc.), ce qui ne les rend pas entièrement dépendants d'Uber. En outre, si le chauffeur a une attitude de contestation envers Uber, celui-ci se dédouane pour qu'il n'apparaisse pas comme client unique. Pour Harold Wilensky « l'altruisme, qui est censé guider un professionnel, n'est en fait qu'un prétexte pour asseoir son autonomie et son pouvoir auprès du public »⁴.

Les utilisateurs d'Uber sont assez volatiles : par rapport à d'autres secteurs comme l'énergie ou les télécoms, les utilisateurs ne sont pas liés à la société par un abonnement. En 2019, Uber revendique 91 millions d'utilisateurs. Le rapport annuel de 2019 mentionne qu'Uber est présent dans 70 pays et 10 000 villes, principalement aux Etats-Unis, 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). En décembre 2018, la société compte 22 263 employés dont 11 488 en dehors des Etats-Unis⁵. Ces prévisions sont amenées à changer de manière conséquente avec l'acquisition du concurrent Careem, établi à Dubaï. Ce rachat permettra à Uber de renforcer sa présence sur le marché du Moyen-Orient avec près de 400 millions d'habitants.

Selon l'ancien Président-Directeur général Travis Kalanick, « le marché domestique d'abord, l'international ensuite, ne s'applique pas » dans la stratégie d'expansion mondiale de la société. Lorsque l'entreprise a été créée en 2009, les premières villes pénétrées par le marché d'Uber étaient New York, Seattle, Chicago, Boston et enfin Paris comme sixième ville de conquête.

Dans ce paradigme expansionniste on relève un concept d'influence sur un marché complètement nouveau. Alain Juillet, Haut responsable à l'intelligence économique auprès du Premier ministre donne la définition suivante : « l'influence, c'est un moyen d'amener celui auquel on s'adresse à envisager une autre vision des choses, à changer son paradigme de pensée, à modifier ses fondamentaux »⁶. En effet, Uber a réussi à imposer sa vision et à apporter de manière globale un nouveau moyen de déplacement et de consommation *via* Uber Eats. La particularité est qu'aucune autre entreprise ne s'était internationalisée de la sorte et son expansion mondiale a été fulgurante.

L'épidémie de COVID-19 a réellement impacté l'entreprise conduisant à une baisse de son activité. Selon *The Information*, Uber réfléchirait à une vague de licenciements de 20% de ses effectifs, ce qui représenterait 5400 emplois⁷. Directement concerné par l'épidémie, le PDG de la société demande un accès prioritaire au vaccin pour ses chauffeurs.

⁴ H. Wilensky, « The professionalization of everyone? », *American Journal of Sociology*, n° 70, 1964, pp. 137-158.

⁵ C. Sauviat, « Le modèle d'affaires Uber : un avenir incertain », *Chroniques internationales de l'IREES*, vol. 168, n°4, 2019, pp. 51-71.

⁶ B. Racouchot, « De l'usage de la communication d'influence », in C. Harbulot (dir.), *Manuel d'Intelligence Économique - 3e édition*, Paris, Humensis, 2019, p. 125.

⁷ Amir Efrati, « Uber discusses plan to lay off about 20% of employees », *The Information*, avril 2020.

Outre le transport d'usagers, Uber s'est diversifié au fil des ans notamment dans la livraison de repas, la logistique ou encore le transport.

B. La pluralité des activités d'Uber dans le cadre d'une politique de diversification continue

Tout d'abord, il convient de souligner que la principale activité d'Uber est la mise en relation de clients. Pour autant, il serait inexact de dire que c'est sa seule activité. En effet, Uber a pour stratégie de se consacrer et d'investir massivement dans des domaines extérieurs au sien. Dans sa course à la pérennisation, Uber adopte une vision long termiste et tente de se diversifier sur plusieurs secteurs et à plusieurs échelles. Effectivement, l'entreprise investit dans le domaine des nouvelles technologies, notamment avec les voitures autonomes. On pourra noter également qu'Uber s'intéresse, par le biais d'investissements et de partenariats, à d'autres technologies telles que le transport privé par voiture volante, la crypto-monnaie, des portefeuilles numériques et des cartes de crédit et débit.

La composition des différentes activités d'Uber Technologies

Les activités d'Uber Technologies peuvent être divisées en deux grandes catégories, la première basée sur la plateforme Uber, comme la branche VTC⁸ de la firme, et la seconde catégorie regroupant les activités technologiques. L'activité VTC est celle qui a fait le succès de la start-up américaine et est encore aujourd'hui la principale source de revenu du groupe, à hauteur de 80% avant la pandémie⁹. A l'image de l'activité VTC, Uber a lancé Uber Jump¹⁰ qui fonctionne sur le même principe que son aîné sauf qu'elle concerne la location de vélos urbains connectés. Jump sera vendu en 2020 à la filiale d'Uber, Lime¹¹. En 2015, Uber reprend sa technologie de plateforme pour lancer une autre activité, Uber Eats¹². Cette dernière a connu une croissance spectaculaire en 5 ans, notamment pendant la pandémie, ce qui permet au groupe de limiter la casse en termes financiers.

Deux ans plus tard, en 2017, la société lance Uber Freight¹³ qui permet aux expéditeurs d'interagir avec les transporteurs. Freight est le moyen pour Uber de prendre pied dans le marché du transport commercial. Uber récidive en 2019 en lançant Uber Copter¹⁴, qui fonctionne exactement de la même manière qu'Uber VTC, sauf que le transport n'est pas effectué par des chauffeurs mais des pilotes d'hélicoptères, l'activité se concentre à New-York. La même année Uber Transit¹⁵ est créé en partenariat avec les services de transports en commun, les usagers pouvant dans certaines villes utiliser l'application Uber pour acheter des tickets. Un autre service, Uber Rent¹⁶, a été lancé en 2020 et permet aux clients de louer une voiture pour leurs vacances mais également à des chauffeurs de louer un véhicule pour ensuite l'acheter selon l'offre sélectionnée. Uber Rent est fortement lié aux technologies financières récemment déployées par Uber.

⁸ « Uber ride options », *Uber.com*.

⁹ « Uber announces results for fourth quarter and full year 2019 », *investor.uber.com*.

¹⁰ « Trouvez et Louez un vélo électrique via l'application Uber », *uber.com*.

¹¹ « Uber announces results for first quarter 2020 », *investor.uber.com*.

¹² « Devenez restaurant partenaire Uber Eats », *ubereats.com*.

¹³ « Faire avancer le monde ensemble », *uber.com*.

¹⁴ « Découvrez Uber Copter », *uber.com*.

¹⁵ « Vos transports en commun depuis l'appli Uber », *uber.com*.

¹⁶ « Louer un véhicule en France », *uber.com*.

La seconde catégorie comprend les activités technologiques d'Uber, comme le développement de la voiture autonome d'Uber Technologies. Bien que cette branche ait été vendue à Aurora en 2020¹⁷, Uber dispose de 26% des parts de cette dernière, ce qui lui permet de garder un certain contrôle sur le projet. Outre la voiture autonome, Uber s'intéresse également aux technologies financières, comme en témoigne Uber Money¹⁸. Uber Money est une application de paiement, aussi bien avec une application qu'avec une carte de crédit réalisée grâce à un partenariat avec Visa. En décembre 2020, Uber a également vendu¹⁹ une autre activité technologique, Uber Elevate²⁰, cette dernière a pour objectif de révolutionner le transport urbain en proposant un service assuré par des aéronefs.

La conjugaison de ces deux catégories d'activité laisse entrevoir les stratégies qu'Uber a déployées et qu'Uber déploiera. La première catégorie est celle qui permet à Uber de réaliser du chiffre d'affaires et de récolter des données. Ces deux éléments permettent, dans un second temps à Uber de faire de la recherche pour investir dans de nouveaux produits comme les voitures autonomes ou Uber Money. Les outils financiers développés par Uber s'inscrivent dans une logique de maîtrise de la chaîne de valeur. En disposant de ses propres infrastructures financières, Uber dépend moins des banques et des autres systèmes de paiement et accroît la dépendance de ses chauffeurs à la plateforme.

La diversification d'Uber dans une quête de pérennisation

Uber a adopté une stratégie d'investissement massif dans des domaines extérieurs au sien. Cela consiste à intégrer une politique d'évolution que l'on pourrait qualifier de « toile d'araignée ». Le principe est simple : multiplier les secteurs d'activités pour accroître les gains potentiels, tout en diminuant le risque de pertes financières pour le groupe. Il est évident qu'Uber se diversifie. En revanche, il est important de comprendre dans quelles perspectives et de quelle manière.

La diversification horizontale au sein de la plateforme de VTC : renforcer son offre à tout prix

La diversification horizontale se définit comme un moyen pour une entreprise de segmenter son offre dans un même secteur d'activité. Cela lui permet de proposer un service qui s'adapte à l'utilisateur. Ainsi, dans le secteur du VTC, Uber décline son offre selon plusieurs gammes :

- UberX : véhicule standard.
- UberBerline : berline haut de gamme.
- UberPool : partage d'un trajet entre plusieurs utilisateurs.
- UberGreen : véhicule électrique ou hybrides.
- UberAccess : véhicule pour personnes à mobilité réduite.

Ainsi, le géant américain accroît sa compétitivité en proposant un service adapté, accessible et couvrant un large panel d'utilisateurs.

La diversification verticale par la prolongation du domaine d'activité stratégique

Le groupe américain n'hésite pas à diversifier son activité dès lors qu'il en a la possibilité. L'expansion du marché des trottinettes électriques en est l'exemple. Après avoir manqué son

¹⁷ « Uber vend sa division de conduite autonome à la start-up Aurora », *lemonde.fr*.

¹⁸ « Introducing Uber Money », *uber.com*.

¹⁹ « Uber vend ses taxis volants Uber Elevate à Joby Aviation », *capital.fr*.

²⁰ « The future of urban mobility », *uber.com*.

entrée sur le marché des trottinettes, Uber a investi 170 millions de dollars dans Lima ; un investissement qui pourrait s'avérer lucratif. L'entreprise veut faire en sorte que les utilisateurs commandent leurs trottinettes ou leurs vélos directement depuis l'application. Cela représente un moyen potentiel de centraliser leurs différentes activités. Uber a estimé qu'il devait investir massivement dans ce nouveau secteur, comme le soulignent les propos de Dara Khosrowshahi : « la firme de location de voitures avec chauffeur (VTC) doit étendre ses activités aux vélos et trottinettes électriques sur les trajets plus courts, dans le cadre de sa stratégie à long terme »²¹.

Dans cet objectif de conquête du marché du transport de particuliers, Uber rachète en 2018 l'entreprise de vélos « Jump Bikes », qui est aujourd'hui implanté dans neuf pays à travers le monde. La plateforme a pour but de conquérir tous les marchés potentiels, et le marché visé est celui de l'Europe. Dans une perspective dépassant le besoin économique, le directeur de la société Jump, Ryan Rzepecki, annonce que « nous sommes à l'année zéro d'un changement culturel gigantesque sur 10 ans »²².

Cette logique propre à Uber leur a déjà réussi puisque cette même année 2015, le géant américain a également lancé l'application Uber Eats. C'est l'activité de diversification qui rapporte, de loin, le plus à l'entreprise, puisque Uber Eats génère 18% des revenus globaux du groupe, soit 1,3 milliards d'euros en 2018²³. Par ailleurs, la crise de la COVID-19 leur a permis d'obtenir une hausse de 103% de leur chiffre d'affaires sur cette période²⁴, dans le même temps où Uber subissait une diminution de 29% de son chiffre d'affaires²⁵. Uber Eats est aujourd'hui implanté dans plus de 500 villes à travers le monde²⁶, a obtenu des partenariats lucratifs avec des entreprises comme McDonald's et Starbucks²⁷.

Ces différents exemples témoignent de la stratégie d'Uber, qui ne s'intéresse pas non seulement au monopole du marché des VTC, mais également à l'ensemble des déplacements privés et professionnels. Néanmoins, cette méthode semble parfois à double tranchant pour Uber. A ce titre, il est pertinent de se pencher sur le lancement de l'application Uber Cargo en 2015 à Hong Kong. Uber est alors menacé sur le marché chinois par Didi Chuxing et en Asie du sud-est par Grab. Ne parvenant pas à dominer le marché du VTC, Uber tente alors de renouveler ses activités. Cette tentative se soldera par un échec avec la vente de ses activités en Chine et en Asie du sud-est.

En outre, Uber procède à une diversification de son DAS (Domaine d'Activité Stratégique) en ouvrant la filiale Uber Money. Avec Uber Wallet en figure de proue, cette nouvelle branche propose un portefeuille numérique. L'application, qui est pour l'instant en phase de test, est uniquement accessible pour les coursiers *via* l'application Uber Driver. Elle propose de nombreux services tel que le crédit, débit et virement bancaire sans frais et instantanés, ou encore des réductions pour un plein d'essence. Uber cherche ici à fidéliser l'utilisateur, qu'il soit chauffeur ou client, afin de mettre en place un circuit-fermé, conduisant de fait à une

²¹ Dara Khosrowshahi, *businessinsider.fr*, 2019.

²² « Des vélos électriques Uber vont débarquer à Paris », *L'Express*, 2019

²³ « Uber. Les cinq chiffres fous », *Libération*, 2019.

²⁴ A. Boero, « Uber a gagné deux fois plus d'argent grâce à ses livraisons de repas plutôt qu'à ses VTC au second trimestre », *Clubic*, 2020.

²⁵ J. de Rubercy, « Avec le confinement, les livreurs Uber ont rapporté plus à l'entreprise que les chauffeurs », *France Inter*, 2020.

²⁶ ubereats.com

²⁷ A. Mercante, « Avec Uber, McDonald's livre à domicile », *Les Echos*, 2017.

dépendance envers la firme américaine. De surcroît, l'entreprise vient également apporter une solution aux coursiers, nombre de ces derniers souffrant de précarité. La rémunération instantanée après chaque course avec la possibilité de consulter en direct ses paiements permet aux chauffeurs d'améliorer leurs conditions de travail. Nonobstant, ce système de rémunération à la course pourrait les pousser à consommer directement leurs soldes, ce qui entraînera inéluctablement une boucle infinie.

Le géant du numérique espère ainsi supprimer au maximum le nombre d'intermédiaires en se plaçant comme une plateforme contrôlant l'entièreté de sa chaîne de valeur. Il faut alors noter que les enjeux sont beaucoup plus larges que la simple fidélisation de l'utilisateur. Uber bien que souffrant d'une concurrence acerbe a mis en place ce nouveau service venant d'une part assurer une autre source de revenu pour l'entreprise et d'autre part de continuer à récolter de la *data*.

La diversification pour un futur convoité

Uber oriente sa stratégie d'expansion en agissant, à différentes échelles, dans la diversification de ses activités de manière verticale. Uber investit dans la recherche et développement et noue des partenariats à grande échelle, notamment avec des entreprises telles que Hyundai, sur les voitures autonomes. Le but est d'opérer un glissement progressif vers un nouveau modèle d'innovation numérique mêlant intelligence artificielle et proximité avec l'utilisateur. Être le premier à enclencher cette mutation permet à l'entreprise de se maintenir auprès de ses concurrents et d'être prête face aux transformations futures, voire d'en être l'instigatrice afin d'imposer son propre modèle. A la suite d'essais qui se sont soldés par des promesses non tenues et par la mort d'un piéton le 18 mars 2018, Uber souffre d'une perte de confiance de l'opinion publique. Ce projet économique se soldera par la vente de son activité au profit de la start-up Aurora. La vente est accompagnée d'un investissement d'Uber à hauteur de 400 millions de dollars, accordant une participation de 26% à la start-up et un siège au conseil d'administration²⁸.

A travers Uber Elevate, sa branche R&D (Recherche et Développement), Uber prévoyait dans sa stratégie de diversification un développement des moyens de transport privé associant une troisième dimension : des taxis volants. Cependant, suivant le même processus que les voitures autonomes, Uber Elevate est vendu à Joby Aviation²⁹. Malgré les difficultés financières liées à la COVID-19 et les différents échecs sur les investissements autour des transports de demain, Uber montre une réelle volonté de diversification de son activité par l'innovation afin de la pérenniser au mieux et être le plus compétitif possible. Nous pouvons relever que même au sein de son projet initial, Uber avait d'ores et déjà prévu de partitionner ses offres de transports selon plusieurs thèmes : taxis-volants, voitures autonomes, transport de fret autonome.

Enfin, Uber cherche à diversifier au maximum ses offres et ses secteurs d'activités afin de limiter les risques en cherchant une rentabilité dans d'autres domaines. La conjoncture actuelle met en exergue le besoin de créer une chaîne de valeur : là où le VTC est déficitaire, la livraison de nourriture rattrape le bilan et contrebalance.

C. L'ubérisation de l'économie au service de l'hégémonie

²⁸ « Uber vend sa division de conduite autonome à la start-up Aurora », *Le Monde*, 2020.

²⁹ O. Chicheportiche, « Taxis volants : Uber jette l'éponge », *BFMBusiness*, 2020.

L'ubérisation : création d'un modèle économique révolutionnaire

Le phénomène dit d'ubérisation apparaît suite à la création de la société Uber. Le terme « ubérisation » fait son apparition dans le dictionnaire Le Petit Larousse en 2017, le définissant comme : la « remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent *via* des plateformes de réservation sur Internet »³⁰.

En d'autres termes, l'ubérisation apparaît comme un nouvel intermédiaire, qui contourne les secteurs classiques de l'économie, grâce aux nouvelles technologies numériques. Ce nouveau processus économique permet de mettre en relation directe les prestataires, généralement un professionnel indépendant, et les utilisateurs clients, par le biais d'une plateforme numérique ou d'une application gratuite. Selon Bruno Teboul, auteur du livre *Ubérisation = économie déchirée*, « l'ubérisation est un néologisme qui peut s'utiliser pour décrire comment une start-up à travers une plateforme numérique permet de mettre en relation les entreprises et ses clients ».

Ce système de services s'accompagne d'un changement rapide dans le rapport de force économique. Le processus d'ubérisation fait intégralement partie de l'économie collaborative. Ce modèle économique de pair à pair est basé sur l'échange ou le partage entre particuliers par l'intermédiaire d'une plateforme numérique. Il se distingue par les commissions touchées par la plateforme et les offres de services de prestataires professionnels proposés. Divers avantages en découlent, tels que la simplicité et la rapidité du service, la sécurisation des transactions et le coût réduit pour le client³¹.

Le bouleversement de la structure économique traditionnelle

Ubérisation de l'économie

L'ubérisation s'appuie sur une évolution numérique massive de la société, et présente de nombreuses nouveautés et un désir d'indépendance accrue. En effet, ce processus croissant a rapidement permis de mettre en cause trois éléments centraux du système économique global :

- Premièrement, le modèle économique des années 2010 ne correspondait plus à l'attente d'une clientèle nouvelle, entraîné par l'essor des générations Z et Y, à la recherche d'une expérience utilisateur optimisée. La remise en cause de l'ancien modèle économique a permis de booster les nouveaux procédés technologiques, toujours désireux de progression rapide.
- Deuxièmement, découlant de l'essor de ces nouvelles technologies et des plateformes numériques associées, la généralisation des mises en relation directes des prestataires et des utilisateurs.
- Troisièmement, l'automatisation des technologies a facilité les contraintes légales habituellement administrées par les acteurs de l'économie traditionnelle³².

Cette économie de plateforme grandissante impacte petit à petit de nombreux secteurs de l'économie traditionnelle des services, tels que le transport, les services à la personne, la

³⁰ « Ubérisation », larousse.fr/dictionnaires/francais/ubérisation/.

³¹ « Economie collaborative : les limites de l'ubérisation », *Casden*.

³² S. Galiere, « De l'économie collaborative à « l'ubérisation » du travail : les plateformes numériques comme outils de gestion des ressources humaines », 2018.

livraison, le tourisme ou encore l'autoédition. L'ubérisation se démarque également par l'utilisation du crowdsourcing, défini comme « une pratique qui consiste à faire participer des consommateurs ou le grand public à la création d'un produit ou à la réalisation d'un service ». On peut également le traduire par le terme de production participative, et le définir comme une pratique qui s'appuie sur la sous-traitance volontaire de tâches habituellement confiées à des salariés, propulsée par l'utilisation de nouvelles technologies³³.

L'ubérisation de l'économie a grandement stimulé le concept de l'entrepreneuriat pour tous, en permettant aux travailleurs de proposer leur services grâce à l'utilisation de diverses plateformes et de devenir des « platformistes »³⁴.

La monétisation des services s'est également développée, et propose maintenant différentes façons d'exister, tel que par le prélèvement d'une commission sur les transactions réalisées, la vente de publicités sur les plateformes numériques, ou encore la proposition de services complémentaires et payants.

Ubérisation du travail

L'ubérisation de l'économie s'accompagne naturellement d'une évolution de l'activité professionnelle, par un système dit flexible et libéral. En effet, l'ubérisation des métiers offre aux travailleurs une souplesse de travail, qui peuvent cumuler différentes activités et ne sont plus considérés comme de simples salariés, mais comme des auto-entrepreneurs. La liberté de mouvement leur permet également de débiter ou cesser leur lien avec une plateforme de services très rapidement, mais également de cumuler leurs revenus ou chiffre d'affaires selon leurs besoins.

Le phénomène d'ubérisation du travail s'est accompagné d'effets favorables, tels que l'innovation du travail, permettant la création de nouveaux métiers et en facilitant l'accès à des biens et services moins chers ou de meilleure qualité. Néanmoins il existe également des effets défavorables avec la précarisation des travailleurs et la fragilité du statut d'autoentrepreneur qui n'offre pas, ou très peu, de protection sociale ni de garantie.

Ubérisation de la santé

La transformation numérique et digitale de la société couplée avec l'hyper connectivité de la population n'est qu'une introduction aux futures transformations à venir. Il s'agit notamment de l'ubérisation de la santé, caractérisée par la normalisation de l'e-santé à travers le monde et par des services marchands de santé connectée, la création de plateformes, applications et site spécialisés, télémédecine et outils autonomes³⁵.

La crise de la COVID-19 que nous subissons actuellement, n'a fait qu'accélérer ce processus. La normalisation du télétravail et la dématérialisation de nombreux domaines, forcent les domaines technologiques à se développer à tire-d'aile. De multiples domaines sont obligés de repenser leurs pratiques afin de répondre aux demandes croissantes de la population en matière de transformation digitale. C'est le cas du secteur de la santé, qui développe son avenir comme un programme de maintenance de la santé plus anticipatif que curatif. Les systèmes traditionnels sont alors confrontés à une réalité tentant d'être révolutionnaire.

Uber s'est également adapté à la crise du COVID-19 en créant son service au secteur de la santé en créant Uber Medics. Il s'agit d'une option sur l'application dédiée au transport du personnel de santé. Cela leur permet de voyager à des conditions avantageuses (réduction de

³³ H. Damien, « Crowdsourcing : le graphisme peut-il se faire uberiser ? », 2015.

³⁴ S. Galiere, « Les plateformes de travail en pair à pair : vers une économie numérique inclusive ? », 2019.

³⁵ J. Thébaut, « Ubérisation de la médecine : menace ou opportunité ? », *Les Tribunes de la santé*, 54(1), 2017, pp. 85-92.

25% du prix des courses). Uber Eats a également adapté ses services à la crise du COVID-19 en offrant des repas gratuits aux personnels de santé et secouristes, en collaboration avec des autorités locales.

Guerre de mouvement sur le front de l'ubérisation

Ainsi, l'ubérisation de la société offre divers avantages et inconvénients. Les activités qui mettent en place le système de l'ubérisation permettent d'offrir davantage de souplesse aux utilisateurs, de favoriser l'innovation et d'ouvrir les marchés à une nouvelle clientèle, offrant des services et des biens moins coûteux et de meilleure qualité. L'ubérisation propose un régime simplifié de l'entreprise individuelle, avec des prestataires œuvrant sous le statut d'auto-entrepreneurs et effectuant des missions permettant d'être rémunérés à la tâche. Il n'y a plus d'aspect salarial mais principalement de revenus et de chiffre d'affaires.

Ces nouvelles normes tendent cependant vers des limitations accrues pour les travailleurs. En effet, les revenus deviennent précaires dans la majorité des cas, avec une protection sociale réduite, des accès moindres aux prêts et au logement dû à l'instabilité des revenus, des accès limités aux formations, agissant négativement sur la vie professionnelle et personnelle.

Si le statut d'auto-entrepreneur permet davantage de liberté dans l'organisation du travail, il est aussi synonyme d'incertitude et d'insécurité. En effet, c'est seulement depuis 2016, en France, que la loi Travail oblige les plateformes à prendre en charge une partie de la protection sociale des indépendants. Nombreuses sont les critiques qui dénoncent également une certaine sous-traitance et un moyen pour les entreprises de se libérer des cotisations sociales, en employant de la main d'œuvre peu coûteuse. Ce salariat déguisé de l'ubérisation, est grandement dénoncé par les sociologues qui accusent les sociétés d'imposer à leurs salariés l'affection du statut d'auto-entrepreneur.

Une limitation récente du système d'ubérisation est l'obligation des chauffeurs à devenir des salariés (arrêt de rejet rendu par la cour de cassation en mars 2020 en France). Si ce modèle est repris par d'autres pays, c'est le système entier de l'ubérisation qui pourrait être touché. L'ubérisation se présente également comme une menace pour certains secteurs notamment pour l'hôtellerie et le transport. Une certaine fragilité du système fait également ressortir des difficultés techniques du fait de l'indépendance et de l'automatisation des relations humaines contraintes par les nouvelles technologies³⁶. Les acteurs majeurs de l'ubérisation doivent établir une réglementation de ce système complexe afin d'éviter l'effondrement de la société.

Insuffler la « doctrine Uber »

La création de l'Observatoire de l'Ubérisation permet d'affirmer que le phénomène d'ubérisation s'est diversifié à de nombreux secteurs d'activités très différents, remettant en cause le fonctionnement de l'économie traditionnelle, se substituant intégralement ou partiellement. Chacune de ces sociétés a pour objectif de faire évoluer son *business*, en faisant changer le système, évoluer les mentalités, la déontologie et l'avenir du travail.

Choc de simplification face à l'industrie lourde

Certaines activités appartenant à l'industrie lourde ont davantage de difficultés à se conformer au phénomène d'ubérisation en raison d'une logistique importante et d'une

³⁶ B. Blancheton, « Enjeux économiques de l'ubérisation : histoire, innovations, nouvelles frontières du salariat et de la firme, affaiblissement de la croissance économique », *Vie & sciences de l'entreprise*, 205(1), 2018, pp. 10-22.

adaptabilité technologique compliquée³⁷. C'est le cas par exemple du secteur bancaire ou de l'industrie automobile. Or, lorsque l'on témoigne des résultats de certaines sociétés licornes, on réalise qu'aucun secteur industriel n'est épargné par de tels changements. La société Tesla est un très bon exemple, illustrant comment une industrie lourde propose des voitures personnalisables. Il s'agit ici d'un enjeu majeur pour le futur de l'ubérisation qui tend déjà vers une réalité.

Pour finir, l'ubérisation a permis une transformation réelle de la société, principalement en créant du lien social entre les particuliers autour d'intérêts communs. Le statut d'auto-entrepreneur permet plus de liberté et facilite le travail, mais favorise également la précarité des indépendants et la destruction de nombreux emplois. Nous pouvons nous demander quel est l'avenir de cette nouvelle économie et des transformations impliquées dans notre société.

D. Une capitalisation pensée pour servir une politique de domination globale

Histoire d'une ascension financière

En 2019, Uber entre en bourse et est valorisée à plus de 82 milliards de dollars³⁸, étonnant pour une société qui peine à générer des bénéfices et à profiter pleinement des effets de réseaux contrairement aux autres géants du numérique comme les GAFAs. Si Uber a pu en arriver là, c'est en particulier grâce aux nouvelles politiques monétaires des banques centrales qui maintiennent les taux d'intérêts à un faible niveau. Ces taux directs bas posent de graves problèmes de rentabilité au monde financier : les acteurs du secteur ont une marge de manœuvre financière inédite grâce à ces taux mais peinent à trouver du rendement. En conséquence, de plus en plus d'investisseurs, fonds souverains et autres *hedge funds* se tournent vers le non-coté, plus risqué mais aussi plus rentable.

C'est ce qui a permis à Uber de s'attirer autant de financements malgré des résultats économiques discutables. Les taux bas qui poussent les investisseurs à augmenter leur exposition au risque depuis plusieurs années voient leurs effets être amplifiés par un autre phénomène, le *quantitative easing* (QE)³⁹. Les injections de liquidités des banques centrales impulsées par les QE tiennent les marchés à bout de bras et ne manquent pas de provoquer des bulles, notamment sur les valeurs technologiques comme Uber.

L'idée des fondateurs d'Uber, née en 2008 à Paris, sera officiellement lancée deux ans plus tard, en 2010 à San Francisco⁴⁰. C'est un franc succès pour la start-up qui l'année suivante, en 2011, lève 32 millions d'euros pour poursuivre son expansion aux États-Unis et en Europe⁴¹. Cette première levée de fonds est soutenue par Jeff Bezos, le patron d'Amazon et la banque américaine Goldman Sachs. Uber est alors en pleine phase d'hyper croissance, pour soutenir cette hausse spectaculaire et continuer de l'activité la société a besoin d'argent frais. C'est pour cette raison qu'en 2013, Uber lève 514 millions d'euros, les fonds⁴² sont apportés par Google et le fonds TPG. Cette levée permet à Uber d'exploser dans le monde des VTC en se

³⁷ F. Bouille, « Comment l'ubérisation change le travail ? Le cas de l'entreprise Deliveroo en Belgique », *Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain*, 2019.

³⁸ « Marché : Uber valorisé 82 milliards de dollars pour ses débuts en bourse », *Tradingstat.com*.

³⁹ Brett W. Fawley and Christoher J. Neely, « Four Stories of Quantitative Easing », *Federal Reserve Bank of St. Louis REVIEW*

⁴⁰ « Worth it ? An app to get a cab », *wsj.com*.

⁴¹ « Uber, service mobile de chauffeur, lève 32M de dollars et arrive à Paris », *frenchweb.fr*.

⁴² « Google investit dans les voitures avec chauffeur en misant sur Uber », *Challenges.fr*.

dotant de moyens financiers alors inédits pour la start-up californienne. A noter qu'Uber, malgré sa croissance spectaculaire, n'enregistre aucun profit.

En 2014, Uber est désormais connu de tous, véritable exploit pour une entreprise fondée cinq ans auparavant. Cette place de choix au sein du paysage du transport urbain mondial permet à Uber de continuer d'attirer les investisseurs (voir annexe 1). C'est ainsi que la société lève près de 2,4 milliards de dollars pour poursuivre son développement, notamment en Chine⁴³. L'entreprise est alors valorisée à près de 40 milliards de dollars. L'année suivante, Uber poursuit ses investissements et récolte pour 1,6 milliards de dollars auprès de Goldman Sachs⁴⁴, à noter que l'entreprise n'a toujours pas dégagé un dollar de profit à cette date. En 2016, c'est le fonds public d'investissement d'Arabie Saoudite qui fait confiance à la plateforme américaine en n'y investissant pas moins de 3,5 milliards de dollars, soit environ 5% du capital⁴⁵. Les saoudiens seront rejoints l'année suivante par les japonais de SoftBank, ce dernier investisseur est amené à jouer un grand rôle pour Uber comme nous le verrons plus tard.

Uber acquiert les moyens de ses ambitions avec son introduction en bourse

C'est à la suite de l'entrée de SoftBank au capital d'Uber qu'est prise la décision de faire entrer la société en bourse⁴⁶. Cette introduction aura lieu en mai 2019 et la valorisation d'Uber s'élèvera à 82 milliards de dollars. Outre cette valorisation, la société récupère pour son compte près de 8 milliards de dollars, c'est la plus grande introduction en bourse d'une société américaine depuis Facebook. Cette dernière est cependant un échec partiel pour Uber, le cours de la plateforme s'effondrant de près de 20% en 72 heures seulement⁴⁷. Les investisseurs soutiennent néanmoins Uber malgré des résultats économiques pour le moins ambivalents parce qu'ils spéculent que la société parviendra, à l'image des autres géants du numérique, à conquérir un monopole et instaurer une dépendance à son égard. Une fois cette conquête effectuée, Uber serait plus libre d'ajuster ses prix et ses coûts et donc de générer des profits dont pourront bénéficier les actionnaires.

C'est d'ailleurs pour atteindre le plus rapidement possible cette position de monopole qu'Uber entre en bourse, les fonds levés donnant la puissance de frappe financière nécessaire à la croissance interne et externe de l'entreprise. L'entrée en bourse est en quelque sorte le va-tout d'Uber, l'entreprise ayant impérativement besoin des fonds apportés par les actionnaires (voir annexe 1) pour atteindre rapidement une position de monopole pourvoyeuse de rentabilité.

Les fluctuations récentes du cours de la bourse provoquée par la crise du COVID-19 rendent plus compliquée une évaluation précise de la capitalisation d'Uber, même si elle oscille globalement autour de 90 milliards de dollars⁴⁸. Les injections monétaires de la réserve fédérale américaine ne sont pas pour rien dans la valorisation actuelle d'Uber, amplement déconnectée de l'impact de la pandémie sur son activité, qui connaît une forte rétractation. La pandémie, malgré ses conséquences sur l'activité VTC d'Uber, peut néanmoins représenter

⁴³ « Uber, champion du VTC, vaut plus de 17 milliards de dollars », *lefigaro.fr* ; « Uber valorisé 40 milliards de dollars », *journaldunet.com*.

⁴⁴ « Technos : Uber lève 1,6 milliard de dollars auprès de Goldman Sachs », *boursier.com*.

⁴⁵ « L'Arabie Saoudite investit 3,5 milliards dans Uber », *challenges.fr*.

⁴⁶ « Uber ouvre la voie à une introduction en bourse en 2019 », *lefigaro.fr*.

⁴⁷ « Le gros flop de l'introduction en Bourse d'Uber », *capital.fr*.

⁴⁸ « Uber Technologies, Inc. (Uber) », *zonebourse.com*.

quelques opportunités pour Uber, qui pourrait racheter des concurrents moins solides financièrement ou lancer de nouveaux partenariats.

E. Gagner la bataille de la compétitivité sur le terrain de la guerre économique systémique

Dans la guerre économique, la compétitivité est un objectif crucial. Elle se définit selon deux approches distinctes que sont la susceptibilité et l'aptitude à affronter un concurrent, en se rapportant à la compétition. L'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économiques) définit la compétitivité par « la latitude dont dispose un pays évoluant dans des conditions de marché libre et équitable pour produire des biens et services qui satisfont aux normes internationales du marché tout en maintenant et en augmentant simultanément les revenus réels de ses habitants dans le long terme ». Parallèlement, le ministère de l'économie traduit la compétitivité par « la capacité de faire face à la concurrence étrangère »⁴⁹. Elle peut se faire à trois niveaux :

- Un pays.
- Un secteur d'activité.
- Une entreprise.

Le rôle de toute entreprise étant d'acquérir une position de monopole, il faut considérer dans la compétitivité que l'enjeu d'une entreprise est de conserver et d'améliorer sa position face à ses concurrents.

- Un prix plus attractif sur le même produit, le même service.
- Un même prix pour un service et des caractéristiques différents.

Accusant très peu de frais de gestion, Uber peut se permettre de vendre ses services à des prix extrêmement bas pour augmenter le volume de bien et de service vendu pour gagner des parts de marchés. Cela permet également de toucher de nouveaux clients (jusqu'à inaccessibles à cause d'un service inabordable). Bien que généralement la compétitivité d'une entreprise se mesure selon deux axes, elle se décline sous plusieurs angles.

Compétitivité hors-prix : se distinguer de la concurrence

Se dit d'une entité économique qui montre une capacité à se « démarquer de la concurrence [...] par d'autres moyens que le prix ». Nous retrouvons alors plusieurs notions :

- La capacité d'innovation
- La Recherche et Développement
- L'amélioration du capital humain
- Service et produit plus performant, meilleur en gamme
- Diversification dans la panoplie d'offre de service
- Utilisation d'algorithmes d'intelligence artificielle
- Une capacité d'adaptation situationnelle

Cela permet de dégager une marge optimale tout en gardant une offre de qualité suffisante, afin de maintenir une compétitivité en fonction de la conjoncture. Force est de constater que le concept d'Uber s'est imposé dans un contexte qui évoluait très peu, offrant un service innovant. Globalement, avant 2009, le système de transports de taxi primait : service ancien,

⁴⁹ « la compétitivité » *economie.gouv.fr*.

contraignant et enclin à peu d'évolution. En effet, l'innovation était vue comme peu nécessaire dans ce milieu réglementé où le chiffre d'affaires dépendait du peu de nombre de taxis et non sur la qualité du service. Ainsi, Uber se présente comme une innovation sur ce marché, en assurant aux utilisateurs un service rapide et de qualité. De plus avec l'expansion de ses services, Uber touche d'autres secteurs peu développés comme la livraison de repas à domicile. Tous ces services innovants répondent à un modèle économique stratégique mis en place par Uber.

Une stratégie structurelle d'abaissement des coûts

Uber se démarque *via* son système d'application. En effet, la plateforme réseau leur permet de développer leurs activités, en supprimant le maximum d'interactions en mettant en contact directement les utilisateurs avec les travailleurs indépendants. Ces derniers utilisent leurs propres véhicules, cette extension de la sphère marchande dans le domaine privé permet de diminuer les coûts d'investissements matériels pour Uber. Effectivement, son application ne présente aucune relation employeur-employé, ce qui lui permet de ne pas être soumis aux lois relatives aux taxis et à leurs contraintes en termes d'obligations et de tarifs. Par conséquent, cette stratégie permet la rentabilité économique de leurs activités puisque Uber n'embauche pas de salariés. Cela exempte la société de toutes contraintes administratives, notamment au regard des obligations relatives au droit du travail, les auto-entrepreneurs n'étant pas liés par un contrat de travail ils ne peuvent bénéficier des congés payés, d'assurances et de tout autres droits relatifs au statut de salarié.

De plus, Uber s'est ancré comme une entreprise technologique de mise en contact entre utilisateurs et travailleurs indépendants, fournissant divers services de transports, en fondant sa politique sur la qualité et l'efficacité des services et en appliquant la méthode du « dumping social »⁵⁰ qui permet de casser les prix du secteur. De ce fait, avec la mise en place d'un algorithme reposant sur un système de cartographie, cela permet la rapidité des courses et un mode de fixation des prix reposant sur l'offre et la demande. Le système de notation mis en place donne à Uber la possibilité d'élaborer une externalisation du *management* et par conséquent d'avoir une vue sur la qualité du service rendu par les chauffeurs. Ainsi, l'algorithme s'apparente au rôle d'un directeur des ressources humaines en entreprise et le client à celui d'un *manager* intermédiaire. Ce système contraint le travailleur à toujours faire gage de qualité pour ne pas se voir être interdit d'accès à la plateforme. De plus, ce système d'entrepreneuriat permet, dans un contexte où le chômage est élevé, d'apporter une conséquente offre d'emploi, ce qui est bénéfique pour l'entreprise. Cela lui permet d'avoir un nombre conséquent de chauffeurs et ainsi de répondre rapidement à la demande de l'utilisateur et cela à un tarif attractif. C'est cette stratégie de contournement des contraintes matérielles ou organisationnelles qui leur a permis de s'implanter massivement à l'international.

Néanmoins, ce système de qualité s'est révélé obsolète. Afin d'ancrer sa puissance sur ce marché Uber a en effet exigé un service de haute qualité des travailleurs indépendants qui utilisent la plateforme. Or, une fois leur puissance et un réseau de chauffeurs important établi, il semblait difficile pour tous les concurrents présents sur ce marché de faire face. C'est ainsi qu'Uber a pu davantage rentabiliser ses activités en augmentant les prix tout en exigeant moins de qualité de service de la part de ses prestataires.

⁵⁰ L. Eloi, « Nouvelles mythologies économiques », *Institut de Recherches de la FSU*, 2016, p.112.

De l'innovation à la morale : crise de l'opinion publique

S'imposant au départ comme un système novateur, Uber a ainsi peu évolué en termes d'innovation depuis sa création, appliquant la même méthode technologique pour toutes ses filiales. C'est principalement en innovant sur le plan financier et fiscal qu'Uber a pu pérenniser son monopole sur le marché. Néanmoins, cette stratégie a montré ses limites, dans un contexte où les utilisateurs font de plus en plus attention aux aspects éthiques des services qu'ils consomment. Ainsi la conduite jugée par l'opinion publique comme peu morale de l'ancien dirigeant d'Uber - Travis Kalanick - et les constatations d'évitement fiscal amènent de fortes critiques qui remettent en cause le modèle et par conséquent fragilisent le monopole d'Uber dans ses secteurs d'activité. Cela permet à ses concurrents, jusque-là ne pouvant faire face à l'innovation mise en place par Uber, de se renforcer sur ce terrain. C'est notamment le cas de Chauffeur Privé qui insiste sur ses capitaux français et met en avant le fait que ses impôts sont payés dans leur intégralité en France, contrairement à Uber.

Partie II – La stratégie d’accroissement de puissance d’Uber

La stratégie expansionniste d’Uber s’est matérialisée par l’implication pro-active de la firme dans de nombreux domaines et à de multiples échelles. La maîtrise de l’environnement économique, commercial, juridique et social à l’échelon national et international lui permet d’accroître sa puissance au niveau global.

A. La manipulation du droit comme instrument de puissance

La stratégie de pénétration des marchés nord-américains et européens déployée par Uber au milieu des années 2010 s’est amplement appuyée sur le droit, et plus précisément sur l’imprécision de ce dernier et ce qu’il convient d’appeler des « zones grises juridiques » (voir annexe 2). La stratégie du fondateur d’Uber s’est placée dans la limite du droit voire dans l’absence de lois afin de *truster* les marchés sur lesquels il voulait s’implanter. Il conviendra donc d’analyser la politique sociale disruptive mise en œuvre par Uber à l’échelle globale tout en appréhendant les oppositions rencontrées par l’entreprise au niveau national à travers les exemples de la Californie, de la France et de l’Allemagne. Il sera néanmoins précisé que ces objections faisaient partie intégrante de la stratégie d’Uber.

L’adoption d’une politique sociale disruptive par le géant américain

L’étude des changements de réglementations nationales intervenus dans le secteur du transport individuel de personnes montre que l’effet disruptif de l’implantation d’Uber s’est traduit de deux manières.

D’une part, Uber ne se définit pas comme une société de transport, à la différence des taxis et entreprises de VTC, mais comme une plateforme numérique de prestations de services, mettant en lien les usagers et les chauffeurs *via* une application. C’est ainsi qu’Uber échappe à l’hyper-régulation du secteur du transport individuel de passagers en milieu urbain. Celui-ci est traditionnellement caractérisé par l’obligation pour les taxis et VTC de disposer d’une licence, onéreuse et faisant l’objet d’un *numerus closus* dans certains pays, et par une fixation des prix réglementée et préalable au trajet. La firme américaine a de ce fait exploité un vide juridique afin de pouvoir s’implanter initialement sur ces marchés. En s’appuyant sur cette zone grise juridique, elle vient considérablement modifier les rapports de force au sein du monde des chauffeurs. Elle a utilisé le droit pour contourner les règles juridiques contraignantes qui régissent le monde des VTC, et cette stratégie lui a permis d’imposer son modèle et d’écarter la concurrence avec un coût du travail très bas.

Uber a su profiter des différences applicables en matière de protection sociale des travailleurs au sein de chaque État en faisant de ses employés des travailleurs indépendants, évitant ainsi d’avoir à financer les protections dues aux salariés (assurance maladie, salaire minimum, etc.)⁵¹. L’entreprise estime en effet que les chauffeurs et livreurs peuvent « choisir si, quand et où fournir des services sur [la] plateforme, sont libres de fournir des services sur les plateformes de [leurs] concurrents et fournissent un véhicule pour effectuer des services sur [la] plateforme »⁵², et entrent à ce titre dans la catégorie des travailleurs indépendants. Ainsi,

⁵¹ C. Sauviat, « Le modèle d’affaires Uber : un avenir incertain », *Chroniques internationales de l’IRES*, vol. 168, n°4, 2019, pp. 51-71.

⁵² Uber Technologies Inc., « 2019 Annual Report, 2019 », p. 12.

Uber flexibilise au maximum le travail offert à ses employés afin de pérenniser ce modèle, tout en bénéficiant de cotisations sociales très faibles par rapport à celles payées par une entreprise dont les employés sont des salariés.

Néanmoins, les deux volets de cette stratégie ont suscité de vives contestations d'abord de la part des acteurs traditionnels en place sur le marché du transport de particuliers, puis des pouvoirs publics exécutifs et judiciaires nationaux. Pour autant, il convient de voir que les tentatives de régulation de ce modèle de flexibilisation par les autorités nationales ont été insuffisantes pour contrer son expansion.

L'insuffisance des cadres légaux nationaux face au puissant modèle Uber

La tentative de réglementation par l'Etat californien

En septembre 2019, l'Assemblée et le Sénat de l'État de Californie adoptent l'*Assembly Bill 5* (AB5), dont l'objet était d'insérer dans la loi la manière de déterminer le statut d'un travailleur en tant qu'entrepreneur indépendant ou en tant qu'employé. Elle prévoit notamment que les sociétés telles qu'Uber ou Lyft, dont le *business model* repose pourtant principalement sur la flexibilité des travailleurs, seraient désormais dans l'obligation de considérer ces derniers comme des salariés, et non plus comme des travailleurs indépendants. Cette loi, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2020, codifie la jurisprudence *Dynamex*⁵³, qui pose la présomption selon laquelle un employé est un salarié, à moins que l'entreprise puisse prouver les trois éléments du « test ABC » :

- (A) La personne est libre du contrôle et de la direction de l'entité qui la recrute en ce qui concerne l'exécution du travail, tant dans le cadre du contrat d'exécution du travail que dans les faits.
- (B) La personne effectue un travail qui sort du cours normal des activités de l'entité qui embauche.
- (C) La personne exerce habituellement un commerce, une profession ou une entreprise de même nature que celle qui est impliquée dans le travail effectué, établi de manière indépendante.

Un employé reconnu comme salarié dispose d'avantages et de protections sociales issues des California Wage Orders, du Code du travail et du Code d'assurance chômage californiens. Un tel changement de statut des employés d'Uber impliquerait donc nécessairement le paiement de charges salariales supplémentaires importantes par l'entreprise. Dans un document transmis en 2019 à la *Securities Exchange Commission (SEC)* en vue de sa cotation publique, Uber affirme ainsi que la requalification du statut de ses chauffeurs en salarié menacerait son activité, et que si la requalification initiée par certaines décisions judiciaires aux États-Unis, au Royaume-Uni ou en France venait à être généralisée, cela l'obligerait à transformer son modèle d'entreprise⁵⁴.

C'est pour cette raison que la firme américaine a mis en œuvre de nombreuses mesures ayant abouti à la réduction du cadre d'application de la loi AB5, qui seront abordées plus en détail dans la partie suivante⁵⁵. En effet, le maintien d'une telle loi au sein du berceau californien dans lequel est né Uber aurait pu constituer un précédent dont se seraient servi les autres États pour réguler le modèle imposé par le géant américain. Or, l'étude des cadres légaux au

⁵³ Cour suprême de l'Etat de Californie, « *Dynamex Operations West, Inc. v. Superior Court of Los Angeles* », 30 avril 2018.

⁵⁴ Uber Technologies Inc., 2019 Annual Report, 2019, pp. 12-13.

⁵⁵ Voir *Infra* : « Le lobbying comme outil d'impérialisme normatif ».

sein de l'Union européenne et de ses États membres montre que ces derniers sont assez faibles face à la volonté d'Uber d'imposer ses normes.

L'absence d'harmonisation européenne des normes relatives aux transports

De nombreux États membres de l'Union européenne ont vu des procédures judiciaires naître à l'encontre d'Uber afin de déterminer si la politique de l'entreprise était conforme au droit européen et aux législations nationales. La Cour de justice de l'Union européenne a eu l'occasion de se prononcer sur cette question dans deux arrêts en date du 20 décembre 2017⁵⁶ et du 10 avril 2018⁵⁷, dans lesquels elle estime que les prestations proposées par Uber doivent être soumises à la réglementation applicable aux services des transports, et non à celle relative aux services de l'information.

L'Union européenne est incompétente pour légiférer, et la Cour de justice renvoie au droit national de chaque État membre pour répondre aux questions en la matière. De la même manière, Uber profite de la non-harmonisation des règles fiscales européennes pour minimiser ses dépenses. Il exploite le manque de cohérence pour faire tourner les lois à son avantage en pratiquant l'optimisation fiscale. Cette exploitation se déploie également au niveau des États pour minimiser leur coût.

La faiblesse du cadre juridique français

En France, une loi de 2016 a initié une réflexion sur la question de la qualification juridique d'Uber et de ses employés, prévoyant des garanties minimales pour les travailleurs mais refusant de se prononcer sur l'éventualité d'une présomption de salariat⁵⁸. Le législateur étant resté flou, les seules règles claires en la matière sont fixées par la jurisprudence. Dans son arrêt fondateur *Take Eat Easy* du 28 novembre 2018, la chambre sociale de la Cour de cassation reconnaît que le livreur requérant est un salarié de la plateforme et non pas un auto-entrepreneur. Cette décision a été confirmée dans un arrêt du 4 mars 2020, indiquant que « le salarié est celui qui accomplit un travail sous un lien de subordination, celui-ci étant caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné »⁵⁹. La Cour précise par ailleurs que ce sont aux juges d'apprécier *in concreto* le statut d'un travailleur à l'aide du faisceau d'indices et des trois éléments explicités ci-dessus.

Le Conseil Constitutionnel a rappelé dans une décision du 21 décembre 2019 que les plateformes numériques proposant des services de transport n'avaient pas la possibilité de fixer elles-mêmes, dans leurs chartes « les éléments de leurs relations avec les travailleurs indépendants (...) et, par voie de conséquence, l'existence d'un contrat de travail (...) donc de fixer des règles qui relèvent de la loi ».

L'ensemble de ces décisions de justice permettent d'amorcer un changement de qualification juridique du statut des chauffeurs et livreurs d'Uber. De fait, la qualification adoptée par Uber pour désigner ses employés a permis à la plateforme de limiter considérablement le montant

⁵⁶ Cour de justice de l'Union européenne, « Communiqué de presse n° 136/17 - Arrêt dans l'affaire C-434/15 Asociación Profesional Elite Taxi/Uber Systems Spain SL », 20 décembre 2017.

⁵⁷ Cour de justice de l'Union européenne, « Communiqué de presse n° 39/18 - Arrêt dans l'affaire C-320/16 Uber France SAS », 10 avril 2018.

⁵⁸ Loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes.

⁵⁹ Cass. Soc., 4 mars 2020, Arrêt n° 374, 19-13.316.

de ses cotisations sociales, ce qui a constitué un outil efficace pour réaliser des gains de compétitivité. C'est dans cette optique qu'en octobre 2020, un collectif français de VTC a lancé une procédure judiciaire à l'encontre de la firme américaine pour concurrence déloyale, estimant que la mauvaise qualification de ses employés lui avait permis de réaliser des gains illicites⁶⁰.

On peut ajouter à cela l'optimisation fiscale pratiquée par le groupe notamment en France où elle déclare tous les bénéfices de sa filiale française aux Pays-Bas. Ce transfert de bénéfices lui permet de réduire drastiquement son imposition en France alors que dans le même temps, sa maison mère européenne basée aux Pays-Bas envoie tous ces bénéfices dans des paradis fiscaux⁶¹. Le flou juridique dans lequel se place Uber en France et le foisonnement jurisprudentiel visant à lutter contre l'ubérisation du droit du travail et des autres secteurs se retrouvent aussi outre-Rhin.

Une résistance de la législation allemande face au modèle disruptif d'Uber

Bien que l'Allemagne soit considérée par Uber comme un des pays « prioritaires » de sa stratégie d'implantation selon le document remis à la SEC pour son entrée en bourse⁶², la firme américaine rencontre en réalité de nombreuses difficultés pour s'y insérer⁶³.

Dès l'arrivée d'Uber en Allemagne en 2013, l'entreprise voit ses activités contestées devant les tribunaux par les professionnels du secteur du transport de particuliers. La distorsion de concurrence se caractérise en effet par la présence de différents acteurs sur le même marché sans que la législation qui leur est applicable en matière de licence et de fixation des prix ne soit la même. A la suite de plusieurs décisions judiciaires interdisant à Uber d'opérer sur le territoire allemand à moins qu'il ne se conforme à la législation en vigueur, la firme américaine a cherché à contourner le droit allemand.

Pour cela, Uber est parvenu à trouver un accord avec certaines plateformes de VTC, pourtant traditionnellement considérées comme les principales concurrentes d'Uber. La firme américaine a mis en place un montage lui permettant de « sous-traiter » la gestion sociale des travailleurs aux entreprises de VTC dont les chauffeurs sont dans leur grande majorité des salariés. « La coopération avec les entreprises de VTC permet à Uber d'affirmer ne pas être un opérateur de transport et de se dégager d'une éventuelle responsabilité d'employeur »⁶⁴. Pour autant, les contestations des activités d'Uber devant les tribunaux se sont poursuivies, allant à nouveau jusqu'à leur interdiction immédiate sur l'ensemble du territoire par le Landesgericht de Francfort (TGI) le 19 décembre 2019⁶⁵.

Si la firme américaine a annoncé revoir le fonctionnement de son service afin de se conformer pleinement aux règles applicables aux entreprises de VTC (obligation de retour à la base, passage de la commande au siège de l'entreprise et non pas au chauffeur directement), les difficultés rencontrées face à la justice allemande signent une forme d'échec de la stratégie mise en œuvre au niveau juridique par Uber.

⁶⁰ L. Corot, « Des taxis français attaquent Uber en justice pour concurrence déloyale », *L'Usine Digitale*, 9 septembre 2020

⁶¹ A. Marcadé, « Comment Uber est parvenu à ne payer que 1,4 millions d'euros en France en 2017 », *Le Figaro*, 20 août 2018.

⁶² Uber Technologies Inc., 2019 Annual Report, 2019, p. 7.

⁶³ M. Kahmann, « Une réglementation qui résiste aux plateformes de VTC », *Chroniques internationales de l'IREs*, vol. 168, n°4, 2019, pp. 72-87.

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Landgericht Frankfurt am Main, « Communiqué de presse - Le tribunal régional de Francfort-sur-le-Main interdit les services de location de voitures par le biais de l'application », 19 décembre 2019.

Par ailleurs, la firme se trouve fragilisée sur le marché allemand du transport de particuliers en raison du positionnement récent des constructeurs automobiles sur le secteur des nouvelles mobilités. BMW et Daimler ont annoncé en septembre 2019 la création d'une co-entreprise permettant d'offrir aux usagers 5 types de services de mobilité (covoiturage, gestion d'itinéraire, charge de véhicule électrique, réservation de place de stationnement, réservation de transport)⁶⁶. De cette manière, les constructeurs automobiles se positionnent non plus seulement sur la fabrication de voitures, mais aussi sur des secteurs porteurs tels que les voitures électriques ou la fourniture de services de mobilité intégrés, afin de concurrencer les géants américains, et ce, même en cas de changement de législation étant favorable à ces derniers.

L'analyse de ces différents exemples révèle les obstacles légaux qui se sont érigés face au géant américain sur ses différents marchés d'implantation. Uber a dès lors été contraint d'adapter sa stratégie, notamment en intégrant le risque juridique comme un facteur à part entière susceptible de porter atteinte à son modèle d'entreprise. L'entreprise a, à ce titre, opté pour la maîtrise des processus législatifs et du temps des procédures judiciaires, qui jouent amplement en sa faveur.

L'intégration des risques juridiques au sein de la stratégie de l'entreprise

Le modèle d'Uber est basé, entre autres, sur une parfaite compréhension et maîtrise des règles juridiques propres à son secteur. Le flou juridique sur lequel s'est basé la firme américaine pour s'implanter durablement sur les marchés nationaux lui a donné toute latitude pour faire appliquer ses propres règles. Se plaçant en dehors des cadres nationaux de réglementation, Uber est parvenu à faire bouger les lignes législatives en sa faveur et à légaliser les pratiques que l'entreprise avait elle-même mises en place. Cela témoigne d'une stratégie de puissance fondée sur l'utilisation du droit à des fins commerciales et économiques, dirigée à l'encontre d'acteurs étatiques ou privés disposant de moyens d'influence et financiers moindres.

Ainsi, les risques juridiques et les incertitudes liées à l'apparition du modèle ubérien ont été pleinement pris en compte dans la stratégie de conquête de marchés de la firme. En effet, Uber utilise le temps long des procédures judiciaires pour être le maître des horloges. Cette maîtrise du temps fait partie intégrante de la stratégie mise en œuvre au niveau global par Uber, se retrouvant en effet dans tous les pays d'implantation de la firme. Celle-ci a anticipé la remise en cause de son modèle par les différents acteurs nationaux, et essaie de ce fait de retarder au maximum les décisions judiciaires susceptibles d'être rendues à son encontre en jouant avec le temps de la justice.

Cela apparaît clairement lors de l'analyse des moyens financiers alloués à sa défense devant les tribunaux. Pour l'année 2019, Uber a dépensé 353 millions de dollars au niveau mondial en « modifications et règlements des réserves légales, fiscales et réglementaires »⁶⁷, ce qui représente environ 2,5% de son chiffre d'affaires global, estimé à 14 milliards de dollars. Faire durer les procédures intentées contre la firme permet à cette dernière de continuer à développer ses activités en parallèle, puisque dans la plupart des États, l'exécution du jugement dont il est fait appel est suspendue.

⁶⁶ P. Houédé, « BMW et Daimler mettent un milliard dans les services de mobilité », *Les Echos*, 22 février 2019.

⁶⁷ « Uber announces results for fourth-quarter and full year 2019 », *Uber Investor*, 6 février 2020.

En se définissant comme une entreprise à caractère technologique employant des « partenaires », et en réfutant l'idée d'être une entreprise de transport devant qualifier ses employés de salariés, Uber cherche à contourner la réglementation du secteur de transport de particuliers. En faisant cela, l'entreprise contraint les législateurs nationaux à établir de nouvelles régulations qui s'adaptent à son modèle et qui donc lui sont favorables⁶⁸. Ils déploient à cette fin une intense activité de lobbying auprès des élus, ainsi que des campagnes de communication auprès des chauffeurs-livreurs et de l'opinion publique afin d'obtenir leur soutien.

B. Le lobbying comme outil d'impérialisme normatif

Au regard des dangers que représentent les arrêts jurisprudentiels et les changements progressifs de législation pour le modèle économique d'Uber, la plateforme a été contrainte de se livrer à une bataille juridique avec les législateurs nationaux afin de préserver le *statu quo*. Le groupe américain a su se doter d'un réseau d'influence conséquent en s'entourant de personnalités politiques et économiques des divers pays où il tente de s'implanter. Cela lui permet de contourner les obstacles législatifs auxquels il fait continuellement face. Le lobbying et les campagnes de communication visant à influencer les institutions et l'opinion publique ont été la clé de voûte de cette stratégie (voir annexe 3).

Un lobby est défini par le CNRTL comme un « groupement, organisation ou association défendant des intérêts financiers, politiques ou professionnels, exerçant des pressions sur les milieux parlementaires ou des milieux influents, notamment les organes de presse ». C'est à ce titre qu'Uber a dépensé 2,4 millions de dollars au niveau global en 2019⁶⁹. Ainsi, en s'entourant de personnes internes aux processus inhérents aux activités d'Uber, ce dernier a pu s'immiscer dans de grandes instances telles que la Commission européenne ou la Chambre de commerce des États-Unis pour y imposer sa vision du travail et influencer la législation.

Le cas des États-Unis

Après l'adoption de la loi AB5, l'État de Californie a connu une campagne importante d'influence de la part d'Uber, qui s'est manifestée à deux niveaux : auprès des autorités publiques californiennes d'une part, et d'autre part auprès des acteurs directement concernés par une telle réforme, c'est-à-dire les utilisateurs de l'application (chauffeurs et passagers). 200 millions de dollars ont été alloués par Uber, Lyft ou encore Instacart à la campagne de communication « Yes on prop 22 – save app-based jobs & services », lancée au mois d'août 2020⁷⁰. La Proposition 22 appelait les californiens à voter pour ou contre l'application de la loi AB5, donc de la présomption de salariat de tous les travailleurs, aux plateformes de la « *gig economy* ». Le 3 novembre 2020, 58% des votants ont exprimé leur volonté de voir définis les chauffeurs et livreurs comme des entrepreneurs indépendants auxquels doivent être appliquées des politiques de travail et de salaire spécifiques.

Ce résultat favorable à Uber est le fruit d'une communication implacable sur les emplois que la plateforme crée et les prix bas qu'elle propose par rapport aux autres services du même type. Les principaux arguments reposaient sur la promotion de la flexibilité du travail offerte aux travailleurs et la nécessité de préserver les « *gig works* » afin de s'adapter aux situations

⁶⁸ C. Sauviat, « Le modèle d'affaires d'Uber : un avenir incertain », *Chroniques internationales de l'IRES*, vol. 168, n°4, 2019, pp. 51-71.

⁶⁹ Opensecrets.org, « Client Profile: Uber Technologies », 2019.

⁷⁰ C. Murphy, « Uber bought itself a law. Here's why that's dangerous for struggling drivers like me », *The Guardian*, 12 novembre 2020.

de chacun des travailleurs⁷¹. Par ailleurs, dans les semaines qui ont précédé le vote, Uber et les autres plateformes ont fait en sorte d'impliquer les chauffeurs et les clients dans leur combat à travers l'envoi d'e-mails ou de fenêtres pop-up indiquant aux utilisateurs des applications les contraintes qu'une modification de législation engendrerait. Les entreprises ont ainsi su rallier à leur cause ceux sur lesquels est basé leur modèle économique et donc leur prospérité⁷². Cette stratégie est en réalité assez innovante en ce que le *lobbying* n'est pas directement exercé auprès des législateurs, mais *via* un intermédiaire que sont les usagers de l'application.

Parallèlement, au niveau fédéral, Uber a déployé un nombre record de 39 lobbyistes en 2019, dont 33 étaient des « *revolvers* », c'est-à-dire des personnes ayant travaillé dans le secteur public et ayant rejoint les industries du secteur privé qu'ils ont en partie réglementé lors de leurs travaux au sein de l'administration. Il s'agit notamment d'Anne MacMillan, lobbyiste d'Invariant LLC et ancienne conseillère principale de la présidente de la Chambre des représentants Nancy Pelosi, ou encore de Jen Olson, ancienne directrice législative du sénateur Lindsey Graham et travaillant désormais pour le cabinet Peck Mardigan Jones. Uber disposait aussi de sept *lobbyistes* internes, parmi lesquels Amanda Anderson, ancienne assistante spéciale du Président pour les affaires législatives à la Maison Blanche, ou encore Danielle Burr qui a travaillé avec le chef de la minorité à la Chambre des représentants de 2014 à 2017⁷³.

Le cas de l'Union européenne

De même, Uber a déployé de réels efforts de *lobbying* au niveau de l'Union européenne, en dépensant entre 800 000 et 900 000 euros au cours de l'année 2019 pour influencer les décideurs européens⁷⁴. Cet investissement massif s'accompagne d'un fort taux de recrutement d'anciens fonctionnaires des institutions européennes. Parmi ces personnes influentes, on compte divers hauts fonctionnaires qui migrent vers la sphère privée en intégrant le groupe américain. Ainsi, Neelie Kroes ancienne commissaire européenne à la concurrence et aux nouvelles technologies, et qui avait dès 2014 défendu les intérêts d'Uber lors sa tentative d'installation en Europe⁷⁵, rejoint Uber en 2016. Aujourd'hui embauchée par le groupe américain dans un comité relatif aux questions de régulation, de politiques publiques et d'images. Neelie Kroes sera chargée de conseiller le groupe sur ces sujets, ce qui lui permettra de traiter les problématiques auxquelles ils font face lors de leur implantation dans divers pays. Ce comité formé par Uber regroupe divers hauts fonctionnaires venus travailler pour le groupe privé américain, dont Ray LaHood, ancien secrétaire américain aux transports. Également l'ancien président de l'autorité de la concurrence australienne Allan Fels, la princesse saoudienne Reema Bint Bandar Al Saud, l'ex premier ministre péruvien Roberto Danino ainsi que l'éditorialiste du Huffington Post, Arianna Huffington.

Le cas de la France

Ce *lobbying* actif se retrouve au niveau des Etats membres de l'Union européenne afin de favoriser la création de lois en faveur d'Uber. D'une part, en France par exemple, Uber recrute Grégoire Kopp en 2015, ancien chargé de communication au ministère des transports, comme

⁷¹ « Yes on prop 22 – save app-based jobs & services », *Ocean Side Chamber*, 31 août 2020.

⁷² S. Ovide, « You Can't Escape Uber's Lobbying », *The New York Times*, 12 octobre 2020.

⁷³ *Opensecrets.org*, *Op. cit.*

⁷⁴ Commission européenne, « Transparency Register - Uber », 30 avril 2020.

⁷⁵ « Uber engage l'ex-commissaire européenne Neelie Kroes », *latribune.fr*, 5 mai 2016

chargé de communication⁷⁶. Ce changement de poste est d'abord vu comme présentant un conflit d'intérêt par la commission de déontologie de la fonction publique. Grégoire Kopp, lui, estime que cela ne pose pas de problème car en tant que chargé de communication il n'a jamais travaillé sur les dossiers de fonds. De plus, les dossiers relatifs à Uber sont gérés par le ministère de l'intérieur et non par le ministère des transports. Néanmoins il a été établi par le ministère qu'il ne devait pas avoir de contact avec ses membres, les personnes avec qui il a ultérieurement travaillé au sein de ce ministère et toute personne de la fonction publique chargée du dossier sur les VTC et cela pendant trois ans.

D'autre part, de fortes pressions ont été opérées par le groupe américain au moment des discussions sur la loi française Orientation Mobilité (LOM)⁷⁷. Adoptée en septembre 2017 sous le mandat du président Macron, cette loi s'est appuyée sur un rapport de l'Institut Montaigne, dont la neutralité peut amplement être mise en doute. En effet, outre la proximité de ce *think-tank* libéral avec les grandes entreprises et le gouvernement en place, il a déjà écrit un rapport intitulé « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi » plutôt favorable à l'entreprise Uber.

Le rapporteur général du rapport Charles de Froment est le fondateur de Pergamon, une entreprise de relations publiques qui a travaillé pour Stuart, spécialisé dans la livraison express. On peut également ajouter à cela que les deux principaux rapporteurs sont liés de près ou de loin aux intérêts du monde de la livraison ou du service de chauffeurs. Faustine Pô travaille également pour l'entreprise Pergamon et Edouard Michon a travaillé pour Allianz partenaire historique d'Uber et donateur à l'Institut Montaigne (voir annexe 3). Il apparaît clairement que des intérêts sont joints à travers le *think-thank* qui a fortement influencé la loi de 2019. On retrouve notamment les assurances qui placent leurs pions pour avoir de l'avance dans le marché des assurances auprès des livreurs.

Uber a usé de son réseau pour solliciter le ministre de l'économie ou tout du moins son conseiller au sujet de la loi Grandguillaume⁷⁸ effective depuis le 1er janvier 2018 qui vient encadrer le régime des VTC. A cette fin, deux dirigeants d'Uber ont rencontré le conseiller du ministre de l'économie Bruno Lemaire. Cette loi est devenue effective le 1er janvier 2018 malgré la forte influence du groupe américain.

Ce qui vient d'être exposé démontre que la fonction législative traditionnellement attribuée et dévolue à l'État, dont il avait le monopole, opère progressivement un glissement au profit d'intérêts privés. En usant des moyens évoqués, Uber a réussi à faire infléchir des lois et des réglementations en sa faveur dans le but de pérenniser son activité. Cette pérennisation passe par ailleurs par une conquête de nouveaux marchés.

C. L'expansion d'Uber : entre conquête de marchés et vassalisation

En maintenant dix ans d'existence, Uber n'est jamais parvenu à être rentable, et ce même en 2018, le milliard de bénéficiaires générés cette année camouflant une lourde perte d'exploitation⁷⁹. Pour remédier à ce problème de rentabilité structurel, Uber doit tendre toujours plus vers une situation de monopole. Tant qu'Uber n'aura pas un pouvoir de marché suffisant pour augmenter ses prix, la compagnie est condamnée à croître ou périr.

⁷⁶ « Grégoire Kopp », *LinkedIn* (consulté le 15 décembre 2020).

⁷⁷ Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités.

⁷⁸ Loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes.

⁷⁹ « Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2019 », *investor.uber.com*.

Croître ou périr

Pour ce faire, Uber ne peut pas se contenter d'une politique de croissance interne, bien que cette dernière représente l'essentiel du développement de l'entreprise depuis ses origines. La stratégie internationale d'Uber était initialement de s'étendre région par région en créant des filiales comme Uber China. Dans cette stratégie, Uber, parce qu'il est l'auteur du *business model*, avait l'avantage de la disruption et de la surprise, ce qui facilitait son implantation. Cet avantage est cependant à contrebalancer avec le problème des effets de réseaux dont peine à bénéficier la compagnie, qu'importe l'implantation globale d'Uber, la demande d'un client se situe toujours dans un espace géographique restreint.

En conséquence, malgré un modèle économique scalable, rapide à étendre sur la surface du globe, une concurrence farouche reprenant le *business model* d'Uber a pu se former en profitant notamment des vides géographiques disponibles. A partir du moment où une solide concurrence a pris ses positions et où Uber voit sa puissance financière s'accroître, notamment depuis son entrée en bourse en 2019, la meilleure solution pour conquérir un monopole est de racheter la concurrence. Effectivement, la plateforme américaine n'hésite pas à racheter massivement ses principaux concurrents, que ce soit dans le transport de personnes ou la livraison. C'est ainsi que la société américaine a récemment racheté :

- Zomato, livraison en Inde, 2019.
- Careem, transport au Moyen-Orient, 2019, 3 milliards⁸⁰.
- Postmates, livraison aux USA, 2,65 milliards, 2020.
- Cornershop, 2020.
- Routematch, 2020.
- Autocab, 2020⁸¹.

Cette nouvelle stratégie, permise par les moyens financiers de la société, permet à Uber de croître bien plus rapidement que par le biais de la ruineuse concurrence. En outre, les acquisitions ne concernent pas seulement le secteur du VTC, Uber, en quête de rentabilité, investit de plus en plus dans le domaine de la livraison (Postmates, Zomato...) qui offre de meilleures perspectives de profits. D'autant plus en pleine pandémie, l'activité Eats permettant à Uber de limiter la casse. Néanmoins, Uber ne parvient pas pour autant à s'imposer partout sur le globe : outre un revers en Chine, la plateforme a annoncé cette année se retirer de la République Tchèque, d'Égypte, du Honduras, de Roumanie, d'Ukraine et des Émirats-Arabes-Unis, pour ce dernier pays toutes les activités d'Uber sont transférées dans sa filiale Careem.

L'Afrique n'est pas en reste dans l'expansion d'Uber⁸², Careem couvre l'Afrique du Nord et le Moyen-Orient et Uber poursuit son expansion⁸³ dans le reste du continent. Cette expansion a été initiée en 2012 en Afrique anglophone depuis la tête de pont d'Uber en Afrique du Sud. En Afrique subsaharienne, Uber accentue ses tentatives pour pénétrer le marché, la stratégie du groupe est claire : profiter de la densité de population des grandes métropoles africaines et du faible niveau des infrastructures pour proposer une solution de mobilité. C'est par

⁸⁰ « Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2019 », *investor.uber.com*.

⁸¹ « Uber Announces Results for Second Quarter 2020 », *investor.uber.com*.

⁸² « Africa can be a huge growth engine for Uber », *African.business.com*.

⁸³ « Transports : comment Uber veut embarquer l'Afrique », *jeuneafrique.com*.

rapport à cet enjeu crucial de la mobilité qu'Uber a développé deux offres plus adaptées à l'Afrique, Uber Boda⁸⁴ et Uber Poa⁸⁵, le premier est un service de transport à moto à Nairobi et le second un service de transport en tuk tuk à Mombasa. Du côté de l'Afrique francophone, Uber s'est lancé en 2019 en Côte d'Ivoire à Abidjan et prévoit de s'installer dans tous les pays avoisinant. Du point de vue stratégique Uber renoue avec les stratégies qui ont fait son succès, exit les partenariats stratégiques et autres acquisitions. Uber mise sur une croissance interne basée sur une offre adaptée aux habitudes des populations africaines pour conquérir le marché. Cette stratégie est également liée au fait que la taille du marché est pour l'instant restreinte malgré un énorme potentiel. Les principaux concurrents d'Uber dans la région sont Yandex Taxi, Bolt et des acteurs locaux comme Taxijet. Bien qu'en place avant l'arrivée de l'américain dans certains pays, le marché africain reste pleinement à conquérir et aucun acteur n'y est pour l'instant solidement amarré.

Les déboires de la pandémie sont pour Uber l'occasion d'entériner une nouvelle doctrine. La société acte le fait qu'une partie de la concurrence risque d'être inexpugnable. Plutôt que de courir plusieurs lièvres en même temps, Uber profite de la pandémie pour stopper ses activités dans les pays qui n'offrent pas une rentabilité (ou des perspectives de rentabilité) suffisante et se renforcer. Ce renforcement permettrait à Uber de consolider ses positions sur les marchés qu'il domine⁸⁶ en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Océanie. Ce renforcement irait de pair avec des investissements dans un immense marché d'avenir, l'Asie. En Asie Uber se heurte à des obstacles de taille comme Ola en Inde ou Didi en Chine pour le secteur du VTC. La place majeure prise par cette concurrence est cependant à relativiser, Uber ayant des parts dans Didi, Grab, ou même Yandex Taxi pour la Russie. Ces investissements permettent à Uber de profiter d'un marché sans pour autant être présent, mais cela permet également à la compagnie de bénéficier du développement de la concurrence et de peser sur son processus de décision. Uber n'est pourtant pas à l'abri lui-même de telles pratiques, en témoigne la présence d'un acteur majeur pour le monde du VTC au capital de la société, le japonais Softbank.

Les desseins d'Uber compromis par un actionnaire ambitieux

Après la rapide conquête du marché américain en 2011, Uber siège parmi les start-ups les plus prometteuses. Les comparaisons avec les GAFAM sont rapidement évoquées puisque le monde entrevoit le potentiel de l'application Uber. L'entreprise est dans une stratégie d'expansion rapide en injectant des liquidités pour se déployer à l'international et combattre une concurrence encore naissante.

Chronologie d'une perte de puissance : le cas du marché asiatique

Trois concurrents en Asie sont significatifs de la perte de puissance d'Uber à l'international et notamment sur le marché asiatique. L'application Grab, originellement MyTeksi, créée par Anthony Tan à la Harvard Business School de Malaisie en 2012 va devenir un challenger de taille face à Uber sur le marché d'Asie du Sud-Est. La fusion de Didi Dache et de Kuaidi Dache en 2015, deux concurrents à Uber Chine, va faire naître un acteur, Didi Chuxing, plus puissant qu'Uber sur le marché chinois. Ola, fondée par Bhavish Aggarwal, devient le concurrent

⁸⁴ « Introducing UberBODA : A new way to navigate Nairobi faster », *Uber.com*.

⁸⁵ « Mombasa, UberPOA is arriving now ! », *Uber.com*.

⁸⁶ « 2020 Investor Presentation », p. 12.

d'Uber en Inde et combat à armes égales avec le géant américain où ils se partagent respectivement le marché indien.

Entre décembre 2014 et février 2015, Uber engrange près de 2,8 milliards de dollars⁸⁷ où des fonds d'investissements internationaux injectent des capitaux dans la start-up américaine. Pour contrecarrer la levée de fonds américaine, en septembre 2015, Didi Kuaidi lève prêt de 3 milliards de dollars pour combattre agressivement Uber sur le marché chinois⁸⁸. A la fin de l'année 2015, Uber lève une nouvelle fois 2,6 milliards de dollars et affiche une capitalisation à 62,5 milliards de dollars⁸⁹. Les investissements autour d'Uber sont colossaux et c'est là qu'interviennent SoftBank et son PDG milliardaire, Masayoshi Son.

Dès 2014, SoftBank s'est imposé comme étant le principal concurrent d'Uber puisqu'ils investissent systématiquement dans tous les concurrents d'Uber. Grab, Ola, Didi Chuxing et Lyft forment une alliance internationale pour concurrencer Uber efficacement⁹⁰. Depuis 2014, SoftBank ne cesse d'accroître ses investissements dans la concurrence. Entre 2014 et 2018, Softbank aura injecté 2,540 milliards de dollars dans Ola, 3,840 milliards de dollars dans Grab et près de 20 milliards de dollars dans Didi Chuxing⁹¹. Cet énorme flux de liquidité injecté dans ces acteurs a profondément freiné l'expansion d'Uber sur le marché asiatique dont la zone représente près de 3,8 milliards d'habitants.

Le fonds d'investissement technologique Vision Fund piloté par SoftBank et Mohammed ben Salmane al Saoud, Prince héritier du trône Saoudien, va permettre de lever 100 milliards de dollars en 2017. Le fond d'investissement public d'Arabie Saoudite injecte 45 milliards de dollars sur 5 ans tandis que Masayoshi Son, PDG de SoftBank, a convaincu des entreprises comme Apple, Foxconn, Qualcomm ou encore Larry Ellison, président d'Oracle de participer à hauteur d'un milliard de dollars chacun dans le Vision Fund.⁹²

Cet énorme fonds de 100 milliards de dollars est destiné à être implanté dans des entreprises et startups technologiques dont le but est de court-circuiter les problèmes et visions court-termistes auxquelles font face les start-ups⁹³. Aucun fonds d'investissement technologique n'est capable de concurrencer le Vision Fund. A titre de comparaison, Sequoia Fund, un fond d'investissement américain, lève la même année 12 milliards de dollars. Le Fonds Chinois d'une Nouvelle Ère Technologique (China New Era Technology Fund), quant à lui, comptabilise 15 milliards de dollars⁹⁴.

Le contexte favorable au changement de gouvernance d'Uber

Softbank devient un véritable « loup dans la bergerie » pour les entreprises technologiques et le groupe ne va pas hésiter à s'attaquer à des entreprises qui ne sont plus à l'état de startup. C'est dans cette perspective que Softbank, implanté dans la quasi-totalité des entreprises de VTC, va s'intéresser à investir au capital d'Uber alors en pleine crise de gouvernance.

⁸⁷ « Uber raises 1.2billion US\$ for global expansion, CEO acknowledges cultures shortcomings », *San Francisco Business Times*, décembre 2014 ; « Restated certification of Incorporation of Uber Technologies Inc. », 17 février 2015.

⁸⁸ « Didi Kuaidi closes 3\$ Billion Funding Round », *Wall Street Journal*, 9 Septembre 2015.

⁸⁹ « Uber raises funding at 62.5 billion valuation », *Bloomberg.com*, 3 décembre 2015.

⁹⁰ « Four Uber rivals are now in International Alliance », *The Wall Street Journal*, 3 décembre 2015.

⁹¹ « SoftBank -not Uber- is the real king of ride-hailing », *Quartz.com*, 23 janvier 2018.

⁹² « SoftBank Vision Fund: redefining technology investing », *outsideinsight.com*, Janvier 2018.

⁹³ « Vision Fund: Work With Us ».

⁹⁴ cf Quartz.com 23/01/2018.

En première ligne, le PDG et cofondateur, Travis Kalanick, dont le comportement envers les employés d'Uber est qualifié de toxique, est accusé d'avoir imposé un climat sexiste sur ses employés⁹⁵. Le PDG est contraint de quitter son poste en juin 2017 mais détient toujours 3 sièges sur 11 au conseil d'administration. Toutefois, les premiers scandales juridiques s'accumulent pour l'entreprise américaine et notamment à Londres où Uber est menacé de disparaître du marché.

Benchmark Capital, un des premiers actionnaires d'Uber, va alors amorcer une procédure pour réduire l'influence de Travis Kalanick sur le conseil d'administration. Benchmark Capital accuse l'ancien PDG d'influencer les autres membres du Conseil d'administration pour anticiper son retour à la présidence. Une bataille judiciaire est livrée entre Benchmark Capital et Travis Kalanick et le climat s'assombrit au sein d'Uber⁹⁶.

A la fin de l'année 2017, SoftBank et son Vision Fund amplifient les réunions et les propositions de rachats d'actions et concrétisent finalement l'opportunité d'investir massivement dans l'entreprise Uber. L'investissement à hauteur de 8 milliards de dollars permettrait au Vision Fund d'acquérir 17,5% d'Uber dont 15% pour Softbank permettant au groupe de devenir l'actionnaire majoritaire. Ce rachat a permis au Vision Fund d'obtenir près de 30% de réduction sur la valeur d'Uber puisque la valorisation de la compagnie a subitement chuté de 68 milliards à 48 milliards de dollars. Parmi les clauses du rachat d'Uber, Softbank inclut une augmentation des membres au conseil d'administration, passant de 11 à 17 le nombre de sièges réduisant, de fait, l'importance des autres actionnaires. Softbank rachète également les parts de l'ancien PDG, devenu milliardaire, et réduit son influence. L'acquisition clôtura ainsi la querelle entre Benchmark Capital et Travis Kalanick.

Softbank arrive « tout-puissant » au secours d'Uber en pleine reconstruction et dont la gouvernance du groupe au conseil d'administration va être pilotée par Masheev Kasra, PDG du Vision Fund et Marcelo Claure, président de Sprint Corp et membre du comité exécutif de SoftBank. Les nouveaux membres vont influencer efficacement la gouvernance d'Uber.⁹⁷

La cartellisation des VTC entravant l'hégémonie d'Uber

Uber a rapidement perdu le marché chinois, concurrencé par la redoutable fusion de Didi Chuxing, la filiale Uber Chine évaluait sa perte à 1 milliard de dollars par an⁹⁸. Il était stratégique pour Uber de céder sa part du marché chinois au géant Didi Chuxing en récupérant les parts de ce dernier. La cession des activités d'Uber Chine a été évaluée à 7,9 milliards de dollars en 2016 et en contrepartie, Uber rentrait au capital de Didi Chuxing à hauteur de 17,7%⁹⁹. Le nouveau géant chinois peut alors jouir d'un quasi-monopole sur le marché chinois. L'ascension est fulgurante pour ce dernier puisque Didi Chuxing songe à son tour à investir à l'international et notamment sur le marché brésilien puisqu'ils rachètent la société 99 Taxis brésilienne en 2017.

Softbank est actionnaire à hauteur de 20 milliards de dollars dans Didi Chuxing, la capitalisation n'étant pas publique, les financements du géant chinois sont opaques mais tout reste à penser que SoftBank a profité de la cession d'Uber China à Didi Chuxing¹⁰⁰. On évalue

⁹⁵ « Uber: The scandals that drove Travis Kalanick out », *BBC News*, 21 juin 2017.

⁹⁶ « Uber's board approves changes to reshape company's power balance », *The New York Times*, 3 Octobre 2017.

⁹⁷ « SoftBank is now Uber's largest shareholders as deal closes », *Reuters*, 18 janvier 2018.

⁹⁸ « Uber losing 1 billion \$ a year in China », *CNBC*, 18 février 2016.

⁹⁹ « Didi Chuxing l'emporte sur Uber en Chine », *Le Monde*, 02 août 2016.

¹⁰⁰ « Softbank : Building a Global Mobility Juggernaut », *LinkedIn*, Marc Amblard, Conseiller Stratégique dans la Silicon Valley, 17 mai 2019.

la part de SoftBank dans Didi Chuxing à environ 20% (voir annexe 4). Maintenant que le géant japonais est également actionnaire majoritaire d'Uber, il est évident que SoftBank tisse une toile sur l'ensemble du marché du VTC.

C'est en 2018 que, à la demande de SoftBank et sous-couvert des finances hasardeuses du groupe la même année, Uber décide de céder ses parts en Asie du Sud-Est au géant singapourien Grab. Sur le même protocole que la cession d'Uber China à Didi Chuxing, Uber récupère 27,5% des parts de Grab en échange de son marché. L'entreprise singapourienne, dont l'actionnaire majoritaire est SoftBank à 25% (voir annexe 4), se gratifie de récupérer un marché fleurissant et devient la première *décacorn* (startup non cotée en bourse évaluée à plus de 10 milliards de dollars) d'Asie du Sud-Est¹⁰¹.

Les deux géants asiatiques du VTC, Grab et Didi Chuxing, financés majoritairement ou partiellement par SoftBank et Uber, prévoient tous deux une introduction en bourse à Singapour et Hong-Kong pour l'année 2021¹⁰². Cette introduction en bourse devrait révéler explicitement les parts de SoftBank.

Masayoshi Son, PDG de SoftBank, déclare publiquement qu'il regrette les agissements des fondateurs d'Uber et WeWork, tous deux éjectés de leurs sièges de PDG par le géant japonais car ils ne connaissaient pas « leurs limites »¹⁰³. Uber doit donc se concentrer sur des marchés essentiels et c'est dans cette perspective que SoftBank et son Vision Fund apparaissent dans les négociations du rachat de Careem par Uber, leader des VTC sur la zone Moyen-Orient grâce à l'apport Saoudien¹⁰⁴.

Sur le marché indien, toutefois, la stratégie de SoftBank a été ralentie par Ola, l'entreprise de VTC indienne. Après avoir accepté la participation de SoftBank aux prémices de la startup, le PDG indien a refusé un nouvel investissement de SoftBank à hauteur de 1,1 milliard de dollars. Le groupe japonais aurait d'ores et déjà investi près de 2 milliards dans la capitalisation d'Ola aux côtés du chinois Tencent Holdings. Le PDG redoute qu'un nouvel investissement de SoftBank entraîne une lourde dépendance auprès de ce dernier. L'apport aurait permis au groupe SoftBank d'être présent à 40% dans la compagnie indienne¹⁰⁵.

L'emprise corporatiste de Softbank sur l'évolution du marché des VTC

Aujourd'hui, Softbank est l'actionnaire majoritaire d'Uber et Grab et détient également plus de 20% de Didi Chuxing et Ola. Il s'impose clairement comme le chef de file de l'industrie du VTC dans le monde. En favorisant la concurrence d'Uber, SoftBank s'était installé dans le siège de l'ennemi jusqu'à ce qu'ils deviennent actionnaires majoritaires. Le groupe SoftBank, en ayant des parts dans les plus gros acteurs, soutient une politique expansionniste d'absorption de la concurrence. Lorsque Didi Chuxing ou Uber gagnent des marchés à l'étranger, SoftBank reste gagnant, favorisant la croissance de ses poulains jusqu'à obtenir les garanties d'avoir un retour sur investissement.

Masayoshi Son a réussi à être persuasif envers les PDG des entreprises de VTC. Cheng Wei, le PDG de Didi Chuxing avait tenté de refuser l'argent de Masayoshi Son en 2018, mais le japonais lui avait notifié que s'il ne prenait pas son argent, il irait la donner à une entreprise

¹⁰¹ « How Grab Indonesia achieved decacorn status », *The Jakarta Post*, 1er mars 2019.

¹⁰² « Didi seeks 2021 Hong Kong IPO at 60\$ Billion Value », *Bloomberg*, 20 octobre 2020.

¹⁰³ « Softbank's founder is 'embarrassed' and 'impatient' with his investments after troubles with WeWork and Uber, and now he's telling founders to 'know your limits' », *businessinsiders.fr*, 7 octobre 2020.

¹⁰⁴ « Why Uber's 3\$ billion Middle East Acquisition Means Jackpot for Saudi Royals », *Observer.com*, 26 mars 2019.

¹⁰⁵ « Why Bhavish Aggarwal turned down a 1.1\$ Billion SoftBank deal », *The Economic Times India*, 9 avril 2019.

concurrente.¹⁰⁶ Lorsque Anthony Tan, PDG de Grab est invité à rencontrer Masayoshi Son à Tokyo en 2017, il confie « être honoré de s’asseoir à la place de Jack Ma (fondateur d’Alibaba) 14 ans auparavant » et les paroles de Masayoshi Son sont explicites : « si tu prends mon argent, c’est bon pour moi, c’est bon pour toi. Si tu ne prends pas mon argent, ce n’est pas si bien pour toi »¹⁰⁷. Dernièrement, le PDG de Softbank pousserait Anthony Tan vers un partenariat stratégique avec son concurrent Gojek en Indonésie.¹⁰⁸ Quant au PDG d’Uber, Dara Khosrowshahi, il était ouvert à l’investissement de SoftBank dès son arrivée.

L’origine de la fortune du PDG de SoftBank vient d’un placement de Masayoshi Son dans Alibaba en 1999 à hauteur de 20 millions de dollars transformés en 162 milliards de dollars aujourd’hui. La stratégie SoftBank a été très critiquée pour avoir dépensé d’énormes liquidités dans les entreprises de VTC. Toutefois, Grab et Didi Chuxing vont faire leur introduction en bourse en 2021 et tous les indicateurs entrevoient une capitalisation conséquente des géants asiatiques. Didi Chuxing a profité de 500 millions de dollars levés par le Vision Fund 2, pour lancer son système de véhicules autonomes et ambitionne de déployer 1 million de véhicules autonomes à l’horizon 2030 sur le sol chinois¹⁰⁹.

La montée en puissance du géant chinois laisse présager des questionnements sur l’avenir d’Uber et sur l’investissement de SoftBank. La stratégie d’expansion de Didi Chuxing le transforme en un acteur redoutable notamment sur sa capacité à devenir, soit un allié soit un concurrent, en rachetant ou en investissant sur les marchés d’Uber. Selon Bloomberg, des discussions auraient commencé sur le rachat des parts d’Uber dans Didi Chuxing par Softbank¹¹⁰. Il est légitime de se questionner sur l’emprise que détient SoftBank sur l’ensemble des entreprises de VTC et notamment sur la concurrence d’Uber. Dans une logique purement mercantile, SoftBank pourrait sacrifier le géant américain au profit de sa concurrence chinoise dont les parts sont supérieures à celles détenues dans Uber. Dans cette perspective, la résolution du marché indien qui est, actuellement, au coude-à-coude entre Ola et Uber peut laisser présager les choix stratégiques de SoftBank sur le marché du VTC.

D. L’optimisation du modèle Uber par la gestion des données

Dans le but d’optimiser son modèle, Uber a mis en place une protection des données afin de mieux permettre au groupe, comme tous les autres GAFAM, d’utiliser des données pour mieux conquérir de nouveaux marchés.

La difficile protection des données

En novembre 2017, le géant américain Uber a fait l’objet d’un piratage informatique conduisant au vol de données personnelles de 57 millions d’utilisateurs (chauffeurs et utilisateurs). La gestion de cette attaque a créé une polémique autour de l’entreprise, qui avait décidé de passer un accord financier avec les pirates informatiques, en leur versant la somme de 100 000 dollars, sans garantie que les données volées soient détruites. Révélé un an après les faits, cet incident pousse les autorités de protection de données personnelles de

¹⁰⁶ « Masayoshi Son: Inside the eccentric world of the controversial Japanese billionaire investor », *The Independent*, 08 janvier 2018.

¹⁰⁷ « Grab’s Anthony Tan on his unforgettable meeting with Masayoshi Son, brotherhood with Didi », *Tech in Asia*, 25 mai 2017.

¹⁰⁸ « SoftBank’s Masayoshi Son reportedly brokering a Grab-Gojek truce », *The Japan Times*, 16 octobre 2020.

¹⁰⁹ « Didi Chunxing targets 1 million autonomous taxis by 2030 », *VentureBeat/Reuters*, 23 juin 2020.

¹¹⁰ « Uber to seek partial sale of 6.3 Billion \$ Didi Stake », *Bloomberg*, 17 septembre 2020.

nombreux pays à enquêter massivement sur cette fuite massive et sur le système de gestion de données de la part d'Uber.

Suite au scandale de vols de données dont a fait l'objet l'entreprise Uber en 2017, l'entreprise a été obligée de renforcer la protection des données de ses utilisateurs. En effet, les attaquants avaient réussi à accéder à des identifiants stockés en clair sur la plateforme collaborative GitHub, et à les utiliser pour accéder au serveur sur lequel étaient stockées les données privées collectées par Uber. En France, la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) a estimé que cette attaque est survenue car de nombreuses mesures de sécurité n'avaient pas été respectées par les ingénieurs de l'entreprise¹¹¹. Parmi celles-ci, les mesures d'authentification à facteur multiple, stockage en clair au sein du code source de la plateforme GitHub, filtrage des adresses IP, etc.

A la suite de cette attaque, la CNIL a établi que le géant Uber avait manqué à ses obligations de sécurité des données personnelles et a été condamné à une importante amende (en France et à l'étranger). En mai 2018, entre en vigueur au sein de l'Union européenne le Règlement général sur la protection des données (RGPD), qui force l'entreprise à repenser sa gestion de données. L'objectif de cette réforme oblige l'application à ne donner que des informations approximatives concernant les lieux de prises en charge ou de dépôts des voyageurs.

On peut voir qu'à travers ces failles massives de données, ils ont tenté de retrouver une certaine image sur ces questions-là. En dépit de cela, Uber se sert également de ces données pour tenter de conquérir des marchés et développer des nouvelles technologies en rapport avec leur domaine.

Une collecte de données opérée au service du marché

Depuis sa création, l'entreprise Uber a révolutionné le monde en créant un nouveau *business model* basé sur la mise en relation de personnes proposant des services grâce à la technologie. En 2020, Uber totalisait plus de 91 millions d'utilisateurs et 3 millions de chauffeurs, au sein de 10 000 villes et 70 pays. Le volume de données colossal généré par la plateforme contient des informations sur l'état de la circulation, des routes, du trafic, les habitudes des utilisateurs, etc. Afin de gérer et sécuriser les données collectées, Uber a développé plusieurs solutions.

La mise en place du partenariat avec Databook

Tout d'abord, dans le but de transformer les données brutes en données contextualisées, Uber ainsi que diverses entreprises à la pointe de l'innovation des données (LinkedIn, Netflix, Airbnb, Lyft), ont développé un système de gestion des métadonnées à l'aide d'une plateforme spécialisée. La création de *Databook*, le curateur de métadonnées d'Uber, a révolutionné la gestion des données, en facilitant la recherche, l'indexation, la découverte et l'utilisation des données afin d'en garder des bases de données de haute qualité. Les métadonnées de *Databook* « permettent à tous les ingénieurs, *data scientists* et équipes informatiques de passer de la simple visualisation de leurs données à leur transformation en connaissances exploitables » (voir annexes 5 & 6).

Plus concrètement, le *Databook* permet quatre fonctionnalités clés :

- L'ajout simplifié de nouvelles métadonnées, grâce à un système extensible

¹¹¹ « UBER : sanction de 400.000€ pour une atteinte à la sécurité des données des utilisateurs », *Commission nationale informatique et libertés*, 20 décembre 2018.

- Accessibilité à toutes les métadonnées d'une même plateforme
- Évolution quasi instantanée des nouvelles technologie et prise en compte des besoins des utilisateurs
- Puissance et rapidité de la plateforme

Le développement de son propre outil de cartographie avec Uber Movement

Les milliers de courses enregistrées chaque jour apportent des informations sur la géolocalisation des utilisateurs et les temps de courses, ce qui fait d'Uber une mine d'or de bases de données précises sur l'état du trafic urbain dans les villes où Uber opère. Pour exploiter les données récoltées, Uber va créer Uber Movement¹¹², un système donnant accès aux données anonymisées de plus de deux milliards de courses dans le monde, au service des urbanistes et des collectivités (voir annexe 7). Basé sur le partage de données en *open-source*, cet outil a été créé afin de répondre aux demandes des villes et des urbanistes, qui souhaitent utiliser ces données à des fins utiles. Cela comprend aussi bien une meilleure optimisation du trafic urbain, que le développement de différents projets de *Smart Cities*¹¹³, ces villes connectées et écologiques.

Actuellement implanté dans 8 villes (Bogota, Boston, Johannesburg, Sydney, Manille, Washington et Paris), l'application envoie automatiquement toutes les 4 secondes les données des chauffeurs aux serveurs. En utilisant ses propres données et informations, collectées auprès de ses chauffeurs et utilisateurs, Uber crée un état des lieux très précis de la fluidité de la circulation dans la ville, et génère des cartographies. Uber Movement travaille conjointement avec des administrations et agences infra communales. Selon l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme francilien, ces cartographies et images dynamiques de la circulation permettent d'avoir des données de mobilité mises à jour plus régulièrement et permettent de véritable économie budgétaire. Selon Adam Gromis, responsable des programmes développement durable chez Uber : « le service est adopté par les villes, ceux qui réfléchissent au *design* et la mobilité de demain, mais aussi plus globalement par la société civile. Sur les transports, nous avons échangé avec la Région Ile-De-France qui nous a dit qu'elle ne mène ce type d'enquête très spécifique sur la circulation que tous les dix ans. Pour eux, Movement est un formidable outil pour mieux connaître les besoins et les déplacements ¹¹⁴»,

Les données récoltées et traitées par Uber Movement peuvent également avoir une valeur précieuse pour les projets de recherche et développement de la firme. En effet, Uber investit toujours abondamment dans la recherche, en témoigne les 4,626 milliards¹¹⁵ de dollars dépensés pour l'année 2019. Avec une telle somme investie, il est probable qu'Uber n'ait pas abandonné sa volonté de provoquer une rupture technologique majeure lui donnant enfin une situation de monopole. La rupture pourrait venir d'un projet de voiture autonome, et ce même si Aurora a repris le projet, Uber restant un acteur majeur de la société. En outre, l'immense masse de données de navigation traitées permettrait d'avancer considérablement dans le développement d'une voiture autonome. De plus, toutes ces informations permettent d'automatiser des trajets en fonction des habitudes des clients et de l'état du trafic, octroyant ainsi à Uber une situation de monopole à la manière des GAFAM. Dans ce cas, le service

¹¹² « Uber Movement: Let's find smarter ways forward, together. », *movement.uber.com*.

¹¹³ « Smart City I CNIL », *cnil.fr*.

¹¹⁴ S.Pommier, « Uber Movement : derrière les clics, la course aux données », *L'express*, 20/10/2017.

¹¹⁵ « Uber Announces Results for Fourth Quarter and Full Year 2019 », *investor.uber.com*.

proposé par Uber provoquerait une dépendance des utilisateurs envers une plateforme basée sur une assise technologique inimitable.

Conclusion

Historiquement, l'impérialisme désigne une doctrine de conquête ou de domination. Souvent connoté négativement, l'impérialisme peut être abordé sous divers spectres, notamment économique et technologique.

L'impérialisme du numérique impacte grandement notre société actuelle et les modes de communications, de transports, et de consommations ne sont plus les mêmes qu'il y a vingt ans. En effet, la démocratisation d'Internet a fait émerger un nouveau mode de vie, se fondant sur une plus grande rapidité des services. Les géants du numérique ont considérablement accaparé une part de l'autorité traditionnellement « étatique » grâce à leur influence et leur pouvoir politique et économique. Cette influence se traduit notamment par le développement d'une ambition d'universalité et une uniformisation des usages sociaux.

Ainsi, Uber a construit un modèle qui, à lui seul, regroupe plusieurs facettes entraînant une profonde mutation des services dans le monde. Ce modèle s'appuie essentiellement sur une stratégie qui vise initialement à occuper un monopole mondial sur un ensemble de services intégrés. Sur des marchés matures/anciens comme le transport, Uber a innové dans un domaine qui souffrait d'un manque de dynamisme. Il a entraîné, grâce à la digitalisation, un écart écrasant avec les acteurs historiques. De même, dans le service de livraison de repas à domicile, il a permis l'intensification et l'accélération des modes de vie anglo-saxons sur la planète.

L'entrée en bourse d'Uber en 2019 s'est opérée afin de pérenniser ses ambitions et sa conquête des positions de monopole. Cette entrée sur les milieux financiers a été nécessaire à l'entreprise et lui a permis de récolter 8,1 milliards de dollars.

Néanmoins ce modèle disruptif sous tous les aspects, que cela soit financier, fiscal, digital ou social, n'est pas sans écueils. D'une part, Uber peine à trouver la rentabilité nécessaire à sa survie et à atteindre les objectifs de sa stratégie qui, comme toutes entreprises, est de créer de la valeur ajoutée auprès de ses actionnaires. D'autre part, son approche disruptive et attractive pour ses clients lors des premières années de lancement se heurte maintenant à d'importants sujets d'éthique. Effectivement, il est essentiel de respecter les principes d'impartialité, d'intégrité et de probité fiscale. Le sujet de l'éthique devient fondamental pour la réputation d'Uber au risque d'être boycotté et de voir apparaître sur le marché de nouveaux concurrents, reprenant ses innovations, tout en intégrant des pratiques jugées plus respectueuses de l'équilibre des différentes parties prenantes.

Uber a perdu le contrôle de son modèle et s'est fait doubler par des entreprises concurrentes à tel point qu'on peut légitimement se questionner sur l'importance des actionnaires au sein de la compagnie et de leur autonomie stratégique. Cette cartellisation des marchés des VTC témoigne à l'instar de l'empire Rockefeller et les « sept sœurs » d'un manque de maîtrise de l'expansion de leur entreprise puisque celui se fonde dans une stratégie bien plus grande que lui. Peut-on vraiment qualifier le marché du VTC comme concurrentiel ou s'agit-il d'une mise en scène de celui-ci pour le contrôle du marché ?

Annexes

Annexe 1 : Les dix plus gros actionnaires d'Uber

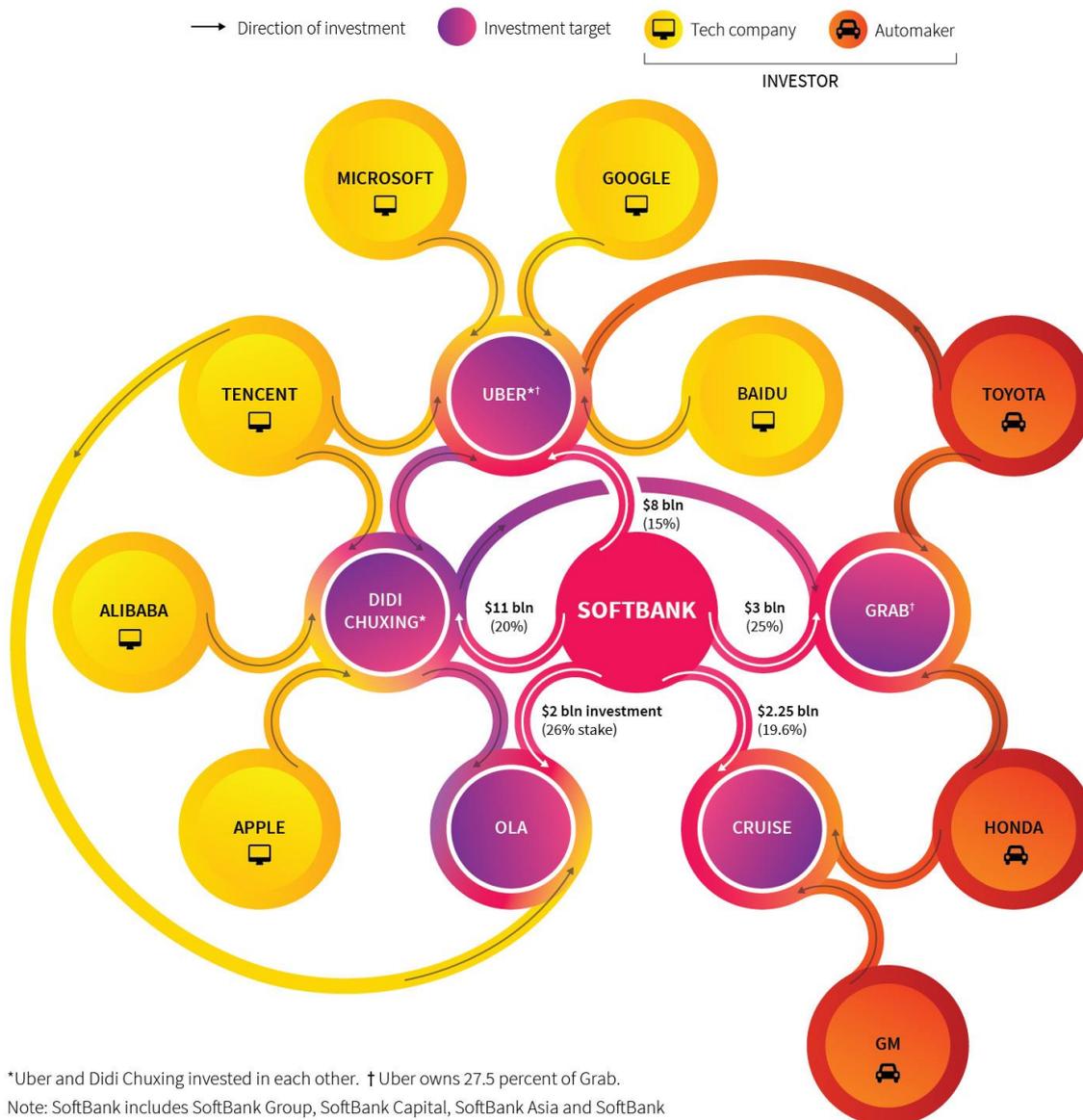
Les dix plus gros Actionnaires d'Uber			
NOM	ACTIVITÉ	NATIONALITÉ	PARTS (%)
Softbank	Holding	japonaise	12,6
Morgan Stanley	Banque	américaine	5,75
FMR	Gestion d'actifs	américaine	4,73
Public Investment Fund	Fonds souverain	saoudienne	4,13
Vanguard Group	Gestion d'actifs	américaine	3,95
Blackrock	Gestion d'actifs	américaine	3,43
Jennison Associates	Gestion d'actifs	américaine	1,94
Altimeter Capital Management	Gestion d'actifs	américaine	1,67
State Street Corporation	Gestion d'actifs	américaine	1,33
Sands Capital Management	Gestion d'actifs	américaine	1,14

Annexe 2 : Cartographie des acteurs gravitant autour d'Uber dans sa stratégie d'influence



Softbank's future mobility investment web

The shape and direction of future transportation is being steered by some of the world's largest automotive and technology companies, a select group that is tied financially and strategically to a single visionary: Masayoshi Son and his SoftBank Group. SoftBank and its affiliates have made more than two dozen bets on transportation startups, but some of its biggest investments have focused on four ride services startups — Uber, Didi, Ola and Grab — and self-driving firm Cruise, a unit of General Motors.



*Uber and Didi Chuxing invested in each other. † Uber owns 27.5 percent of Grab.

Note: SoftBank includes SoftBank Group, SoftBank Capital, SoftBank Asia and SoftBank Vision. The investment figures for Didi, Uber, Grab and Ola are Reuters estimates. The figure for Cruise includes committed capital that has not yet been invested. The stake in Cruise will be reached after SoftBank invests its second and final tranche.

Source: Reuters analysis of investment data

P. Lienert, C. Chan 11/04/2019

REUTERS

Source : Reuters, 11 avril 2019

sources

Articles et revues

Blancheton (B.), « Enjeux économiques de l'ubérisation : histoire, innovations, nouvelles frontières du salariat et de la firme, affaiblissement de la croissance économique », *Vie & sciences de l'entreprise*, 205(1), 2018

Bouille (F.), « Comment l'ubérisation change le travail ? Le cas de l'entreprise Deliveroo en Belgique », *Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain*, 2019

Kahmann (M.), « Une réglementation qui résiste aux plateformes de VTC », *Chroniques internationales de l'IRES*, vol. 168, n°4, 2019, pp. 72-87

Sauviat (C.), « Le modèle d'affaires Uber : un avenir incertain », *Chroniques internationales de l'IRES*, vol. 168, n°4, 2019, pp. 51-71

Documents officiels

Cour de justice de l'Union européenne, « Communiqué de presse n° 39/18 - Arrêt dans l'affaire C-320/16 Uber France SAS », 10 avril 2018.

Cour de justice de l'Union européenne, « Communiqué de presse n° 136/17 - Arrêt dans l'affaire C-434/15 Asociación Profesional Elite Taxi/Uber Systems Spain SL », 20 décembre 2017.

Landgericht Frankfurt am Main, « Communiqué de presse - Le tribunal régional de Francfort-sur-le-Main interdit les services de location de voitures par le biais de l'application », 19 décembre 2019.

Loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes.

Loi n° 2019-1428 du 24 décembre 2019 d'orientation des mobilités, *Legifrance.gouv.fr*.

United States Securities and Exchange Commission, « Uber Technologies Inc. », 11 avril 2019.

Articles de presse

Corot (L.), « Des taxis français attaquent Uber en justice pour concurrence déloyale », *L'Usine Digitale*, 9 septembre 2020.

Houédé (P.), « BMW et Daimler mettent un milliard dans les services de mobilité », *Les Echos*, 22 février 2019.

Murphy (C.), « Uber bought itself a law. Here's why that's dangerous for struggling drivers like me », *The Guardian*, 12 novembre 2020.

Ocean Side Chamber, « Yes on prop 22 – save app-based jobs & services », 31 août 2020.

Ovide (S.), « You Can't Escape Uber's Lobbying », *The New York Times*, 12 octobre 2020.

Uber Investor, « Uber announces results for fourth-quarter and full year 2019 », 6 février 2020.

Hubert Guillaud, « [Uberland : l'ubérisation est-elle encore l'avenir du travail ?](#) », *Internetactu*, 20 décembre 2018.

Table des matières

EXECUTIVE SUMMARY	1
SOMMAIRE	2
INTRODUCTION.....	3
PARTIE I - ETAT DES LIEUX DU MODELE ECONOMIQUE IMPERIALISTE D'UBER	5
A. UNE STRUCTURATION NOVATRICE AU SERVICE D'UNE VISION EXPANSIONNISTE.....	5
B. LA PLURALITE DES ACTIVITES D'UBER DANS LE CADRE D'UNE POLITIQUE DE DIVERSIFICATION CONTINUE.....	7
LA COMPOSITION DES DIFFERENTES ACTIVITES D'UBER TECHNOLOGIES	7
LA DIVERSIFICATION D'UBER DANS UNE QUETE DE PERENNISATION	8
C. L'UBERISATION DE L'ECONOMIE AU SERVICE DE L'HEGEMONIE	10
L'UBERISATION : CREATION D'UN MODELE ECONOMIQUE REVOLUTIONNAIRE	11
LE BOULEVERSEMENT DE LA STRUCTURE ECONOMIQUE TRADITIONNELLE	11
GUERRE DE MOUVEMENT SUR LE FRONT DE L'UBERISATION	13
CHOC DE SIMPLIFICATION FACE A L'INDUSTRIE LOURDE.....	13
D. UNE CAPITALISATION Pensee POUR SERVIR UNE POLITIQUE DE DOMINATION GLOBALE	14
HISTOIRE D'UNE ASCENSION FINANCIERE	14
UBER ACQUIERT LES MOYENS DE SES AMBITIONS AVEC SON INTRODUCTION EN BOURSE	15
E. GAGNER LA BATAILLE DE LA COMPETITIVITE SUR LE TERRAIN DE LA GUERRE ECONOMIQUE SYSTEMIQUE	16
COMPETITIVITE HORS-PRIX : SE DISTINGUER DE LA CONCURRENCE	16
UNE STRATEGIE STRUCTURELLE D'ABAISSEMENT DES COUTS.....	17
DE L'INNOVATION A LA MORALE : CRISE DE L'OPINION PUBLIQUE.....	18
PARTIE II – LA STRATEGIE D'ACCROISSEMENT DE PUISSANCE D'UBER	19
A. LA MANIPULATION DU DROIT COMME INSTRUMENT DE PUISSANCE	19
L'ADOPTION D'UNE POLITIQUE SOCIALE DISRUPTIVE PAR LE GEANT AMERICAIN	19
L'INSUFFISANCE DES CADRES LEGAUX NATIONAUX FACE AU PUISSANT MODELE UBER	20
L'ABSENCE D'HARMONISATION EUROPEENNE DES NORMES RELATIVES AUX TRANSPORTS	21
L'INTEGRATION DES RISQUES JURIDIQUES AU SEIN DE LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE	23
B. LE LOBBYING COMME OUTIL D'IMPERIALISME NORMATIF	24
LE CAS DES ETATS-UNIS.....	24
LE CAS DE L'UNION EUROPEENNE	25
LE CAS DE LA FRANCE.....	25
C. L'EXPANSION D'UBER : ENTRE CONQUETE DE MARCHES ET VASSALISATION	26
CROITRE OU PERIR	27
LES DESSEINS D'UBER COMPROMIS PAR UN ACTIONNAIRE AMBITIEUX.....	28
D. L'OPTIMISATION DU MODELE UBER PAR LA GESTION DES DONNEES.....	32
LA DIFFICILE PROTECTION DES DONNEES.....	32
UNE COLLECTE DE DONNEES OPEREE AU SERVICE DU MARCHÉ.....	33
CONCLUSION.....	36
ANNEXES	37
SOURCES	40

LOI N° 2019-1428 DU 24 DECEMBRE 2019 D'ORIENTATION DES MOBILITES, <i>LEGIFRANCE.GOUV.FR.</i>	40
TABLE DES MATIERES.....	41