

DENIS JACQUET

GRÉGOIRE LECLERCQ

UBER ISATION

UN ENNEMI QUI
VOUS VEUT DU BIEN ?

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Couverture : Misteratomic

Vidéos : Baptiste Gosselin

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-075454-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

Introduction	1
1 Des vies au service de l'ubérisation.....	11
Les raisons de l'existence du service.....	13
Marketing et êtres humains	18
Chiffres et concurrence.....	21
Les actes manqués.....	24
Perspectives du modèle	28
Les autres domaines.....	30
Ce que nous pouvons retenir de ce phénomène	32
Conclusion.....	36
2 Des vies ubérisées.....	39
Comprendre la disruption et le disrupteur	40
Le consommateur attendait ça!	44
Les trois autruches.....	47
La fin des rentes	51
Réagir!	54
Conclusion.....	56

3 Le digital et la vision du monde	59
Que disent les DRH?.....	61
Que disent les jeunes?	62
Que disent les patrons du CAC?	65
Que disent ceux qui œuvrent à des formes différentes du travail?.....	76
Conclusion.....	84
4 L'ubérisation de notre modèle social	87
De plus en plus d'indépendants, peu pérennes	88
Le débat sur le salariat déguisé	92
Faire évoluer le droit	98
Le financement du modèle social	101
Quel dialogue social pour demain?.....	105
Conclusion.....	107
5 L'économie du partage et la fin de la croissance	109
Les fondamentaux de la société.....	110
Pour choisir, il faut en avoir les moyens.....	113
À quoi ressemble cette économie collaborative?	118
Conclusion.....	126
6 Comment ubérise-t-on à l'étranger?	129
Un siècle numérique.....	130
Les pour, les contre, les inquiets.....	134
Conclusion.....	145

7 Digitalisation, algorithmes, robotisation : et l'humain, dans tout ça ?	147
Vitesse et précipitation	148
Automatisation, robots et autres algorithmes	152
Ubérisation et automatisation : pas le même combat....	155
L'épineuse question de l'intelligence artificielle.....	159
Le transhumanisme : nouvelle frontière ou abîme possible?	164
Conclusion.....	169
8 Ubérisation de la vie politique?	171
Un phénomène de mode	173
Le compromis plutôt que l'adaptation	173
Bloquer pour gagner du temps.....	174
Une vision rare ou inexistante.....	177
La réflexion et la vision.....	178
La stimulation et l'anticipation.....	182
Le digital, progression de son champ de révolution	184
L'ubérisation de la politique est en marche.....	186
9 Et si c'était l'opportunité du siècle?.....	191
La place de l'homme. Quel homme?.....	193
Les perspectives de l'ubérisation « de base ».....	195
La notation et la rémunération	201
L'économie collaborative au chevet d'un monde malade.....	204
Et le blockchain?	207

Ubérisation

Conclusion	211
Technologie et humanité	213
Vide intellectuel et institutionnel	213
La France ?	215
Plus forts ensemble	218
Ailleurs dans le monde	219
Dématérialisation, usage contre propriété	222
L'entreprise, le capitalisme, oui mais lequel ?	229
Glossaire	232
Bibliographie	245

Introduction

L'ubérisation sera-t-elle notre meilleur ennemi ou notre pire ami ? Allons-nous assister à un tsunami qui va dévaster sur son passage la totalité des structures sociales, des modèles économiques, des cultures et des rapports de force prédominants ? Est-ce vraiment la révolution annoncée ?

Si l'on devait s'en tenir à la « simple » ubérisation, ce livre trouverait vite des limites importantes et se trouverait trop à l'étroit dans le carcan que les dictionnaires aimeraient lui imposer. Ce livre ira au-delà, afin d'embrasser dans son intégralité une véritable révolution, liée à la conjonction de facteurs convergents. Les technologies permettent à la fois de toucher la partie superficielle de notre vie, sa version apparente, ses applications, mais surtout d'aller bousculer en profondeur la définition de l'humanité du fait de l'arrivée, à une vitesse chaque jour accrue, de ruptures scientifiques majeures, d'interfaces homme/machine sans cesse améliorées, d'intelligence artificielle de plus en plus sophistiquée, d'automatisation et de robotisation, qui sont porteuses de paradis ou d'enfer. C'est pourquoi nous couvrirons la totalité

de la problématique en nous posant quelques questions « existentielles » !

L'ubérisation d'abord. Ubérisation, économie collaborative, économie du partage, économie de pair à pair, *on demand economy*, plateformes, disruption, barbares, freelancisation, *gig economy*... Ces termes, souvent anglophones, virevoltent dans l'air. Ils ont fait la Une des médias, et s'invitent dans de nombreuses actualités et enquêtes. Pas un journal qui ne fasse son article sur « les effets de l'ubérisation », « la régulation de l'économie du partage » ou encore « les grands leviers qui feront de nous des champions de l'économie collaborative ».

Cette nouvelle mode (est-elle simplement une mode ?) semble tout emporter sur son passage. Les acteurs traditionnels de l'économie en tremblent ; les start-ups s'en inspirent, les politiques s'interrogent, les économistes mesurent, doutent, prévoient, et se perdent en conjectures improbables sur le poids de ce marché à court ou moyen terme. Les syndicats hurlent à la concurrence déloyale contre ces barbares venus d'outre-Atlantique, quand la génération Y les plébiscite et use et abuse de leurs nouveaux services, si pratiques, si abordables, si transparents et si modernes...

Le terme « ubérisation » est ainsi devenu rapidement un néologisme fourre-tout, et il est important de distinguer, en quelques instants, ce qui fait la différence entre toutes les formes de l'économie du partage. Il est indispensable

d'en décrire les leviers. Il est même urgent de faire la différence entre économie collaborative, économie du partage, *gig economy*, disruption, ubérisation et plateformes.

Il est d'ailleurs intéressant de voir que le mot « ubériser » entre dans le dictionnaire (version 2017 du *Petit Robert*) sous cette définition : « Déstabiliser et transformer avec un modèle économique innovant tirant parti des nouvelles technologies ». Wikipédia, pour sa part, en donne une définition plus large : « L'ubérisation est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant à l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. La mutualisation de la gestion administrative et des infrastructures lourdes permet notamment de réduire le coût de revient de ce type de service ainsi que les poids des formalités pour les usagers. Les moyens technologiques permettant l'ubérisation sont la généralisation du haut débit, de l'internet mobile, des smartphones et de la géolocalisation. Elle s'inscrit de manière plus large dans le cadre de l'économie collaborative. »

Immédiatement, ce qui marque le lecteur est que l'on définit ce phénomène par les effets qu'il emporte plus que par les causes qui l'ont fait naître. Essayons d'aller plus loin !

Concernant les causes, les trois leviers qu'il nous semble indispensable d'identifier se nomment révolution

numérique, révolution de la consommation et révolution des modes de travail. Ces trois leviers arrivés à maturité et de façon concomitante donnent une puissance absolument inédite à cette nouvelle révolution de nos modèles économiques. Et c'est pourquoi nous pensons qu'elle ne relève pas de l'effet de mode mais bien d'une mutation profonde et durable.

La révolution numérique est le premier vecteur d'une transformation en profondeur de l'économie mondiale. Le caractère exponentiel de sa croissance et sa capacité à irriguer tous les secteurs de l'économie rendent ce vecteur tout à la fois puissant et incontournable. Cette évolution digitale s'appuie d'abord sur l'intégration de nouvelles technologies dans les entreprises traditionnelles, et prend le doux nom de « transformation numérique ». Elle est à l'œuvre depuis près de 30 ans, et en cela n'apporte rien de vraiment nouveau dans la réflexion actuelle. L'enjeu est tout simplement d'internaliser la création de valeur engendrée par les outils numériques, et il faut dire que la plupart des entreprises ont bien compris ce que la révolution numérique pouvait leur apporter. Mais cette évolution s'accompagne aussi de nouveaux modèles d'affaires et de partenariats, d'une forme de réorganisation voire de chamboulement complet des filières sectorielles, et d'un contournement des barrières à l'entrée construites par les acteurs historiques, remettant ainsi en cause la rente sur laquelle certains sont assis. Cela va avoir pour conséquences des effets disruptifs majeurs. Certains secteurs

ont déjà eu à en subir les conséquences et sont «déroutés», pour reprendre l'expression utilisée par la BPI dans son étude sur le numérique¹. L'innovation numérique passe aujourd'hui par la maîtrise des TIC, de l'internet des objets connectés, de l'intelligence artificielle, de la big data et enfin de la robotisation. Nous y reviendrons.

L'ubérisation est ensuite née sur un deuxième terreau de fond, **la révolution de la consommation**. L'économie collaborative repose sur des pratiques basées sur un système de confiance : ce sont les communautés qui transforment la façon dont nous vivons, travaillons et créons de la valeur. Ces pratiques sont bien évidemment renforcées par notre adhésion massive aux réseaux sociaux, qui poussent le consommateur à faire «communauté» et donc à mettre en commun des biens, des services, des avis, des expériences, des productions. Dans la logique d'économie collaborative, il n'y a pas forcément une logique lucrative pour celui qui partage son bien, sa place de voiture ou son conseil.

L'ubérisation repose enfin sur la **révolution des modes de travail**. Ainsi, c'est toujours sur une logique exclusivement lucrative, partagée par les trois acteurs, que se construit le modèle : le prestataire veut gagner sa vie en rendant un service au consommateur final, le consommateur veut le payer, et en passant par une plateforme qui se paye en commissions, mais qui garantit une expérience

1. «Le numérique déroutant», Bpifrance Le Lab, 19 février 2015.

de qualité (scoring du prestataire, réception du paiement du client, garantie de la bonne prestation, simplicité de commande de bout en bout, paiement garanti...).

Cette tendance est portée par des leviers profonds, non influencés par la mode ou l'opportunité immédiate. Ce nouveau modèle économique et social fait le cauchemar des marques traditionnelles, et est parfaitement représenté chez Uber, Airbnb, BlaBlaCar ou encore Etsy. L'inversion de la chaîne de valeur, ou du moins sa modification profonde est vue comme un discriminant assez marquant de cette nouvelle économie : la fabrication du bien ou la prestation du service n'est plus réalisée par les acteurs traditionnels, la phase de distribution est réalisée par les plateformes qui désintermédiennent le schéma classique (quand il existait des intermédiaires) ou qui s'intermédiennent dans la chaîne de valeur (quand le client allait sans intermédiaire chez le prestataire). Pas simple à appréhender, jamais totalement identique d'un secteur à l'autre, cette mutation économique fait peut, déstabilise et interroge.

L'impact ? Il n'est pas facile à évaluer dans la mesure où ce phénomène est très récent et en pleine ébullition ; de nombreux acteurs sont en train de naître, une partie d'entre eux finira par mourir, être rachetés ou se concentrer... Les impacts positifs sont nombreux : l'utilisation d'un actif non rentabilisé par exemple permet l'amortissement de ce bien (chambre, outil, siège de voiture, garage) ou de temps libre (jobbing, babysitting, multiservices, bricolage). La confiance s'invite dans le paysage tout

en se garantissant notamment avec le scoring, élément central de mesure de la qualité du service rendu ou du bien vendu (ou prêté). La qualité de service s'en trouve tirée vers le haut. L'impact social aussi est important, car ces plateformes sont souvent des marchepieds efficaces pour les jeunes actifs des milieux défavorisés. En effet, pas de barrière forte à l'entrée pour devenir livreur, coursier, chauffeur ou encore « homme toutes mains ». Enfin, la création de valeur est indéniable : avec 300 000 lits disponibles en plus sur le territoire français, c'est autant de capacité hôtelière en plus et donc de tourisme supplémentaire, de croissance liée aux voyages, d'emplois induits, que notre pays peut espérer.

Pour autant, toute créatrice de valeur qu'elle soit, l'ubérisation est aussi destructrice d'emplois et source de profonde mutation. Les acteurs traditionnels estiment par exemple que leur métier est dévalorisé, puisque c'est désormais le prix et la notation qui priment dans le choix du client, plutôt que l'expérience du guide par exemple, la localisation d'un hôtel, la proximité d'une voie de taxis... Certains se plaignent de concurrence déloyale et en viennent parfois aux mains pour tenter de donner un coup d'arrêt fatal à ce phénomène. Les enjeux en matière d'emploi sont importants, pas tellement à cause de l'ubérisation d'ailleurs qu'à cause de la robotisation massive qu'elle sous-entend¹. De nombreuses tâches

1. « Automatisation et travail indépendant dans une économie numérique », OCDE, mai 2016.

intermédiaires sont automatisées (exemple classique : l'opératrice d'une plateforme de réservation de taxis) et vont donc disparaître, quand les métiers très qualifiés (ingénierie, datamanagement, coding, gestion de communauté, juristes des nouvelles technologies) ou très peu qualifiés (coursier, bricoleur, services à la personne) ne vont cesser de croître, voire d'être inventés. Les débats sur ce point sont enflammés, opposant avec vigueur ceux qui croient à une «disruption destructrice» à l'œuvre¹ face à ceux qui disent que Schumpeter et sa théorie de la «destruction créatrice» sont encore d'actualité.

Il faut s'accorder sur un point : cette révolution vécue comme une menace par les entreprises traditionnelles est aussi une véritable opportunité. Les acteurs traditionnels ont de nombreux moyens de réagir :

- optimisation de leurs processus de vente et d'acquisition ;
- refonte de leur image (le client recherche de plus en plus une image de modernité) ;
- développement de nouvelles compétences notamment digitales ;
- repositionnement stratégique et de communication sur des niches, des secteurs de pointe, des acquis fondamentaux : pourquoi un hôtel ne proposerait-il pas, par exemple, de réaliser la prestation d'hôtellerie pour le particulier qui met sa villa en location

1. «La disruption destructrice à l'œuvre», Bruno Teboul, Revue *Constructif* n° 44, juin 2016.

pendant l'été? Les femmes de chambre, le maître d'hôtel, le service de lavage et de repassage, sont des actifs que l'hôtel seul possède... ;

- intégration de nouveaux codes (scoring, géolocalisation, service plus rapide...);
- acquisition des acteurs émergents...

D'autre part, il leur faut prendre exemple en adoptant les mêmes métriques que les disrupteurs : focaliser sur la relation clients, capitaliser sur la qualité, mutualiser les ressources entre acteurs, faire participer le client final à l'élaboration du produit ou du service. Des théories faciles à exprimer mais plus complexes à mettre en œuvre chez des acteurs parfois ancestraux, souvent peu agiles.

Bref : les enjeux sont là, bien présents et désormais bien identifiables. Dans cet ouvrage à la fois concret et théorique, nous allons tenter de relever trois défis. D'abord, nous tenterons de vous expliquer comment fonctionnent ces modèles : lucratifs ou pas, rentables ou pas, innovants ou pas, monopolistiques ou pas... Ensuite, nous essaierons de vous faire toucher du doigt l'ensemble des enjeux posés par cette nouvelle forme d'économie : sociaux, fiscaux, éthiques, économiques... Enfin, et bien modestement, nous ferons quelques propositions de réformes ou d'évolutions, à la fois au niveau de l'État et au niveau des entreprises, pour que, face à cette vague que nous décrivons volontiers comme irrémédiable, notre société ne vole pas en éclats mais au contraire sache en prendre avantage.

1

Des vies au service de l'ubérisation



Interview vidéo

Emmanuelle Leneuf,
Fondatrice
de @Flashtweet

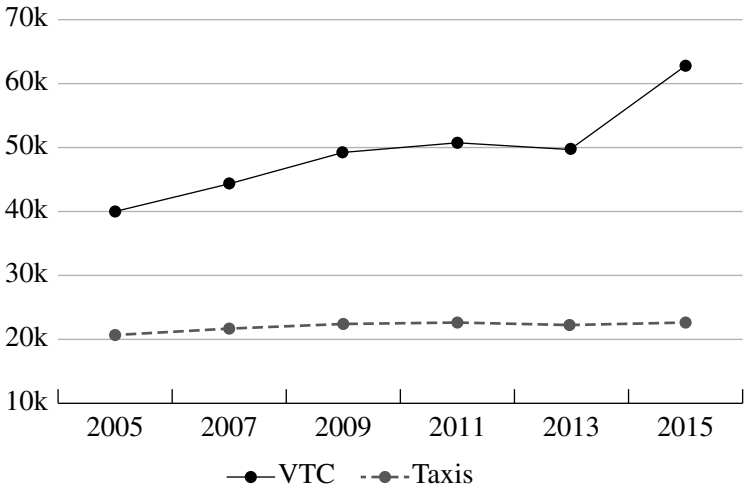
<https://goo.gl/ON50qd>

- Est-ce que le numérique, qui doit vendre une utopie, une vision, permettrait aux minorités discriminées de trouver leur place ?
- Le numérique conduit à une profusion d'informations, mais qui demande un tri, des explications, voire une formation. Le siècle numérique serait-il celui de la curation de contenu, de la formation *on demand* ?
- De votre observatoire quotidien, quels sont les principaux changements d'attitude que vous constatez chez vos followers ?

Pour parler de l'ubérisation, à tout seigneur tout honneur, commençons par analyser les commentaires de ceux « par qui le scandale est venu ». Uber et ses fameux VTC (véhicules de tourisme avec chauffeur), ces personnes qui sont mises en relation avec un client *via* une plateforme qui leur délègue les courses à réaliser. Dans un minimum de temps, et sous réserve d'un service de qualité, uniforme, dans une voiture, noire et propre. Cet élément est important. En effet, le chauffeur de VTC n'est plus le chauffeur de taxi « lambda » mais un chauffeur privé, dans une limousine noire, exploitant ainsi les codes du luxe, autant pour le chauffeur que pour le client. Le nombre de VTC a progressé de façon exponentielle depuis 2013¹, envahissant le monde de nouvelles voitures noires qui, comme à New York, arrivent en moyenne en moins de 3 minutes. Ce sont près de 62 754 VTC² qui arpentent les rues de Londres, et les taxis existent toujours. Revenons sur le passé récent, le présent agité et le futur de cette industrie.

-
1. Selon le rapport de l'Inspection générale des finances sur l'application de la loi Thévenoud en France, publié en février 2016, il y aurait 14 973 VTC fin 2015. Le nombre des conducteurs détenteurs d'une carte professionnelle est de 24 935.
 2. Source : Department for Transport.

Le nombre de véhicules VTC à Londres



Source : Department for transport.

Les raisons de l'existence du service

Si les VTC existent, c'est grâce ou à cause des taxis parisiens. Tout le monde connaît désormais l'histoire de la création d'Uber, et de son fondateur Travis Kalanick totalement sidéré par la faible qualité des taxis parisiens à son arrivée à Roissy, mais surtout par le fait qu'ils soient « agglutinés » aux stations quand il fallait attendre des heures dans les rues, parfois à 300 mètres pour en trouver un disponible. Il est rentré aux États-Unis et a décidé de créer

Uber. Nous devons donc cette brillante idée, valorisée à près de 65 milliards de dollars¹, à notre système de taxis français ! À leur organisation, à leur qualité de service, à leur cadre légal, à la structuration de leur marché.

Nous avons réussi en France à créer ces fameuses rentes, appuyées sur un monopole de droit et des barrières à l'entrée. Offertes à l'origine, les licences sont progressivement devenues payantes. Devant la volonté de continuer à protéger cette niche, le législateur s'est cru en devoir de définir les territoires de chaque baronnie : les VTC, les LOTI², les taxis, les ambulanciers, etc. Chacun sa place et l'État en gardien au pas de la porte. De son côté, le citoyen analyse bien que nous parlons toujours d'un individu qui conduit une voiture d'un point A à un point B. On aurait pu penser que ce même travail n'exige pas tant de régimes spécifiques, mais nos députés et gouvernements ont besoin d'occupation et de clients, eux aussi. Ils ont su trouver dans l'identique des raisons de faire de subtiles différences, marquées, pour mieux les sacraliser, par des niveaux de formation et de droits bien différenciés. Progressivement le chauffeur parisien, dont on peut comprendre la colère, se retrouve en concurrence sur un marché qu'il croyait avoir payé, comme on paie

1. Uber a levé 15 milliards de dollars depuis sa création en 2009, et sa valorisation est en juin 2016 de 68 milliards de dollars (source : *Financial Times*).

2. Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982, dite loi LOTI pour Loi d'Orientation des Transports Intérieurs.