**Entraînement au thème 2 :**

**Comment est régulée l’activité d’Uber ?**

|  |  |
| --- | --- |
| **Economie Dossier N°1**  **(p.3 à p.6)** | •Présenter le fonctionnement des marchés sur lesquels intervient l’entreprise  •Repérer l’impact des politiques sur l’environnement de l’entreprise |
| **Droit**  **Dossier N°2**  **(p.7 à p.11)** | •Repérer les enjeux du droit de la concurrence et du droit de la propriété industrielle pour l’entreprise |
| **Management**  **Dossier N°3**  **(p.12 à 16)** | • Repérer les principaux éléments du macro-environnement de l’entreprise • Analyser les évolutions de l’environnement et en identifier les conséquences sur la situation de l’entreprise |

**La naissance du concept Uber**

Uber, est une entreprise américaine qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d’utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport. L’entreprise, fondée par Garett Camp, Travis Kalanick et Oscar Salazar en 2009 sous le nom de UberCab (« SuperTaxi »), est lancée à San Francisco en 2010. Le service permet de géolocaliser, *via* un smartphone, une tablette ou un ordinateur, le véhicule le plus proche de soi pour le réserver. Mais ce sont les chauffeurs qui détiennent l’autorisation de transport, qui s’assurent contre les dommages, qui possèdent le véhicule et qui supportent les coûts fixes liés à leur activité. Uber n’a d’ailleurs pas le statut d’opérateur de VTC, mais celui de centre d’appels.

Le paiement est fait automatiquement à la fin de chaque course par prélèvement bancaire, sans qu’il y ait un échange de monnaie entre conducteur et passager. Le tarif de la course est déterminé par un algorithme, qui prend en compte le type de service utilisé, et l’intensité de la demande de transports. Par exemple, en France, la nuit de la Saint-Sylvestre, les prix peuvent être multipliés par 10. Ces pratiques tarifaires ont provoqué de multiples polémiques. Par exemple, lors de la prise d’otages de Sydney, Uber avait augmenté ses tarifs par 4 en moyenne, pour les clients voulant s’éloigner de la zone de la prise d’otages. Face aux réactions scandalisées, l’entreprise a dû faire marche arrière.

Les chauffeurs sont payés à la course via le terminal de paiement de la plate-forme, qui se rémunère au passage en prélevant une commission. En effet, 80 % du tarif payé par le client sont redistribués au chauffeur, les 20 % restants revenant à Uber sous forme de commission. Le 8 décembre 2016, Uber décide unilatéralement d’augmenter sa commission qui passe de 20 % à 25 %, et concomitamment d’augmenter les tarifs appliqués à la clientèle de 8 %. Mécontents de cette politique tarifaire, les chauffeurs Uber entament un mouvement social accompagné de blocages des accès aux aéroports parisiens.

**Le mode d’organisation d’Uber**

Après les États-Unis, Uber a développé progressivement son service dans plusieurs villes. En France, en décembre 2011, Paris sera la première ville hors des États-Unis à accueillir le service. Uber France est créée en janvier 2012. La France devient le second marché d’Uber en Europe.

Très rapidement, Uber est apparu comme une entreprise qui exerce une activité commerciale régulière de vente de service comme s’il s’agissait d’une activité occasionnelle. Uber est devenu le symbole des entreprises de nouvelle génération qui fonctionnent avec très peu de salariés, malgré une forte intensité en travail.

Uber dénombre seulement 5 000 salariés dans le monde, dont 70 en France. Les chauffeurs utilisés pour les services de VTC sont quant à eux des indépendants, principalement des auto-entrepreneurs. Ils accèdent aux demandes des clients *via* l’application. Uber joue le rôle du donneur d’ordres et leur impose des conditions.

Pour se développer, Uber tente de se diversifier et de multiplier les offres, en proposant notamment des services de coursier et transport de colis, ou la livraison de repas à partir d’une liste de restaurants et de plats présélectionnés. Cependant, pour pérenniser son activité, Uber doit se restructurer en fonction des contraintes de son environnement économique et juridique actuel. Il doit repenser son mode de management.

**Après avoir analysé le cas Uber et les annexes, vous vous appuierez sur vos connaissances personnelles ainsi que sur les documents annexés pour répondre aux questions que posent les dossiers économiques, juridiques et de management concernant la situation d’Uber.**

**A l’aide de vos connaissances et des annexes, répondez aux questions.**

**Dossier 1 : Culture économique (p.3 à p.6)**

**Annexes 1 à 5 – Questions 1 à 5**

**Dossier 2 :Culture juridique (p.7 à p.11)**

**Annexes 6à 11 – Questions 6 à 10**

**Dossier 3 : Culture managériale (p.12 à 16)**

**Annexes 12 à 17 – Question 11 à 14**

**Dossier 1 - CULTURE ECONOMIQUE :**

**Le rôle de l’État dans la régulation de l’activité d’Uber**

En France, l’arrivée d’Uber à Paris s’inscrit dans un contexte de libéralisation du transport de personnes en France, puisqu’à partir du 22 juillet 2009 la réglementation permet l’exploitation de voitures de tourisme avec chauffeur. Mais l’arrivée d’Uber a fait émerger des rivalités entre les VTC et les taxis, obligeant le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif à essayer d’encadrer l’activité d’Uber.

Le député Thomas Thévenoud a ainsi fait une proposition de loi pour réguler le marché et contrer Uber. Une longue bataille s’engage alors avec Uber. En juillet 2016, le gouvernement français propose d’allouer un budget annuel de 100 millions d’euros pour racheter les licences des taxis français et compenser ainsi l’impact du succès des VTC et notamment d’Uber sur le marché des taxis.

La société Uber est critiquée pour son montage financier complexe, qui permet à la société californienne de ne pas payer ses impôts et taxes en France, tout comme Apple, Google, Amazon ou encore Yahoo.

# Annexe 1 -L’histoire du marché des VTC

**Le marché des transports avec chauffeur (VTC) a été une des grandes révolutions du marché du travail en général, et du marché des transports plus en particulier ces dernières années. Pour comprendre ce nouveau tournant (économique, social et de mode de vie), il faut bien évidemment tracer un petit bilan de l’histoire.**

**L’histoire du marché du transport de personnes avec chauffeur**

En France entre la fin des années 1930 et les années 2010, le marché du transport des personnes avec chauffeur a été dominé par les taxis. Les taxis existent depuis le début du XXe siècle, mais en réalité c’est en 1939 qu’ils ont commencé à être régulés par un numerus clausus de licences afin de résoudre quelques problèmes dus à la forte augmentation du nombre de taxis qui circulaient. Les numerus clausus ont « aidé » à réduire le nombre de chauffeurs, mais également à réguler les prix. Cependant, cela a marqué le début du monopole. C’est alors le royaume des taxis qui a perduré de longues années, grosso modo des années 1940 à 2010. C’est aussi, en quelque sorte, une profession qui est restée figée pendant très longtemps : pas d’évolution, pas de changements.

**L’apparition d’entreprises comme Uber**

Mais tout a changé à partir de 2011… L’entreprise Uber, celle qui est à l’origine de cette révolution du marché du transport de personnes avec chauffeur, est arrivée en France en 2011. Les premières voitures VTC opèrent dans la ville de Paris, mais l’expansion se fait très rapidement : Lyon, Lille, Bordeaux, Toulouse… Même si Uber n’a pas été la seule entreprise de transport de voiture avec chauffeur à faire son apparition. D’autres se sont lancées, avec plus ou moins de succès : EasyTake, AlloCab, Chauffeur Privé, etc. En réalité, nombreuses ont été les entreprises qui ont vu le jour, tellement nombreuses qu’en très peu de temps le nombre de chauffeurs en France a augmenté de 13 000 (environ), autrement dit, le nombre de créations de ce type d’entreprises a augmenté de 85 %. Cela a représenté un vrai bouleversement dans le monde des taxis qui, jusqu’à présent, n’avaient pas eu trop de soucis à se faire.   
[…] Une chose est certaine, l’ubérisation ne s’est pas faite sans beaucoup de controverses. […]

www.etudes-et-analyses.com, 3 juillet 2017

# Annexe 2 -Les vrais chiffres du marché des VTC et des taxis en France

**[…] Un peu plus de 30 000 VTC circulent actuellement en France. […] Depuis […] la loi Grandguillaume, le marché des véhicules de tourisme avec chauffeur est en effet entré dans une nouvelle ère, celle de la consolidation.**

Fini l’expansion tout azimut, avec des chauffeurs qui roulent sous différents statuts, provoquant la colère des taxis. Exit notamment les Loti, ces capacitaires devant rouler avec au moins deux personnes dans le véhicule, souvent salariés d’entreprises de transports et qui sont venus grossir les rangs des applications dans une sorte de concurrence déloyale, déplorée à la fois par les titulaires des cartes professionnelles VTC, mais surtout par les artisans-taxis. […]

Mais alors que le marché du taxi est national, avec environ 60 000 licences sur tout le territoire, les VTC s’agglutinent essentiellement en Île-de-France, la région captant plus de 70 % du marché. Au 1er février 2018, le ministère des Transports enregistre ainsi, selon nos informations, « 25 959 exploitants VTC dont 19 031 en Île-de-France ». Quant au nombre de chauffeurs déclarés, « il était de 27 395 conducteurs dont 19 701 en Île-de-France », au 31 décembre 2017.

À titre de comparaison, la préfecture de police de Paris recense « 17 924 taxis parisiens », couvrant « la zone de Paris intra-muros, ainsi que les départements de la petite couronne (92, 93, 94), le parc des expositions de Villepinte, les aéroports de Roissy et d’Orly ». […] Au regard de ces chiffres, le marché actuel du transport individuel s’élèvent donc à 37 625 véhicules en Île-de-France. […]

Reste que depuis le début de l’année, les applications, Uber en tête, déplorent une baisse drastique du nombre de chauffeurs. Le géant américain affirmait début février avoir recensé « environ 20 000 chauffeurs actifs sur l’application en France, soit une baisse de 25 % par rapport à décembre 2017 ». Même tendance chez ses principaux concurrents. […] Alors que pour le grand public la concurrence fait rage entre les applications pour séduire les clients, en coulisses, ce sont plus que jamais les chauffeurs qui sont le nerf de la guerre du marché des VTC.

Sébastien Pommier, www.lexpress.fr, 18 février 2018

# Annexe 3 -Taxis-VTC : l’amélioration de la régulation du secteur

**Elisabeth Borne a reçu […] les organisations représentant les chauffeurs VTC, les taxis et les plates-formes. Au-delà de la mise en oeuvre de la loi Grandguillaume, la ministre des Transports a annoncé la création d’une mission de réflexion sur la régulation du secteur chargée notamment de réfléchir sur la réglementation du temps de conduite et la mise en place d’une tarification minimale. […]**

Elisabeth Borne a invité les organisations professionnelles à faire part de leurs observations sur trois textes d’application de la loi Granguillaume. […] Un arrêté porte sur le nombre et la composition du comité T3P (transport public particulier de personnes), instance d’information et de concertation, chargée de débattre sur les grands enjeux du secteur et de rendre un avis sur le rapport de l’observatoire national des T3P.

[…] Un décret vise à imposer aux centrales de réservation une obligation de déclaration de leur activité et pour l’ensemble des opérateurs de mise en relation – platesformes et centrales de réservation – une obligation de vérifier auprès de chauffeurs qu’ils sont en règle. Un autre décret fera obligation à tout acteur du secteur du T3P de communiquer des informations à l’autorité administrative à des fins de contrôle et de statistique. « *Une régulation efficace du secteur suppose de se doter d’instruments adaptés en termes de remontées d’information. Avec ces décrets imposant des obligations très claires aux plates-formes, nous faisons progresser de façon concrète la régulation du secteur, en faisant peser une responsabilité non seulement sur les chauffeurs mais aussi désormais sur les plateformes* », a justifié la ministre.

**Une régulation à améliorer**

[…] Trois pistes seront étudiées : la régulation des acteurs (sur le modèle des licences ou agréments mis en oeuvre dans d’autres pays), la réglementation du temps de conduite, la mise en place d’une tarification minimale. Compte tenu des positions très divergentes exprimées par les acteurs sur ces questions, la ministre a décidé de lancer une mission de réflexion sur la régulation du secteur, composée des inspections des ministères des transports (CGEDD), de l’économie et du numérique (CGE), des affaires sociales (IGAS).

Cette mission sera chargée d’expertiser les positions de chacun des acteurs, de réaliser des études comparatives avec d’autres modèles de régulation à l’étranger, et de proposer des pistes au gouvernement. […]

Florence Guernalec, mobilicites.elteg.net, 11 décembre 2017

# Annexe 4 - Uber : innovation ou concurrence déloyale ?

[…] Depuis son arrivée en France, Uber se pose en défenseur de l’innovation. L’entrée de la société sur le marché a bousculé une corporation des taxis qu’elle considère comme inadaptée et injustement protégée par la réglementation. Des arguments qui portent, au vu de la progression des tarifs des taxis, plus rapide que l’inflation, et de la faible évolution du nombre de licences ces dernières années, au détriment de la disponibilité du service pour les usagers. […] Reste que la start-up, comme ses consoeurs américaines AirBnb ou Booking, ne paye quasiment pas d’impôt sur les sociétés en France, via un système d’optimisation fiscale. Et que son modèle économique et social est très peu protecteur pour ses chauffeurs. Modèle qui a inspiré l’expression « ubérisation de l’économie ». […] En France, le début du feuilleton remonte à 2008. À l’époque, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, présidé par Jacques Attali, préconisait de libéraliser le secteur des taxis afin d’augmenter l’offre de transport dans les grandes agglomérations. Sous la pression desdits taxis, le gouvernement n’avait pas donné suite. […] Le gouvernement avait finalement trouvé une parade avec la loi Novelli de juillet 2009 créant une nouvelle catégorie de transporteurs, les véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC). Ceux-ci sont autorisés à fournir leurs prestations à condition d’avoir fait l’objet d’une réservation préalable. […] Face à la grogne des taxis, la loi Thévenoud […] adoptée en septembre 2014 […] prévoyait notamment d’imposer un délai de quinze minutes entre la réservation et la prise en charge du client. Un dispositif finalement retoqué par le Conseil d’État. […]

Romain Renier et Claire Alet, www.alternatives-economiques.fr, 27 janvier 2016

# Annexe 5 - Uber : une innovation au service de la croissance ?

Cette étude intitulée « *Uber : une innovation au service de la croissance* » résulte des travaux d’Asterès, cabinet de conseil et d’analyse économique, suite à une demande et un financement de l’entreprise Uber France. […]

L’application Uber a transfiguré le secteur des véhicules de transports avec chauffeur (VTC) en générant des gains de productivité considérables. En quatre ans, 10 000 emplois de chauffeurs affiliés à la plateforme ont été créés en Île-de-France. Une simplification administrative du marché des VTC pourrait permettre de créer plus de 100 000 emplois sur le territoire français. Le cas Uber symbolise l’innovation digitale : en bousculant un marché, une plateforme crée de l’emploi, génère des gains de productivité et invite les institutions à se renouveler. […]

L’application développée par Uber a fait exploser la demande de VTC et donc l’emploi dans le secteur. En quatre ans en Île-de-France, l’entreprise a créé directement une soixantaine de postes (préposés principalement au marketing et à la communication) et indirectement 10 000 emplois de chauffeurs indépendants. [

www.uberisation.org

1. **Présentez le fonctionnement de l’activité d’Uber.**
2. Le service Uber permet de géolocaliser, à partir d’un smartphone, une tablette ou un ordinateur, le véhicule le plus proche de soi pour le réserver. Le paiement est fait automatiquement à la fin de chaque course par prélèvement bancaire, sans qu’il y ait un échange de monnaie entre conducteur et passager. Le tarif de la course est déterminé par un algorithme, qui prend en compte le type de service utilisé, et l’intensité de la demande de transport.
3. Les chauffeurs sont payés à la course via le terminal de paiement de la plateforme, qui se rémunère en prélevant une commission : 80 % du tarif payé par le client sont redistribués au chauffeur, les 20 % restants revenant à Uber sous forme de commission. Le 8 décembre 2016, Uber décide unilatéralement d’augmenter sa commission qui passe de 20 % à 25 %, et concomitamment d’augmenter les tarifs appliqués à la clientèle de 8 %, ce qui a provoqué un mouvement social des chauffeurs.
4. Ce sont les chauffeurs qui détiennent l’autorisation de transport, qui s’assurent contre les dommages, qui possèdent le véhicule et qui supportent les coûts fixes liés à leur activité.
5. Uber n’a d’ailleurs pas le statut d’opérateur de VTC, c’est un intermédiaire, une entreprise américaine qui développe et exploite des applications mobiles de mise en contact d’utilisateurs avec des conducteurs réalisant des services de transport.

**2. Montrez les spécificités du marché sur lequel évolue Uber.**

Le marché sur lequel évolue Uber est celui des transports avec chauffeur (VTC) qui a été pionnier dans les grandes révolutions du marché du travail de ces dernières années.

En France, entre la fin des années 1930 et les années 2010, le marché a été dominé par les taxis, qui existent depuis le début du XXe siècle mais ont commencé à être régulés par un numerus clausus de licences afin de réduire le nombre de chauffeurs et réguler les prix.

Le monopole des taxis durera de 1940 à 2010, sans que la profession évolue jusqu’à l’arrivée d’entreprises comme Uber, puis d’autres sociétés comme EasyTake, AlloCab, Chauffeur Privé, etc. Le nombre de créations de ce type d’entreprises a augmenté de 85 % et bouleversé le fonctionnement du marché. Le défi actuel est la baisse drastique du nombre de chauffeurs. Uber affirme avoir recensé « environ 20 000 chauffeurs actifs sur l’application en France, soit une baisse de 25 % par rapport à décembre 2017 ».

Pour lutter contre la concurrence déloyale, déplorée à la fois par les titulaires des cartes professionnelles VTC, mais surtout par les artisans-taxis, la loi Grandguillaume a consolidé le marché des véhicules de tourisme avec chauffeur, en éliminant les situations comme celle des chauffeurs qui roulent sous différents statuts et celle des Loti.

Le marché du taxi est national, avec environ 60 000 licences sur tout le territoire. Cependant, les VTC se concentrent essentiellement en Île-de-France, qui compte plus de 70 % du marché avec 37 625 véhicules.

**3. Présentez le rôle d’entreprises comme Uber dans la croissance économique.**

Uber se présente comme un défenseur de l’innovation digitale qui favoriserait la croissance économique en :

– créant de l’emploi : l’étude « Uber : une innovation au service de la croissance » demandée et financée par Uber montre que l’entreprise a créé en quatre ans 10 000 emplois de chauffeurs affiliés à la plateforme en Île-de-France, plus une soixantaine de postes (préposés principalement au marketing et à la communication). Selon l’étude, une simplification administrative du marché des VTC pourrait permettre de créer plus de 100 000 emplois sur le territoire français.

– générant des gains de productivité : l’application Uber a transfiguré le secteur des VTC en créant des gains de productivité considérables.

– incitant les institutions à se renouveler : l’entrée d’Uber sur le marché a bousculé une corporation des taxis considérés inadaptée et injustement protégée par la réglementation, avec des tarifs augmentant plus rapidement que l’inflation, et une faible évolution du nombre de licences ces dernières années, au détriment de la disponibilité du service pour les usagers.

Cependant, Uber ne contribue pas à la croissance comme il le devrait car comme Airbnb ou Booking, l’entreprise ne paye quasiment pas d’impôt sur les sociétés en France, via un système d’optimisation fiscale. De plus, son modèle économique et social est très peu protecteur pour ses chauffeurs, ce qui a inspiré l’expression « ubérisation de l’économie ».

**4. Identifiez les décisions politiques ayant eu un impact sur Uber.**

Les décisions politiques ayant eu un impact sur Uber sont nombreuses, notamment :

– en 2008, le rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, présidé par Jacques Attali, préconisait de libéraliser le secteur des taxis afin d’augmenter l’offre de transport dans les grandes agglomérations. Cependant, sous la pression des taxis, le gouvernement n’avait pas suivi ces préconisations, mais avait créé avec la loi Novelli de juillet 2009 une nouvelle catégorie de transporteurs, les véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC) ;

– en 2017, Elisabeth Borne, ministre de la Transition écologique et solidaire chargée des Transports, a reçu les organisations représentant les chauffeurs VTC, les taxis et les plateformes pour dialoguer sur la mise en œuvre de la loi Grandguillaume et la création d’une mission de réflexion sur la régulation du secteur, chargée notamment de réfléchir sur la réglementation du temps de conduite et la mise en place d’une tarification minimale.

**5. Mettez en évidence comment la régulation nationale et européenne a eu une influence sur l’activité d’Uber.**

La régulation nationale a eu une influence sur l’activité d’Uber avec :

– des mesures législatives comme la loi Novelli de juillet 2009, la loi Thévenoud adoptée en septembre 2014, ou encore la loi Granguillaume ;

– des réflexions pour améliorer la régulation en étudiant trois pistes : la régulation des acteurs (sur le modèle des licences ou agréments mis en œuvre dans d’autres pays), la réglementation du temps de conduite, la mise en place d’une tarification minimale.

La régulation européenne a eu une influence sur la définition de l’activité d’Uber avec par exemple la décision de la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE) qui montre que le service de réservation de voitures avec chauffeur Uber relève du « domaine des transports » et peut donc être soumise dans l’UE aux mêmes réglementations que celles imposées aux taxis. Selon les règles de chaque État membre, il est donc possible d’imposer à Uber l’obligation de disposer d’une autorisation administrative préalable. Cette décision vient contrecarrer les arguments d’Uber, qui se présentait comme un service numérique, jouant le rôle d’intermédiaire entre particuliers et chauffeurs, et estimait devoir relever de la législation pour la libre prestation des services liés aux nouvelles technologies de l’information. La CJUE estime qu’Uber crée une offre de services de transport urbain qu’il rend accessible notamment par des outils informatiques, et que son service ne se résume pas à un service d’intermédiation mais fait partie intégrante d’un service global dont l’élément principal est un service de transport.

**Dossier 2 - CULTURE JURIDIQUE :**

**L’adaptation d’Uber à l’environnement juridique**

Le décret d’application de la loi Thévenoud paru le 30 décembre 2014 au *Journal Officiel* oblige les chauffeurs à avoir un certificat d’assurance pour le transport de personnes à titre onéreux et instaure une amende à l’encontre des conducteurs de véhicules à titre onéreux qui exercent leur activité sans avoir de carte professionnelle (ce qui s’applique aux chauffeurs UberPOP car ils ne sont ni taxi, ni VTC). Entrée en vigueur en 2018, la loi Grandguillaume consolide l’organisation du marché en mettant un point d’arrêt à l’expansion des chauffeurs qui roulent sous différents statuts. La Cour de justice de l’UE (CJUE) confirme que la France est en droit d’interdire UberPOP, un service de conducteurs particuliers occasionnels au volant de leur véhicule personnel (service arrêté en France depuis le 3 juillet 2015).

Le 17 mars 2016, Uber France est condamnée pour « *pratique commerciale trompeuse* » par le tribunal de Lille.

Partout dans le monde, Uber est accusé de concurrence déloyale, de travail dissimulé. On lui reproche d’enfreindre la réglementation sociale, fiscale et administrative en vigueur. Depuis sa création en 2009 jusqu’en 2016, Uber a fait l’objet de plus de 170 procès rien qu’aux États-Unis, et a été condamné à payer 161,9 millions de dollars dans le monde. En 2017, la Cour de justice de l’Union européenne a annoncé qu’Uber offrait un service de transport qui devrait être soumis aux réglementations imposées aux taxis.

Depuis une décision de la Commission européenne, en mai 2017, Uber est considérée comme une société de transport soumise aux exigences de licences et d’agréments.

# Annexe 6 - Pour la justice européenne, Uber est un service de transports

[…] Le service de réservation de voitures avec chauffeur Uber relève […] bien du « domaine des transports ». C’est du moins ce qu’a jugé […] la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE). Cela signifie que l’entreprise peut être soumise dans l’UE aux mêmes réglementations que celles imposées aux taxis. […] La Cour, basée à Luxembourg, s’est penchée sur le service de mise en relation de particuliers avec des chauffeurs non professionnels proposé par Uber, à la suite d’une plainte. Celle-ci avait été déposée par une association de taxis barcelonaise en Espagne, nommée Elite Taxis. Elle s’estimait victime de « concurrence déloyale » de la part d’Uber, et demandait à ce que les chauffeurs non-professionnels du service UberPOP doivent acheter les licences et agréments comme les services de taxis de la ville de Barcelone. Son arrêt aura malgré tout une portée générale dans l’Union.

La société américaine Uber, qui a accumulé les conflits avec les autorités dans plusieurs pays européens, faisait valoir qu’elle était avant tout un service numérique, jouant le rôle d’intermédiaire entre particuliers et chauffeurs. Elle estimait de fait devoir relever principalement des règles en vigueur pour la libre prestation des services liés aux nouvelles technologies de l’information. Un argumentaire qui n’aura pas convaincu la Cour. […] « Le service fourni par Uber ne se résume pas à un service d’intermédiation », a tranché la CJUE, estimant que le service numérique fourni par Uber fait « partie intégrante d’un service global dont l’élément principal est un service de transport ». Le fournisseur « crée » bel et bien « une offre de services de transport urbain qu’il rend accessible notamment par des outils informatiques ». Et il est donc « possible d’imposer à Uber l’obligation de disposer d’une autorisation administrative préalable », selon les règles relevant en la matière de chaque État membre. […]

www.lexpress.fr, 20 décembre 2017

# Annexe 7 - Un chauffeur VTC reconnu salarié d’une plateforme

[…] La cour d’appel de Paris a requalifié le partenariat entre un chauffeur VTC indépendant et la plateforme LeCab en salariat, une « *première* » en France selon l’avocat du chauffeur. Dans un arrêt […] la cour d’appel de Paris relève que LeCab « *avait le pouvoir de donner des ordres et des directives (au chauffeur), d’en contrôler la bonne exécution par celui-ci, et de sanctionner ses éventuels manquements* », autant d’éléments définissant le salariat. C’est pourquoi le tribunal a décidé de requalifier le partenariat entre la plateforme et le chauffeur, en salariat. […] Depuis plusieurs mois, des organisations de chauffeurs VTC pointent un « *lien de subordination* » entre les chauffeurs et les plateformes de mise en relation. […] Mais […] de précédentes tentatives en justice avaient échoué. Toutefois, il n’est pas certain que la décision fasse jurisprudence, car « *le lien de subordination s’apprécie au cas par cas* », nuance Me DeLagarde. […]

www.lexpress.fr, 15 décembre 2017

# Annexe 8 - Qu’est-ce qu’un chauffeur Loti ?

[…] Ce statut est réservé aux chauffeurs professionnels qui transportent des groupes inférieurs à neuf personnes. La formation nécessaire […] est moins coûteuse et moins longue que celle des VTC […]. Une fois la formation terminée, le titulaire peut monter une société Loti, conduire un véhicule et même employer des chauffeurs qui, eux aussi, opéreront sous ce statut. Les plates-formes, dont l’américain Uber, leur ont […] ouvert l’usage de leur application. Mais la publication d’un décret fin 2014 a précisé les termes de cette loi en interdisant aux Loti de transporter moins de deux personnes.

www.lemonde.fr, 3 février 2016

# Annexe 9 - Uber, les nouveaux chauffeurs seront des VTC professionnels

[…] Uber souhaite accélérer leur transition. […] En quête d’un nouveau souffle, le géant du VTC, connu pour défier les lois locales et dépenser de lourdes sommes en frais de justice semble en effet vouloir jouer le rôle du bon élève cette fois-ci. C’est pourquoi […] la filiale française de la multinationale présente dans une cinquantaine de pays, ne recrute plus que des partenaires ayant la carte professionnelle de VTC ou étant inscrits à l’examen : […] « *Ces nouvelles dispositions sont le fruit d’un dialogue continu avec les partenaires Lotis. Elles s’inscrivent dans le cadre d’une démarche active de responsabilité et de transparence avec les partenaires chauffeurs qui utilisent l’application. La transition des chauffeurs Lotis vers le statut VTC est imminente. […] Nous nous sommes engagés à accompagner financièrement et opérationnellement tous ceux qui choisissent d’entreprendre les démarches et suivre la formation nécessaire à l’obtention du statut VTC.* » […] Pour Uber, le fait d’adopter cette nouvelle règle avec un peu d’avance lui permet surtout de se prémunir d’une grosse pénurie de chauffeurs, tant les démarches administratives relèvent du parcours du combattant. […]

Mounia Van de Casteele, www.latribune.fr, 24 mai 2017

# Annexe 10 - Faut-il créer un statut pour les travailleurs de plateformes ?

**Les livreurs de repas d’une plateforme comme Deliveroo ne sont ni tout à fait des salariés, ni tout à fait des indépendants.**

Une étude de la Dares\* […] contredit l’idée selon laquelle il faut créer un troisième statut pour répondre aux nouveaux besoins de l’économie collaborative. Les plateformes, comme Uber, Airbnb ou les applications de livraison de repas comme Deliveroo, sont devenues des entreprises mondiales pourvoyeuses d’activité pour des millions de personnes dans le monde. Ces nouvelles pratiques sociales interrogent le droit du travail en faisant émerger un type de travailleur ni tout à fait salarié, ni tout à fait indépendant.

[…] Comme le précise l’étude, il possède des « *caractéristiques le rapprochant des indépendants: il est propriétaire de son outil de travail, libre de choisir ses horaires (...) et peut travailler avec plusieurs plateformes concurrentes.* » Pourtant, il n’est pas tout à fait indépendant puisqu’il dépend financièrement de la plateforme de mise en relation. […] Ce brouillage des frontières pousse certains à réclamer la création d’un troisième statut pour ces travailleurs. Une piste notamment explorée aux États-Unis où, comme l’explique la note de la Dares, deux économistes Alan Krueger et Seth Harris, militent pour la création d’une troisième voie. […]

**Le lien de subordination en question**

L’étude s’interroge donc sur l’opportunité de créer ce « troisième statut » en France et apporte de nombreux arguments s’y opposant. Tout d’abord, rappelle le texte, en France, le droit du travail est construit sur la relation de subordination entre l’employé et l’employeur. « *Il serait difficile de créer un nouveau statut auquel le critère de subordination ne pourrait être opposé, sans remettre fondamentalement en cause le statut de salarié et tout le droit du travail associé* », pointe l’auteure. […]

**Une protection sociale qui évolue et s’individualise**

Selon la Dares, en matière de protection sociale, il n’est pas nécessaire de créer un nouveau statut pour garantir une meilleure prise en charge aux indépendants. […] L’étude […] [préconise] une immatriculation systématique des travailleurs des plateformes comme auto-entrepreneurs notamment. […]

Tiphaine Thuilier, www.lexpress.fr, 24 août 2017

\* Dares : services de statistiques et d’études du ministère du Travail

# Annexe 11 - VTC, Loti, Uber : ce que dit la loi Grandguillaume

[…] La loi no2016-1920 du 29 décembre 2016 relative à la régulation, la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes dite loi « Grandguillaume », a réformé l’activité de VTC. […]

**[Interdiction] […] aux capacitaires Loti de proposer des courses dans des véhicules de moins de 10 places dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants.**

Les capacitaires Loti pourront toujours exercer leur activité de services occasionnels de transports publics collectifs dans des véhicules de moins de 10 places :

[…] sur les territoires géographiques non situés dans le périmètre d’un PDU (plan de déplacements urbains), c’est-à-dire dans les agglomérations de moins de 100 000 habitants ;

[…] pour des trajets reliant un point situé dans le périmètre d’un PDU et un point situé en dehors de ce PDU.

La loi poursuit plusieurs objectifs : pacifier les relations entre Taxis et VTC, réguler l’activité de transport public de personnes, conserver une offre Loti sur les territoires où les VTC sont absents, interdire aux capacitaires Loti l’utilisation de plateformes du type Uber

**Obligations de transmission de données par les plateformes**

Les centrales de réservation devront communiquer à l’autorité administrative, à sa demande, toutes données nécessaires au contrôle du respect des dispositions législatives et réglementaires. […]

**Conséquences sur les contrats de travail**

Les salariés de capacitaires (Loti) qui n’auront pas obtenu la carte professionnelle VTC (par examen ou équivalence) avant le 1er janvier 2018 pourraient être licenciés sur ce motif. Le nombre de salariés de Loti légers susceptibles d’être concernés par ces mesures de licenciement est estimé à 15 000. En outre, à compter du 1er janvier 2018 les entreprises ne pourront plus employer des conducteurs sans carte VTC pour proposer des services de transports particuliers de personnes. Les entreprises de transport Loti ont donc jusqu’au 1er janvier 2018 pour s’enregistrer au registre du VTC et salarier des chauffeurs possédant déjà une carte VTC. Les exploitants Loti qui souhaitent effectuer leur reconversion pour une activité VTC devront changer leur objet social.

**Licenciements et risques de contentieux**

De nouveaux contentieux jusqu’alors peu fréquents risquent de naître à la suite des mesures de licenciement qui devraient être mises en oeuvre en 2018. Dans ce cadre, les salariés licenciés pourraient être amenés à formuler des demandes de rappels de salaires et de dommages et intérêts (respect du droit au repos, illicéité de la location de licence, location de véhicule, heures supplémentaires, heures d’attente, etc.). Les employeurs ayant pour pratique de ne rémunérer les heures réalisées qu’à la condition qu’un chiffre d’affaires préalablement fixé soit atteint seront davantage encore, exposés aux lourdes sanctions relatives au travail dissimulé. […]

Marie-Laure Arbez-Nicolas, www.juritravail.com, 15 septembre 2017

**6. Présentez des décisions de justice qui ont un impact sur l’activité d’Uber.**

Les décisions de justice qui ont un impact sur l’activité d’Uber sont nationales et européennes :

– La loi Novelli de juillet 2009, créant une nouvelle catégorie de transporteurs, les véhicules de tourisme avec chauffeur (VTC) ;

– La loi Thévenoud adoptée en septembre 2014, qui prévoyait notamment d’imposer un délai de quinze minutes entre la réservation et la prise en charge du client et qui a été retoqué par le Conseil d’État ;

– La loi Grandguillaume, qui impose des obligations très claires aux plateformes, pour améliorer la régulation du secteur, en faisant peser une responsabilité non seulement sur les chauffeurs mais aussi désormais sur les plateformes ;

– la décision de la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE) qui recadre et définit l’activité d’Uber comme un service de réservation de voitures avec chauffeur Uber qui relève du « domaine des transports » et peut donc être soumise dans l’UE aux mêmes réglementations que celles imposées aux taxis.

**7. Présentez la loi Grandguillaume.**

La loi Grandguillaume impose des obligations aux plateformes, pour réguler le secteur et faire peser une responsabilité non seulement sur les chauffeurs mais aussi désormais sur les plateformes comme Uber. Cette loi a trois textes d’application qui sont déterminants pour Uber :

– Un arrêté porte sur le nombre et la composition du comité T3P (transport public particulier de personnes), instance d’information et de concertation, chargée de débattre sur les grands enjeux du secteur et de rendre un avis sur le rapport de l’Observatoire national des T3P.

– Un décret vise à imposer aux centrales de réservation une obligation de déclaration de leur activité et pour l’ensemble des opérateurs de mise en relation – plateformes et centrales de réservation – une obligation de vérifier auprès de chauffeurs qu’ils sont en règle.

– Un autre décret obligera tout acteur du secteur du T3P de communiquer des informations à l’autorité administrative à des fins de contrôle et de statistique : « une régulation efficace du secteur suppose de se doter d’instruments adaptés en termes de remontées d’information ».

**8. Montrez quels ont été les objectifs qui ont guidé l’évolution du droit de la concurrence sur le marché des VTC.**

Les objectifs qui ont guidé l’évolution du droit de la concurrence sur le marché des VTC sont :

– de ne pas créer de concurrence déloyale par rapport aux autres acteurs déjà présents sur le marché (par exemple les taxis) ;

– de bien délimiter le domaine de responsabilité de chacun des acteurs pour que la responsabilité n’incombe plus seulement aux chauffeurs mais aussi aux nouveaux acteurs que sont les plateformes comme Uber.

**9. Mettez en évidence les implications de cette évolution en matière de droit du travail.**

Les implications de cette évolution en matière de droit du travail sont :

• l’émergence d’un type de travailleur nouveau :

    – ni tout à fait salarié : propriétaire de son outil de travail, libre de choisir ses horaires, pouvant travailler avec plusieurs plateformes concurrentes ;

      – ni tout à fait indépendant : dépend financièrement de la plateforme de mise en relation.

• l’éventuelle nécessité de créer un troisième statut pour ces travailleurs, ce qui est compliqué en France, où le droit du travail est construit sur la relation de subordination entre l’employé et l’employeur. Il est donc difficile sans remettre en cause le statut de salarié et tout le droit du travail associé, de créer un nouveau statut auquel le critère de subordination ne pourrait être opposé.

• d’adapter cette nouvelle situation en matière de protection sociale, pour garantir leur prise en charge, par exemple par une immatriculation systématique des travailleurs des plateformes, comme auto-entrepreneurs notamment.

**10. Montrez les enjeux du droit de la concurrence pour l’entreprise Uber.**

Les enjeux du droit de la concurrence pour l’entreprise Uber sont :

– de gagner une place comme un acteur majeur et reconnu du marché en respectant la nouvelle réglementation française et européenne ;

– de se prémunir contre l’importante pénurie de chauffeurs, en étant pionnier dans l’adoption des nouvelles démarches administratives ;

– d’adopter un nouveau fonctionnement qui consiste, au lieu de défier les lois locales et dépenser de lourdes sommes en frais de justice, à être pionnier dans le recrutement de partenaires ayant la carte professionnelle de VTC ou étant inscrits à l’examen, en accompagnant financièrement et opérationnellement tous ceux qui choisissent d’entreprendre les démarches et de suivre la formation nécessaire à l’obtention du statut VTC ;

– de renoncer au mode de fonctionnement que l’entreprise avait envisagé comme un simple service numérique, jouant le rôle d’intermédiaire entre particuliers et chauffeurs relevant de la législation pour la libre prestation des services liés aux nouvelles technologies de l’information, pour devenir un service global dont l’élément principal est un service de transport qui doit prendre en compte la réglementation sociale et fiscale dans le domaine ;

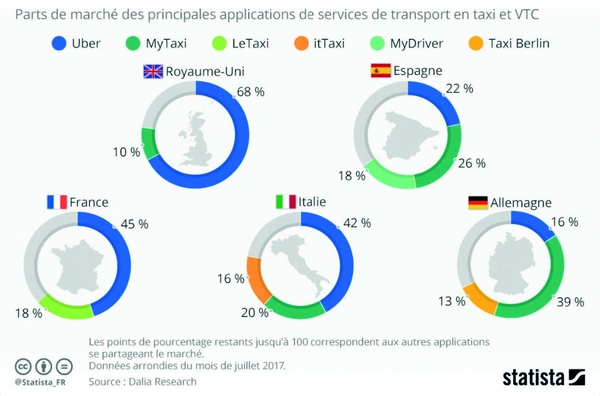
– de gérer les rapports de concurrence loyale avec les autres acteurs du secteur.

**Dossier 3 - CULTURE MANAGERIALE : Une nécessaire réorganisation du management d’Uber**

En mai 2016, pour être conseillé sur des questions de régulation, de politiques publiques et d’image, Uber mène des recrutements qui posent des questions de conflit d’intérêts. L’entreprise recrute NeelieKroes, une haute-fonctionnaire européenne, ancienne commissaire européenne à la concurrence, puis vice-présidente de la Commission européenne et commissaire européenne à la société numérique, donc chargée de réguler l’activité d’entreprises comme Uber.

Le numéro deux du groupe, Emil Michael, démissionne en juin 2017, accusé d’être en partie responsable de la culture d’entreprise agressive d’Uber. Il en sera de même pour le dirigeant et fondateur Travis Kalanick. Le 27 août 2017, le comité de direction d’Uber désigne DaraKhosrowshahi au poste de directeur général d’Uber, lui laissant la charge de relancer la société. Il lui faudra notamment redorer un blason terni tant auprès des utilisateurs que des investisseurs tout en redonnant confiance à des salariés ébranlés par la multiplication des polémiques entourant la société.

# Annexe 12 - Uber face à la concurrence



Pascaline Boittiaux, fr.statista.com et DaliaResearch, 29 août 2017

# Annexe 13 - Non rentable, Uber se finance auprès des marchés financiers

[…] Les chauffeurs de VTC […] ont manifesté, après l’augmentation de la commission de Uber, passée de 20 à 25 %. […] Uber […] baisse les prix pour éliminer ses concurrents et augmente ses commissions. […] Certains chauffeurs souhaitent aujourd’hui devenir taxis […]. [Ceux-ci] ont vu leurs revenus s’effondrer, […] beaucoup gagnant à peine le SMIC, malgré leurs horaires de travail. […]

Quand on apprend que Uber a perdu 3 milliards de dollars en 2016, pour un chiffre d’affaires d’environ 5 milliards, la situation semble totalement ubuesque. Malheureusement, il y a bien une logique derrière ces chiffres. […] Les marchés financent l’opération Attila d’Uber, qui consiste à éliminer la concurrence pour acquérir une position monopolistique qui doit lui permettre, dans le futur, de monter les prix comme bon lui semble, tout en exigeant des commissions toujours plus juteuses. C’est ce qui explique que les marchés financent les pertes colossales de l’entreprise et qu’Uber n’ait pas de problème pour se financer. […]

Laurent Herblay, www.lefigaro.fr, 10 février 2017

# Annexe 14 - Taxify veut remplacer Uber à Paris en cassant les prix

**5 000 chauffeurs de VTC parisiens sont déjà pré-inscrits pour Taxify, soit environ le tiers de la profession.**

Conquérir jusqu’à un tiers du marché très disputé des VTC parisiens en un an, tel est l’objectif du nouveau venu Taxify qui, fort du soutien du colosse chinois Didi, courtise les chauffeurs et promet des prix réduits. En ligne de mire de Markus Villig, le très jeune (23 ans) PDG de cette entreprise estonienne qui revendique une présence dans 19 pays et trois millions de clients : la prééminence d’Uber sur les voitures de transport avec chauffeur dans la capitale. « *Paris est essentiellement dominée par une société américaine* ». […] Disant ne pas vouloir d’une plateforme « *où seuls les clients sont contents mais qui fait descendre les chauffeurs dans les rues* », M. Villig promet de ne prendre que 15 % de commission sur la course, contre 25 % pour Uber. Avec ce modèle, Taxify est rentable depuis l’année dernière, affirme son PDG, évoquant un chiffre d’affaires de l’ordre de plusieurs dizaines de millions d’euros mais restant discret sur ses bénéfices. […] Si les ambitions de Taxify peuvent être prises au sérieux, c’est parce que l’entreprise a reçu […] un investissement du géant chinois du VTC et du taxi, Didi Chuxing, à hauteur d’un peu moins de 20 %, selon M. Villig. L’entreprise, qui avait racheté l’an dernier les opérations d’Uber en Chine à l’issue d’une bataille longue et ruineuse, affirme contrôler aujourd’hui 90 % du marché des VTC dans son pays et a levé au printemps plus de cinq milliards de dollars, en faisant la start-up la mieux valorisée d’Asie. […]

www.challenges.fr, 5 octobre 2017

# Annexe 15 - Daimler s’offre Chauffeur Privé pour concurrencer Uber

Le constructeur automobile allemand Daimler rachète Chauffeur Privé, leader français des plateformes de réservation de VTC, afin de concurrencer l’américain Uber en Europe.

[…] L’opération permet à Daimler de poursuivre son développement dans les services de mobilité, une priorité affichée par le groupe. Elle donne par ailleurs à Chauffeur Privé les moyens technologiques et financiers d’envisager un essor international. […] Chauffeur Privé compte aujourd’hui plus de 1,5 million de clients et 18 000 chauffeurs. […] Daimler a été un des pionniers de l’auto-partage avec Car2go, lancée en 2008. […] Il a également développé Moovel, une application permettant de réserver en ligne différents modes de transport en Allemagne. Au total, les services de mobilité de Daimler revendiquent 17 millions de clients, dans plus de 100 villes à travers l’Europe, l’Amérique du Nord et la Chine. […] Tous les grands constructeurs s’y mettent. Ainsi, Volkswagen a présenté fin 2016 sa marque de services de mobilité, Moia. Son rival français PSA, numéro deux en Europe, a développé sa marque Free2Move avec laquelle il tente de reprendre pied sur le marché américain. « *La mobilité en Europe n’en est qu’à ses débuts* », a souligné Yan Hascoët. « *C’est un secteur qui se consolide, cela nécessite d’avoir beaucoup de moyens financiers* », a-t-il ajouté. […]

www.lexpress.fr, 21 décembre 2017

# Annexe 16 - Comment les taxis ont réagi à l’offensive d’Uber

**[…] L’activité des taxis repart à la hausse après des années difficiles, consécutives à l’implantation d’Uber puis l’éclosion d’autres sociétés de VTC. Cette concurrence inattendue a bousculé une profession plutôt conservatrice dans ses relations avec ses clients et devant l’évolution des technologies.**

[…] Une vraie révolution : le taxi est tout à coup apparu comme « ringard » alors que dans le sillage d’Uber d’autres entreprises de VTC s’installaient aussi sur le marché. […] Cette concurrence […] aura été un aiguillon pour une profession qui n’était pas toujours attentive à la qualité du service client. Les deux grandes centrales de réservation G7 et Taxis bleus ont fini par passer à la contre-attaque et par adopter à la fois les mêmes technologies et les mêmes standards de qualité de leurs nouveaux concurrents. Cet effort commence à porter ses fruits puisque l’année 2017 a débuté sur une reprise de la croissance des courses. Première réponse des taxis, la montée en gamme des chauffeurs. « *Six mille d’entre eux ont décidé de porter un costume* », détaille Nicolas Rousselet, PDG du groupe Rousselet qui coiffe les taxis G7 et Taxis bleus à Paris. La deuxième amélioration a porté sur les tarifs. S’ils restent réglementés, il a été possible de mettre en place le plafonnement des approches (4 euros maximum au compteur quand on réserve votre taxi). L’instauration d’un prix forfaitaire entre Paris et ses deux aéroports a aussi permis d’en finir avec les mauvaises surprises tarifaires qui pouvaient altérer l’image de la profession. […]

www.lefigaro.fr, 6 avril 2017

# Annexe 17 - Uber : un nouveau PDG pour se refaire une réputation

Au terme d’une compétition très disputée, c’est l’ex-patron d’Expedia, DaraKhosrowshahi, qui l’a emporté. Il devra restaurer l’image d’un service de VTC malmené par le management « no limit » de son fondateur Travis Kalanick.

Uber a beau accumuler les pertes (2,8 milliards de dollars l’an dernier) et les scandales, la succession de son fondateur Travis Kalanick […] a donné lieu à une compétition féroce. […] [DaraKhosrowshahi] en est sorti vainqueur devant Meg Whitman, PDG de Hewlett-Packard et anciennement de eBay, et Jeffrey R. Immelt, l’ancien patron de General Electric. […] Cet Américain d’origine iranienne de 48 ans […] a déclaré qu’il était très motivé par le fait de « *poursuivre l’histoire loin d’être inachevée d’une des marques les plus puissantes au monde* ». Parmi ses priorités, il a évoqué l’idée d’aider les employés d’Uber à « *être à nouveau fiers de leur entreprise* ». […]

Cet ingénieur de formation […] aura fort à faire pour restaurer l’image du leader mondial du transport urbain à la demande. Elle a été durablement abîmée par des scandales […] qui ont fait exploser en vol le précédent PDG […] et permis à la concurrence (Lyft aux États- Unis, Chauffeur Privé en France) de progresser sur un marché qu’Uber entendait monopoliser. Longtemps vanté comme le modèle absolu de la « *disruption* » *via* une technologie visant à faire table rase de l’ancienne économie en envoyant aux oubliettes de l’histoire la profession de chauffeur de taxi, Uber est aujourd’hui devenu synonyme de précarisation – l’entreprise est à l’origine du péjoratif substantif « ubérisation ». […] Le groupe […] peine à se trouver un modèle économique à la fois compatible avec les législations en vigueur dans le monde et susceptible d’assurer un socle minimum de droits et de protection sociale et juridique aux centaines de milliers de chauffeurs indépendants, qui trouvent des clients à transporter *via*l’application dans les 632 métropoles où elle est aujourd’hui présente. […]

Christophe Alix, www.liberation.fr, 30 août 2017

**11. Identifiez l’influence que peut avoir sur l’entreprise l’évolution du contexte politique, économique et juridique.**

L’influence sur Uber de l’évolution du contexte peut être par exemple au niveau :

– politique : les décisions de régulation du marché, de création ou d’interdiction de certains statuts comme les Loti ;

– économique : le pouvoir d’achat des usagers, qui va favoriser ou non l’utilisation de ce type de service ;

– juridique : les lois françaises et européennes, qui vont réguler le secteur et définir l’activité d’Uber.

**12. Repérez les principaux éléments du macro-environnement pouvant influencer l’activité d’Uber à l’aide de l’ensemble des annexes de cette situation.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Méthode PESTEL** | **Eléments de l’environnement pouvant influencer l’activité d’Uber** |
| **P** | Les décisions de régulation du marché, de création ou d’interdiction de  certains statuts comme les Loti |
| **E** | La pollution de l’air, les mesures antipollution qui durcissent  les conditions d’exercice du métier de chauffeur automobile |
| **S** | Le changement de mode de vie des personnes, le développement des  déplacements, de leur lieu d’habitation et de travail  La pénurie de chauffeurs  Les mesures de formation des chauffeurs |
| **T** | Les nouvelles technologies concernant les véhicules de transport  Les nouvelles technologies de l’information qui permettent  l’émergence des plateformes comme Uber |
| **E** | L’augmentation des prix des carburants fossiles pour les chauffeurs  Le pouvoir d’achat des usagers qui va favoriser ou non l’utilisation  de ce type de service |
| **L** | Le durcissement des normes antipollution, d’un malus écologique  Les lois françaises et européennes qui vont réguler le secteur et définir  l’activité d’Uber |

**13. Identifiez leurs conséquences sur la situation de l’entreprise. Quels sont les éléments qui représentent une menace et ceux qui sont une opportunité pour Uber ?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Méthode**  **PESTEL** | **Eléments de l’environnement pouvant influencer**  **l’activité d’Uber** | **Menaces/Opportunités** |
| **P** | Les décisions de régulation du marché, de  création ou d’interdiction de certains statuts  comme les Loti | Menace car remet en cause la définition de  l’activité d’Uber et son organisation, mais opportunité si Uber sait être pionnier, par  exemple au niveau de l’adoption du nouveau  statut des chauffeurs, qui lui permet de lutter  contre la pénurie |
| **E** | La pollution de l’air, les mesures antipollution qui  durcissent les conditions d’exercice du métier de  chauffeur automobile | Menace car impose des contraintes aux  chauffeurs et des coûts nouveaux, mais  opportunité si Uber sait valoriser l’adoption  d’un comportement écologiquement  responsable pour améliorer son image |
| **S** | Le changement de mode de vie des  personnes, le développement des déplacements, de  leur lieu d’habitation et de travail  La pénurie de chauffeurs  Les mesures de formation des chauffeurs | Menace car il faut réagir pour s’adapter,  mais opportunité si Uber sait être pionnier  pourconquérir de nouveaux chauffeurs,  pour s’implanter dans les zones comme  l’Île-de-France |
| **T** | Les nouvelles technologies concernant les  véhicules de transport  Les nouvelles technologies de l’information  qui permettent l’émergence des plateformes comme  Uber | Opportunité car Uber a su être le pionnier  dans le domaine. Il faut maintenant réussir  à se protéger de la concurrence des  nouveaux entrants très agressifs dans le  domaine comme Taxify, Chauffeur Privé… |
| **E** | L’augmentation des prix des carburants fossiles  pour les chauffeurs  Le pouvoir d’achat des usagers qui va favoriser  ou non l’utilisation de ce type de service | Menace car augmente les coûts des chauffeurs  d’Uber et les possibilités d’activité en cas de  baisse de pouvoir d’achat, mais opportunité  si Uber sait proposer une meilleure offre  que les concurrents |
| **L** | Le durcissement des normes antipollution, d’un  malus écologique  Les lois françaises et européennes qui vont réguler le  secteur et définir l’activité d’Uber | Menace car les contraintes et les coûts d’Uber  sont alourdis, mais opportunité si Uber  sait transformer ces contraintes en  opportunité de devancer ses concurrents |

**14.Montrez les défis que doit affronter son nouveau dirigeant.**

Les défis que doit affronter l’ex-patron d’Expedia, DaraKhosrowshahi, le nouveau dirigeant, sont :

– de restaurer l’image d’un service de VTC marqué par le management « no limit » et les scandales de son fondateur Travis Kalanick ;

– limiter les pertes (2,8 milliards de dollars l’an dernier) ;

– lutter contre une concurrence très agressive de la part de nouveaux entrants.

**15. Montrez comment Uber doit se réorganiser pour prendre en compte les défis de son environnement.**

Uber doit se réorganiser pour prendre en compte les défis de son environnement, en particulier en :

– aidant les employés d’Uber à être à nouveau fiers de leur entreprise ;

– restaurant l’image du leader mondial du transport urbain à la demande abîmée par des scandales ;

– consolidant une position de leader en contrant la concurrence (Lyft aux États-Unis, Chauffeur Privé, Taxify en France) ;

– restant innovant, comme quand l’entreprise se vantait de proposer un modèle de « disruption » via une technologie visant à remplacer l’ancienne économie ;

– luttant contre l’idée de précarisation associée à Uber qui est à l’origine du péjoratif substantif « ubérisation » ;

– trouvant un modèle économique à la fois compatible avec les législations en vigueur dans le monde et susceptible d’assurer un socle minimum de droits et de protection sociale et juridique aux centaines de milliers de chauffeurs indépendants ;

– restant présent au niveau mondial avec des clients à transporter via l’application dans actuellement 632 métropoles.