



**HAL**  
open science

# L'institutionnalisation des plateformes : Les cas d'Airbnb et Uber à Paris

Sophie Balech

► **To cite this version:**

Sophie Balech. L'institutionnalisation des plateformes : Les cas d'Airbnb et Uber à Paris. Gestion et management. Université Paris Nanterre, 2019. Français. NNT : . tel-02385775

**HAL Id: tel-02385775**

**<https://hal.science/tel-02385775v1>**

Submitted on 29 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Membre de l'université Paris Lumières

# Sophie BALECH

## L'institutionnalisation des plateformes

*Les cas d'Airbnb et Uber à Paris*

Thèse présentée et soutenue publiquement le 09/07/2019  
en vue de l'obtention du doctorat de Sciences de gestion de l'Université  
Paris Nanterre  
sous la direction de M. Christophe Benavent (Université Paris Nanterre)

### Jury :

Rapporteuse :	Mme Valentina CARBONE	Professeure à l'ESCP Europe
Rapporteur :	M. Jean-Fabrice LEBRATY	Professeur à l'Université Lyon 3 Jean Moulin
Membre du jury :	Mme Pauline DE PECHPEYROU	Professeure à l'Université Paris Est Créteil
Membre du jury :	M. Jean-François LEMOINE	Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Membre du jury :	Mme Paola TUBARO	Chargée de recherche au CNRS



L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

## REMERCIEMENTS

Ce travail de thèse n'aurait pu être accompli sans le soutien d'un grand nombre de personnes. Je tiens tous à les en remercier.

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de thèse, Christophe Benavent, pour sa patience – les débuts ont été laborieux –, son engouement communicatif pour R, sa disponibilité, ses conseils, ses corrections, et les longues conversations autour de la thèse, mais pas seulement.

Je tiens à remercier le département de gestion de Nanterre pour m'avoir donné la chance de faire cours aux étudiants, ce qui donne toute sa saveur au métier d'enseignant-chercheur. Merci au pôle MIL pour son accueil, et en particulier à Manel et Carole pour les réunions et les précieux conseils.

Il me faut également remercier mes collègues doctorants, en particulier l'équipe du colloque MIL, Sarah, Michaël et Nino, pour les moments de détente... Et puis aussi mes camarades d'ATER, Sarah à nouveau, et Mélodie, avec qui j'ai partagé les galères de la fac et de la fin de thèse...

Un grand merci également aux copains, pour le soutien et tout le reste...

Et pour finir, je remercie toute ma famille pour sa présence, mes parents et mon frère bien sûr pour leur indéfectible support, et mon père en particulier, pour sa relecture efficace et ses connaissances en physique. Et mille mercis à mon mari Pierre, sans toi, je n'aurais pas réussi ce travail.



## RÉSUMÉ

À partir d'une étude de cas construite autour de l'analyse des discours produits par les différents acteurs des champs institutionnels étudiés (le champ de l'hébergement touristique pour Airbnb, celui du transport public particulier de personnes pour Uber), nous cherchons à mettre en évidence les stratégies des plateformes pour se constituer une place dans l'espace social.

Nous mobilisons différentes grilles d'analyse pour comprendre les stratégies mises en œuvre par Airbnb et Uber : la dynamique des écosystèmes d'affaires des plateformes développée par la recherche en management stratégique, la grille de lecture du mégamarketing définie par Kotler en 1986, la théorie néo-institutionnelle et ses derniers développements concernant le travail institutionnel et la question de la légitimité développée en particulier par Suchman (1995).

Nous trouvons qu'Airbnb et Uber ont mobilisé chacune à leur manière les compétences de mégamarketing pour constituer leur écosystème d'affaires et leur système de légitimité, véritable support à leur conquête institutionnelle. Ces différentes expressions de leurs stratégies s'incarnent aussi dans le processus de travail institutionnel, tourné vers la négociation pour Airbnb et vers la défiance pour Uber. Les résultats du processus institutionnel ont des similarités entre les deux cas : constitution des systèmes de légitimité nécessaires à l'interprétation du rôle de ces deux plateformes, reconnaissance par la loi des activités permises par les plateformes et de leurs versants producteurs, ajustement des offres des professionnels établis.

Ce travail permet d'entrevoir un modèle de cycle de vie des plateformes, prenant en compte les dynamiques propres à ces formes organisationnelles ainsi que celles découlant du travail institutionnel et de leur quête de légitimité.

**MOTS-CLÉS :** plateforme, institutionnalisation, légitimité, Airbnb, Uber, analyse quantitative des données textuelles

## ABSTRACT

Based on a case study built around the analysis of the speeches produced by the various actors in the institutional fields concerned (the field of tourist accommodation for Airbnb, that of passenger transportation for Uber), I seek to highlight the strategies of the platforms to build their place in the social space.

I use different analytical grids to understand the strategies implemented by Airbnb and Uber: the dynamics of platform business ecosystems developed by strategic management research, the megamarketing grid defined by Kotler in 1986, neo-institutional theory and its latest developments concerning institutional work and the question of legitimacy.

I find that Airbnb and Uber have each mobilized their megamarketing skills in their own way to build their business ecosystem and legitimacy system, which is a real support for their institutional conquest. These different expressions of their strategies are also embodied in the institutional work process, which is oriented towards negotiation for Airbnb and confrontation for Uber. The results of the institutional process have similarities between the two cases: constitution of the legitimacy systems necessary to interpret the role of these two platforms, legal recognition of the activities permitted by the platforms and their producer sides, adjustment of the offers of established professionals.

This work provides a glimpse of a platform life cycle model, taking into account the dynamics of these organizational forms and those resulting from institutional work and their quest for legitimacy.

**KEY-WORDS:** platform, institutionalization, legitimacy, Airbnb, Uber, quantitative textual analysis





---

# SOMMAIRE

<b>REMERCIEMENTS</b> .....	4
<b>RÉSUMÉ</b> .....	6
MOTS-CLÉS : .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
KEY-WORDS: .....	7
<b>SOMMAIRE</b> .....	9
<b>INTRODUCTION</b> .....	13
<b>CHAPITRE 1 : L'OBJET PLATEFORME</b> .....	27
INTRODUCTION .....	27
<b>I. LA NATURE DES PLATEFORMES</b> .....	27
A. UN RÔLE D'INTERMÉDIAIRE SUR UN MARCHÉ MULTI-FACE .....	30
B. LES ATOUTS CLÉS DES PLATEFORMES .....	39
C. AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES .....	46
<b>II. LES DÉFIS DES PLATEFORMES</b> .....	56
A. LES MODÈLES D'AFFAIRES DES PLATEFORMES .....	57
B. LES DÉFIS DANS LE TEMPS .....	70
C. UNE NOUVELLE CATÉGORIE D'OBJET .....	82
CONCLUSION .....	95
<b>CHAPITRE 2 : LA CONQUÊTE DES MARCHÉS</b> .....	100
INTRODUCTION .....	100
<b>I. LES INGRÉDIENTS NÉCESSAIRES À LA MISE SUR LE MARCHÉ DES PLATEFORMES</b> .....	101
A. L'INGRÉDIENT DE BASE : LES RESSOURCES .....	102
B. LE VERSANT CULTUREL : LES RELATIONS PUBLIQUES .....	108
C. LA TOUCHE POLITIQUE : LE MÉGAMARKETING .....	118
<b>II. LE RÔLE FONDAMENTAL DE LA LÉGITIMITÉ</b> .....	124
A. LA LÉGITIMITÉ, UNE CRISE PERMANENTE .....	125
B. UNE DÉFINITION POSITIVE DE LA LÉGITIMITÉ : SUCHMAN, 1995 .....	129
C. LE PROCESSUS DE LÉGITIMATION .....	139
CONCLUSION .....	145
<b>CHAPITRE 3 : LA CONQUÊTE INSTITUTIONNELLE</b> .....	152
INTRODUCTION .....	152
<b>I. LES FONDEMENTS DE LA TNI</b> .....	157
A. LES INSTITUTIONS ET LEURS EFFETS .....	158
B. LE CONCEPT DE CHAMP .....	172

<b>II. LE RÔLE DES ACTEURS ET LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>191</b>
A. L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL.....	192
B. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....	206
CONCLUSION.....	225
<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>231</b>
INTRODUCTION .....	231
<b>I. L'ÉTUDE DE CAS MULTIPLE .....</b>	<b>231</b>
A. DESIGN DE LA RECHERCHE .....	233
B. LE CHOIX DES CAS.....	239
C. LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE .....	245
<b>II. LA COLLECTE DES DONNÉES .....</b>	<b>248</b>
A. DES SOURCES MULTIPLES POUR S'APPROPRIER LE CONTEXTE .....	248
B. LA PRESSE POUR RÉALISER UNE CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS.....	250
C. LA CONSTITUTION DE CORPUS DE TEXTES POUR IDENTIFIER LES POSITIONS DES ACTEURS .....	252
<b>III. LES OUTILS D'ANALYSE EMPLOYÉS .....</b>	<b>259</b>
A. L'ANALYSE DES SÉQUENCES D'ÉVÈNEMENTS.....	261
B. LA PRISE EN MAIN DES CORPUS .....	266
C. L'IDENTIFICATION DES THÉMATIQUES.....	272
D. L'ANTAGONISME POLITIQUE.....	275
CONCLUSION.....	277
<b>CHAPITRE 5 : AIRBNB .....</b>	<b>280</b>
INTRODUCTION .....	280
<b>I. AIRBNB, L'HISTOIRE D'UN SUCCÈS RAPIDE.....</b>	<b>281</b>
A. 2007-2009 : LES DÉBUTS DE LA START-UP .....	283
B. 2010-2013 : LA CROISSANCE DANS L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE.....	286
C. 2014-2017 : LA CONSOLIDATION DE L'ACTIVITÉ .....	291
<b>II. AIRBNB, UN BEL EXEMPLE DE MÉGAMARKETING.....</b>	<b>301</b>
A. COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES : LE CAPITALISME NUMÉRIQUE .....	302
B. COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES : LE POUVOIR DE LA COMMUNAUTÉ .....	306
C. COMPÉTENCES POLITIQUES : LES SPÉCIALISTES EN POLITIQUES PUBLIQUES .....	312
D. COMPÉTENCES DE RELATIONS PUBLIQUES.....	318
<b>III. LE CHAMP PARISIEN DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE.....</b>	<b>325</b>
A. LE « PROBLÈME AIRBNB » : AU CROISEMENT DES POLITIQUES DU TOURISME ET DU LOGEMENT .....	325
B. LES ACTEURS DU CHAMP DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE.....	342
<b>IV. LES ENJEUX DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>350</b>
A. AIRBNB .....	352
B. LE CONSEIL DE PARIS.....	359
C. L'UNION DES MÉTIERS ET DES INDUSTRIES DE L'HÔTELLERIE .....	366
D. LE SYNDICAT DES PROFESSIONNELS DE LA LOCATION MEUBLÉE .....	372

E.	L'UNION NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA LOCATION DE VACANCES.....	377
F.	LES ACTEURS DE L'HÉBERGEMENT DU TOURISME PROFESSIONNEL .....	383
<b>V.</b>	<b>LA RÉALITÉ DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>390</b>
A.	2008-2013 : L'EXPLOSION D'AIRBNB .....	390
B.	2014-2015 : LE VERSANT LOGEMENT.....	394
C.	2016-2017 : LA MISE EN CONFORMITÉ D'AIRBNB.....	400
	CONCLUSION.....	420
	<b>CHAPITRE 6 : UBER .....</b>	<b>425</b>
	INTRODUCTION .....	425
<b>I.</b>	<b>UBER OU LA PUISSANCE DE L'IMPACT.....</b>	<b>425</b>
A.	2009-2012 : LES DÉBUTS DE LA START-UP .....	426
B.	2012-2015 : LA COURSE À LA CROISSANCE.....	429
C.	2016-2017 : LE TEMPS DE LA COMPLIANCE .....	433
<b>II.</b>	<b>LE MÉGAMARKETING D'UBER.....</b>	<b>439</b>
A.	COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES .....	440
B.	COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES .....	445
C.	COMPÉTENCES POLITIQUES.....	455
D.	COMPÉTENCES DE RELATIONS PUBLIQUES.....	461
<b>III.</b>	<b>LE CHAMP PARISIEN DU TRANSPORT PUBLIC PARTICULIER DE PERSONNES.....</b>	<b>466</b>
A.	UBER OU LA PUISSANCE DES TAXIS .....	466
B.	LES ACTEURS DU CHAMP DU TRANSPORT PUBLIC PARTICULIER DE PERSONNES .....	476
<b>IV.</b>	<b>LES ENJEUX DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>483</b>
A.	LES PLATEFORMES DE VTC .....	485
B.	LES TAXIS.....	496
C.	LA VOIX DES CHAUFFEURS DE VTC : LA CFDT-VTC .....	505
D.	LES POUVOIRS PUBLICS.....	509
<b>V.</b>	<b>LA RÉALITÉ DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>519</b>
A.	2012-2013 : LE MOUVEMENT DES DODOS.....	519
B.	2014-2015 : LE CONFLIT UBERPOP .....	523
C.	2016-2017 : LE TEMPS DES CHAUFFEURS VTC.....	532
	CONCLUSION.....	547
	<b>CHAPITRE 7 : L'INSTITUTIONNALISATION DES PLATEFORMES .....</b>	<b>552</b>
	INTRODUCTION .....	552
<b>I.</b>	<b>LES FORMES DES PLATEFORMES .....</b>	<b>553</b>
A.	LE BUSINESS MODEL D'AIRBNB ET D'UBER .....	553
B.	CYCLE DE VIE ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT.....	560
<b>II.</b>	<b>LA LÉGITIMITÉ DES PLATEFORMES.....</b>	<b>569</b>
A.	LES SYSTÈMES DE LÉGITIMITÉ DES PLATEFORMES .....	569

B.	LES PROCESSUS DE LÉGITIMATION DES PLATEFORMES .....	580
<b>III.</b>	<b>LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL .....</b>	<b>587</b>
A.	LES RÉPERTOIRES DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL MOBILISÉS PAR LES PLATEFORMES .....	588
B.	LE DÉROULEMENT DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL .....	594
C.	LES EFFETS DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL .....	601
	CONCLUSION.....	607
<b>CONCLUSION</b> .....		<b>609</b>
	LES APPORTS DE LA THÈSE .....	610
	LES LIMITES DE NOTRE TRAVAIL .....	613
	LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	615
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>623</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>651</b>
<b>CHAPITRE 4 :</b> .....		<b>651</b>
A.	LISTE DES BIBLIOTHÈQUES R UTILISÉES POUR L'ANALYSE .....	651
B.	CODE R UTILISÉ POUR LE CAS ÜBER.....	651
<b>CHAPITRE 5 :</b> .....		<b>660</b>
A.	L'INTERFACE DU SITE AIRBNB.COM .....	660
B.	ANNONCE POUR LE POSTE DU MANAGER DES POLITIQUES PUBLIQUES EUROPÉENNES, CONSULTÉE LE 19/05/2018 :.....	662
C.	EXEMPLES DE PUBLICATIONS D'AIRBNB SUR LES RÉSEAUX .....	664
<b>CHAPITRE 6 :</b> .....		<b>668</b>
A.	INTERFACE D'UN COMPTE ÜBER .....	668
B.	EXEMPLES DE PUBLICATIONS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX .....	670
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....		<b>674</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX</b> .....		<b>678</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....		<b>680</b>

---

# INTRODUCTION

Ce que nous connaissons aujourd'hui sous le nom de plateformes apparaît dans ses premières formes dans les années 1980-1990, sous le nom de places de marché électroniques (Bakos, 1991, 1997, 1998; Malone, Yates, & Benjamin, 1987). Leur rôle est de mettre en relation des acheteurs et des vendeurs via des interfaces informatiques. Leur premier avantage est de diminuer drastiquement les coûts de recherche pour les acheteurs, en centralisant les offres et en leur permettant d'y accéder via une base de données filtrable. Une des premières utilisations commerciales remonte à la fin des années 1970-début des années 1980. American Airlines propose alors aux agences de voyage d'accéder à son système de réservation de places sur les vols aériens, SABRE.

Ce système de réservation est installé sur des ordinateurs spécifiques, qui seuls permettent d'accéder à la base de données. Ces équipements sont commercialisés auprès des agences de voyage, ce qui leur permet d'améliorer leur efficacité dans la réservation des vols pour les touristes. Internet se développant, il n'est bientôt plus nécessaire d'avoir un équipement spécifique pour accéder à la base de données.

D'autres compagnies aériennes viennent à proposer leur propre système (la compagnie TWA propose le système PARS, et United Airlines, Apollo), ce qui les pousse à ouvrir leur service à la réservation de vols autres que ceux affrétés par leurs propres soins. Pour maintenir un avantage, la compagnie opérant le système de réservation propose ses vols parmi les premiers choix apparaissant sur l'écran. La présentation de l'information devient le premier outil pour acquérir la préférence des utilisateurs. L'activité liée au système de réservation devient rapidement plus profitable pour les compagnies que l'exploitation des vols eux-mêmes (Bakos, 1997).

Dès la fin des années 1990, avec le développement des applications informatiques et d'internet, les places de marché électroniques sont considérées comme un acteur majeur de l'économie future (Bakos, 1998; Guttman, Moukas, & Maes, 1998; Riggins, 1999). En particulier, Bakos (1991, 1998) met en avant les

avantages de ces nouveaux intermédiaires. Elles permettent **d'apparier les acheteurs et vendeurs, de faciliter les transactions et de proposer un cadre structuré à ces échanges**. Cela passe par :

- l'échange d'information, en agrégeant et transférant les informations sur les produits aux acheteurs et les informations sur les consommateurs aux vendeurs,
- l'intégration des composantes du processus de l'acheteur, avec les outils de recherche et de comparaison, de gestion du prix et du paiement, ainsi que le service de livraison,
  - la mise en place d'un système de génération de la confiance dans les relations, avec des mécanismes de notation et de réputation, et
  - la garantie de l'intégrité du marché, par la mise en place de règles contractuelles précises, de procédures de règlement des conflits, et de mécanismes de contrôle et de régulation des comportements.

Ces éléments, qui vont encore se perfectionner avec le temps, sont présents dès les origines des plateformes. La figure 1 reprend une page internet d'un moteur de comparaison des prix existant vers la moitié des années 1990, ComputerESP.com. Elle se présente sous la forme d'une base de données, disposant de différentes informations sur le prix, l'état des stocks, la localisation et les contacts des vendeurs. Le système des hyperliens permet de se rendre sur la page du vendeur sélectionné. Cette place de marché ne fait que transférer l'acheteur sur le site du vendeur, tandis que d'autres existent qui intègrent la mise en relation sur leur propre interface.

	Click for Buy Info	Click for Retailer Info	Phone #	State	Credit Card	Cash Price	Approx. Shipping	In Stock	Last Updated
	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort	Sort
1	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">MacNet, Inc. new</a>	800.404.9936	FL	\$878.09	\$852.51	29.31275	Check	5- 3-98
2	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">CMPExpress.com</a>	800.950.2671	PA	\$888.78	\$888.78	Check	208	4-27-98
3	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">BuySoftware new</a>	800.340.9898	WA	\$897.00	\$897.00	Check	Call	4-30-98
4	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">MicroXpress</a>	800.815.9737	DI	\$899.00	\$899.00	Check	Check	5- 3-98
5	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">Developer Shed</a>	888.236.2446	KS	\$903.33	\$903.33	Check	Yes	4-27-98
6	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">NCBuy Computing Store new</a>	888.236.2446	KS	\$903.33	\$903.33	Check	Yes	4-30-98
7	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">TechStore.com</a>	415.894.8905	CA	\$912.19	\$912.19	FREE	Yes	4-23-98
8	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">Hardware Street</a>	800.407.4486	NV	\$913.87	\$913.87	\$3.95+	331	5- 2-98
9	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">4D Corp</a>	800.214.7769	DE	\$914.88	\$914.88	Check	Yes	5- 3-98
10	<a href="#">Buy Info</a>	<a href="#">NECX</a>	800.802.2375	MA	\$914.95	\$914.95	UPS (GND) \$3.95	Yes	5- 3-98

Figure 1 : Le système de comparaison de prix de ComputerESP

Repris de Bakos (1998)

Ainsi d'Amazon.com, débutant comme simple libraire, puis se diversifiant dans les produits culturels, en commençant par la musique, puis les films, avant de permettre d'acheter pratiquement tous les produits qui existent. Sur sa page d'accueil, en 1999, l'on peut trouver la plupart de ces éléments. Comme le montre la figure 2<sup>1</sup>, la plateforme met en place un système de recherche basé sur les hyperliens qui permet à l'utilisateur de naviguer facilement sur le site. La phrase d'accueil fait mention de la sécurité des transactions afin de rassurer l'utilisateur. Pour pouvoir participer aux échanges via la plateforme, il est indiqué qu'il faut en être membre, ce qui sous-entend l'acceptation des conditions légales et de comportements sur la plateforme.



Figure 2 : Page d'accueil du site Amazon.com en 1999

Source : Wayback Machine

Dès les années 1990, les plateformes ont surtout été étudiées dans le domaine de l'informatique (Cusumano & Gawer, 2002), des logiciels (Gallaugher & Wang, 2002), de la finance (Domowitz, 1990), des cartes de paiement (Chakravorti, 2003;

<sup>1</sup> <https://web.archive.org/web/19990828014913/http://www.amazon.com:80/>



Roson, 2005), et des places de marchés électroniques (Bakos, 1991; Lee & Widmeyer, 1986). À partir des années 2000, dans la lignée des travaux en économie de l'information (par exemple Varian, 1996), le champ de la recherche en économie va faire des avancées importantes pour comprendre la nature et la spécificité des plateformes, avec, en particulier, la modélisation des **effets de réseau croisé** par Rochet & Tirole (2003).

Avec le développement de l'informatique et d'internet, cette forme organisationnelle s'est largement répandue dans nos sociétés (T. Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006; Evans, 2008). Elles représentent de **nouveaux modèles d'affaires** supportés par les moyens technologiques du digital, mais elles se retrouvent aussi dans nos vies physiques. L'exemple des cartes de paiement telles Visa et Mastercard (Roson, 2005) montre cette interrelation des mondes physiques et numériques.

Les cartes de paiement sont des supports qui permettent l'échange d'argent entre les possesseurs de cartes et les possesseurs de lecteurs de ces cartes. Les consommateurs en possession de la carte de paiement peuvent régler leur transaction auprès des commerçants qui disposent de la technologie pour lire ces cartes. Les consommateurs se voient proposer ce service par leur banque. Les opérateurs Visa et Mastercard doivent alors convaincre les banques de proposer ce service à leurs clients, les consommateurs d'utiliser ce moyen de paiement, et les commerçants de s'équiper en lecteur. Les opérateurs ont ainsi besoin de créer un **écosystème d'affaires** permettant aux différents membres de comprendre leurs intérêts communs au développement de ce dernier. À mesure que la technologie se déploie dans la société, elle devient de plus en plus incontournable. Aujourd'hui, le marché des moyens de paiement s'est déplacé vers des supports beaucoup plus numériques, avec les portemonnaies électroniques (« *e-wallet* »), marché qui voit s'affronter et/ou coopérer des banques et les géants du numérique, autour de produits comme ApplePay ou GooglePay.

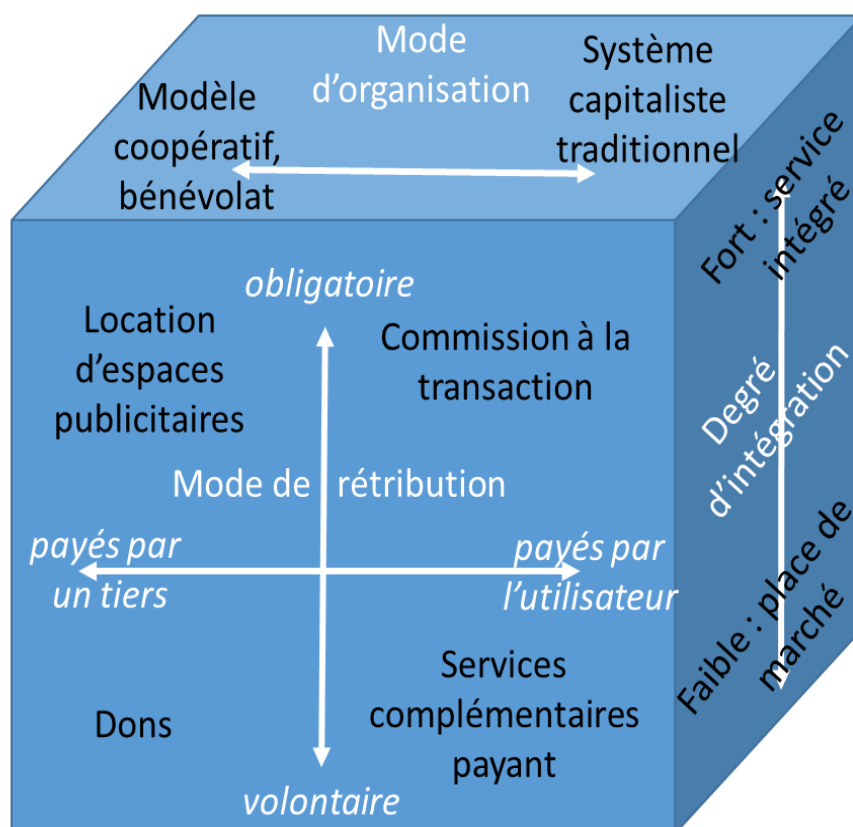


Figure 3 : La nature protéiforme des plateformes

Les plateformes sont par nature **protéiformes**<sup>2</sup>, elles peuvent prendre des formes très diverses qui évoluent dans le temps, selon les contextes. Leurs expressions dans la société sont nombreuses, mais l'on retrouve une architecture fondamentale. Chacune d'elles s'inscrit dans un environnement particulier qu'elles aménagent afin de pouvoir se développer. La figure 3 reprend les principaux éléments différenciant des plateformes que l'on peut trouver dans l'économie. Le mode d'organisation au sein de la plateforme peut reposer sur un système coopératif comme Wikipédia ou sur un système capitaliste traditionnel, conduit par la recherche du profit comme Amazon. Le degré d'intégration des utilisateurs peut être fort, comme dans l'écosystème d'Apple ou faible, comme sur LeBonCoin. Enfin, les modèles de tarification peuvent être variés et évoluer dans le temps, avec des participations obligatoires ou libres et supportées par un des pans du marché. Elles évoluent dans différents secteurs de l'économie : nous pouvons distinguer les plateformes de recherche (Google), les

<sup>2</sup> Terme issu du dieu de la mythologie grecque, Protée, qui avait, entre autres, la capacité de prendre des apparences les plus variées et les plus adéquates à la situation.

plateformes de contenus (Deezer, Netflix, Youtube), les plateformes de commerce (Amazon, Ebay), les réseaux sociaux (Facebook, Twitter), les plateformes de travail (Coworkees, Amazon Mechanical Turks), les plateformes de transport (Blablacar, Uber), de logements (Airbnb, PAP), les plateformes de financements (KickStarter, Ulule), ...

Ce qui fait la spécificité des plateformes digitales, c'est leur caractère « disruptif » (Benavent, 2017; Christensen, Raynor, & McDonald, 2015; Diridollou, Delecolle, Loussaïef, & Delchet-Cochet, 2016) : leur technologie entraîne une réduction de coûts qui leur permet de s'attaquer à l'ensemble du marché, après avoir fait leurs preuves sur des marchés de niche (spécifiques et peu profitables). Elles rendent possible la mise en relation d'individus qui auparavant ne l'étaient pas, et font appel aux capacités sous-exploitées présentes dans la société. Elles permettent à chacun d'être à la fois producteur d'un service et consommateur de ce même service, et souvent sans condition restrictive d'inscription. Il en résulte la création de réseaux **d'échanges de pair-à-pair**, dans lesquels des particuliers jouent le rôle aussi bien des consommateurs finaux que celui des producteurs ou des vendeurs du bien ou service échangé. Ainsi, elles reposent en grande partie sur la **population d'amateurs** pour prospérer (Benavent, 2016). Cette introduction dans les relations marchandes d'alternatives attractives chamboule la vie des organisations établies et des individus dans leur ensemble.

Les impacts des plateformes sur la société sont de différentes natures et leurs effets encore controversés. Au niveau économique, les **impacts sur la croissance économique** sont encore difficiles à évaluer. Le rapport de la Dares (Montel, 2017), concernant les plateformes de biens et services marchands, fait la synthèse des questionnements sur l'impact économique de ces dernières. Les vecteurs de croissance reposent sur une amélioration du fonctionnement des marchés par la réduction des asymétries d'information et l'amélioration de l'atomicité du marché, sur une meilleure utilisation du capital productif sous-exploité, sur des gains de pouvoir d'achat pour les consommateurs (liés à la baisse des coûts et des prix reposant sur la meilleure

rentabilité du capital) et sur les cascades d'innovation apportée par le développement d'un nouveau marché. À l'inverse, ces nouvelles formes organisationnelles viennent concurrencer les modèles traditionnels existants, ce qui peut éventuellement conduire à la disparition de firmes qui ne sont plus concurrentielles. La réorganisation nécessaire peut ainsi être néfaste pour une économie nationale du fait de pertes d'activité et d'emplois. À titre d'exemple, les plateformes de commerce, telles PriceMinister ou Amazon, ont profondément transformé la dynamique concurrentielle du secteur.

De nombreuses interrogations ont aussi été soulevées sur **la nature du travail et de l'emploi** proposé par les plateformes. Les producteurs des plateformes ne sont souvent pas salariés mais indépendants. Le rapport de l'IGAS (Amar & Viossat, 2016) fait le point sur la nature du « travail collaboratif » et ses différentes formes (micro-travail, « loisir actif », travail salarié ou indépendant, pluriactivité) et souligne la difficulté d'en connaître la réalité précise au sein de la société, par le manque de statistiques et d'études relatives à ces travailleurs. L'impact sur l'emploi est encore difficilement évaluable, les statistiques françaises ne permettant pas d'appréhender dans le détail les emplois générés par ces plateformes. Les questions autour de la protection sociale de ces travailleurs sont complexes, du fait de la difficile définition de la nature de l'emploi créé par les plateformes. La variété des systèmes d'organisation des plateformes posent des problèmes pour qualifier la nature des liens qui les lient aux travailleurs et déterminer un système de couverture sociale garantissant les droits de ces derniers. L'exemple des chauffeurs Uber, sur lequel nous reviendrons plus en détail dans le chapitre 6, met en évidence cette problématique, tout comme celui des livreurs de repas Deliveroo ou Foodora.

Pour l'État se posent, d'une manière plus générale, des questions concernant **la fiscalité** autour des plateformes (CE, 2016). D'un côté, les gains réalisés par les producteurs sur le territoire national ne sont pas forcément comptabilisés dans les revenus de ces derniers ou ne sont pas soumis aux taxes qui devraient s'y appliquer. La problématique liée au manque à gagner financier de l'État s'est peu à peu résorbée,

à mesure que le volume d'activités engendrées par les plateformes s'est accru et que des outils ont été déployés pour informer et tracer ces transactions. L'exemple d'Airbnb est à ce titre riche d'enseignements, nous y reviendrons au chapitre 5. D'un autre côté, la question plus vaste de la fiscalité à appliquer aux plateformes numériques mondiales, comme Google ou Amazon, pour l'activité réalisée dans l'économie nationale se pose (Terrasse, 2016).

Les plateformes soulèvent aussi des questions autour de **la protection des consommateurs** et de la nature **des données** récoltées. Le contexte informatique dans lequel elles évoluent, leur permet de collecter, de stocker, d'analyser voire de revendre un grand nombre de données sur leurs utilisateurs. Le statut de ces données et leur destination font débat dans la société. Comment respecter la vie privée des individus ? Quel est le statut de ces données ? Comment informer les utilisateurs sur le traitement qui leur est appliqué ? Les débats qui ont conduit à la directive européenne du 27 avril 2016<sup>3</sup> montre bien les enjeux associés à la protection des données personnelles. D'une manière plus large, la protection des consommateurs en ligne est un enjeu d'importance pour les plateformes, qui doivent s'assurer de la sécurité des échanges et des personnes y prenant part.

L'argument de **l'impact écologique** est souvent mis en avant pour justifier l'action des plateformes. Selon leurs activités, elles permettent, dans bien des configurations, de réduire les émissions de gaz à effets de serre en réduisant les coûts de transport, de réutiliser ou de recycler des objets, de favoriser les consommations locales. Ainsi, un argument clé de Blablacar est de diminuer la pollution liée au déplacement en voiture puisque l'on partage son véhicule. De même, La Ruche Qui Dit Oui permet de consommer des produits alimentaires élaborés dans un rayon de 250 km du lieu de vente. LeBonCoin permet de donner une deuxième (ou troisième, ou plus encore) vie aux objets. Cependant, l'impact écologique de cette forme de

---

<sup>3</sup> Directive (UE) 2016/680 :

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016L0680&from=EN>

consommation n'est pas attesté. Des études précises sont nécessaires pour estimer cet impact, mais l'on peut constater, dans l'exemple de Blablacar, qu'un effet inverse à la diminution du nombre de trajets en voiture peut se réaliser, en rendant ce mode de transport plus attractif que ses concurrents, tels le train : il est en effet plus économique d'être un passager Blablacar qu'un client de la SNCF, ce qui augmente la demande pour ce type de service. Pouvant s'assurer d'avoir des passagers, un conducteur sera incité à proposer ses services sur la plateforme pour ses trajets, plutôt que d'envisager un mode de transport plus cher.

D'une manière plus générale, les plateformes modifient les habitudes et les usages dans la société, que ce soit dans la consommation ou dans l'organisation du travail (les impacts des plateformes existent aussi au sein des entreprises et des administrations). La nouveauté de ces modèles organisationnels induit la difficulté d'appréhension des pouvoirs publics. Un enjeu primordial est donc la **catégorisation juridique** des plateformes, afin de pouvoir mettre en place un cadre précisant les droits, devoirs et obligations de ces dernières et de leurs utilisateurs. La nature de la **concurrence** qu'elles produisent par rapport aux formes traditionnelles d'organisations est à déterminer pour pouvoir encadrer les marchés afin d'assurer la libre concurrence. Les accusations envers les plateformes de concurrence déloyale pour non-respect des règles professionnelles ou pour recours à de l'emploi à bas coût sont encore nombreuses, mais ont été bien mises en évidence dans le cas d'Uber (cf. chapitre 6).

Une chose est sûre : **l'impact des plateformes sur l'économie remet en cause les structures existantes, les acteurs établis et les règles mises en jeu**. Les secteurs dans lesquels les entreprises de plateformes digitales sont le plus matures connaissent une redéfinition radicale de leur mode de fonctionnement. Pour ne prendre qu'un exemple, pensons à l'industrie du cinéma qui a vu son fonctionnement complètement bouleversé par l'arrivée de Netflix. Sa capacité d'accès aux consommateurs finaux a fini d'achever un modèle de distribution qui commençait déjà à arriver en bout de course. La guerre des plateformes de vidéos est maintenant lancée, ces dernières

s'engageant dans la production de contenus. La supériorité organisationnelle et économique des plateformes se démontrent au travers de nombreux exemples, tels que Google, Apple, Facebook ou encore Amazon, pour n'en citer que quatre.

**Les plateformes peuvent être considérées comme une forme organisationnelle qui met à disposition un environnement d'échange structuré et ouvert permettant de mettre en relation différents types d'acteurs dont les actions et interactions génèrent de la valeur pour chacun des intervenants.** Elles sont donc une forme d'intermédiation, qui repose sur une infrastructure et des règles communes à tous les participants. Cette forme organisationnelle n'est pas réellement nouvelle, les places de marché existent depuis bien longtemps, mais l'évolution des technologies lui permet de prendre une nouvelle dimension (Evans & Schmalensee, 2008). Leur déploiement dans tous les domaines économiques et l'évolution des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) ont rendu cette forme organisationnelle de plus en plus courante dans nos vies. S'appuyant sur les rendements d'échelle permis par la technologie, les plateformes s'exposent maintenant via une interface digitale, quand elles ne sont pas totalement immatérielles. Ces interactions dématérialisées donnent naissance à des interactions dans le réel, qui ont un impact sur l'organisation de la société au sens large. Leur développement à grande échelle suscite un grand intérêt des sphères professionnelles et académiques.

De nombreux travaux en économie industrielle (Armstrong, 2006; Brousseau & Pénard, 2007; Brynjolfsson, 1994; Caillaud & Jullien, 2003; Evans, 2008, 2011; Evans & Schmalensee, 2008; Hagiu, 2009; Hagiu & Wright, 2015b; Halaburda & Yehezkel, 2016; Hermalin & Katz, 2016; Katz & Sallet, 2018; Katz & Shapiro, 1985; Rochet & Tirole, 2003, 2006; Roson, 2005; Rysman, 2009; Song, Xue, Rai, & Zhang, 2018; Tavalaei & Santalo, 2015, ...), se sont attachés à décrire les caractéristiques des marchés générés par les plateformes. En management (Bakos, 1991, 1997, 1998; Eisenmann, 2008; Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2006, 2011; Gatautis, 2017; Guttman et al., 1998; Kim, 2016; Malone & Crowston, 1994; Malone et al., 1987; Muzellec, Ronteau, & Lambkin, 2015; Parker, Van Alstyne, & Jiang, 2017; Riggins, 1999; Tan, Pan, Lu, &

Huang, 2015; Täuscher & Laudien, 2018; Van Alstyne, Parker, & Choudary, 2016; Van Alstyne & Schrage, 2016; Wang & Archer, 2007; Yonatany, 2017, ...), l'accent est mis sur les différentes variables qui influencent le modèle d'affaires de la plateforme. En stratégie (Cusumano & Gawer, 2002; Edouard & Gratacap, 2011; Gawer, 2014; Gawer & Cusumano, 2008, 2014; Gawer & Phillips, 2013; Iansiti & Levien, 2004; Isckia, 2011, ...), l'on s'intéresse particulièrement aux attributs qui permettent à une plateforme de créer et développer son écosystème d'affaires. Ces nombreux travaux mettent l'accent sur le caractère dynamique de la plateforme et de son environnement, en évolution permanente du fait des interactions générées entre les différents participants. La diversité des plateformes est également un élément récurrent des recherches, en ce qu'elle empêche d'avoir une vision trop holistique du phénomène.

La nouveauté de la forme organisationnelle fait que les plateformes sont confrontées à deux problèmes. D'une part, légitimer leur modèle pour créer et maintenir leur marché, à travers la constitution de leur base d'utilisateurs et de leur écosystème d'affaires. D'autre part, elles doivent légitimer leur modèle pour s'inscrire durablement dans la société, dans les cadres légaux, normatifs et culturels qui la compose.

Pour appréhender ces deux aspects, ce travail adopte la perspective néo-institutionnelle développée en théorie des organisations en considérant les plateformes comme des entrepreneurs institutionnels (DiMaggio, 1988) qui cherchent à façonner leur environnement. Leur apparition entraîne un processus de travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006) dans lequel les acteurs impactés par cette apparition vont réagir pour conserver les équilibres pré-existants. Les apports du mégamarketing (Kotler, 1986) permettent de mettre en lumière les stratégies des plateformes pour se légitimer dans la société.

L'actualité autour des plateformes montre l'intérêt d'une recherche empirique. Plus précisément, à Paris, les réactions de la part des taxis en réaction au développement d'Uber ou celles de la mairie de Paris vis-à-vis d'Airbnb interrogent sur le processus



d'implantation de ces deux plateformes. La régulation des marchés et la définition des activités effectuées par l'intermédiaire des plateformes semblent au cœur des débats suscités par l'apparition de ces nouveaux acteurs. Notre attention sera dirigée sur Airbnb et Uber et leur implantation à Paris, de leur apparition à 2017.

Nous avons à notre disposition un terrain propice à l'étude des mécanismes institutionnels à l'œuvre, tels qu'appréhender par le courant organisationnel de la théorie néo-institutionnelle. Notre problématique sera la suivante : comment les plateformes Airbnb et Uber se sont-elles institutionnalisées dans le contexte parisien ? Plus précisément, nous chercherons à répondre aux questions suivantes :

- Quelles stratégies de mégamarketing les plateformes ont-elles mises en place ?
- Quel est le déroulement du travail institutionnel ? Comment s'enchaînent les différentes phases et actions des acteurs ? Quelles sont les stratégies de légitimation et de délégitimation mises en place par les différents acteurs ?

Pour y répondre, notre propos est construit en sept chapitres : les trois premiers précisent le cadre théorique de notre analyse de cas. Les trois suivants présentent la méthodologie suivie et les cas eux-mêmes. Le dernier fait la synthèse des différents points abordés et tente de répondre à notre problématique.

Le premier chapitre revient sur l'objet plateforme. Il sera l'occasion de mettre en évidence ce qui les caractérise comme forme organisationnelle innovante, de voir les défis auxquels elles font face dans leur développement et de caractériser Airbnb et Uber comme plateformes – places de marché qui permettent la délivrance d'un service.

Le deuxième chapitre rappelle les enjeux auxquels font face toute nouvelle organisation pour la conquête du marché. Les plateformes doivent à la fois construire leurs bases d'utilisateurs, qui représentent leurs matières premières et leurs débouchés et se construire un statut social qui leur permette d'exercer sur les marchés. La nature de leurs défis appelle le recours à la notion de mégamarketing pour l'obtention des ressources, en premier lieu desquelles se trouve la légitimité.

La légitimité est au cœur de la perspective néo-institutionnelle sur laquelle nous reviendrons dans le chapitre trois. Cette perspective nous permet d'appréhender la diversité de l'environnement auquel font face les plateformes et les stratégies qu'elles déploient pour le façonner. Elle s'intéresse aux institutions en tant que règles en place dans un champ défini qui permettent de délimiter les rôles de chacun au sein de cet espace. Ses derniers développements concernant le travail institutionnel permettent de mettre en évidence les stratégies des différents acteurs du champ pour faire face à des modifications institutionnelles, dont il est évident que les plateformes sont à l'origine.

Le quatrième chapitre présente notre protocole de recherche. Nous avons suivi celui de l'étude de cas multiple de Yin (2009). Notre recherche empirique s'est construite en deux étapes principales : l'étude des discours des acteurs dans le champ de la régulation parisienne à l'aide d'outils d'analyse textuelle quantitatifs proposés par R (son langage, sa communauté) ; l'analyse de séquences d'évènements, que nous avons construit à l'aide de nombreuses sources de données secondaires, pour mettre en évidence les étapes du travail institutionnel.

Les chapitres cinq et six présentent nos deux cas d'étude, respectivement Airbnb et Uber. Ils sont construits sur le même modèle : dans un premier temps nous revenons sur les plateformes en elles-mêmes en présentant les principales étapes de leur croissance. Ensuite, nous présentons les évolutions du champ qu'elles impactent pour comprendre les positions et les enjeux à l'œuvre autour de l'implantation des plateformes dans le contexte parisien. Enfin, nous présentons les différents éléments du travail institutionnel, les discours et les actions des acteurs.

Le chapitre sept refile, pour finir, les cas au prisme des éléments théoriques que nous avons soulevé dans la première partie de notre propos. Nous nous efforcerons d'explicitier les différents leviers employés par les plateformes pour se créer une place dans l'espace institutionnel parisien.



---

# CHAPITRE 1 : L'OBJET PLATEFORME

## INTRODUCTION

Dans ce premier chapitre, nous revenons sur l'objet plateforme. Les nombreux travaux en économie et en gestion permettent de spécifier les caractéristiques de cette forme organisationnelle, ainsi que les enjeux stratégiques auxquels ces organisations font face.

Dans la suite de nos travaux, nous nous intéresserons spécifiquement aux plateformes digitales, entendues comme place de marché dématérialisée, et à deux cas de figures qui font office d'exemple typique de l'économie de plateformes, à savoir Uber et Airbnb. Ces deux entreprises américaines sont nées à la fin des années 2000, pendant la crise de 2007-2008, et sont devenues en l'espace de quelques années les figures de proue d'une nouvelle économie. Souvent associées aux termes d'« économie collaborative » ou d'« économie du partage », ces deux plateformes ont chacune leur spécificité, comme par exemple celle de mettre en relation des particuliers entre eux ou des particuliers avec des professionnels.

Nous nous attachons, dans ce chapitre, à présenter les plateformes et leur environnement stratégique. Dans une première partie, nous verrons en détail ce que sont les plateformes : Comment fonctionnent-elles ? ; Quels sont leurs avantages concurrentiels ? ; Comment peut-on caractériser la structure de leur chaîne de valeur ? Dans la deuxième partie, nous reprendrons les défis qui s'adressent aux plateformes pour se développer et consolider leur environnement au long de leur cycle de vie : Comment créent-elles et captent-elles la valeur ? ; Comment évoluent-elles dans le temps ? ; Quelles sont les défis sociaux et sociétaux auxquels elles doivent faire face ?

## I. LA NATURE DES PLATEFORMES

Le dictionnaire Larousse en ligne propose 15 définitions du terme plateforme<sup>4</sup>. Derrière sa polysémie, le terme renvoie l'idée d'un espace délimité (souvent surélevé, parfois virtuel), qui permet l'échange ou la mise à disposition d'outils. Cette idée générale sous-tend la définition des plateformes comme forme organisationnelle. Différents champs de la recherche académique se sont penchés sur cet objet que représentent les plateformes.

D'un point de vue technique (Baldwin & Woodard, 2009; Simpson, Siddique, & Jiao, 2005), la plateforme peut être vue comme un socle commun sur lequel on vient assembler ou mettre à disposition des compléments ou des modules qui vont permettre par leurs interactions de produire un output. Le point de vue marketing de Sawhney (1998), reprend ces aspects. Dans sa réflexion sur l'orientation marketing des entreprises, il plaide pour la mise en place d'une « pensée plateforme » dans la conception et la commercialisation des offres : les entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle étant confrontées au défi de satisfaire une très forte variété dans les demandes des clients (dilemme coût-variété), elles doivent se concentrer sur la compréhension des points communs qui lient leurs offres, marchés et processus ensemble, afin d'exploiter ces points communs pour générer de la croissance et de la variété. Cette vision s'apparente à celle de Gawer & Cusumano (2014) concernant les plateformes de type « interne ». Ces deux auteurs distinguent en effet deux types de plateformes : les internes, qui sont « un ensemble d'actifs organisés dans une structure commune à partir de laquelle une entreprise peut efficacement développer et produire un grand nombre de produits dérivés » ; et les externes, qui peuvent être des « produits, services ou technologies développées par une ou plusieurs firmes et qui servent de fondations sur lesquelles un grand nombre de firmes peut développer des innovations complémentaires et peut générer des effets de réseau ». Par plateforme, nous ferons référence au type externe comme défini par Gawer & Cusumano (2014).

---

<sup>4</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/plate-forme/61532?q=plate-forme+plates-formes#150534>

Les plateformes mettent en place :

- Un **processus génératif** d'un réseau complexe d'interactions entre différents agents économiques : elles fournissent un service de base à partir duquel vont se créer les échanges entre acteurs. Le socle commun à partir duquel peuvent être générés de nouvelles propositions de valeurs est composé d'une architecture partagée et de règles qui permettent d'ordonner et de coordonner les interactions (T. Eisenmann et al., 2006). ;
- Un système **modulaire et combinatoire** qui permet l'assemblage de différentes fonctions et leur reconfiguration, ainsi que le développement de nouvelles fonctionnalités, ce qui permet à l'offre produite d'évoluer en permanence ;
- Un système d'**interopérabilité** (Wegner, 1996)<sup>5</sup> avec des acteurs extérieurs, ce qui leur permet d'employer les technologies mises en place dans d'autres environnements pour enrichir leur service. Par exemple, la mise en place des cartes interactives sur les sites internet des restaurants ou des musées est permise par l'interopérabilité du système de cartographie de Google, GoogleMaps, de même que le système de paiement via PayPal intégré chez de très nombreux e-marchands ;
- Une dynamique d'**évolutivité** grâce à la **plasticité** de son organisation : afin de pouvoir créer des fonctionnalités complémentaires via la plateforme, les règles et l'architecture permettent une prise en compte mutuelle des contraintes et des besoins, formalisent la nature des échanges et prescrivent des modes de communication, ce qui favorise la co-création et permet l'innovation sur la plateforme ;
- Des **innovations en cascade**, via la superposition de grappes d'innovations. L'exemple de la technologie GPS met en évidence cet aspect : le développement de plateformes de cartographie permettant d'exploiter les données GPS a permis l'émergence de nombreux services fondés sur la géolocalisation en temps réel, que ce soit les systèmes de guidage (Waze), les plateformes de livraison (Deliveroo) ou de transport (Uber).

Ces différentes caractéristiques clés se retrouvent au cœur du concept de plateforme comme forme organisationnelle. L'étude de cette dernière s'est intensifiée depuis les années 2000 et les travaux de Rochet & Tirole (2003, 2006) en économie industrielle qui ont caractérisé les marchés à plusieurs versants. La recherche économique, et en particulier en économie industrielle, cherche à modéliser les fonctionnements des marchés afin d'améliorer la compréhension de ces derniers par

---

<sup>5</sup> Wegner (1996, p.285) définit l'interopérabilité comme « la capacité pour deux composants logiciels ou plus de coopérer malgré les différences de langage, d'interface et de plateforme d'exécution ». La question de l'interopérabilité pose la question de la définition des standards pour permettre la communication entre les différents composants logiciels, qui pose de nombreuses batailles entre les organisations, à l'image de celle de Sun Microsystems contre IBM pour l'adoption du standard Java (Garud et al., 2002).

les régulateurs. Leurs travaux ont servi de support aux chercheurs en gestion, que ce soit en stratégie, management, marketing ou système d'information. Rochet & Tirole (2003, 2006) se sont intéressés aux modèles d'affaires des plateformes, et notamment aux systèmes de tarification, aux déterminants de l'innovation, aux caractéristiques concurrentielles des marchés de plateforme, ainsi qu'aux impacts de ces dernières sur les consommateurs.

Dans cette première partie, nous allons voir, dans un premier temps, que les plateformes ont un rôle d'intermédiaire entre plusieurs publics, fondé sur la réduction des coûts de recherche et de transaction sur le marché, tout en générant des effets de réseau de différentes natures et leur corollaire des effets de verrouillage. Dans un deuxième temps, nous examinerons ce qui constitue les avantages concurrentiels des plateformes : l'échelle de leurs actions, et la création d'un marché de réputation permettant des appariements de qualité. Enfin, nous analyserons un peu plus l'environnement des plateformes : elles évoluent au cœur d'un écosystème d'affaires qui lie entre eux des acteurs de différentes natures dans une co-opétition (Brandenburger & Nalebuff, 1997) qui façonne la dynamique de l'écosystème.

#### A. UN RÔLE D'INTERMÉDIAIRE SUR UN MARCHÉ MULTI-FACE

Cette première section va nous permettre de caractériser le fonctionnement des plateformes, nous chercherons à répondre à l'interrogation suivante : quel est le fonctionnement des plateformes ? Leur rôle leur permet de diminuer les coûts de recherche et de transaction entre les acteurs du marché, nous verrons par quels mécanismes. La création d'effets de réseau de différentes natures permet de toucher un nombre d'utilisateurs suffisant pour rentabiliser les coûts fixes, le coût marginal d'un utilisateur tendant vers zéro. En corollaire de ces effets de réseau, des mécanismes de verrouillage des utilisateurs au sein de la plateforme sont en œuvre, mais ces derniers n'empêchent pas toute concurrence.

##### 1) DIMINUTION DES COÛTS DE RECHERCHE ET DE TRANSACTION

Les plateformes mettent en relation plusieurs publics. Les plateformes digitales proposent une interface de mise en relation dématérialisée et accessible sur le web. Elles exercent par nature un rôle d'intermédiaire (Armstrong, 2006; Caillaud & Jullien, 2003) sur un marché bi- ou multi-faces (Evans, 2008; Rochet & Tirole, 2003, 2006). En centralisant les offres via leur interface numérique, elles facilitent la recherche des consommateurs et permettent l'accès directs à ces derniers aux producteurs. Les plateformes permettent de réduire les coûts de recherche et de transaction (Williamson, 1981) entre ces publics par **la mise en place d'une infrastructure et de règles partagées par les utilisateurs de la plateforme** (Eisenmann et al., 2006; Evans & Schmalensee, 2008; Hagiu, 2009). Il est nécessaire que l'intermédiaire mette en place des mécanismes de génération de confiance pour que les publics acceptent d'utiliser la plateforme.

Les règles et l'infrastructure de la plateforme permettent de générer cette confiance. En précisant les protocoles d'interaction, les règles de conduite, les droits et obligations de tous, les règles de la plateforme encadrent l'action de chacun. Elles représentent **l'architecture normative de la plateforme**. L'infrastructure représente quant à elle l'architecture physique de la plateforme, qui intègre les règles. Supportée par l'infrastructure de la plateforme, l'interface utilisateur va permettre de communiquer des éléments indispensables aux utilisateurs pour satisfaire le besoin de sécurité nécessaire à la confiance.

Au niveau de l'interface, nous trouvons divers éléments pour permettre aux utilisateurs de différencier les offres et conduire aux échanges :

- Le **profil utilisateur** : l'utilisateur doit créer un compte personnel permettant de l'identifier en tant qu'entité et de suivre son activité. Ce compte comprend un certain nombre d'éléments personnels (variable selon les plateformes et la nature des échanges) dont certains seront communiqués aux autres utilisateurs. C'est ce que l'on appelle le profil. À partir des éléments disponibles sur le profil, les utilisateurs de la plateforme pourront se faire un avis sur leur interlocuteur et choisir s'ils souhaitent ou non interagir avec. Lors de la création d'un profil, l'utilisateur consent à suivre les



**droits, devoirs et obligations** que la plateforme met en place à travers les Conditions Générales d'Utilisation (CGU)<sup>6</sup>.

- Le **système de notation** : afin de valoriser les « bons » utilisateurs (au sens de la plateforme, ceux qui génèrent le plus de valeur pour cette dernière) des moins bons, les plateformes mettent en place un système de notation entre pair(e)s. À la suite d'un échange ou d'une interaction entre deux utilisateurs, chacun est invité à laisser un avis sur cet échange et à noter sur une échelle, selon différents critères, ce dernier. De cette manière, la plateforme délègue une partie de son contrôle de gestion aux utilisateurs eux-mêmes, qui par leurs avis et notations vont permettre de distinguer les différents utilisateurs et de valoriser certains comportements à d'autres.

- Les **dispositifs de sécurité et de modération** : pour assurer la réalisation de transaction, les plateformes doivent mettre en place des mécanismes de sécurité des échanges et des données. Souvent, des partenariats avec des organisations spécialisées sont passés, comme dans le cas des systèmes de paiement sécurisés.

- Le **système de recherche et de recommandation** : c'est ce qui permet à l'utilisateur d'explorer la plateforme et les offres qui s'y trouvent. L'indexation des contenus par catégories et mots-clés, les liens hypertextes, la gestion de bases de données sont les outils essentiels pour permettre une recherche efficace sur le site. Les algorithmes d'intelligence artificielle permettent quant à eux de proposer des recommandations ciblées pour les utilisateurs.

Ces éléments s'agencent pour conférer une atmosphère particulière à l'interface utilisateur, qu'il s'agisse d'un site internet ou d'une application mobile. La qualité de l'interface utilisateur repose sur l'agencement des facteurs d'ambiance (couleurs, images/illustrations, typographie, facteurs sonores), des facteurs liés au design de l'architecture de l'interface (navigabilité du site, accessibilité de l'offre) et aux facteurs sociaux (agents virtuels, forums de discussion, *Frequent Asked Questions* (FAQ)) (J.-F. Lemoine, 2008, 2012).

Les plateformes mettent **en relation au moins deux publics**, l'un proposant une offre particulière, l'autre souhaitant accéder à cette offre précise. Chacun de ces publics représente une face ou un versant du marché. En tant qu'individu, chacun peut participer à la plateforme en endossant plusieurs rôles, simultanément ou variant dans le temps. Les utilisateurs d'une plateforme comprennent (voir figure 4) :

---

<sup>6</sup> Les CGU sont un document contractuel que l'utilisateur doit accepter lors de son inscription à la plateforme, en cochant une simple case à laquelle est accolé un lien renvoyant au document. Elles précisent les modalités d'interaction entre la plateforme et ses utilisateurs et engagent ces derniers au respect des règles édictées par la plateforme.

- les producteurs, qui apportent les actifs nécessaires à la réalisation de l'offre ;
- les consommateurs, qui utilisent l'offre ;
- les annonceurs, qui diffusent un message à visée promotionnelle ;
- les développeurs, qui participent à l'évolution intrinsèque de la plateforme ;
- parfois des intermédiaires qui peuvent prendre place entre la plateforme et chacun des types d'utilisateurs précédents.

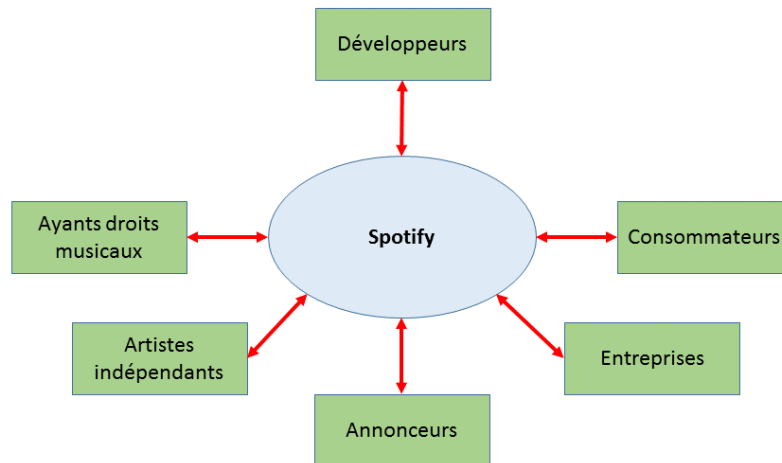


Figure 4 : Les utilisateurs d'une plateforme, le cas de Spotify

Chaque groupe d'utilisateurs a intérêt à ce qu'au moins un autre groupe dispose du plus grand nombre d'utilisateurs possible. Selon les configurations de marché, ces groupes peuvent être tous présents ou non, en nombre important ou non. En suivant Hermalin & Katz (2016), nous pouvons considérer les utilisateurs d'une face du marché comme un input à la création de valeur pour les utilisateurs de l'autre face du marché. C'est grâce à la présence des utilisateurs d'un autre versant du marché qu'un utilisateur va utiliser la plateforme. Ces effets de réseau croisé sont une des spécificités des plateformes. Cette forme organisationnelle en induit de nombreux, ce qui explique son originalité par rapport aux formes organisationnelles traditionnelles (firme, marché atomistique).

## 2) EFFETS DE RÉSEAU

L'interconnexion entre les différents versants (ou groupes d'utilisateurs) est une caractéristique essentielle d'un marché bi-face. Un marché bi-face, selon les auteurs en économie industrielle, considère un marché composé de producteurs, de consommateurs et d'un intermédiaire, la plateforme. Les producteurs sont ceux qui vont apporter leur offre sur la plateforme, à la recherche de consommateurs. Par

rapport à la figure 4, les producteurs regroupent, dans cette approche, les artistes, les ayants-droits, les développeurs et les annonceurs.

Pour Caillaud & Jullien (2003), les spécificités des plateformes reposent sur trois points : la **non-exclusivité du service**, la **discrimination par les prix** et la **présence d'externalités de réseau**. Le marché bi-face est caractérisé par la présence d'externalités de réseau de différentes natures qui lient étroitement les publics de la plateforme :

- Effets de réseau direct : l'intérêt à participer au réseau pour un nouvel utilisateur est fonction du nombre d'utilisateurs déjà inscrits au réseau (Katz & Shapiro, 1985) ;
- Effets de rétroaction positive : l'anticipation des agents que d'autres utilisateurs vont utiliser cette plateforme renforce l'attrait de la plateforme pour les agents ;
- Effets de réseau indirect : la participation de nombreux utilisateurs sur une face de marché rend attractif le développement d'offres et services complémentaires à la plateforme pour profiter de ces utilisateurs ;
- Effets de réseau croisé : l'intérêt d'un versant à participer à la plateforme est conditionné par le nombre d'utilisateurs de la plateforme appartenant à l'autre versant (Caillaud & Jullien, 2003; Rochet & Tirole, 2003; Rysman, 2009).

Selon la configuration du marché et la nature des biens et services échangés, les externalités présentées ci-dessus peuvent être positives ou négatives : l'accroissement des producteurs et des demandeurs se renforcent, mais la présence d'annonceurs peut faire perdre de son attractivité à une plateforme, si les messages publicitaires rendent l'offre illisible. La présence d'externalités de réseau croisé est une spécificité des marchés bi-faces. Rochet & Tirole (2006) précisent qu' « un marché est bi-face si la plateforme peut modifier le volume des transactions en augmentant la charge payée par un versant du marché tout en diminuant celle payée par l'autre ». Pour eux, « la structure du prix est importante et les plateformes doivent la définir de telle sorte à convaincre les deux versants ». Pour se développer, une plateforme doit attirer simultanément les deux versants du marché, ce que Caillaud & Jullien (2003) qualifient de « problème de l'œuf et la poule » : pour attirer un versant, il faut une base d'utilisateurs sur l'autre versant et inversement. L'objectif de la plateforme en

formation est donc de parvenir à attirer suffisamment de membres initiaux de chaque côté du marché pour qu'elle puisse se développer.

Dans le temps, à mesure que le nombre d'utilisateurs croît, les effets de réseau augmentent et il devient de plus en plus attractif pour tous de rejoindre la plateforme dominante. Passé une taille critique, en nombre d'utilisateurs du service, la plateforme peut devenir incontournable. La théorie de la dynamique des marchés à effets de réseau conduit à la concentration du marché et à une position dominante d'une ou de quelques firmes (*winner takes all* ou *winners take the most*) (Evans, 2008). Au niveau des moteurs de recherche, la domination de Google montre cet effet, nous avons tous plus ou moins oublié l'époque où Lycos se disputait le marché avec Altavista, Lycos, Yahoo (toujours parmi nous) ou Ask. Google a su mettre en place un algorithme de recherche efficace, ce qui a conduit les utilisateurs en quête d'informations à se tourner vers cette plateforme. Les détenteurs d'informations ont vu un intérêt croissant à chercher à être référencé sur cette plateforme, lui permettant d'accroître son pouvoir d'attraction sur le premier versant, et ainsi de suite, de telle sorte qu'il ne devient plus intéressant d'investir dans les autres moteurs de recherche pour qui que ce soit. Le grand nombre de références proposées par Google incite les utilisateurs à y avoir recours et à délaisser ses concurrents. Le faible niveau de trafic généré par ces moteurs de recherche pour les sites référencés décourage ces derniers à continuer à y investir.

Afin d'être la plus attractive possible, la plateforme doit donc développer ses offres en faveur de ses différents publics en prenant en considération les effets qui pourront être générés de manière plus ou moins directe sur les autres publics. Les travaux en économie industrielle se sont penchés notamment sur le problème de la **tarification** de la plateforme. La tarification optimale à mettre en place doit tenir compte de ces externalités de réseau. Il ressort des différents travaux académiques qu'une stratégie intéressante pour les plateformes consiste à faire payer un pan du marché, alors que l'on va subventionner la participation à l'autre pan afin d'attirer suffisamment de membre pour que la plateforme soit attractive (Caillaud & Jullien, 2003; Evans, 2011; Rochet & Tirole, 2006). Il faut alors déterminer quel est le versant le

plus sensible au prix, quel est celui qui valorise le plus l'offre de la plateforme. Selon les configurations de marché, il peut s'avérer plus intéressant de subventionner la face producteur ou consommateur. Par exemple, Google facture un service de référencement aux sites internet qui le souhaitent, mais laisse accéder gratuitement tout le monde aux résultats du moteur de recherche. De plus, les recherches ont montré le caractère dynamique de la tarification optimale, avec des modifications dans le temps du système de rémunération de la plateforme (Muzellec et al., 2015). Armstrong (2006) identifie trois facteurs principaux qui vont jouer sur ce prix optimal : la taille relative des effets de réseau croisé, le mode de rémunération utilisée par la plateforme, ainsi que le comportement de *multi-homing* des participants, c'est-à-dire le fait qu'ils utilisent ou non plusieurs plateformes concurrentes. Pour ce qui est de la rémunération, les plateformes peuvent mettre en place différents systèmes, que ce soit un abonnement fixe ou une commission sur les transactions réalisées par son intermédiaire, voire une combinaison des deux. Chaque public, ou face ou pan ou versant du marché, fait l'objet d'un système de tarification particulier. Ces systèmes de rémunération peuvent donc être différents entre les faces du marché, et vont évoluer dans le temps. Le comportement de *multi-homing* fait référence à la possibilité pour les utilisateurs d'une plateforme d'utiliser d'autres plateformes pour conduire leurs activités. Nous allons revenir sur cette notion et ses implications dans la partie suivante.

### 3) EFFETS DE VERROUILLAGE

En mettant en place une infrastructure permettant de diminuer l'aléa moral résultant du manque d'information sur la nature des participants à l'échange, les plateformes mettent en place un cadre contractuel qui permet les échanges de gré-à-gré. Le contrôle exercé par la firme sur ses employés pour effectuer une activité est ainsi délaissé pour une organisation permettant la mise en relation des acteurs intéressés par l'échange (Hagiu & Wright, 2015a). La plateforme doit alors mettre en place des mécanismes pour inciter les utilisateurs à continuer à effectuer des échanges via son intermédiaire. La relation contractuelle de long terme avec ses employés doit

être remplacée par une alternative qui lui permette de garder ses producteurs, afin de garantir un niveau d'offre suffisant pour les consommateurs.

Les **effets de verrouillage** (*locked-in effects*) apparaissent alors comme un corollaire des effets de réseau. Les utilisateurs d'une plateforme sont incités par différents biais à rester sur la plateforme. D'une part, les externalités de réseau vues précédemment, par leurs effets bénéfiques, sont à elles seules une bonne raison d'utiliser la plateforme. D'autre part, les utilisateurs fournissent des efforts pour utiliser cette dernière, ce que l'on peut appeler les coûts d'affiliation. De plus, les utilisateurs peuvent subir des coûts de changements (*switching costs*) qui peuvent les dissuader de transférer leur activité sur une autre plateforme. La question de l'interopérabilité apparaît ici, et la mise en place du Règlement Européen sur la Protection des Données personnelles (RGPD) oblige à l'adoption de standards pour faciliter le transfert d'informations entre plateformes. Enfin, les comportements de *multi-homing* permettent de contrebalancer le pouvoir de marché d'une plateforme et par la même réduire les effets de verrouillage.

Hagiu & Wright (2015b) précisent que les utilisateurs d'une plateforme subissent certains coûts pour y participer : il s'agit des coûts d'affiliation (*homing*), qui prennent en compte les différents efforts à fournir pour participer à la plateforme, comme créer un compte utilisateur, prendre en main l'interface, payer un abonnement pour accéder à la plateforme, s'approprier les codes de conduite, etc. Ces coûts d'affiliation vont jouer sur la fidélité des utilisateurs à une plateforme, et s'ils sont très élevés, ils peuvent maintenir captif ou dissuader les utilisateurs. Selon les plateformes, la prise en main sera plus ou moins coûteuse, et le coût d'affiliation peut varier d'un versant à l'autre. Le rôle de l'interface est alors primordial pour simplifier les interactions entre l'utilisateur et la plateforme et pour favoriser les comportements valorisés par cette dernière.

Les coûts de changement apparaissent lorsque l'utilisateur souhaite quitter une plateforme. Il se peut que cela lui soit coûteux pour plusieurs raisons. En quittant une

plateforme, l'utilisateur laisse derrière lui toutes ses informations personnelles, tout le passif qu'il s'est créé (réputation, offres, contacts, etc.). Devoir reconstruire cela sur une nouvelle plateforme prend du temps et de l'énergie. Il peut y avoir également un coût à la résiliation de l'abonnement à la plateforme. Et l'utilisateur devra s'investir sur une nouvelle plateforme et donc supporter de nouveaux coûts d'affiliation. Une partie des coûts de changements vient des coûts d'affiliation préalables. Pour exemple, Facebook représente de forts coûts d'affiliation, ce qui explique en partie le manque de concurrence sur son marché précis. Créer un compte, l'alimenter en informations personnelles, se l'approprier représentent beaucoup d'efforts. Ces derniers seraient réduits à néant si l'utilisateur migrait sur une plateforme concurrente, ce qui ne l'y encourage pas. La concurrence entre les réseaux sociaux existent néanmoins, mais reposent sur la spécificité des services (partage de photos, discussion, partage d'informations, partage de musique, etc.).

Ces coûts de changements ne sont pas forcément très importants, et de nombreuses plateformes complémentaires travaillent à l'interopérabilité de leurs services (la connexion avec un compte présent sur une autre plateforme est déjà une pratique courante, le portage de la réputation des utilisateurs est un sujet d'intérêt grandissant de nos jours), afin de rendre la création de comptes fluides. Des plateformes peuvent être considérées comme complémentaires tant qu'elles fournissent des services complémentaires, comme par exemple Facebook et Deliveroo.

Cependant, les utilisateurs sont rarement captifs d'une seule plateforme, au sein d'un seul marché. Même si leur choix peut les conduire à n'en fréquenter qu'une, les plateformes offrent souvent des services complémentaires, et les utilisateurs les pratiquent de cette manière. L'utilisation de plusieurs plateformes en même temps s'appelle le *multi-homing*. Ce comportement s'observe lorsque la configuration du marché permet à plusieurs plateformes d'opérer en même temps sur ce dernier. Les utilisateurs des plateformes peuvent alors choisir d'utiliser ou non plusieurs d'entre elles simultanément. Ces comportements sont dénommés *multi-homing* dans le cas d'un recours à plusieurs plateformes ou *single-homing*, dans le cas inverse (Armstrong,

2006; Caillaud & Jullien, 2003; Rochet & Tirole, 2003; Roson, 2005). Ils font peser une pression concurrentielle sur les plateformes, et ces dernières doivent prendre en compte l'effet de leurs actions (de tarification en particulier) sur la possibilité qu'ont les utilisateurs de les quitter. Ces comportements réduisent donc le pouvoir des plateformes sur leurs utilisateurs et les effets de verrouillage. Lors de nos conversations avec des chauffeurs de VTC, leur pratique du *multi-homing* est apparue à plusieurs reprises. Ils ont appris à utiliser les applications concurrentes, Uber, AlloCab, ChauffeurPrivé, etc. pour maximiser leurs revenus pendant leur temps de travail, utilisant Uber pour les temps morts sur les autres plateformes plus rémunératrices. Le développement de méta-plateformes qui agrègent en une même interface les informations issues de différentes plateformes, comme Kayak et Opodo pour les billets d'avion ou HootSuite et Agorapulse pour la gestion des réseaux sociaux, permet aussi aux utilisateurs une pratique aisée du *multi-homing*.

Nous avons vu, dans cette première section, que les plateformes ont un rôle d'intermédiaire sur un marché multi-face : elles permettent la diminution des coûts de recherche et de transaction par la mise en place d'une infrastructure commune et d'une architecture normative ; elles génèrent des effets de réseau croisé, les rendant de plus en plus attractives pour les utilisateurs ; elles mettent en place des effets de verrouillage pour contrebalancer les comportements de *multi-homing* des utilisateurs. Nous allons maintenant nous pencher sur leurs avantages concurrentiels par rapport aux firmes traditionnelles.

## B. LES ATOUS CLÉS DES PLATEFORMES

Cette section cherche à répondre à l'interrogation suivante : quels sont leurs avantages concurrentiels ? Le support informatique et internet qui sous-tendent l'activité des plateformes leur permettent d'atteindre une échelle bien plus importante que celles des entreprises traditionnelles et dans un temps record. Elles mettent également en place un marché de réputation qui permet aux utilisateurs d'interagir en toute confiance. Enfin, l'efficacité de l'appariement effectué entre les différents types



d'utilisateurs, ainsi que sa rapidité, confèrent un avantage non négligeable aux plateformes.

### 1) L'ÉCHELLE

L'apparition des TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) a modifié radicalement la manière dont les individus peuvent communiquer entre eux. La multiplication des canaux de communication et l'abaissement du coût de ces technologies permettent que se réalisent de manière quasi-instantanée de très nombreuses interactions. L'exploitation de ces nouveaux moyens de communication pour mettre en relation des publics auparavant éloignés les uns des autres est le fondement des plateformes digitales. L'activité en ligne est caractérisée par des coûts fixes élevés et des coûts marginaux faibles, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle (Brousseau & Pénard, 2007). Ces coûts fixes servent à financer les infrastructures et les compétences informatiques pour créer l'interface, les campagnes de communication et le marketing.

Pour réaliser son activité, la plateforme s'appuie sur les **capacités productives de ses utilisateurs**. En diminuant les coûts de recherche et de transaction et en facilitant les échanges, les plateformes profitent des capacités dormantes dans l'économie qui n'étaient pas exploitées car les moyens pour le faire n'existaient pas. Ainsi, les plateformes digitales n'ont pas à posséder les actifs<sup>7</sup> nécessaires à la production de valeur pour l'utilisateur final, mais elles doivent par contre posséder l'interface de mise en relation des publics afin que la valeur puisse être créée. Cela permet aussi à la plateforme de proposer une offre très diversifiée, ce qui permet de servir des attentes très hétérogènes et assez rares sur le marché. Ainsi, les faibles coûts marginaux de la plateforme lui permettent de rendre disponible de nouvelles variétés de biens, pas assez rentables pour d'autres formes organisationnelles. Une partie de leur succès vient donc de ce qu'elles satisfont une demande de longue traîne (Anderson, 2004). En effet, par rapport aux commerces physiques, le commerce

---

<sup>7</sup> Physiques ou immatériels, telles les compétences

électronique se passe de points de vente physiques pour entrer en contact avec la demande. Il est alors plus facile de proposer de nombreuses références, puisqu'il n'y a pas de limite physique pour leur présentation. Par rapport au commerce électronique, les plateformes n'ont pas à avoir de stocks dans des entrepôts, ce sont directement les offreurs qui possèdent les références qu'ils proposent aux consommateurs. Cela réduit considérablement les coûts de production de l'offre de la plateforme et procure un avantage certain à ces formes organisationnelles. Ainsi, Amazon dispose de 288 millions de références-produits en 2016<sup>8</sup>, là où Carrefour n'en propose au plus que 80 000 dans un hypermarché<sup>9</sup>.

D'autre part, le **dépassement des frontières physiques** permis par les TIC encourage les plateformes à proposer une offre à disposition de tous. Ainsi, la taille du marché des plateformes n'est pas limitée, si ce n'est par les capacités de service de la plateforme (Tavalaei & Santalo, 2015). Lorsque l'offre intermédiée par la plateforme donne lieu à des échanges physiques entre les participants, des marchés géographiques vont se créer, donnant lieu à des écosystèmes locaux (voir I.C). La plateforme évolue dans un contexte global, en proposant des services assez standardisés à travers l'espace. Cependant, elle se heurte à des spécificités locales, là où son offre se déploie sur le terrain. La gestion du **rapport global/local** est réalisée par la déclinaison des services avec certaines caractéristiques propres. Ainsi, Uber propose des trajets en deux roues dans les pays asiatiques et des traversées du Bosphore en bateau à Istanbul. Le service doit donc être décliné, et chaque zone géographique couverte faire l'objet d'un déploiement et d'une animation spécifique. Une certaine **densité du service** sur le territoire est nécessaire pour assurer la rentabilité des investissements de conquête et pour faciliter les interactions des utilisateurs. Ainsi, de nombreuses plateformes de prêts d'objet, telles Mutum, Pretoo ou Sharevoisins, peinent à s'installer faute d'un réseau dense d'utilisateurs. Si

---

<sup>8</sup> <https://www.lsa-conso.fr/jrce-2016-amazon-decryptage-du-business-case-en-10-chiffres-cles,240060>

<sup>9</sup> <http://www.carrefour.com/fr/content/les-hypermarches>

personne autour de vous ne prête sur cette plateforme, vous n'allez pas vous y investir. La couverture géographique est un enjeu important des plateformes.

Peu importe leur implantation géographique, pour utiliser la plateforme, les utilisateurs doivent y créer un compte. Ce compte contient un certain nombre d'informations personnelles qui sont à la disposition de la plateforme. Lors de ses interactions sur la plateforme, l'utilisateur doit y être connecté via son compte, ce qui permet à la plateforme de collecter des données concernant son activité en temps réel. Ces données sont au cœur de l'activité de la plateforme. Elles lui assurent un flux d'informations majeur concernant son activité et lui permettent de garder un œil sur le niveau de son efficacité. Les technologies numériques incitent à l'implémentation de nouvelles versions et de nouveaux services en assurant un retour permanent sur l'évolution de l'utilisation de la plateforme, ce qui lui permet de faire des tests à grande échelle de ses évolutions. Amazon modifie, par exemple, les prix de ses produits 2,5 millions de fois par jour en 2013, tandis que ses concurrents américains oscillent entre 52 000 et 55 000 fois sur un mois<sup>10</sup>. C'est un atout fondamental pour pouvoir rester à jour par rapport aux attentes des différents publics. Le très **faible de temps d'accès au marché** (*time to market*) via les TIC permet à la plateforme d'ajuster son offre en permanence, de tester de nouveaux services, et donc d'optimiser son offre. C'est un atout majeur car il permet à la plateforme de réagir aux attaques de concurrents et d'implémenter très rapidement de nouveaux modules qui vont venir enrichir son offre.

## 2) UN MARCHÉ DE RÉPUTATION

Une plateforme externe fonctionne grâce au *crowdsourcing*. Lebraty (2007, p. 9) définit le *crowdsourcing* comme « l'externalisation par une organisation, via un site web, d'une activité auprès d'un grand nombre d'individus dont l'identité est le plus souvent anonyme ». Ce grand nombre d'individus, géographiquement dispersés,

---

<sup>10</sup> <https://www.profitero.com/2013/12/profitero-reveals-that-amazon-com-makes-more-than-2-5-million-price-changes-every-day/>

inégalement disponibles dans le temps et composés d'agents souvent anonyme à la qualité inégale, représente « la foule ». Le recours au *crowdsourcing* correspond à une « externalisation ouverte » qui assure à l'organisation des mécanismes de flexibilité et de résilience importants (Lebraty, 2009).

La plateforme apporte le dispositif support aux échanges, tandis que les différents utilisateurs apportent leurs actifs propres nécessaires à la création de valeur. La nature de ces actifs varie avec celles des utilisateurs et de l'offre proposée par la plateforme. Le déploiement des TIC dans la société permet aux amateurs de participer aux plateformes, à la fois en tant que consommateur de l'offre proposée, mais aussi en tant que producteur. L'hétérogénéité des participants, induite par les plateformes, entraîne des asymétries d'information entre les participants, conduisant à une situation où le niveau de qualité des participants se dégrade au point où la plateforme n'est plus attractive (Akerlof, 1970). Pour minimiser cette situation, la plateforme met en place des mécanismes de génération de confiance et de réputation.

À travers des mesures de **gestion de la qualité**, telles que la vérification des identités ou la certification, la plateforme assure aux utilisateurs un certain niveau de qualité de son offre. Ces mesures jouent sur les coûts d'affiliation à la plateforme. À travers des outils de contrôle de gestion, tels que les **systèmes de notation ou les commentaires**, la plateforme met en place un système de différenciation des utilisateurs. La plateforme délègue ainsi une partie de son contrôle de gestion aux utilisateurs qui sont eux-mêmes chargés d'évaluer et de signaler les bons et les mauvais comportements. Plus important encore, ces mécanismes conduisent à **l'adoption de comportements valorisés par la plateforme** de la part les utilisateurs dans le but d'accroître leur visibilité et permettent ainsi de garantir un niveau de qualité de service minimal. Un exemple typique de ce mécanisme est la politique afférente au système de notation d'Uber : le chauffeur mettra tout en œuvre pour obtenir une bonne note de la part du passager afin de rencontrer les critères de réussite de la plateforme, les chauffeurs ayant une note inférieure à un certain seuil étant évincés de la plateforme. Les comportements des chauffeurs ont ainsi tendance, dans

un premier temps, à se standardiser pour se conformer aux attentes, et des utilisateurs, et de la plateforme.

Pour favoriser les comportements vertueux sur la plateforme, cette dernière peut mettre en place des **systèmes motivationnels**. Les notations et commentaires fonctionnent déjà sur ce principe (il est toujours plus valorisant d'avoir des notes et commentaires positifs), mais d'autres outils sont à la disposition des plateformes. Ces outils reposent sur le principe de *gamification* ou **ludification**, où des récompenses plus ou moins virtuelles sont accordées aux utilisateurs en fonction de leur niveau d'accomplissement de différentes tâches. Par exemple, pour amener les utilisateurs à compléter leur profil en ligne d'informations non obligatoires, des barres de progression peuvent être affichées. Cela incite à transmettre des informations pour compléter la barre de progression, puis lorsque cela est fait, un « badge » virtuel va être ajouté au profil de l'utilisateur. C'est ce qui est pratiqué sur LinkedIn, en incitant les utilisateurs à compléter leur profil de photos, de compétences, de centre d'intérêts, de contacts, etc. La mise en place d'interface attractive et ludique favorise la complaisance de l'utilisateur envers et sur la plateforme et conduit à des comportements vertueux pour cette dernière. Le recours aux *nudges* (E. J. Johnson et al., 2012; Sunstein, 2013, 2014) favorise d'autant plus ces comportements en proposant par défaut des configurations assez satisfaisantes pour être choisies sans être remises en question, ou en signalant plus ou moins subtilement les options valorisées par la plateforme (par exemple, un gros bouton vert pour accepter, un petit lien grisé pour refuser un certain paramétrage).

Ces éléments sont mis en place à travers **les règles de conduite de la plateforme** (*terms and policies*). Ces outils formalisent les engagements des différentes parties, la plateforme et les utilisateurs. Les droits concernant l'utilisation des données utilisateurs, les modalités de paiement ou de rémunération, les processus et les codes de conduite sont précisés et obligent les utilisateurs à y adhérer. Ces règles de conduite agissent sous la forme d'un contrat liant l'utilisateur et la plateforme. Elles ne doivent donc pas être trop désavantageuses pour les utilisateurs afin d'être acceptées. De cette

manière, la plateforme peut gérer des populations d'utilisateurs hétérogènes, régler les modalités d'interactions et exclure les utilisateurs qui ne se conforment pas au modèle défini. Les populations se définissent par rapport au rôle endossé par l'utilisateur. On y retrouve ainsi les groupes d'acteurs identifiés précédemment. À l'intérieur de chaque population, les utilisateurs vont avoir des caractéristiques assez diverses pour satisfaire un besoin spécifique pour un utilisateur d'une autre population. Un utilisateur peut parfaitement appartenir à plusieurs populations selon le rôle qu'il endosse. Il est tout à fait possible pour un utilisateur d'être à la fois un consommateur du service offert et un producteur de ce même service. L'objectif est donc de coordonner tous les utilisateurs afin que les algorithmes d'appariement réussissent à mettre en contact les bonnes paires d'utilisateurs.

### 3) UN MARCHÉ D'APPARIEMENT

La ressource clé des plateformes repose dans leur code informatique et dans les algorithmes d'appariement utilisés. Ces derniers permettent de faire se rencontrer des offres et des demandes hétérogènes. Les marchés sur lesquels opèrent les plateformes sont des *matching markets* au sens de Roth (Kojima, Pathak, & Roth, 2010; Roth, 2015) : il s'agit de réussir à exprimer de manière suffisamment précise les préférences des individus pour pouvoir trouver la paire qu'il convient à chacun, en ayant recours si nécessaire à des processus itératifs. L'explicitation des préférences permet de faire des sous-groupes d'utilisateurs à l'intérieur desquels il est plus aisé de trouver les bonnes paires. L'exemple du site de rencontres rapporté par Krzywicki et al. (2014) illustre ce point. Il est difficile de déterminer quels sont les critères permettant de recommander à coup sûr un profil d'utilisateur dans le but d'une rencontre amoureuse. Lors de la mise en ligne du site, de nombreuses itérations du modèle d'appariement ont dû être effectuées afin de trouver une combinaison de critères qui donnent des résultats suffisamment corrects pour rendre la plateforme attractive.

Le système de recommandation joue ainsi un rôle déterminant dans l'économie de la plateforme. Vu le grand nombre de références proposées sur une plateforme (nous avons déjà vu les chiffres pour Amazon, Netflix propose en France l'accès à 3 411

contenus vidéos<sup>11</sup>, alors que France 2 ne diffuse environ qu'une quarantaine de programmes dans la journée) et l'hétérogénéité de ces dernières, faire apparaître les bonnes offres aux bons utilisateurs est primordial : **la diversité est filtrée à travers le système de recommandation**. L'accès aux **données des utilisateurs**, leurs historiques concernant les interactions sur la plateforme ou sur le *web*, leurs profils et leurs préférences, permettent aux plateformes de parfaire dans le temps les algorithmes nécessaires à l'appariement. La précision des recommandations s'accroît à mesure que les utilisateurs partagent leurs informations. Ces algorithmes permettent ainsi aux plateformes de satisfaire un marché de longue traîne, sur lequel elles ont la capacité de proposer des offres très spécifiques n'attirant qu'une très faible demande. Reposant sur les capacités productives des utilisateurs, ne subissant pas de coûts de stockage et étant capable d'identifier finement les demandes des utilisateurs, les plateformes peuvent valoriser leur très large catalogue.

Cette section nous a permis de mettre en évidence les mécanismes qui permettent aux plateformes d'être une forme organisationnelle très puissante. L'échelle géographique et temporelle à laquelle elles opèrent n'ont pas de communes mesures avec les entreprises traditionnelles. Les accès aux données des utilisateurs, associés à leur capacité de traitements de ces dernières leur permettent de mettre en place un marché de réputation générant la confiance suffisante à la réalisation de transaction ; les algorithmes d'appariement sont essentiels pour faire se rencontrer des attentes et des demandes hétérogènes.

### C. AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

Dans cette section, nous nous intéressons à l'organisation des éléments du *business model* par la plateforme : comment se représente la structure de la chaîne de valeur ? Les différentes composantes du *business model* (cf. II.A.3)) sont mis en interaction par l'entreprise pour créer sa proposition de valeur (Demil & Lecocq, 2010;

---

<sup>11</sup> Les séries sont comptées comme un contenu par titre, pas par épisode : <https://fr.statista.com/infographie/11504/les-catalogues-netflix-a-travers-le-monde/>

Lecocq & Demil, 2010; Verstraete, Krémer, & Estèle, 2012). La multiplicité des acteurs intervenant dans le processus de création de valeur confère à cet agencement une forme particulière : il se crée un écosystème d'affaires, dans lequel les interactions des différents acteurs sont nécessaires pour permettre l'activité et la voir prospérer. Les éléments clés du *business model* sont ainsi répartis entre les acteurs. Les dynamiques à l'œuvre au sein de l'écosystème conduisent les composantes du *business model* à évoluer et à se repositionner dans le temps.

#### 1) DÉFINITION DE L'ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES

Moore (1993) s'intéresse aux relations qui lient les entreprises et leur permettent de mettre en place collectivement une innovation et les moyens de l'exploiter pour répondre aux attentes des consommateurs. À la suite des travaux évolutionnistes en économie (Nelson & Winter, 1977, 1982), il s'appuie sur les travaux en biologie et en écologie pour développer la notion d'écosystème d'affaires. Un écosystème, d'après Tansley (1935), est « l'unité écologique de base constituée du milieu et des organismes qui y vivent » (Koenig, 2012). Comme dans les systèmes naturels, les entreprises et leurs parties prenantes interagissent entre elles pour créer et survivre, elles s'appuient les unes sur les autres pour se développer, elles sont donc en interdépendance étroite. Elles façonnent les modes d'interaction et les règles en jeu, et doivent tenir compte de l'environnement réglementaire pour agir. L'écosystème est en évolution constante, et chaque acteur doit y trouver sa place. Moore (1993) précise que « dans les écosystèmes d'affaires, les entreprises font co-évoluer leurs compétences autour d'une innovation : elles travaillent de manière coopératives et compétitives pour supporter les nouveaux produits, satisfaire les besoins des consommateurs et finalement incorporer la nouvelle génération d'innovations ». Les organisations participant à un écosystème d'affaires partagent ensemble une vision commune du futur (Moore, 2006), qu'elles s'efforcent d'atteindre par leurs interactions. L'écosystème s'organise autour d'une innovation, de compétences ou de ressources clés, et les relations entre les organisations pour les exploiter sont caractérisées par de la co-opétition (Brandenburger & Nalebuff, 1997).



Iansiti & Levien (2004) reprennent cette idée d'écosystème d'affaires. Ils précisent que l'analogie avec le concept biologique n'est pas parfaite, et que ce terme est sûrement plus proche du terme biologique de « communauté ». Ils précisent que les plateformes génèrent un écosystème d'affaires et détaillent les différents acteurs qui y participent : « Votre propre écosystème d'affaires inclut, par exemple, les compagnies auxquelles vous externalisez des fonctions *business*, les institutions qui vous procurent les financements, les firmes qui vous fournissent la technologie nécessaire à la conduite de votre activité, et les fabricants de produits complémentaires qui sont utilisés en conjonction des vôtres. Il inclut même les concurrents et les consommateurs, quand leurs actions et leurs retours affectent le développement de vos produits ou process. L'écosystème comprend aussi les entités telles les agences de régulations et les agences de médias qui ont un effet, certes moins immédiat, mais tout aussi puissant sur votre *business*. » (Iansiti & Levien, 2004, p. 3)

Cette définition est très large : elle englobe toutes les parties prenantes qui, par leurs actions, vont influencer sur l'écosystème qui à son tour influera sur les différentes parties prenantes<sup>12</sup>. Elle rend difficile la détermination des frontières de l'écosystème d'affaires, mais les deux auteurs affirment que cet exercice n'est pas souhaitable, l'important étant d'identifier les forces et les principaux acteurs. De leur côté, Peltoniemi & Vuori (2004) voient l'écosystème d'affaires de manière lâche, comme « une structure dynamique qui consiste en une population interconnectée d'organisations ». Pour eux également, garder le lien avec la biologie n'est pas souhaitable, et leur définition reste assez générale. Koenig (2012) propose de s'éloigner complètement de l'analogie biologique, car elle entraîne des contradictions qu'il faut dépasser pour rendre le concept opérant. Par exemple, la notion de concurrence entre les écosystèmes proposés par Moore pour expliquer les dynamiques de vie des écosystèmes ne trouve pas son pareil en biologie, où les écosystèmes sont circonscrits géographiquement et ne peuvent donc pas se faire concurrence directement. Son

---

<sup>12</sup> Nous verrons plus tard que cette définition est très proche de la notion de champ développé par Fligstein (1998).

travail sur la définition du concept tiré des travaux de Moore l'amène à proposer une typologie des écosystèmes d'affaires selon le type d'interdépendance qui lie les acteurs et le degré de contrôle des acteurs sur les ressources clés (tableau 1). Pour lui, même si la plupart des écosystèmes d'affaires génèrent de l'innovation, cela n'est pas une caractéristique commune à toutes les configurations.

		Contrôle sur les ressources clé	
		Décentralisé	Centralisé
Type d'interdépendance	Réciproque	<u>Communautés de destin</u> : « des acteurs plus hétérogènes », « le système n'est pas centralisé, même si certains acteurs contribuent plus que d'autres au leadership », « suppose l'existence d'un lien indépendant de la volonté des acteurs », « s'organise [...] autour d'une solidarité existentielle »	<u>Systèmes d'offre</u> : « un mandant qui délègue à des mandataires le soin de réaliser certaines contributions complémentaires constitutives d'une activité stratégique »
	Pool	<u>Communautés de foisonnement</u> : « des agencements regroupant un très grand nombre de membres autour d'une ressource essentielle qui est un bien commun »	<u>Plateformes</u> : « l'agencement est contrôlé par un acteur qui met, selon des règles précisées ex ante, un actif clé à disposition d'autres acteurs, afin que ceux-ci puissent développer une activité propre ».

Tableau 1 : Les 4 types d'écosystèmes d'affaires selon Koenig (2012)

D'autres auteurs ont cherché à définir plus spécifiquement l'écosystème d'affaires, en s'appuyant sur les travaux vus précédemment et leurs définitions implicites, et en adoptant une vision liée à l'innovation. Le tableau 2 reprend certaines définitions que l'on peut trouver dans la littérature française.

Auteurs	Définition
De Vogeleer & Lescop (2011)	« Une coalition hétérogène d'entreprise relevant de secteurs différents et formant une communauté stratégique d'intérêts ou de valeurs structurée en réseau autour d'un leader qui arrive à imposer ou à faire partager sa conception commerciale ou son standard technologique »
Edouard & Gratacap (2011)	Une entreprise leader d'une technologie et toutes les entreprises partenaires et concurrentes qui participent au développement et à l'appropriation de cette technologie (les « producteurs de services et produits complémentaires »).
Daidj (2011)	« Plusieurs acteurs interdépendants issus de différents domaines d'activités partagent une vision stratégique "commune" autour d'un leader qui parvient à imposer sa technologie »

Tableau 2 : Définitions de l'écosystème d'affaires présentes dans la littérature française

Comme on peut le voir, l'idée fédératrice de ces trois définitions est celle **d'un réseau d'acteurs constitué autour d'une technologie principale portée par une organisation qui joue le rôle de leader dans ce réseau** (Edouard & Gratacap, 2011). Nous retrouvons ici l'idée d'entreprise ou de technologie pivot qui permet la coordination entre les membres. Ces définitions sont assez proches, et s'inscrivent assez bien dans la configuration « plateforme » décrite par Koenig (2012).

## 2) LES DIFFÉRENTS ACTEURS DE L'ÉCOSYSTÈME

Cette approche par les écosystèmes d'affaires met au centre de l'analyse la détention, le partage et l'évolution d'une ressource clé, et les actions des différents acteurs qui cherchent à en tirer avantage. Au sein de l'écosystème d'affaires, les détenteurs de la technologie clé, la plateforme, vont être amenés à remplir un rôle de leader. Ils mettent à disposition leur plateforme pour des producteurs de biens et services complémentaires : les complémenteurs (« *complementors* » (Cusumano & Gawer, 2002)). Autour d'eux gravitent d'autres organisations qui permettent à l'écosystème d'exister : les investisseurs, les fournisseurs de technologies, les instances réglementaires, les médias, les consommateurs... (Iansiti & Levien, 2004). À la frontière se trouvent d'autres écosystèmes regroupés autour de leaders et qui peuvent faire peser une menace pour la survie de l'écosystème.

Les plateformes, générant l'écosystème car permettant l'accès à d'autres acteurs à une ressource clé, sont par nature les leaders de leur écosystème. Iansiti & Levien (2004) les qualifient de pierre angulaire, ou de clef de voûte de l'écosystème (« *keystone* »). Il peut apparaître que le leadership soit partagé par moment (Moore, 1993) et que le leadership soit assumé par d'autres organisations à mesure que l'écosystème d'affaires évolue dans le temps. Le leader fixe les règles d'utilisation de la plateforme, la nature des échanges, les types de comportement acceptés. Assens & Ensminger (2015) mettent en évidence trois éléments clés d'un écosystème d'affaires, déterminés en partie par le leader : la confiance, la collaboration et la gouvernance. Chacun de ces éléments peut prendre différentes formes et va évoluer dans le temps. Les différentes formes sont reprises dans le tableau 3.

Formes pouvant être prises par les éléments clés d'un écosystème d'affaires		
Pour la confiance	Pour la collaboration	Pour la gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Intuitu-personae</li> <li>○ Relationnelle</li> <li>○ Institutionnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Verticale</li> <li>○ Horizontale</li> <li>○ Transversale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conventions</li> <li>○ Transactions</li> <li>○ Association</li> </ul>

Tableau 3 : Déclinaison des éléments clés d'un écosystème d'affaires

D'après Assens & Ensminger (2015)

Nous avons vu que le détenteur de cette ressource clé peut être vu comme le leader de l'écosystème. Les acteurs qui s'accaparent la technologie pour proposer des offres complémentaires sont qualifiés de complémentateurs (« *complementors* » (Cusumano & Gawer, 2002)) et adoptent une stratégie de niche pour prospérer dans l'écosystème. Face à la multitude de producteurs qui peuvent être présents dans l'écosystème, une stratégie est de se concentrer sur un type de demande particulier (une niche) et de chercher à la satisfaire. En restant focalisé sur une niche, le complémentateur peut proposer une offre de qualité sans subir une concurrence trop forte. Les complémentateurs entre eux entretiennent des relations de coopétition : ils se font concurrence pour s'attirer les faveurs des consommateurs mais coopèrent au développement de l'écosystème et de services complémentaires pour enrichir l'offre produite et faire croître la taille du marché global. Ainsi, sur les plateformes de jeux vidéo, telles ApplePlay ou GooglePlay, les développeurs se concurrencent entre eux pour attirer l'attention des joueurs. Mais ils ont tout intérêt à développer le catalogue au maximum pour faire participer un maximum de joueurs à la plateforme et à collaborer pour la mise en place de nouvelles technologies afin d'améliorer les expériences vécues avec les jeux et avec la plateforme, afin de garder captif les joueurs.

Enfin, autour de ces acteurs qui créent véritablement l'offre de l'écosystème, gravitent des acteurs de natures différentes et dont les rôles varient. Par leurs actions et interactions, ils permettent à l'écosystème d'exister et d'évoluer. Les investisseurs et les fournisseurs de technologie apportent le capital nécessaire au développement de la plateforme et des complémentateurs, comme les constructeurs de matériel *hardware* supportant les technologies sur lesquelles sont fondées les plateformes ou les développeurs des langages de programmation. Les consommateurs donnent des

informations sur les évolutions et les améliorations à apporter à l'offre, les médias et les instances réglementaires orientent les actions par leurs prises de position. D'autres acteurs participent à l'écosystème de manière moins directe, tels que les chercheurs par exemple, qui vont se nourrir de l'activité de l'écosystème sans forcément avoir une incidence sur ce dernier.

La diversité des contributeurs permet à l'écosystème de bénéficier de gains de spécialisation et de diversification, chacun apportant une compétence technique précise ou une ressource qui ensemble permettent de répondre à un grand nombre de demandes.

À la marge de l'écosystème se trouve d'autres écosystèmes, dont les activités ou la ressource clé sont proches de celles de l'écosystème étudié. Certains complémentaires peuvent appartenir à plusieurs écosystèmes. Selon leur développement, il peut arriver que les écosystèmes entrent en concurrence ou qu'une technologie tombe en désuétude, ce qui peut se traduire par la disparition d'un écosystème, comme celui des disquettes informatiques. Cela nous amène à nous interroger sur la dynamique des écosystèmes et sur les forces concurrentielles en jeu.

### 3) LA DYNAMIQUE CONCURRENTIELLE DE L'ÉCOSYSTÈME

L'écosystème est soumis à des **dynamiques concurrentielles internes et externes**. Ces dynamiques sont à l'œuvre sous l'effet de la diversité des formes organisationnelles qui composent et entourent l'écosystème d'affaires. D'après l'écologie des communautés de Astley (1985), qui s'appuie sur l'écologie des populations (Hannan & Freeman, 1977, 1984) pour en dépasser le cadre initial, des populations d'organisation vont se créer autour d'une technologie clé. La diversité des organisations qui vont l'exploiter sera à la mesure de la déclinaison possible de la technologie. Ces populations peuvent être appréhendées comme des écosystèmes d'affaires. Ceux exploitant la même technologie, mais sous des formes différentes, font partie d'une même communauté. La communauté évolue au gré des avancées de ses

membres. De la même manière, l'écosystème composé par la plateforme évolue par les actions et interactions des organisations qui y participent.

Moore (1993), toujours en s'appuyant sur l'analogie biologique, précise que l'écosystème d'affaires suit un cycle de vie de quatre phases : naissance, croissance, maturité et mort ou renaissance. Durant ces phases, les acteurs de l'écosystème ne sont pas confrontés aux mêmes défis, qui peuvent venir de l'intérieur même de l'écosystème ou de l'extérieur.

À la naissance, la plateforme qui génère l'écosystème cherche à fédérer plusieurs groupes d'utilisateurs autour de sa technologie. À ce moment, la plateforme est confrontée à une concurrence extérieure pour l'accès aux mêmes ressources clés, que ce soit des capitaux financiers ou des utilisateurs très recherchés. Différentes technologies vont s'affronter pour obtenir l'adhésion du public et pouvoir se développer.

Une fois l'écosystème d'affaires plus ou moins stabilisé, les producteurs vont se faire concurrence pour s'approprier des parts de marché, tout en coopérant à la mise en place d'innovations et de nouveaux modules qui permettront de soutenir la croissance de l'écosystème. La coopétition caractérise donc les comportements des complémentaires, et ce tout au long du cycle de vie.

En même temps que se développe la technologie utilisée dans l'écosystème et que les différents acteurs s'en emparent, cette dernière va se modifier. La maturité de l'écosystème d'affaires peut alors donner lieu à une concurrence pour la maîtrise de la technologie clé, de la plateforme. Le leader peut être remis en cause et survient une lutte pour rester le maître de la technologie entre l'entreprise leader et les complémentaires. Il en a été ainsi dans l'industrie logiciel dans les années 1980 : IBM dominait l'écosystème, et Sun Microsystems et AT&T ont cherché à faire évoluer ce dernier en leur faveur, ce qui c'est d'ailleurs soldé par une réussite (Garud, Jain, & Kumaraswamy, 2002; Moore, 2006). L'écosystème a adopté le standard Java pour la communication des différentes briques logicielles, qui constitue une barrière à l'entrée

pour les acteurs extérieurs. Actuellement, nous assistons au même type de jeu dans le domaine de l'intelligence artificielle entre Google (TensorFlow), Microsoft (Cognitive ToolKit), Facebook (PyTorch) et bien d'autres (Keras par exemple), pour imposer le standard de l'architecture de l'apprentissage profond (*deep learning*).

Également, la concurrence peut venir de l'extérieur de l'écosystème d'affaires pendant les phases de croissance et de maturité : d'autres écosystèmes d'affaires, dont la technologie et les activités sont plus ou moins proches des compétences clés du premier, peuvent chercher à s'accaparer son marché. C'est ce que T. Eisenmann, Parker, & Van Alstyne (2011) appellent l'« **enveloppement** ». Pour faire face à ce risque, les acteurs de l'écosystème d'affaires peuvent créer des organisations (professionnelles, associatives, publiques, privées) qui vont chercher à maintenir l'évolution de l'écosystème en leur faveur. Les acteurs peuvent œuvrer pour imposer de nouveaux standards de qualité, une nouvelle réglementation ou des codes de conduite à respecter qui permettront peut-être de tenir éloigner la concurrence. Dans le même temps où ces acteurs cherchent à défendre leurs intérêts d'acteurs extérieurs, ils agissent aussi pour favoriser leur position au sein de l'écosystème.

Iansiti & Levien (2004) proposent deux indicateurs pour s'assurer de la santé de l'écosystème : la productivité par la mesure et l'évolution du ROI<sup>13</sup> dans le temps, et la robustesse mesurée par l'évolution du nombre de firmes dans l'écosystème. Lorsque ces indicateurs sont au rouge, c'est que l'écosystème va mal et il peut être en phase de déclin. Un écosystème peut renaître, en se repositionnant autour de ses ressources et compétences clés (Moore, 1993). Ce qui maintient l'écosystème d'affaires en marche repose en partie sur la **vision partagée de ses membres** (Moore, 2006). Edouard & Gratacap (2011) proposent que cette vision partagée repose sur une intelligence collective des membres de l'écosystème d'affaires. Cette intelligence collective est atteinte par la conjonction de trois phénomènes : la coopétition (complémentarité et diversité des acteurs et des offres), la confiance institutionnelle dans la plateforme

---

<sup>13</sup> *Return On Investment*, retour sur investissement.

(décentralisation et agrégation des informations) et le management des connaissances (indépendance et interactions locales). La création d'un esprit de communauté autour de la plateforme permet de transmettre cette vision partagée. Les utilisateurs de la plateforme vont développer un sentiment d'appartenance qui leur permettra de s'investir dans cette activité. Airbnb, par exemple, a su créer une communauté, fondée sur les valeurs du partage et de l'hospitalité, créant ainsi un niveau d'engagement important de la part de certains utilisateurs, qui participent alors activement à l'attractivité de la plateforme.

La dynamique de concentration du marché implique que la plateforme se redéfinisse sans cesse afin d'adapter son offre aux évolutions technologiques et à celles du marché. Elle doit donc être à l'écoute de ses utilisateurs finaux et de ses partenaires afin d'offrir des bénéfices durables à ceux-ci. Comme le rappelle Gawer (2014), « la gouvernance de l'écosystème est essentielle à la performance concurrentielle et innovante de la plateforme ». Les systèmes de tarification, les règles concernant les droits de propriété et l'ouverture de la plateforme, les codes de conduite véhiculés par la plateforme sont en évolution constante pour permettre de créer un sentiment de communauté au sein de l'écosystème d'affaires et de favoriser les comportements bienveillants aux comportements opportunistes.

En guise de conclusion à cette section, nous souhaitons nous éloigner de l'analogie biologique pour appréhender les plateformes et la structure de leur chaîne de valeur par une métaphore astronomique. Une plateforme peut être considérée comme une étoile avec son système planétaire au sein d'une galaxie. Ce sous ensemble forme un écosystème qui va évoluer sous l'action des forces de gravité (les interactions) venant de l'intérieur du système ou de l'extérieur (rencontre avec une autre étoile de la même galaxie ou d'une autre galaxie en cas de collisions galactiques.). Ce sous-système est caractérisé par un ensemble de liens d'échanges passant par la plate-forme, c'est à dire l'étoile centrale de ce système solaire.



Nous avons vu, dans cette première partie, que les plateformes sont des intermédiaires qui facilitent les échanges grâce aux TIC. Leur fonctionnement s'appuie sur des externalités de réseaux croisées qui conduisent à une concentration du marché autour d'une ou de quelques plateformes. Ces dernières reposent sur une ingénierie algorithmique qui permet l'appariement des attentes hétérogènes et qui créent les mécanismes de réputation nécessaire à la confiance. La technologie permet aux plateformes d'évoluer sur des marchés mondiaux et en perpétuelle évolution. Les plateformes génèrent un écosystème d'affaires, où les relations entre les participants sont qualifiées de coopération. Les écosystèmes d'affaires peuvent se faire concurrence entre eux. Maintenant que nous avons vu la nature des plateformes, nous allons nous intéresser aux défis qu'elles doivent relever, d'un point de vue interne, d'un point de vue dynamique, et d'un point de vue social.

## II. LES DÉFIS DES PLATEFORMES

En tant que forme organisationnelle relativement récente, les plateformes font face à différents problèmes. La première difficulté renvoie à la nature de la plateforme et de l'écosystème d'affaires qu'elle souhaite créer. Des questions d'ordre stratégique se posent alors, pour déterminer la structure de gouvernance choisie, le modèle de tarification optimale, les règles de participations et d'interactions. De ces décisions découlent alors la définition du *business model* de la plateforme. Nous verrons dans une première section la variété des choix possibles.

La deuxième difficulté que rencontre la plateforme est de maintenir son activité durant les différentes phases que traverse son écosystème. À chaque étape, son défi pour créer, développer, maintenir ou reconstruire son écosystème et sa proposition de valeur. La plateforme doit évoluer en permanence pour rester au plus près des consommateurs et éloigner la concurrence. La mise à l'échelle internationale d'une plateforme est aussi un enjeu majeur pour le développement de l'activité. La deuxième section sera consacrée à la mise en évidence des enjeux qui traversent la plateforme dans le temps.

Enfin, les plateformes sont une nouvelle forme organisationnelle qui pose de nombreuses questions, pour la société et pour les marchés. Elles mettent en place une nouvelle approche de la production, de la distribution et de la consommation, qui interroge sur sa nature juridique, et les droits et devoirs qui lui incombent ainsi qu'à ses participants. Leur nouveauté interroge également sur les impacts sociaux et sociétaux de ce nouveau mode d'organisation.

## A. LES MODÈLES D'AFFAIRES DES PLATEFORMES

Dans cette première section, nous chercherons à répondre à la question suivante : comment se fait la création et la captation de valeur par la plateforme ? Les plateformes sont par nature diverses, nous chercherons, donc à voir la déclinaison des modèles d'affaires, en fonction de quelques caractéristiques clés.

À la suite de Demil et Lecocq (Demil & Lecocq, 2010; Lecocq & Demil, 2010), nous pouvons appréhender le *business model* d'une entreprise comme la manière dont elle agence ses ressources et ses compétences avec son organisation et sa proposition de valeur. Participant à un écosystème d'affaires, c'est-à-dire étant en étroite interdépendance avec d'autres organisations, les choix pour construire le *business model* d'une plateforme sont conditionnés aux réactions des autres membres. Le *business model* est ainsi amené à évoluer souvent, et les choix pris au début de la construction de la plateforme ne sont que rarement ceux opérant au bout de quelques années d'existence.

Après s'être penché sur les différents types de plateformes, nous verrons quels leviers d'actions la plateforme a à sa disposition pour développer son *business model*. Enfin, nous verrons les différents agencements possibles des variables clés du modèle de création de valeur pour les plateformes.

### 1) LES DIFFÉRENTS TYPES DE PLATEFORME

Les plateformes peuvent prendre différentes configurations, selon leurs caractéristiques sous-jacentes. Selon le système de propriété et de politique mis en

place, selon les versants associés à l'activité et leur place dans l'écosystème, et selon l'activité facilitée par la plateforme, les réalités de marché sont différentes.

Le propriétaire de la plateforme peut mettre en place un système plus ou moins ouvert à la disposition de ses utilisateurs, et en particulier des complémentateurs. Selon le **degré d'ouverture**, on parle de système propriétaire ou privé (système fermé) ou de système partagé ou ouvert (*open system*) (T. Eisenmann, 2008). Le détenteur des ressources clés (l'architecture et l'algorithme d'appariement), peut mettre à disposition son code informatique ou ses brevets et innovations en libre accès pour favoriser l'innovation collective, comme dans le cas de la plateforme Linux par exemple (Raymond, 1998) ou, au contraire, créer un système de licence privée pour encourager la dépendance à la plateforme afin garantir un niveau de qualité minimal des contributions, comme dans le cas d'Apple.

Les **règles de fonctionnement** ainsi que la politique de la plateforme conditionnent aussi la nature des échanges effectués. Ainsi, LeBonCoin laisse toute latitude aux utilisateurs de régler entre eux les détails de la transaction, alors qu'Amazon centralise toute la procédure d'échange monétaire entre les participants. Ce **degré de centralisation et de contrôle** de la plateforme sur les échanges réalisés via son interface est un trait de différenciation des plateformes. Boudreau & Lakhani (2009) utilise ce critère pour distinguer trois types de plateformes (d'innovation) : les intégratrices, les produits et les multi-faces. Lorsque le degré de centralisation est élevé, la plateforme a un rôle d'intégrateur entre les offreurs et les demandeurs. En tant que plateforme-produit, son rôle est d'être le support à l'offre des complémentateurs. La plateforme multi-face laisse plus de latitude aux relations offreurs-demandeurs mais joue un rôle central d'interface. Nous nous intéressons précisément à ce dernier type de plateforme.

Les plateformes diffèrent également selon les **versants** qui leur sont associés et la nature de l'écosystème d'affaires. La plateforme met en relation des producteurs et des consommateurs, les deux ingrédients de base pourrait-on dire, mais peut associer

à différentes étapes des partenaires différents. Des annonceurs peuvent être présents, une plateforme-produit peut être nécessaire au développement de l'activité et donc des fournisseurs de technologie impliqués, les développeurs informatiques peuvent être ou non associés, et les producteurs peuvent être ou non des amateurs. Ainsi, sur la plateforme de service aux entreprises TopCoder<sup>14</sup>, les entreprises renseignent leur besoin en solution logicielle ou d'analyse de données. Ces besoins sont alors soumis à la communauté des programmeurs. Ces programmeurs peuvent être des particuliers ou des professionnels du domaine. Ce qui importe n'est pas tant leur qualification que leur capacité à résoudre des problèmes concrets. Le fonctionnement de la plateforme se fait sur un modèle de concours : les besoins des entreprises sont soumis à la communauté entière ; chaque programmeur peut proposer sa solution ; l'entreprise évalue les différentes solutions proposées et choisit la plus adaptée à son besoin ; le programmeur qui remporte le concours est alors rémunéré ; tous les programmeurs profitent d'un feed-back sur leurs solutions techniques ce qui leur permet de s'améliorer. Les entreprises (ou organisations) qui font appel au service de la plateforme peuvent être de toute nature, tandis que la population des programmeurs renferme des professionnels dont l'activité économique principale va se réaliser sur la plateforme, des professionnels qui utilisent la plateforme en complément de leur activité et des amateurs (des non-professionnels) qui ont des compétences dans le domaine et qui l'utilisent dans une optique plus ludique (Boudreau & Lakhani, 2009). À l'inverse, la plateforme Uber met en relation une population de consommateurs de service de transport qui comporte des utilisateurs de toute nature dans des contextes divers (personnel, professionnel) avec une population de producteurs exclusivement professionnelle, puisqu'il faut une carte professionnelle pour exercer l'activité. Ces deux plateformes ne donnent pas accès aux annonceurs, même si des échanges de données avec des organismes tiers peuvent avoir lieu.

---

<sup>14</sup> <https://www.topcoder.com/>

Les plateformes externes multi-faces évoluent dans de **nombreux secteurs économiques**. Initialement, leur développement s'est fait dans le secteur des télécommunications et de l'informatique (Evans, 2008, 2011; Gawer & Cusumano, 2014; Roson, 2005; Song et al., 2018). Actuellement, nous les retrouvons dans tous les domaines des services, que ce soit aux entreprises ou à la personne. Des plateformes existent pour l'intérim et le travail en freelance (Coworkees ou Missioneo), les échanges d'objet (définitifs ou non) (LeBonCoin ou Mutum), le partage d'infrastructures (Airbnb ou Koworkr), le financement d'activité (Weseed ou KissKissBankBank), les chantiers des métiers du bâtiment (ManoMano, HelloCasa, SuperMano, PlateformePro entre autres), l'approvisionnement logistique (professionnel comme la Plateforme Paysanne Locale, ou individuel avec LaRucheQuiDitOui par exemple), les services aux particuliers (Helping ou Yoopala), l'innovation (Agorize ou Yoomap), les services aux entreprises (TopCoder ou encore Coworkees), la formation (OpenClassRooms pour l'éducation, Unow pour la formation professionnelle, entre autres exemples), ... Elles peuvent être différenciées selon la **nature des échanges** qui y sont générés. Nous pouvons distinguer au moins trois types :

- Les plateformes technologiques qui cherchent à développer **l'innovation** autour d'une certaine technologie, en particulier dans le domaine des télécommunications et de l'informatique (plateformes Android, Microsoft ou Apple par exemple, mais aussi RStudio autour du langage R) ;
- Les plateformes de **partage des connaissances** qui permettent la diffusion de savoirs hétérogènes, à l'instar des très nombreux réseaux sociaux, de Wikipédia ou encore de YouTube ;
- Les **plateformes - place de marché** (*marketplace*) dont l'activité première est de permettre l'appariement d'une offre et d'une demande de biens ou services.

Nous nous intéressons à ce dernier type de plateforme et nous rapprochons de la vision de Wang & Archer (2007) concernant les places de marché électroniques. Leur article date de 2007, avant l'explosion numérique des plateformes, et tente d'unifier les définitions d'alors concernant ces nouveaux objets que représentaient les entreprises de commerce en ligne (*electronic marketplace*). Les auteurs montrent que ces types

d'entreprises sont appréhendés à la fois comme un mode de gouvernance et comme un *business model*. Les principaux points communs mis en avant pour définir les places de marché électroniques rappellent les différents aspects économiques de la définition des plateformes :

« Les places de marchés électroniques (EM) sont des lieux où les acheteurs et les vendeurs conduisent leurs transactions par des moyens électroniques. Ces lieux peuvent être physiques, virtuels ou conceptuels. Les EMs peuvent être nommées par plusieurs appellations [...]. Elles peuvent aussi être définies comme systèmes intra-organisationnels [...], communautés [...], plateformes électroniques [...], lieux virtuels [...], infrastructure [...], portail [...], etc. » (Wang & Archer, 2007, p.91)

Wang et Archer (2007) identifient dans la littérature, neuf variables de classification des places de marché électroniques, trois relevant des stratégies vis-à-vis des participants, six des choix des opérateurs de la plateforme (voir figure 5). Le propriétaire de plateforme a de nombreuses alternatives qui s'offrent à lui pour structurer et caractériser son modèle d'affaires. Nous nous intéressons aux plateformes qui font l'interface entre de nombreux offreurs et demandeurs (*many-to-many*). Les autres variables permettent de spécifier le modèle économique de la plateforme étudiée. Nous pouvons voir que de multiples configurations sont possibles, même si certaines variables sont plus ou moins liées entre elles, comme la nature des produits, la dimension relationnelle et les mécanismes de marché<sup>15</sup> (variables 7, 2 et 6) (Wang & Archer, 2007, p.101).

Nous allons maintenant, nous intéresser aux leviers d'action à la disposition des propriétaires de plateformes.

---

<sup>15</sup> En effet, Wang & Archer (2007) mettent en avant le fait que les produits standardisés sont plus naturellement achetés via le marché et des mécanismes d'échange ou d'enchères, au contraire des produits plus différenciés qui appellent plus souvent des relations hiérarchiques qui passent par des plateformes de collaboration.

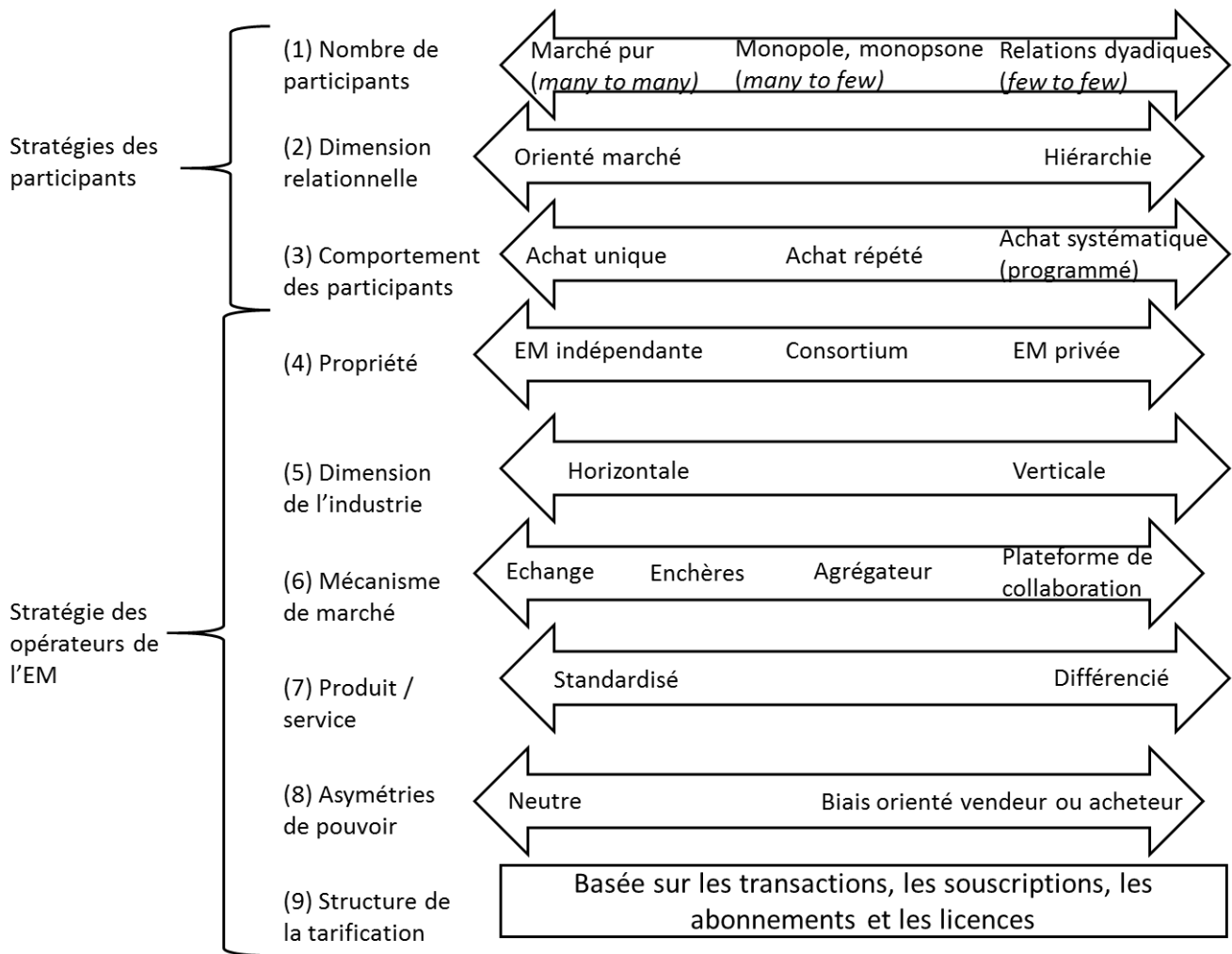


Figure 5 : Les variables de classification des places de marché électronique, d'après Wang & Archer, 2007

## 2) LES LEVIERS D'ACTION DES PLATEFORMES

Comme nous l'avons dans la première partie de ce chapitre, les plateformes évoluent dans un contexte économique bien particulier, qui façonne leur fonctionnement. Ce contexte économique (la nature du business portée par la plateforme, les partenaires de l'écosystème, le type de relations entretenues, etc.) laisse des leviers d'action au propriétaire de plateforme pour développer son activité. Nous allons nous intéresser à trois leviers d'action particuliers : la structure des revenus, le système de gestion de la qualité et le positionnement marketing.

Concernant **la structure des revenus**, le propriétaire de la plateforme, grâce aux externalités de réseau, peut choisir de faire payer les utilisateurs de manières différentes selon leur profil et leur propension à payer le service délivré. Selon les propensions à payer de chaque versant, la plateforme peut déterminer les tarifications

optimales dans chaque cas. Les externalités de réseau peuvent engendrer des coûts marginaux négatifs pour un utilisateur supplémentaire sur un versant, cette face peut donc se voir subventionner, c'est-à-dire offrir gratuitement, ou en tout cas à très bas prix, l'accès à la plateforme (Rochet & Tirole, 2003, 2006). La possibilité d'attirer un versant du marché grâce à la gratuité, tout en se rémunérant via les autres faces du marché, représente un atout important des plateformes par rapport à leurs concurrents organisés de manière plus classique. Cela leur permet d'accroître le nombre d'utilisateurs d'une face pour augmenter l'intérêt des autres faces à participer à la plateforme. La plateforme doit réussir à bien identifier les caractéristiques de ses différentes catégories d'utilisateurs, afin d'adopter une structure de revenu optimale à la fois pour elle et pour son écosystème d'affaires. Au cours du temps, le système de tarification de la plateforme évolue pour continuer à accroître la taille de chaque versant et de son écosystème d'affaires (Muzellec et al., 2015). Les modes de tarification à disposition des plateformes sont variés, et leur choix repose sur la nature des services offerts et sur la stratégie de la plateforme (Wang & Archer, 2007). Les deux grands types de tarification sont l'abonnement ou le paiement de frais à la transaction et peuvent être appliqués aux faces fournisseurs et/ou consommateurs selon la configuration de l'écosystème et les caractéristiques des utilisateurs. Par exemple, la plateforme Deliveroo fait payer le restaurateur, en prenant une commission sur la transaction et en refusant d'afficher des prix plus chers que ceux pratiqués sur place ; de l'autre côté, elle facture la livraison au client final. La plateforme peut également se rémunérer en s'appuyant sur la face des annonceurs, comme le font par exemple Facebook ou Google avec leur outil de contenus sponsorisés.

Kim (2015, 2016) s'intéresse à la construction de l'écosystème pour une plateforme évoluant sur un marché multi-face. Il met en exergue le rôle joué par la **gestion de la qualité** de la plateforme qui permet d'induire une régularité et une normalisation des offres proposées. Il prend en considération le système de certification mis en place pour accréditer les utilisateurs sur la plateforme ainsi que le moment où la vérification de ce système intervient. Le niveau de vérification de



l'identité et des compétences des utilisateurs varient selon les plateformes. LeBonCoin, par exemple, met en place un niveau de certification très faible, puisque le site ne demande pas de justifier de son identité ou de compétences particulières. À l'inverse, pour pouvoir louer un véhicule sur Drivy, l'utilisateur doit justifier d'au moins cinq ans de permis de conduire. De même, pour pouvoir proposer ses services sur Uber en France, l'utilisateur doit posséder une carte professionnelle de chauffeur VTC et un véhicule correspondant à un certain niveau de gamme<sup>16</sup>. Le moment où la plateforme exerce le contrôle de la qualité peut varier. Cela peut avoir lieu avant ou après la transaction. Généralement, lorsque le contrôle s'effectue avant la transaction, il se fait lors de l'inscription à la plateforme. Cette dernière peut alors demander des justificatifs pour garantir le niveau de qualité requis. La plateforme peut également effectuer certains contrôles en comparant les données web d'un utilisateur, en liant les profils entre les plateformes par exemple ou en vérifiant les informations auprès des autres plateformes (en particulier Facebook). Les contrôles qui ont lieu après la transaction prennent la forme de vérification de conformité. Cette vérification peut être effectuée par la plateforme, comme YouTube avec son algorithme de détection de contenus protégés, ou par l'autre utilisateur qui a participé à l'échange. Les systèmes de commentaires sur les échanges passés ou encore le fait de conditionner le paiement du fournisseur à la bonne réception du produit ou du service par le consommateur sont des systèmes de contrôle de la qualité *ex-post*. C'est par exemple le système qui est mis en place sur la plateforme d'échange de places (de concerts, de train, de matchs sportifs, etc.) Zepass : les acheteurs de place versent leur paiement à la plateforme ; lorsqu'ils reçoivent les places, ils en informent cette dernière qui débloque le paiement pour les vendeurs. En alliant ces deux variables à celle de la structure du revenu, Kim (2015, 2016) propose une typologie de 12 configurations de l'écosystème d'affaires d'une plateforme. Cette vision statique a le mérite de préciser les différentes modalités-

---

<sup>16</sup> Nous verrons les exigences requises par Uber plus en détail au chapitre 6.

types possibles, mais ne permet pas de prendre en compte l'hybridation des catégories, ni l'évolution de l'écosystème d'affaires et de la plateforme dans le temps.

Enfin, le **positionnement** de la plateforme lui assure un avantage précieux face aux concurrents historiques. Ayant comme support les nouvelles technologies, les plateformes peuvent jouer sur le côté novateur et dans l'air du temps de leurs offres. Les plateformes externes – places de marché s'appuient sur l'aspect **pair-à-pair** (*peer-to-peer*) des échanges pour s'imposer comme une alternative durable aux entreprises B2C. En permettant l'accès à l'usage de biens ou services, sans qu'il y ait forcément de transfert de propriété, elles s'inscrivent dans ce qu'il est commun de nommer l'économie collaborative ou l'économie du partage. Les plateformes mettent en place un cadre plus ou moins précis pour les interactions entre les membres, qui, dans les limites fixées par les règles de la plateforme, se coordonnent entre eux pour la livraison et la consommation de l'offre. La confiance entre les utilisateurs est donc primordiale. Comme nous l'avons vu (cf. I.B.2)) différents mécanismes sont à la disposition des plateformes pour la susciter, et un moyen radical de la générer repose sur la création d'un sentiment d'appartenance à une **communauté**. Cela facilite la création de liens bienveillants entre les utilisateurs qui se reconnaissent comme partageant certaines valeurs. Ce sentiment pourra se développer de manière plus ou moins forte selon les participants, aussi les efforts marketing des plateformes porteront sur la création et l'animation de la communauté. L'engagement des utilisateurs dans la plateforme lui procure un avantage concurrentiel : en plus de lui assurer une certaine fidélité de la part des utilisateurs, cet engagement peut engendrer des comportements spontanés de promotion de la plateforme. En plus de cet aspect communautaire, les principaux arguments marketing mis en avant pour attirer les utilisateurs reposent sur les avantages en termes de praticité et d'économies (de temps, d'argent). En effet, en s'appuyant sur les ressources sous-utilisées présentes dans l'économie, sur les effets de réseau et en utilisant les technologies digitales pour réduire ses coûts de fonctionnement, la plateforme propose une offre souvent moins onéreuse et plus

simple d'accès que celle de ses concurrents traditionnels. Ces divers aspects rendent l'offre des plateformes très attractive.

### 3) LES DIFFÉRENTS *BUSINESS MODEL* DES PLATEFORMES

Le *business model*<sup>17</sup> d'une entreprise permet de caractériser **la manière dont la valeur est créée, perçue et distribuée** par cette dernière (Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2010; Verstraete et al., 2012). Même s'il n'existe pas de définition unique du *business model*, comme le rappelle Kim (2015), ces trois composantes représentent les questions clés qu'une entreprise doit résoudre pour développer un modèle économique pérenne.

Brousseau & Pénard (2007) s'intéressent à comparer les modèles d'affaires des entreprises digitales, et en particulier des plateformes, qu'ils voient comme une forme innovante d'intermédiation basée sur les technologies de l'information. Ils définissent le *business model* comme « un schéma-directeur de l'organisation des échanges et de la répartition des flux de revenus et des coûts afin que la production et l'échange de biens ou de services deviennent viables, au sens de l'autosuffisance, sur la base des revenus générés» (Brousseau & Pénard, 2007, p. 82). Les plateformes mettent en place leur modèle économique à travers trois fonctions essentielles :

- **l'intermédiation** : faire se rencontrer l'offre et la demande de manière optimale (réduction des coûts de transaction, externalités de réseau) ;
- **l'assemblage** : l'offre d'une plateforme repose sur le développement et la combinaison de différentes fonctionnalités qui, utilisées ensemble, permettent de créer de la valeur (pour l'utilisateur final lors de sa consommation, comme pour les producteurs qui utilisent ces fonctionnalités pour créer de nouvelles offres) ;
- **la gestion des connaissances** (*knowledge management*) : l'économie digitale repose sur les données générées par les utilisateurs, il s'agit ici de les utiliser et de les partager au mieux pour favoriser l'innovation et l'accumulation des connaissances.

Ces trois fonctions sont le support à la proposition de valeur de la plateforme. Le *business model* d'une plateforme repose donc sur la combinaison de ces

---

<sup>17</sup> Le *business model* peut aussi être vu comme un outil opérationnel permettant aux managers de gérer des projets (de la création d'entreprise à de plus petits projets). En particulier, le *business model canvas* est un outil répandu pour organiser et visualiser les enjeux autour du modèle économique de l'entreprise, notamment lors de la création d'une *start-up* (Osterwalder & Pigneur, 2010). Les créateurs de plateformes ont pour beaucoup été aidés par cet outil lors de leur lancement.

composantes. Ces composantes peuvent prendre différentes formes, selon les choix du propriétaire de la plateforme et la configuration de son marché. Ces choix sont soumis à des arbitrages de la part des propriétaires, puisque chacun entraîne des effets positifs et négatifs. En ce qui concerne l'activité d'intermédiation, un premier choix consiste à se positionner comme un intermédiaire incontournable des interactions ou au contraire laisser les utilisateurs gérer eux-mêmes leurs échanges. Un second choix porte sur le fait d'obtenir une position monopolistique sur son marché afin de centraliser les échanges au risque d'être soumis à une rude concurrence, ou au contraire d'être un acteur de niche qui domine son marché plus restreint. La fonction d'assemblage donne lieu également à deux dilemmes : faut-il laisser l'accès au développement de fonctionnalités libres pour favoriser la production de modules complémentaires au risque d'avoir un grand nombre de contributions de piètre qualité, ou au contraire, faut-il faire payer l'accès pour garantir un niveau de qualité au détriment du nombre de contributions ? Le deuxième concerne le nombre de fonctionnalités (*packages*) mise à disposition : doit-il être en grand nombre pour proposer une offre variée ou faible pour favoriser l'interopérabilité ? Enfin, la fonction de gestion des connaissances pose également deux questions aux propriétaires de plateforme. La première a trait au mode de propriété (intellectuelle) mis en place : ouvert pour favoriser les productions ou fermé pour garder la main sur l'écosystème d'affaires ? La seconde concerne le mode d'organisation de l'extraction et de l'utilisation des données : un mode d'organisation hiérarchisé pour garder le contrôle ou un mode d'organisation spontané pour favoriser l'innovation ?

- Les réponses apportées par les propriétaires de plateformes à ces questions permettent de comparer les différents *business models* des plateformes en général. Plus récemment, Täuscher & Laudien (2018) se sont intéressés plus spécifiquement aux *business models* des plateformes – places de marché. Ils définissent le modèle d'affaires d'après Teece (2010), comme « la conception ou l'architecture des mécanismes de création, de livraison et de capture de valeur utilisés » (Täuscher & Laudien, 2018, p. 320). La structure du *business model* doit permettre à l'entreprise de répondre aux besoins de ses clients et de générer des profits. Täuscher & Laudien (2018) utilisent une méthodologie mixte basée sur les modèles de classification pour arriver à une typologie de 6 modèles d'affaires. Pour chaque aspect du business model, ils

identifient les variables-clés et les modalités qu’elles peuvent prendre afin de caractériser empiriquement les différentes combinaisons possibles. Les variables retenues et leurs modalités sont présentées dans le tableau 4. Ce modèle permet de représenter les différentes formes que peuvent prendre les plateformes. Empiriquement, les auteurs différencient les *business models* des plateformes via 5 dimensions :

- le type de la plateforme,
- les participants à la plateforme,
- la proposition de valeur,
- le type et le contenu de la transaction, et
- le modèle de revenu (qui agrège le flux-clé et la source de revenu).

Composante du business model	Variables retenues	Modalités des variables				
Création de valeur	Type de la plateforme	Internet		Mobile		
	L’activité-clé	Services de données		Création de communauté		
		Création de contenu / fonctionnalités				
	Le système de fixation des prix	Fixes	Par les vendeurs		Par les acheteurs	
		Par système d’enchères			Par négociation	
Le système de review	Par les utilisateurs		Par la plateforme	Aucun		
Distribution de valeur	La proposition de valeur clé	Efficience prix/coût		Valeur émotionnelle	Valeur sociale	
	Le contenu de la transaction	Produit		Service		
	Le type de transaction	Digitale		Hors-ligne/physique		
	Le périmètre de l’industrie	Verticale		Horizontale		
	Les participants à la plateforme	B2B		B2C	C2C	
	Le périmètre géographique	Global		Régional	Local	
Captation de valeur	Le flux-clé de revenu	Commissions			Publicités	
		Abonnements			Ventes de services	
	Le mécanisme de pricing	Différencié		Par le marché		Fixe
	La discrimination-prix	Basée sur les fonctionnalités			Basée sur la quantité	
		Basée sur la localisation			Sans discrimination	
	La source de revenu	Vendeurs	Acheteurs		Tierce partie	Aucune

**Tableau 4 : Les composantes des business model des plateformes - places de marché**  
Repris de Täuscher & Laudien, 2018, p. 321

Le modèle de revenu joue un rôle fondamental dans le *business model* de la plateforme, puisqu’il lui permet d’être rentable. La sophistication de ce modèle peut être grande. Le cas de LinkedIn est à cet égard intéressant : la plateforme de réseau social professionnel propose à ses membres des privilèges (accès à des services supplémentaires) s’ils souscrivent à l’offre *premium*, sous la forme d’un abonnement.

Elle propose également un système d'annonces sponsorisées pour les entreprises souhaitant se mettre en avant. Enfin, elle propose l'accès à certaines de ses données pour aider les entreprises dans leur recrutement de ressources humaines. Elle propose ainsi trois services, avec chacun une cible et un système de rémunération spécifique.

- Les 6 modèles économiques des plateformes – places de marché identifiés empiriquement par ces deux auteurs qui varient en fonction des 5 variables précitées sont nommés :

- *efficient product transactions* : plateforme internet, C2C et/ou B2B, elle propose une forte variété de produits physiques avec un système de tarification fondé sur l'abonnement ou la commission essentiellement supportée par le versant acheteur ;

- *digital product community* : plateforme internet, C2C, elle s'intègre dans une première communauté non-commerciale d'échanges de produits physiques ou digitaux avec un système de tarification à la commission supportée par les pans acheteurs et vendeurs ;

- *product aficionados* : plateforme mobile/internet, de B2C ou C2C, elle propose l'échange de savoirs et d'objets intéressant des niches de consommateurs, avec un système de commission appliqué aux acheteurs ;

- *on-demand offline services* : plateforme mobile/internet B2C, elle propose l'accès à un service rendu hors-ligne, avec un système de commission ou d'abonnement, principalement supporté par le côté de la demande ;

- *online services* : plateforme internet, C2C ou B2C, elle propose des services en ligne, principalement de réseaux sociaux, avec une tarification à l'abonnement ou à la commission ;

- *peer-to-peer offline services* : plateforme mobile/internet, C2C, elle propose l'accès à un service rendu hors-ligne et adossé à un fort esprit de communauté, avec une tarification à la commission des côtés offreurs et demandeurs et à l'abonnement pour les tierces parties.

Cette typologie permet de différencier les différentes plateformes qui opèrent sur les marchés. Dans la suite de notre étude, nous nous intéresserons spécifiquement à Airbnb et Uber qui appartiennent respectivement aux catégories des services hors-ligne de pair-à-pair et des services hors-ligne à la demande. La caractéristique de ces services hors-lignes est de prendre place dans le monde physique, ce qui implique une logistique pour la mise en relation des parties à l'échange. Carbone, Rouquet, & Roussat (2016, 2018), s'intéressant aux plateformes de l'économie collaborative, distinguent quatre formes de structure logistique, selon qu'il s'agit d'une activité annexe ou du cœur de l'offre de la plateforme et selon le degré de contrôle de cette

dernière sur la chaîne logistique. La plateforme peut laisser les utilisateurs gérer toutes les modalités logistiques ou créer un circuit de distribution spécifique, alternatif aux offres existantes. Lorsqu'il s'agit d'une activité annexe, les auteurs distinguent la logistique de pair-à-pair où les particuliers sont chargés de la logistique de l'échange (comme dans le cas d'Airbnb), de la logistique d'entreprise où la plateforme se charge elle-même de la logistique (telle Amazon). Lorsque la logistique représente le cœur de l'activité de la plateforme, les auteurs opposent la logistique externalisée à la foule où la foule réalise des prestations de services logistiques comme elle l'entend (cas de la plateforme Costockage qui met en relation des personnes disposant d'espace de stockage et des personnes en ayant besoin), à la logistique pilotée par la foule où la plateforme produit l'interface logistique pour permettre les échanges (ce que nous retrouvons pour Uber).

Nous venons de voir les nombreuses formes que peuvent prendre les plateformes et les variables qu'elles ont à leur disposition pour rendre leur proposition de valeur unique. Les choix qu'effectue la plateforme pour son *business model* dépendent grandement des conditions du marché et de ses utilisateurs. À mesure qu'elle se développe, elle est amenée à reconfigurer son agencement et sa proposition de valeur pour rester attractive sur le marché.

## B. LES DÉFIS DANS LE TEMPS

Dans cette section, nous nous intéressons à la dynamique de l'écosystème d'affaires engendrée par une plateforme : comment évolue-t-elle ? Nous allons nous intéresser aux stratégies de mises à l'échelle de leur technologie, afin d'atteindre une taille critique leur permettant de rentabiliser les nombreux investissements en coûts fixes et en marketing que nécessitent le lancement d'une telle activité. Moore (1993, 2006) rappelle que l'écosystème d'affaires évolue selon les différentes phases du cycle de vie (lancement, croissance, maturité, et déclin ou renaissance).

Les plateformes font face à des challenges de différentes natures au cours du temps pour maintenir un *business model* viable. Par exemple, Muzellec et al. (2015)

s'intéressent à l'évolution du *business model* des plateformes sur les marchés digitaux au cours du temps. En s'appuyant sur une étude de 5 cas, ils trouvent une certaine évolution commune : au début (phase de lancement), la plateforme est plutôt orientée vers les utilisateurs finaux afin de réussir à atteindre une masse critique d'utilisateurs qui lui assurera un développement stable ; en phase de croissance, l'intérêt de la plateforme se porte sur le versant *business*, afin d'améliorer son offre et d'attirer des investisseurs ; enfin, une fois leur taille critique atteinte, les plateformes se tournent, en phase de maturité, vers une redéfinition de ses services afin de créer une offre attractive pour de nouveaux pans du marché. En management, d'autres auteurs se sont intéressés aux stratégies développées par les plateformes au long de leur cycle de vie, pour répondre aux différents défis auxquels elles font face. L'angle d'attaque est souvent du point de vue du *leadership* de l'écosystème d'affaires : comment la plateforme peut-elle s'imposer comme leader et se maintenir à cette position dans l'écosystème d'affaires (Cusumano & Gawer, 2002; T. Eisenmann et al., 2006, 2011; Gawer & Cusumano, 2008; Van Alstyne & Schrage, 2016) ? Nous allons maintenant voir plus en détail les défis et stratégies des plateformes durant leur cycle de vie.

### 1) PHASE DE LANCEMENT

Lors de la phase de lancement, la plateforme doit **rencontrer son marché**. Elle fait face à deux défis majeurs. Le premier est désigné par « le problème de l'œuf ou la poule » (Caillaud & Jullien, 2003), ce qui correspond au problème **d'attirer les différents pans** de la plateforme lors de la construction de l'offre, c'est-à-dire de constituer son marché. Le second, en partie lié, est de réussir à **créer un écosystème d'affaires viable** et en croissance, dont la plateforme sera *leader*, en développant la proposition de valeur unique et une communauté d'utilisateurs (Moore, 1993).

La plateforme offre un service d'intermédiation. Pour que l'offre et la demande puisse se rencontrer grâce à elle, un nombre suffisant d'offres et d'acheteurs doivent participer à la plateforme. De plus, grâce aux effets de réseau, le fait que la plateforme possède beaucoup d'utilisateurs sur un pan a un impact positif sur la participation des autres faces. Lors du lancement de la plateforme, cette dernière doit déjà posséder une



base d'utilisateurs pour rendre son offre attractive. Toute la question est de savoir comment embarquer ces premiers utilisateurs. Les outils du web-marketing sont très importants pour identifier les cibles les plus à mêmes de répondre positivement à l'offre. Aussi, la plateforme doit réussir à identifier des utilisateurs-clés, qui par leur influence sur leur entourage vont faciliter le développement de la base d'utilisateurs de la plateforme. Une fois ces publics bien identifiés, la plateforme doit mettre en place un système de tarification assez attractif (généreux) pour faire croître la base d'utilisateurs. Elle doit donc bien comprendre les comportements et les dynamiques sous-jacentes afin de savoir quel système de tarification mettre en place et sur quelle(s) face(s) s'appuyer pour développer son activité : la face subventionnée doit permettre d'attirer les utilisateurs de la face payante. L'identification du bon système de tarification est donc importante. T. Eisenmann et al. (2006) détaillent les différents facteurs à prendre en considération pour mettre en place un système de tarification adéquat :

- La capacité à capter les effets de réseau croisé : cela consiste à rendre les utilisateurs dépendants de la plateforme, à ce que les utilisateurs subventionnés ne puissent pas facilement se rendre sur une autre plateforme pour la même offre.
- La sensibilité-prix des utilisateurs : il s'agit d'identifier les utilisateurs les plus intéressés à la croissance de l'autre pan d'utilisateurs afin de subventionner cette deuxième face.
- La sensibilité-qualité des utilisateurs : si les utilisateurs d'une face sont sensibles à la qualité, il semblerait plus adéquat de faire payer la face qui doit fournir ce niveau de qualité, afin de s'assurer du niveau de qualité via le coût d'accès à la plateforme et d'attirer, in fine, plus de demandeurs de qualité.
- Les coûts de production : les coûts de production pour fournir le service à une face subventionnée doivent être pris en compte ; en cas de coûts de production fixes, partager l'offre avec une nouvelle face ne coûte rien à la plateforme, mais en cas de forts coûts variables, cette stratégie peut conduire à de fortes pertes si la masse critique d'utilisateurs n'est pas atteinte rapidement.
- Les effets de réseau internes : un utilisateur d'une face de marché peut subir des externalités négatives à la présence d'autres utilisateurs de la même face (trop de concurrence ou cas des biens rares) ; la tarification doit donc permettre de restreindre le nombre d'utilisateurs de cette face.
- La valeur de marque des utilisateurs : certains utilisateurs sont plus attractifs que d'autres ; ces « utilisateurs de marque » doivent être identifiés pour mettre en place une politique spécifique à leur rencontre.

De plus, les utilisateurs de la plateforme vont créer ensemble l'écosystème d'affaires dans lequel ils évolueront. La configuration de cet écosystème pourra être amenée à changer. Cependant, dans un premier temps, la mise en place des différentes règles véhiculées par la plateforme conditionne la nature et la réalisation des échanges. Le propriétaire de plateforme pourra modifier ses règles si elles ne sont pas adaptées à son écosystème. Il s'agit aussi de s'assurer une certaine fidélité de la part des différents membres de l'écosystème. Pour cela, la gestion de la propriété intellectuelle et de l'ouverture de la plateforme est une question fondamentale. Favoriser l'ouverture permettra de susciter plus d'innovations et d'offres au sein de la plateforme, au risque de favoriser les imitations. Une gestion stricte de la propriété intellectuelle protégera la plateforme contre ce risque, mais cela peut décourager les complémentaires à investir dans la plateforme pour créer de nouvelles offres. La plateforme doit ainsi prendre des décisions qui, tout en la protégeant de la menace de nouveaux entrants et en lui assurant une place de *leader* au sein de l'écosystème, sont bénéfiques pour l'ensemble de ses utilisateurs.

Pour s'assurer cette place, Gawer & Cusumano (2008), dans leurs travaux sur les plateformes industrielles (informatiques) ont identifié deux stratégies : le noyautage (« *coring* ») et l'inclination (« *tipping* »). La première, le **noyautage**, correspond au fait de réussir à créer son marché en proposant une offre attractive et innovante. La seconde, l'**inclination**, correspond au fait de réussir à imposer sa technologie comme standard du marché, soit en accroissant la dépendance des utilisateurs à la plateforme (coûts de changement élevés), soit en ajoutant des fonctionnalités proches présentes sur d'autres marchés et donc en absorbant un marché adjacent. La mise en place de ces stratégies passe par des outils techniques et managériaux (marketing). Les performances techniques et les relations avec les partenaires sont essentielles à la construction d'un écosystème viable. Tan et al. (2015) mettent en avant le rôle joué par le système d'informations pour le développement des plateformes. En phase de lancement, pour soutenir ces deux stratégies, les compétences techniques et l'infrastructure développée doivent permettre de répandre

la plateforme sur le marché, en mettant en avant les avantages pratiques de cette dernière. Le système d'informations est alors orienté de l'intérieur vers l'extérieur pour partager ces informations. La plateforme joue un rôle centralisateur dans les échanges (« *hub and spoke* »). Eisenmann (2008), quant à lui, s'intéresse aux décisions managériales que requiert le développement d'une plateforme. Il compare les plateformes dont la propriété est privée (elle n'appartient qu'à une seule firme) ou partagée (les droits de propriété sont partagés entre plusieurs firmes ou individus) à travers différentes études de cas. Il trouve que, en phase de lancement, les challenges qui s'adressent aux plateformes sont différents selon la nature de la propriété. Les plateformes privées s'appuient sur la politique de prix pour capter les utilisateurs afin de générer de la valeur pour l'ensemble de l'écosystème. Les plateformes partagées, quant à elles, sont principalement intéressées à générer de la valeur pour les complémentateurs et les partenaires, afin d'améliorer l'offre de la plateforme. Les deux challenges, dans ce cas de figure, sont de réussir à créer un partage de la valeur équitable entre les partenaires et de faire face aux comportements opportunistes de ces derniers.

## 2) PHASE DE CROISSANCE

Une fois la plateforme lancée, pour conserver sa place de leader dans l'écosystème, il lui faut faire croître sa base installée d'utilisateurs (**mise à l'échelle du concept**) (Moore, 1993). Cela lui permettra de croître et de continuer à être attractive pour de nouveaux utilisateurs, grâce aux différentes externalités de réseau. Elle cherche à atteindre sa taille critique, qui lui assurera rentabilité. Il lui faut également développer les synergies entre les différentes contributions faites à la plateforme par les différents types d'utilisateurs. Cela lui permet d'améliorer son offre sans cesse, et donc également de rester attractive. Pour cela, les relations avec les membres de l'écosystème sont essentielles. La dynamique de concentration du marché lui impose de mettre en place des stratégies pour accroître sa base d'utilisateurs et protéger sa technologie, sous peine de se voir dominer par la concurrence (T. Eisenmann, 2008; T. Eisenmann et al., 2006; Evans, 2008).

Eisenmann et al. (2006) identifient trois challenges pour les plateformes : la **politique de prix, la dynamique de concentration du marché** (en particulier du fait de l'existence ou non de coûts de *multi-homing*) et **la menace de l'enveloppement** par une plateforme adjacente au marché. La politique de prix reste un élément essentiel de l'attractivité d'une plateforme, les éléments identifiés précédemment restent toujours valables. En ce qui concerne la dynamique de concentration du marché, plus les coûts d'affiliation à plusieurs plateformes (coûts de *multi-homing*) sont élevés, plus les utilisateurs vont converger vers une seule plateforme. De même, les externalités de réseau tendent au même résultat. Cependant, l'existence de besoins spécifiques au sein des utilisateurs va conduire à la coexistence de plateforme de niche. Les auteurs mettent l'accent sur la nécessité d'établir un contrôle propriétaire sur la technologie, afin de garder le contrôle sur l'écosystème. Pour cela, les avantages en termes de différenciation ou de coûts sont un préalable. Ils évoquent ensuite des relations préexistantes avec les prospects, l'avantage du premier entrant porté par du bouche-à-oreille positif et la possibilité de mettre la technologie rapidement à l'échelle d'un marché très important pour favoriser la place de leader. La menace de l'enveloppement, c'est-à-dire, le fait qu'une plateforme adjacente au marché combine son savoir-faire avec les attentes des utilisateurs pour capter ce marché (T. Eisenmann et al., 2011), conduit aussi la plateforme à développer une technologie propriétaire dans le but de limiter les imitations. Eisenmann et al. (2006) proposent trois stratégies pour éviter l'enveloppement : modifier son *business model* pour transformer son marché, trouver des partenaires plus forts pour supporter la plateforme ou encore poursuivre en justice du fait des flous juridiques existants autour des activités des plateformes.

Selon Gawer & Cusumano (2014), la plateforme évolue avec le nombre d'interactions. En phase de croissance, le nombre d'utilisateurs s'accroît, et donc le nombre d'interactions. La plateforme est soumise à de nombreuses évolutions, rendues possibles grâce à la rapidité des transferts de données des technologies numériques. Prolongeant leurs travaux de 2008, Gawer & Cusumano (2014) proposent

4 pratiques pour favoriser le *leadership* d'une plateforme sur son écosystème. Les deux premières, développer l'offre de la plateforme comme une solution à un problème existant au sein d'un marché et construire la bonne architecture pour favoriser la participation des complémentateurs, rejoignent les stratégies de noyautage et d'inclination vues précédemment. Les deux suivantes sont plus pertinentes pour la phase de croissance. Il s'agit de :

- Construire une coalition autour de la plateforme : partager une vision et rallier les complémentateurs au sein de l'écosystème, à travers la politique de prix, l'architecture technique et le positionnement de la plateforme au sein de l'écosystème d'affaires. Les auteurs préconisent de partager les risques avec les complémentateurs, de se construire une légitimité au sein de l'écosystème et de construire une identité collective à ce dernier ;
- Faire évoluer la plateforme tout en maintenant sa position centrale au sein de l'écosystème et en améliorant sa vigueur : pour cela, les auteurs recommandent à la plateforme de faire des investissements de long terme pour créer de la valeur pour l'ensemble de l'écosystème et de continuer à innover dans les fonctions essentielles fournies par la plateforme (« keep innovative on the core »).

Tan et al. (2015) prolongeant les travaux de Gawer & Cusumano (2014) en se concentrant sur le système d'informations, observent que, lors de cette phase, le système d'informations est orienté de l'extérieur vers l'intérieur afin de favoriser les compétences qui permettent la remontée d'informations depuis les utilisateurs. Les deux stratégies qu'ils proposent pour améliorer la gestion des relations avec les partenaires et les utilisateurs sont le **verrouillage** (« *encapsulating* ») et l'enrôlement « *delegating* ». En ce qui concerne le verrouillage, l'objectif est d'améliorer l'interactivité au sein de la plateforme et l'identité de l'écosystème. L'enrôlement, quant à lui, est une stratégie qui vise à relâcher le contrôle sur les interactions, laissant plus de marge de manœuvre aux différentes catégories d'utilisateurs. La forme que prend alors la plateforme est celle d'une plateforme en réseau, où les relations se créent via la plateforme mais aussi directement entre les utilisateurs. Lors de cette phase, le rôle des développeurs est important pour dynamiser l'écosystème et proposer de nouvelles fonctionnalités et de nouvelles offres (Parker et al., 2017).

L'engouement des utilisateurs pour la plateforme est crucial en phase de croissance. La plateforme doit mettre en avant ses atouts, être à l'écoute de ses utilisateurs pour améliorer son offre, et mettre en place des relations privilégiées avec les différents partenaires de l'écosystème. Garder un contrôle strict sur sa technologie peut permettre de se protéger de la concurrence, mais cela peut aussi conduire à une plus faible innovation de la part des complémentateurs. Ici, la plateforme doit effectuer des choix stratégiques en fonction des configurations du marché et de l'écosystème d'affaires. Eisenmann (2008), qui s'intéresse aux différences de stratégies entre les plateformes privées et partagées, trouve qu'en évoluant dans le temps, les formes ont tendance à s'hybrider (une plateforme privée va s'ouvrir et, à l'inverse, une plateforme partagée va contrôler plus strictement les droits de propriété).

### 3) PHASE DE MATURITÉ

En phase de maturité, la technologie a été rendue disponible à grande échelle, la plateforme est devenue leader de son écosystème d'affaires et elle cherche à le rester. Son enjeu principal est la **rentabilité** de son activité. Lors de cette phase, si la plateforme ne remet pas suffisamment en question son offre et son *business model* (si elle reste passive), elle sera confrontée à une rude concurrence pour le *leadership* de l'écosystème. L'innovation et le contrôle de la technologie sont toujours au cœur des stratégies à mettre en place (Moore, 1993). De plus, pour affirmer le rôle de *leader* au sein de l'écosystème d'affaires, la plateforme peut investir dans ses utilisateurs, afin qu'ils créent eux-mêmes la valeur recherchée (Van Alstyne & Schrage, 2016).

Pour être le leader de l'écosystème d'affaires, Moore (1993) souligne l'importance de posséder un actif ou une innovation incontournable pour le reste des partenaires. Cusumano & Gawer (2002) proposent 4 leviers pour développer et maintenir le *leadership* de la plateforme :

- Le cadre de la plateforme : ils préconisent un cadre ouvert pour encourager l'innovation des partenaires extérieurs ;

- La technologie-produit : ils préconisent de la modularité et de la complémentarité entre les fonctionnalités, gérées par des interfaces elles-mêmes modulaires ;
- Les relations avec les complémenteurs : elles peuvent aller de la collaboration à la compétition, mais se traduisent principalement par de la co-opétition qu'il faut encadrer pour générer de l'innovation et limiter les comportements opportunistes ;
- L'organisation interne : ouverte et favorisant le débat, les auteurs y voient un facteur de fluidité dans le développement de la plateforme.

La réflexion autour du *business model*, de la proposition de valeur et de ce que recherchent les différents utilisateurs est importante à ce stade du développement, et les changements radicaux ou les remises en cause peuvent assurer à la plateforme de rester *leader* au sein de son écosystème. Tan et al. (2015) trouvent qu'à ce stade, le système d'information est orienté de l'extérieur vers l'extérieur afin de renforcer le *leadership* de la plateforme en créant plus de valeur pour les partenaires extérieurs que pour la plateforme elle-même. Cela se traduit par deux stratégies à mettre en place : celle de mélange (« *meshing* ») et celle d'autonomisation (« *empowering* »). La **stratégie de mélange** a pour but de favoriser la solidarité et les dépendances mutuelles au sein de l'écosystème en développant les fonctionnalités croisées et les relations entre les membres de l'écosystème. Elle va ainsi ouvrir l'accès à ses données<sup>18</sup> à ses utilisateurs, mais surtout à de nouveaux pans du marché qui vont ainsi pouvoir enrichir l'offre de la plateforme. Cela peut permettre de lutter contre le risque d'enveloppement de la part d'un concurrent et peut aussi se faire en enveloppant un concurrent (T. Eisenmann et al., 2011). La seconde, celle « d'**autonomisation** » a pour objectif de donner plus de capacités d'interventions et d'interactions aux utilisateurs de la plateforme.

Cette stratégie « d'autonomisation » a été étudiée par Van Alstyne & Schrage (2016). Rendre les utilisateurs plus autonomes permet à ces derniers de créer et d'assembler eux-mêmes les fonctionnalités qu'ils recherchent. Pour ce faire, la plateforme met à disposition des utilisateurs des outils pour les aider à prendre en

---

<sup>18</sup> Soit en les monnayant, avec une tarification à l'abonnement par exemple, soit par un système de partage en *open data*.

main les différents aspects de la plateforme. Cela peut passer par des guides de bonne conduite, des outils d'aide à la gestion de l'activité (par exemple, Google propose des tableaux de bord pour suivre son activité sur GoogleAdWords), des formations, ou encore des kits de développement (des lignes de codes, *Software Development Kits*, SDK) ou des possibilités de portabilité de la plateforme sur d'autres supports (permises par les interfaces de programmation, les *Application Programming Interfaces*, API). Malhotra & Van Alstyne (2014) proposent quelques bonnes pratiques pour aider la plateforme à rester *leader* de son écosystème :

- Absorber les risques supportés par les utilisateurs, en mettant en place des assurances ;
- Former les utilisateurs pour qu'ils développent au mieux leurs capacités sur la plateforme ;
- Créer une communauté afin de canaliser les comportements en jouant sur l'auto-contrôle ;
- Payer ses impôts et taxes, ce qui permettra d'être apprécié des gouvernements et des citoyens ;
- Mettre en place un système de reviews fiable et transparent pour générer de la confiance.

Développer de nouvelles fonctionnalités au sein de l'écosystème reste primordial pour garder la plateforme attractive et en activité. Parker et al. (2017) remarquent une tendance à internaliser les développeurs en phase mûre, pour garder le contrôle sur la technologie, c'est-à-dire sur le code informatique. Des problématiques peuvent alors apparaître pour favoriser l'innovation au sein de l'écosystème, si la propriété intellectuelle ne permet pas de réutiliser ce code pour générer de nouvelles fonctionnalités.

Yonatany (2017) s'intéresse aux stratégies d'internationalisation développée par les plateformes. Faisant jour en phase de croissance et surtout en phase mûre, lorsque la plateforme est à la recherche de nouvelles clientèles, cette stratégie repose autant sur la volonté de la plateforme que sur la réceptivité des utilisateurs potentiels du marché visé. L'auteur trouve que les difficultés traditionnelles de cette stratégie, à savoir la distance psychique entre le nouvel entrant et son marché et le handicap procuré par le



fait d'être un acteur étranger à ce marché, sont moins forts pour les plateformes grâce à la modularité de son offre qui s'adapte facilement aux écosystèmes locaux. Par contre, le choix des premiers affiliés, qui par les effets de réputation permettront à la plateforme de se répandre sur le marché local ainsi que le choix d'une infrastructure qui permet les contributions de nombreux complémenteurs sont importantes. Mais prendre une envergure internationale peut être un atout radical pour aider la plateforme à rester *leader* de son marché. La mise en place d'une stratégie prenant en compte le rapport global/local est alors primordiale.

#### 4) PHASE DE RENAISSANCE

Moore (1993) propose un quatrième stade pour les écosystèmes d'affaires, celui de la renaissance, ou de la mort. Durant cette phase, la plateforme est menacée d'obsolescence due à une modification au sein de l'environnement (modification dans les goûts des consommateurs, changement de technologie, etc.). Pour faire face à la situation, la plateforme se doit de mener une réflexion stratégique autour de son identité et de son activité clé. Cela peut aussi se traduire par une redéfinition radicale du *business model*.

L'exemple de Myspace, qui n'a pas su rebondir est sur ce point éclairant. Le site, créé en 2003, est un des premiers réseaux sociaux à voir le jour. Son succès sera très important, avec plus de 230 millions d'utilisateurs au plus fort de son existence en 2009. La plateforme permet de créer un profil et de discuter avec les autres membres, de partager des photos, mais surtout de partager de la musique. C'est cette dernière activité qui lui assurera un succès international. Cependant, Myspace n'a pas réussi à franchir le tournant des années 2010 : les nouvelles technologies web ont permis à d'autres sites d'émerger, avec une meilleure qualité d'interface. En particulier, Facebook a pris le relais pour l'aspect conversationnel et le partage de photos, tandis que les plateformes last.fm, Spotify ou Soundcloud se sont développées pour le partage de musique. Outre la simplicité d'interaction sur ces sites, le *business model* reposant sur la publicité obligatoire et les spams ont dégradé la qualité de navigation

de Myspace. À partir de 2013, la plateforme a subi la désaffection de ses utilisateurs, et même si elle existe encore, elle ne fait plus partie des réseaux de premier plan.

Pour illustrer et conclure cette deuxième section, nous allons reprendre le cas d'Alibaba, géant du e-commerce mondial, originaire de Chine. Tan et al. (2015) étudie le cas de cette plateforme qui s'est développée sur le marché de la mise en relation des consommateurs du monde entier avec les PME manufacturières chinoises. Les auteurs retracent l'histoire de la plateforme de sa création en 1999 à 2015, et identifient les trois phases du cycle de vie de la plateforme et les stratégies qu'elle a mis en place pour rester le *leader* de son marché. L'identification d'un besoin du marché latent a permis à la plateforme de se développer rapidement, en se focalisant sur la mise en relation de deux pans du marché, les vendeurs et les acheteurs. Pour cela, ils ont permis aux vendeurs de s'enregistrer facilement sur la plateforme, ces derniers devant être sensibilisés et formés à la technologie, et aux acheteurs de naviguer facilement dans le catalogue d'offres. Ils ont également fait parler d'eux sur d'autres sites internet (inclination). Les propriétaires de la plateforme mettent rapidement en place des systèmes de paiements et de vérification, Alipay et Trustpass, afin de générer la confiance nécessaire pour la réalisation des échanges. Pour faciliter les transactions et les négociations entre les membres, la plateforme lance également un système de messagerie instantanée, Wangwang (noyautage). Une fois la phase de lancement réussie, la plateforme s'est inquiétée de la concurrence potentielle des moteurs de recherche pour mettre en relation les acheteurs et les vendeurs. Pour parer à toute menace d'enveloppement, Alibaba rachète, en 2005, Yahoo Chine, afin de disposer de sa propre technologie de moteur de recherche. Elle a transformé l'utilisation initiale de Yahoo Chine à son avantage, en créant une plateforme de recherche propriétaire, orientée *business*. En protégeant l'accès à l'information, elle a pu verrouiller ses utilisateurs (verrouillage). Dans un deuxième temps, elle s'est dotée d'un réseau social, Koubei, en 2006, qui a permis à ses utilisateurs de communiquer entre eux, et donc de produire de nouvelles relations et de faire vivre une communauté (enrôlement). Une fois la phase de maturité atteinte, à partir de 2007, la plateforme a ouvert son accès à

d'autres services aux utilisateurs, en mettant à leur disposition des outils pour qu'ils puissent eux-mêmes, gérer et suivre leurs activités sur la plateforme. Ils ont proposé des suites de services logiciels en ligne, Alisoft, puis un service de financement, Aliloan. Fin novembre 2007, enfin, la plateforme lance Alimama, un système d'échange d'espaces publicitaires (stratégie d'autonomisation). Le développement de tous ces services rend les utilisateurs encore plus interactifs avec la plateforme (stratégie de mélange).

Après avoir étudié les différents défis que rencontre une plateforme, nous allons nous intéresser aux défis que cette forme organisationnelle d'un genre nouveau pose à la société.

### C. UNE NOUVELLE CATÉGORIE D'OBJET

Dans cette section, nous allons nous interroger sur l'impact des plateformes sur la société. Véhiculant une philosophie collaborative et reposant sur une nouvelle forme d'intermédiation des activités économiques, les plateformes modifient le rapport des individus à la consommation et au travail. Nous assistons à l'apparition d'activités qui se situent aux frontières des catégories juridiques traditionnelles, ce qui soulève de nombreuses problématiques. Enfin, les effets sur la société ne sont pas aisés à mesurer. S'il est sûr que les plateformes transforment l'environnement économique, des débats et des recherches ont lieu pour déterminer la nature et la dimension de leurs effets.

#### 1) L'ÉCONOMIE DE PAIR-À-PAIR : UN NOUVEAU PARADIGME RELATIONNEL

Les plateformes-places de marché auxquelles nous nous intéressons permettent de mettre en relation des individus, particuliers ou professionnels pour qu'ils échangent entre eux, un bien, ou plus particulièrement un service. Cette économie de pair-à-pair modifie les rapports traditionnels des individus, entre consommateurs et producteurs, et entre donneurs d'ordre et producteurs. Les relations directes entre utilisateurs reposent sur l'idée de consommation collaborative, tandis que les relations de travail imposent un questionnement sur leur nature et leur régulation.

##### *a) LES RELATIONS ENTRE UTILISATEURS*

Les plateformes ont pris leur essor avec la notion de consommation collaborative (Acquier & Carbone, 2018; Acquier, Carbone, & Massé, 2017; Botsman & Rogers, 2011; Felson & Spaeth, 1978), d'économie du partage ou encore de *sharing economy* qui s'est développée dans nos sociétés avec la crise économique de 2007-2008. Les restrictions budgétaires et la volonté de ne pas voir son niveau de vie baisser ont conduit les individus à chercher des alternatives à la consommation traditionnelle. Depuis les années 1990, les pratiques de consommation ont pu migrer vers internet, ce qui a permis déjà de réduire un certain nombre de coûts de recherche et d'intermédiation. Via ce canal, de nouvelles entreprises se sont développées, proposant des offres plus attractives, à la fois en termes de coût et d'expérience de consommation. Le positionnement des plateformes repose sur les gains en efficacité permises par leur intermédiaire, ainsi que sur une idée de partage et de collaboration entre les individus.

L'idée d'économie du partage ou de consommation collaborative ou, plus exactement, de pair-à-pair, est de **mettre à disposition de chacun les capacités productives sous-exploitées ou latentes dans la société**. Chaque individu peut ainsi mettre à disposition des autres ses biens superflus ou dont l'exploitation n'est pas maximale et ses services qu'il a à offrir. Cette idée repose en partie sur l'économie de la fonctionnalité (Robert, Binninger, & Ourahmoune, 2014; Stahel, 1998) : cette vision de la production et de la consommation favorise l'utilisation des biens et services à leur possession tout en cherchant à diminuer les ressources utilisées pour la production des offres (Van Niel, 2007). Cette idée est sous-jacente au modèle des plateformes, bien que souvent elles ne proposent en fait qu'une offre de services, et s'inscrivent ainsi dans le mouvement de servicisation de l'économie (Laurent, du Tertre, Dieuaide, & Petit, 2008; Robert et al., 2014).

Les travaux d'Acquier & Carbone (2018) décrivent la pluralité des formes des plateformes de l'économie collaborative en distinguant les plateformes redistributives, qui permettent de répartir la création de valeur dans l'ensemble de l'écosystème, de celles qui capturent la plus grande partie de cette valeur. Ils différencient aussi les

plateformes selon qu'elles donnent accès à un ensemble centralisé de ressources ou qu'elles mettent en relation les utilisateurs entre eux, ce qui conduit à quatre formes typiques de plateformes : les *commoners*, qui permettent la mise en commun de ressources à l'image de Wikipédia ; les plateformes orientées missions, qui permettent la réalisation de services à visée sociétale, en dehors du système marchand traditionnel (comme les plateformes de dons d'objets telles donnons.org, toutdonner.com ou recupe.net) ; les fournisseurs d'infrastructures partagées, comme la plateforme d'autopartage Zipcar ; et les entremetteurs qui permettent l'intermédiation entre les pairs pour la réalisation de service (nous retrouvons ici Airbnb et Uber).

Les avantages mis en avant à travers la notion d'économie du partage sont alors nombreux : d'abord économiques – les prix sont bas dans l'économie de pair-à-pair –, l'idée sous-jacente de durabilité séduit également un nombre croissant d'individus soucieux de leur impact sociétal et environnemental ; la création de **communauté** autour des utilisateurs d'une plateforme attire aussi par la promesse de lien social et d'échanges « plus humains » qui nourrissent le sentiment d'appartenance (Belk, 2010; Cova, 1997) ; enfin, la concurrence et la mise en place de système de contrôle par la plateforme et entre utilisateurs induit une amélioration de la qualité des offres et de la satisfaction des utilisateurs. Les technologies de l'information sur lesquelles elles reposent permettent à tout un chacun (disposant de l'accès à ces technologies) de prendre part à ces échanges. Les populations concernées par ces activités atteignent des tailles jamais égalées auparavant. Cela confère une puissance de marché très importante aux plateformes, les rendant plus attractives et les protégeant, dans une certaine mesure, de représailles de la part de la concurrence (sous la forme d'attaque de marché ou de lobbying en leur défaveur).

#### *b) LES RELATIONS DE TRAVAIL*

Pour ceux qui offrent leurs biens ou leurs services, la nature de l'activité effectuée peut poser question. Les relations qui lient les offreurs aux plateformes externes – places de marché sont contractuelles et ne relèvent pas (ou très rarement) du travail salarial. Ces mêmes offreurs peuvent avoir des **statuts différents** : ils

peuvent offrir leurs biens et/ou services en tant que professionnels ou bien en tant que particuliers. Les revenus tirés de ces activités sont soumis à différents régimes d'imposition et les offreurs ne sont pas protégés de la même manière. L'intensité avec laquelle les utilisateurs se servent de la plateforme est également variable. Des professionnels peuvent y chercher quelques petits bénéfices supplémentaires ou au contraire s'en servir comme véhicule de leur activité principale. De la même manière, un particulier peut y passer tout son temps libre ou seulement participer occasionnellement.

Comme le montre Jourdain (2018) à propos du cas de la plateforme Etsy, les degrés d'investissements des producteurs (majoritairement des productrices en l'occurrence) de la plateforme peuvent varier. Cette plateforme permet de vendre des objets artisanaux (bijoux, vêtements, décoration, ...) et connaît un franc succès auprès d'une partie des consommateurs qui cherchent des cadeaux ou des biens faits mains et originaux. Les vendeuses (88% sont des femmes (Jourdain, 2018)) investissent la plateforme à des degrés divers : de la simple occupation occasionnelle, la vente de quelques objets par année, à la réalisation d'une activité professionnelle à temps plein, qui dégage un revenu d'un peu plus de mille euros par mois (à beaucoup plus, bien évidemment). Dans le cas où l'activité générée sur le site permet de dégager des revenus suffisants, un statut de travailleur indépendant doit être utilisé (auto-entrepreneur, micro-entrepreneur, etc.). Un particulier / amateur<sup>19</sup> qui investit la plateforme de manière acharnée, en y dédiant tout une très grande majorité de son temps actif, et qui propose une offre qualitativement équivalente ou supérieure à celle de professionnels se retrouve alors dans une position de professionnel.

De plus, la nature des garanties et des protections offertes varient sur chaque plateforme et au cours du temps, tout comme les conditions de contrôle sur les échanges. La nature de la relation de subordination qui lie les offreurs à la plateforme peut poser la question du travail salarié dissimulé. En particulier, cette question est

---

<sup>19</sup> Au sens de non professionnel.

posée dans le cas des livreurs de restauration rapide, de la plateforme Deliveroo entre autres. Ces derniers sont chargés de transmettre des plats préparés par des restaurateurs à des clients, dans un certain temps donné (30 à 45 minutes à compter de la commande). La plateforme donne les ordres aux livreurs, surveille leurs parcours et fixe les prix. La question du lien de subordination se pose alors par rapport à ces travailleurs indépendants : le sont-ils réellement ? Cette question se pose particulièrement dans les cas où l'échange qui se fait à travers la plateforme prend la forme d'un service. L'appréciation de l'autonomie laissée aux producteurs et du degré de directivité dans les tâches assignées sont utiles pour apprécier la question de la requalification de la relation entre la plateforme et le producteur en contrat de travail (J. Lemoine, Roth, & Favreau, 2017).

Cette situation est peut-être à rapprocher de celle du système de métayage dans l'agriculture (Colin, 2009) ou de celui de *putting-out* étudié par Rudischhauser (2016) : « Dans le *putting-out*, un "fabricant", qui, contrairement à ce que peut suggérer le terme, ne fabrique rien, répartit les ordres qu'il a reçus et le matériel nécessaire à des travailleurs à domicile, qui rapportent la ou les pièces finies au moment convenu. Ces travailleurs sont classés comme indépendants, parce que, bien qu'ils ne travaillent pas à leur propre compte mais pour le compte d'un donneur d'ordres, ils ne travaillent pas "sous ses ordres", sous sa direction et sa surveillance. » (Rudischhauser, 2016, 406, cité par (Abdelnour & Bernard, 2018)). Cette situation pose **la question de la protection des travailleurs**, tant au niveau du droit du travail que de la protection sociale (Dirringer, 2018).

Enfin, en ce qui concerne les plateformes qui permettent d'utiliser les capacités sous-exploitées des particuliers, il existe un certain nombre de flous juridiques autour de ces activités. En effet, les questions qui se posent concernant l'exploitation de ces biens reposent sur **la nature des revenus générés**. Par exemple, la pratique du covoiturage en France détermine que l'argent versé par les passagers au conducteur ne peut avoir d'autres destinations que celle de participer aux frais de transport. Il n'est donc théoriquement pas possible de s'enrichir par cette méthode. En ce qui

concerne la location de logement ou la revente de biens, les revenus générés par ces activités doivent être déclarés auprès de l'administration fiscale. Ces déclarations reposent souvent sur le bon-vouloir des particuliers, et l'administration ne possédant pas assez de moyens de contrôle, il s'en suit un manque à gagner fiscal pour l'État. L'étude de Jourdain (2018) sur Etsy étai ce cas : les vendeuses ne dégagant que quelques centaines d'euros par an de cette activité ne voient pas la nécessité de les déclarer auprès de l'administration fiscale. D'autres impôts et taxes peuvent être concernés par ce manque à gagner, en particulier, la taxe de séjour pour les communes qui voient leurs habitants proposer leur logement via des sites de pair-à-pair, à l'instar d'Airbnb. Les pouvoirs publics cherchent donc à mettre en place des partenariats avec les plateformes pour mieux contrôler les activités des individus sur ces dernières. Par exemple, la mairie de Paris travaille en étroite collaboration avec Airbnb pour percevoir la taxe de séjour et pour vérifier que les individus louant via la plateforme déclarent bien cette activité et respectent les règles établies par les pouvoirs publics.

## 2) LE PROBLÈME DE LA CATÉGORISATION JURIDIQUE

L'activité des plateformes est l'intermédiation en ligne. Cependant, bien souvent, son champ d'activité déborde de la sphère numérique. Se situant à la frontière de l'économie numérique, les plateformes posent le problème de la **catégorisation juridique**, déjà approchée à travers la redéfinition des liens du travail. L'appréhension des plateformes par les pouvoirs publics détermine la **nature des règles** qui s'appliquent à ces dernières et à leurs utilisateurs. Par exemple, la nature de l'activité proposée par Blablacar, première plateforme française de covoiturage, est la mise en relation de chauffeurs amateurs avec des passagers. Face à l'explosion de ces pratiques, il a fallu déterminer la nature des revenus engendrés par cette activité. Ainsi, le droit français s'est vu obligé de préciser les contours de cette activité de covoiturage, comme « l'utilisation en commun d'un véhicule terrestre à moteur par un conducteur et un ou plusieurs passagers, effectuée à titre non onéreux, excepté le partage des frais, dans le cadre d'un déplacement que le conducteur effectue pour son



propre compte »<sup>20</sup>. Cette inscription réglementaire a été rendue nécessaire suite à l'accroissement de plaintes de la part de sociétés de transport à l'encontre de personnes s'organisant en covoiturage, notamment grâce à Blablacar, pour concurrence déloyale. La nature de l'activité engendrée par cette plateforme étant clarifiée, cette dernière se trouve libre d'exercer sur le marché.

Pour accroître le niveau de complexité légale engendrée par la nature des activités permises par les plateformes, ces dernières évoluent bien souvent sur des marchés internationaux, où **les réglementations internationales s'imbriquent avec les régulations locales** et peuvent de ce fait largement différer d'un lieu à l'autre. Évoluant sur les marchés numériques, les plateformes appartiennent à l'économie numérique ; différents droits sont alors applicables (Brémand, 2018). En particulier, pour la France, le droit européen, lorsqu'il s'applique<sup>21</sup>, prime sur le droit national. Les plateformes sont alors à la confluence de ces deux législations. D'un côté, la liberté contractuelle implique de s'intéresser de près à des marchés qui ont tendance à devenir monopolistique, tout en s'inquiétant du libre consentement de l'utilisateur, opacifié par la nature des conditions générales d'utilisation imposées par les plateformes. Le droit de l'Union Européenne s'applique dans ce domaine. De l'autre, les plateformes ont des incidences locales, sur les comportements des citoyens des pays : la qualification de la nature de l'activité exercée est alors primordiale pour déterminer si le droit national prime sur l'europpéen.

À cet égard, le verdict rendu par la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) le 20 décembre 2017 sur le cas Uber<sup>22</sup> est exemplaire. Saisie par les tribunaux

---

<sup>20</sup> Article L3132-1 du code des Transports, créé par la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte - Article 52 :

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=C0E84CA6CC12926BD47CCF97827E2F9F.tplgfr21s\\_3?cidTexte=JORFTEXT000031044385&idArticle=LEGIARTI000032748439&dateTexte=20190216&categorieLien=id#LEGIARTI000032748439](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do;jsessionid=C0E84CA6CC12926BD47CCF97827E2F9F.tplgfr21s_3?cidTexte=JORFTEXT000031044385&idArticle=LEGIARTI000032748439&dateTexte=20190216&categorieLien=id#LEGIARTI000032748439)

<sup>21</sup> Une des problématiques est d'ailleurs de savoir s'il s'applique ou pas, comme le démontre l'exemple d'Uber : la catégorisation juridique de l'activité des plateformes détermine le droit applicable.

<sup>22</sup> Arrêt de la CJUE du 20/12/2017 dans l'affaire C-434/15 : <http://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?text=uber&docid=198047&pageIndex=0&doclang=FR&mode=req&dir=&occ=first&part=1&cid=13917581#ctx1>

barcelonais en 2014, suite à la plainte des compagnies de taxis contre la compagnie Uber et son service UberPop pour concurrence déloyale, la question de savoir si la plateforme relevait des services de la société de l'information ou d'une entreprise de transport était d'une importance majeure : les chauffeurs UberPop étant des non-professionnels, les compagnies de taxis dénonçaient le non-respect des règles du droit du transport espagnol. La qualification en entreprise de services de la société de l'information permettait que le droit européen s'applique (via les directives sur le marché intérieur et le marché électronique) et que son activité soit considérée comme légale. Dans le cas contraire, les chauffeurs seraient obligés de posséder une autorisation administrative pour exercer leur activité. C'est finalement cette deuxième option, la qualification en entreprise relevant des services de transport qui a été retenue, fin décembre 2017 par la Cour de Justice de l'Union Européenne, impliquant l'application des droits nationaux.

L'apparition récente de ces formes organisationnelles explique que les législateurs ne commencent que seulement à s'emparer de ces sujets. Les plateformes utilisent sciemment les flous juridiques qui entourent leur activité, tout du moins dans les premiers temps de leur développement, pour s'imposer le plus rapidement possible dans les comportements de consommation et se développer au détriment des acteurs bien établies. De plus, les plateformes évoluant dans des sphères d'activités assez différentes les unes des autres, il est difficile de mettre en place des règles générales applicables à toutes. C'est presque au cas par cas que les législateurs doivent décider de la catégorisation juridique de ces plateformes. En effet, la mixité des activités exercées par les plateformes complexifie leur appréhension par les pouvoirs publics. Les législateurs doivent apprécier la nature des activités exercées au cas par cas pour confirmer ou modifier les règles de droit et fiscales qui leur sont applicables. Leur nature d'intermédiaire peut revêtir différentes dimensions, selon les modèles de rémunération mis en place et leur degré d'intégration des différents services. L'activité même de la plateforme est donc soumise à interprétation.

À cela s'ajoute la nature de l'activité permise par la plateforme à leurs utilisateurs. Il s'agit alors de déterminer la nature marchande ou domestique des activités intermédiées, et les règles fiscales et de droit qui s'appliquent. Il est important pour les pouvoirs publics d'être en contact étroit avec la plateforme pour contrôler les activités qui y sont exercées et s'assurer de percevoir les impôts et taxes qui s'appliquent. Le combat de la mairie de Paris, entre autres mairies, face à Airbnb représente bien cette problématique. Les hôtes parisiens de la plateforme ne se donnaient pas la peine de collecter la taxe de séjour et de la reverser à la mairie (bien souvent par ignorance de cette obligation). S'agissant d'un service d'hébergement touristique et non d'un service non-marchand entre particuliers, cette dernière s'est attachée à recouvrer son dû, en exigeant des mesures de la part de la plateforme pour informer les hôtes, voire collecter directement la taxe. Au final, la mairie de Paris s'est assurée la collaboration d'Airbnb pour inciter ses utilisateurs à respecter la réglementation.

Le problème d'Airbnb face aux législateurs locaux est représentatif de la problématique internationale posée par les plateformes. En effet, c'est la mairie de Paris qui a dû prendre en charge le combat pour faire respecter la législation. La plateforme se retrouve alors aux prises avec les différentes municipalités et systèmes de réglementation de par le monde et doit mettre en place une stratégie spécifique localement, et globalement cohérente (rapport global/local). S'il est encore facile pour un « grand » pays ou une métropole de s'opposer et de négocier avec une plateforme mondiale, cela est plus difficile dans des zones en difficulté économique ou de petite envergure. Les facultés de contrôle sont alors moindres. Ce **rapport de force déséquilibré** entre les États, et les entreprises nationales qu'elles représentent, et les plus grandes plateformes est illustré par le cas de GoogleNews en Espagne (Brémand, 2018) : GoogleNews est la plateforme de diffusion d'articles de presse de Google. En 2014, les journaux espagnols ont voulu faire payer le droit à Google de diffuser leurs informations via son interface, afin de protéger la propriété intellectuelle et de financer une partie de leur activité. Une loi a été adoptée par le parlement espagnol,

contraignant la plateforme à payer. Elle a refusé de se soumettre aux conditions exigées par la loi et a fermé son service dans le pays, entraînant une baisse drastique de la fréquentation des sites de presse du pays. Ce cas de figure n'est pas unique à l'Espagne, Google a également pénalisé des médias en Allemagne et dans d'autres pays. La question de la position dominante des plateformes les plus matures est une véritable question économique et politique.

Même si l'on a pu voir des initiatives d'échange de bonnes pratiques entre différentes collectivités mondiales (des métropoles, principalement), la collaboration internationale dans ce domaine reste faible. Au niveau de l'Organisation Mondiale du Commerce, les plateformes relèvent de différents domaines, du commerce électronique au commerce de service, en passant par les sociétés de l'information et de la communication... Cette même classification des activités afférentes aux plateformes se retrouvent au sein de l'Union Européenne. **La classification de l'activité d'une plateforme est en grande partie soumise à l'interprétation qu'en font les pouvoirs publics et les législateurs.** Les règles applicables ne sont pas stables, même si, avec le temps, elles tendent à se préciser.

### 3) DES EFFETS BÉNÉFIQUES POUR LA SOCIÉTÉ ?

L'insertion des plateformes dans le paysage économique repose en partie sur les effets bénéfiques de ses dernières sur les sociétés. En plus des gains permis individuellement, les plateformes semblent susciter de nombreuses créations d'emploi et re-dynamiser l'économie de manière locale. S'appuyant sur un argumentaire écologique, certaines d'entre elles vantent aussi leur impact environnemental pour promouvoir leur action.

L'action des plateformes induit une certaine re-dynamisation du tissu économique. Les personnes éloignées de l'emploi ont la possibilité de pratiquer très facilement une activité marchande, les personnes à faible revenu peuvent s'y procurer un revenu complémentaire. Le recours aux plateformes permet aussi aux professionnels de trouver une nouvelle demande, inaccessible auparavant. Des études

se sont penchées sur l'évaluation des gains économiques permis par les plateformes, localement. Les résultats sont assez mitigés : le rapport de la Dares (Montel, 2017) contrebalance les effets induits par l'amélioration de l'efficacité des marchés par les conséquences des rendements croissants sur la concurrence (dynamique de concentration des marchés). D'autre part, les impacts, déjà mis en évidence, sur le travail et l'emploi tendent à une fragmentation des marchés et des protections. L'exemple des plateformes de livraison montre bien cette incertitude concernant les impacts : d'un côté, le succès de la plateforme se traduit par une hausse des commandes et de la consommation dans les restaurants, de l'autre les livreurs des plateformes connaissent des conditions d'exercice précaires.

Il faut également s'intéresser à l'impact des plateformes sur les acteurs traditionnels de l'économie. Les résultats à cet égard dépendent des secteurs d'activité. Si Netflix a complètement modifié le rôle des acteurs de la production et de la distribution de films et de séries, l'impact d'Airbnb sur les hôteliers est, pour l'instant, plus marginal, avec des disparités selon la nature des hôtels (cf. chapitre 5) (Choi, Jung, Ryu, Kim, & Yoon, 2015; Gallic & Malardé, 2018; Ytreberg, 2016; Zervas, Proserpio, & Byers, 2017).

Autour de l'activité des plateformes s'est développé un certain nombre d'activités parallèles ou complémentaires. Si l'on prend l'exemple d'Airbnb, on a vu apparaître des sociétés de conciergerie pour permettre une gestion des locations simplifiée et efficace pour les loueurs. Elles ont également remis au premier plan certaines activités délaissées, telles que chauffeurs ou coursiers, et ont permis à des artisans de développer leur activité. En effet, les services proposés par les plateformes reposent bien souvent sur une demande latente dans la société, et non satisfaite par les entreprises traditionnelles. Ainsi, le succès d'Uber tient en grande partie aux solutions insatisfaisantes de transport présentes dans les grandes villes du monde, que ce soit au niveau du prix, de la qualité de service ou de la disponibilité. En permettant de répondre à des attentes présentes dans la société, elles contribuent à relancer l'activité économique. L'étude du cabinet Oxera (2015), commandée par Google, concernant les

avantages des plateformes en ligne, montre que les consommateurs tirent divers avantages de leur utilisation :

- Facilité et simplicité d'usage,
- Plus grand choix,
- Plus de transparence,
- Plus d'engagement,
- Gains monétaires,
- Des relations enrichies

Les effets (prônés, espérés ou effectifs) sur la société vont donc au-delà des aspects économiques. Les promesses des plateformes, en s'inscrivant dans une idée d'économie du partage ou collaborative, véhiculent des valeurs d'ouverture (aux autres de la communauté) et d'échange, et la possibilité d'une consommation plus responsable. L'économie de services qui en découle modifie le rapport des individus à la propriété et à la consommation de biens et de services. Les offres sont ainsi sensées se développer pour permettre une utilisation optimale des biens, répartie entre tous selon les besoins de chacun. À travers la création d'une communauté et d'un sentiment d'appartenance, les plateformes jouent sur la valeur sociale (Täuscher & Laudien, 2018) de leurs interfaces. Elles promettent de rencontrer des personnes uniques, aux histoires particulières qui permettront de rendre l'échange encore plus agréable. Les chauffeurs Uber sont connus pour leur amabilité et leur sens du service, les hôtes Airbnb sont là pour partager une expérience unique de votre lieu de séjour, les chauffeurs Blablacar savent rendre un trajet en voiture inoubliable, ...

Au-delà des idées et des valeurs véhiculées par les plateformes et leurs relais dans la société, elles façonnent également les comportements sur leurs interfaces. Via leurs politiques d'utilisation, elles contrôlent en partie les comportements de leurs utilisateurs dans leurs interactions. Leur intérêt est de favoriser les comportements qui conduisent à des interactions positives, créatrices de valeur pour l'ensemble des utilisateurs de l'écosystème. Ainsi, pour rendre attractif la visite de leurs interfaces, les plateformes développent des outils de ludification, qui ajoute un côté ludique et une motivation à développer ses activités. Elles reposent sur l'économie de l'attention qui

considère l'attention des individus comme une ressource rare que les offreurs de contenus cherchent à capter pour développer leurs activités (Citton, 2013). Elles modifient ainsi la perspective d'approche des individus : le but n'est plus de vendre à tout prix mais de faire rester ou revenir sur la plateforme le plus souvent possible. Et les résultats sont là. Pour Facebook, qui comptabilisait un peu plus de 2 milliards d'inscrits, dont 1,4 milliards d'utilisateurs actifs par jour fin 2017, le temps moyen passé par mois par un utilisateur est de 6h45 avec une moyenne de temps de visite de 5 à 6 minutes<sup>23</sup>.

Enfin, nous pouvons mentionner les incertitudes quant à l'impact écologique des plateformes. Les effets de l'utilisation massive des données et des outils numériques sont mal évalués, la croissance de la consommation induite par les plateformes est là (pensons ne serait-ce qu'à la croissance d'Amazon), mais des comportements de consommation durable émergent en parallèle (avec la revente d'objets qui leur procure une seconde vie, sur LeBonCoin par exemple). De plus, l'accroissement du trafic internet demande une croissance du nombre de serveurs de stockage des données et des capacités de traitement de ces données, ce qui accroît la consommation électrique nécessaire à l'alimentation et au refroidissement des centres de données (*data centers*). Google revendique à ce propos consommer 30% d'énergies renouvelables pour alimenter ses centres de données et bureaux dans le monde, et combler les 70% manquant via des contrats de rachat d'énergies renouvelables<sup>24</sup>.

Nous avons vu, dans cette section, que les plateformes posent différentes questions pour la société. La redéfinition des rapports interindividuels modifient les relations sociales et les relations de travail. Les pouvoirs publics doivent prendre, parfois en urgence comme nous le verrons, de nouvelles législations pour encadrer ces nouveaux acteurs. Enfin, ces décisions s'imposent alors que l'on évalue encore

---

<sup>23</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-facebook/>

<sup>24</sup> Il s'agit d'acheter de l'énergie verte auprès de producteurs pour la revendre ensuite aux distributeurs du réseau électrique ; Google ne consomme pas directement cette énergie produite. <https://www.google.fr/about/datacenters/renewable/index.html>

qu'approximativement les effets des plateformes sur les sociétés. Ces dernières font alors preuve de beaucoup de compétences pour imposer leur vision de leurs impacts à la société.

Cette partie a été consacrée à mettre en évidence les nombreux défis que doivent relever les plateformes. D'un point de vue interne et stratégique, les plateformes doivent mettre en place un *business model* adapté à son activité et à son écosystème. Ces choix ne sont pas durables dans le temps, et doivent être constamment remis en question afin de permettre à la dynamique de croissance de se mettre en place. Durant son expansion, la plateforme est soumise à de nombreux défis pour rester au cœur de son écosystème, que ce soit au niveau de la gestion de son offre pour la communauté ou au niveau de la protection de son écosystème d'attaque extérieure. Enfin, la nouveauté de ce modèle économique pose de nombreuses questions sociales et sociétales qu'elles doivent tenter de résoudre afin de ne pas se voir entraver par les régulateurs.

## CONCLUSION

Dans ce premier chapitre, nous avons cherché à décrire l'objet plateforme à travers ses caractéristiques propres et les défis qu'il soulève. Les plateformes sont porteuses de nouveaux modèles d'affaires, reposant sur les échanges de pair-à-pair parmi des populations d'amateurs et de professionnels. Nous les définissons comme **une forme organisationnelle qui met à disposition un environnement d'échange structuré et ouvert permettant de mettre en relation différents types d'acteurs dont les actions et interactions génèrent de la valeur pour chacun des intervenants**. Elles sont par nature protéiformes. Grâce à la mise en place d'une infrastructure et de règles partagées par les utilisateurs de la plateforme, son architecture normative, aux effets de réseau croisé et aux caractéristiques d'agilité des technologies informatiques, les plateformes génèrent un environnement propice aux innovations en cascade, rendant leur environnement mouvant dans le temps.



Les plateformes sont au cœur d'un écosystème d'affaires du fait de la multiplicité des versants qu'elles servent. Elles doivent mettre en place des systèmes de gestion de la qualité, de gestion de la confiance et de motivation à l'utilisation pour garantir la réalisation des échanges par son intermédiaire. Pour gérer les dynamiques concurrentielles qui traversent son environnement, les plateformes ont à leur disposition différentes stratégies pour mobiliser leurs utilisateurs selon la nature du défi qu'elles rencontrent. La constitution du marché passe par les stratégies de noyautage (créer son marché en proposant une offre attractive et innovante) et d'inclination (imposer sa technologie comme standard du marché). La mise à l'échelle de la plateforme demande, pour lutter contre le risque d'enveloppement, de mettre en place des stratégies de verrouillage (améliorer l'interactivité au sein de la plateforme et l'identité de l'écosystème) et d' enrôlement (relâcher le contrôle sur les interactions, laisser plus de marge de manœuvre aux différentes catégories d'utilisateurs). Enfin, pour garantir sa rentabilité et son développement, elle a à sa disposition les stratégies d'autonomisation (donner plus de capacités d'interventions et d'interactions aux utilisateurs de la plateforme) et de mélange (développer les fonctionnalités croisées et les relations entre les membres de l'écosystème).

Le choix des outils opérationnels pour mettre en place ces stratégies repose sur la nature du *business model* de chaque plateforme. Le modèle de revenu, le degré de centralisation et de contrôle des échanges, les règles de fonctionnement internes à la plateforme, la manière de construire et structurer la communauté ... peuvent prendre de nombreuses formes selon les cas.

Notre tâche, ici, sera de détailler ces formes prises dans le cas de deux entreprises emblématiques de l'économie des plateformes : Airbnb et Uber qui appartiennent à la catégorie des places de marchés électroniques, dont la propriété est privée. Le tableau 5 reprend les différentes caractéristiques de ces deux entreprises,

l'une relevant des places de marché de services hors-ligne<sup>25</sup> à la demande (Uber), l'autre des places de marché de services hors-ligne de pair-à-pair (Airbnb).

Mais il ne faut pas oublier que les plateformes donnent naissance à des interactions dans le réel. Leurs actions virtuelles ont une incidence sur le réel, et il est important de prendre en compte les impacts des plateformes sur la société. La régulation et le contrôle des activités sont en train de se mettre en place, aux niveaux de l'encadrement de la concurrence et des mutations économiques, de la protection des travailleurs et de la redéfinition de l'emploi, de la protection des consommateurs et du respect de la vie privée. Il ne faut pas nier que l'impact des plateformes sur l'économie et la société remet en cause les structures existantes, les acteurs établis et les règles mises en jeu.

	<b>Airbnb</b>	<b>Uber</b>
Date de création	2008	2009
Date d'atteinte du statut de licorne	2011	2013
Marché	Hébergement touristique	Transport public particulier de personnes
Versants initiaux	Loueurs, visiteurs	Chauffeurs, passagers
Business Model : Type de plateforme	Internet et mobile	Mobile
Participants	C2C, B2C	B2C (tentative de C2C)
Proposition de valeur	Valeur émotionnelle, efficacité prix/coût	Efficacité prix/coût
Type et contenu de la transaction	Service hors-ligne <sup>26</sup>	Service hors-ligne <sup>27</sup>
Modèle de revenu	Commissions sur les vendeurs et les acheteurs	Commissions sur les vendeurs et les acheteurs
Concurrents	Les hôteliers et les professionnels de l'hospitalité ; les autres plateformes du même marché	Les sociétés et les chauffeurs de taxis ; les entreprises de VTC ; les autres plateformes du même marché
Enjeux locaux	Impact sur les marchés du logement Impôts et taxes	Régulation de la concurrence Nature du travail et de l'emploi

**Tableau 5 : Présentation des principales caractéristiques d'Airbnb et Uber**

<sup>25</sup> Hors-ligne dans le sens où les échanges permis par la plateforme prennent place dans le monde physique.

<sup>26</sup> Paiement en ligne, échange physique.

<sup>27</sup> Idem

Airbnb et Uber ont posé (et posent encore) ces interrogations un peu partout dans le monde. La transformation des comportements de consommation à laquelle nous commençons à assister demande à la société de redéfinir un certains nombres de règles. Ce qui nous intéresse ici particulièrement est de savoir **comment les plateformes se sont insérées dans la société ?** Cette question appelle deux axes de réflexions.

Le premier axe, que nous allons aborder dans le chapitre 2, pose la question de la construction de l'objet organisationnel et de son marché. Les plateformes doivent en effet faire adhérer les consommateurs et les membres de la société à son idée, son innovation, et à sa proposition de valeur pour pouvoir construire son marché. La nouveauté dans les comportements de production et de consommation implique aussi la construction de la légitimité de la plateforme, qui lui permet d'être acceptée et d'agir et de se développer sur le marché. Pour résumer ce premier axe, il s'articulera autour de la question suivante : Comment les plateformes se font-elles accepter dans la société ?

Le second, que nous aborderons au chapitre 3, pose la question de la modification institutionnelle inhérente à l'introduction d'une nouvelle forme organisationnelle sur des marchés existants (Gawer & Cusumano, 2014). En effet, les plateformes qui nous intéressent ici ont des interactions directes et indirectes avec les marchés historiques adressant le même type de demande. L'État, ainsi que les pouvoirs publics plus locaux, ont la charge d'adopter les règles idoines aux nouvelles situations économiques et sociales. De ce fait, nous nous demanderons : Comment les plateformes construisent-elles les conditions institutionnelles favorables à leur implantation et à leur développement ?



---

# CHAPITRE 2 : LA CONQUÊTE DES MARCHÉS

## INTRODUCTION

Les plateformes-places de marché doivent se faire accepter dans la société. La nouveauté des offres qu'elles mettent à disposition, dans la forme et dans le mode d'organisation proposé, leur impose une phase que l'on pourrait qualifier d'abordage des marchés. Elles font face à un double défi : créer leur marché, trouver leurs consommateurs et construire leur chaîne de valeur, comme pour toutes nouvelles entreprises ; s'insérer dans les marchés déjà existants, se faire accepter d'un point de vue légal, puisque leurs offres s'adressent à des marchés déjà en place et remettent en question les modèles traditionnels d'organisation de la chaîne de valeur.

Les transformations du monde du commerce, par le développement des places de marché électronique montrent les bouleversements profonds qu'induisent les plateformes. Toutes les grandes enseignes traditionnelles ont maintenant activé leurs propres places de marchés, pour compétitionner sur ce nouveau terrain de jeu ouvert par la technologie internet et balisé par les supports mobiles. La transformation soulevée par Amazon, eBay et consorts s'est avant tout jouée sur internet, avec la conquête d'un nombre d'utilisateurs toujours plus nombreux, sur les terrains juridiques ensuite, par exemple au niveau de l'Union Européenne avec la mise en place de directives encadrant le commerce électronique, avant d'entraîner le redéploiement des actifs des acteurs traditionnels. Le déploiement des plateformes dans un nombre de services d'intermédiation toujours plus nombreux interroge sur la manière dont les plateformes s'emparent des marchés.

Ce chapitre vise justement à s'interroger sur les outils à la disposition des plateformes pour relever ces défis : quels sont les outils/leviers à la disposition des plateformes pour créer leur marché et s'insérer dans les marchés ? Nous verrons que

ces derniers ne sont pas tellement différents de ceux à disposition des organisations de manière générale, avec bien sûr des déclinaisons spécifiques.

Nous verrons, dans une première partie, les ressources et compétences essentielles qui permettront à la plateforme de répondre à ces défis. Les ressources permettent à l'organisation d'activer son *business model* ; pour les plateformes, nous verrons que la ressource primordiale sont les données de/sur ses utilisateurs. Les compétences de relations publiques sont utilisées en particulier pour attirer les prospects à considérer l'offre, et sont donc un outil précieux pour faire connaître la plateforme. Enfin, les relations de pouvoir étant déjà réparties dans la société, en partie à travers la législation et la régulation encadrant les marchés, les compétences politiques, de connaissances des processus d'élaboration des droits, permettent à la plateforme de s'insérer dans un marché déjà existant.

La seconde partie sera consacrée au concept de légitimité, sous-jacent à l'exercice du pouvoir. La possibilité d'agir repose sur la reconnaissance du droit d'agir par les autres membres de la société. Le développement d'une plateforme, tout comme de n'importe quelle organisation, repose sur le fait qu'elle est reconnue légitime d'agir, voire au mieux que son existence et ses actions sont prises pour acquises dans la société, sont tenues comme allant de soi, l'on ne s'interroge plus sur leurs fondements sur lesquels s'abat un voile d'ignorance. Sans légitimité, la plateforme fait face à l'impossibilité d'être soutenue durablement, et son existence est alors menacée. La légitimité joue un rôle fondamental dans l'existence des objets sociaux, sa conquête et son maintien représentent un primo-enjeu qui s'impose à toute organisation. Nous verrons les fondements et les différentes facettes de la légitimité, ainsi que les stratégies mises en place par les organisations pour gérer leur légitimité.

## I. LES INGRÉDIENTS NÉCESSAIRES À LA MISE SUR LE MARCHÉ DES PLATEFORMES

Les plateformes numériques représentent, comme nous l'avons vu au chapitre 1, une nouvelle forme organisationnelle. Pour se développer, elles ont, par nature, besoin d'acteurs extérieurs, en premier lieu desquels nous retrouvons les utilisateurs (producteurs et consommateurs) et les investisseurs. La puissance de leur offre repose sur l'utilisation extensive de la plateforme par ses utilisateurs. Elle cherche donc à enrôler le plus grand nombre, afin d'entrer dans un cycle vertueux où le niveau de service et la qualité de l'offre s'améliorent en fonction du nombre d'utilisateurs dont la croissance autorise ces améliorations.

Nous verrons, dans une première section, que les plateformes ont besoin des ressources de ces différents acteurs pour mettre en place leur proposition de valeur. En effet, leur *business model* repose sur les capacités productives de ses utilisateurs. Elles ont recours à une forme d'externalisation du service qu'elles promettent, en ce sens que le service permis par une plateforme n'est rendu que par ses utilisateurs volontaires. Sans leur concours, la plateforme ne peut délivrer son service.

De plus, nous avons vu que les plateformes doivent aussi convaincre des audiences plus larges que celles impliquées directement dans la création de leur offre, que ce soient des consommateurs potentiels ou les pouvoirs publics. Les relations publiques sont alors un outil puissant pour les mettre en valeur. La deuxième partie s'attachera à présenter cet outil et à mettre en évidence l'importance qu'il revêt pour les plateformes.

La prise en compte des actions élargies d'une organisation pour créer les conditions économiques, psychologiques, politiques et sociales favorables à son implantation durable sur un marché a été théorisée par Kotler en 1986 sous le terme de mégamarketing. La troisième partie sera consacrée à présenter cette notion et à montrer son intérêt pour l'analyse des plateformes.

## A. L'INGRÉDIENT DE BASE : LES RESSOURCES

Dans cette section, nous allons nous intéresser à une question essentielle pour les plateformes : comment actionner le *business model* ? En effet, la forme novatrice de

leur proposition de valeur demande que l'on s'interroge sur la manière de mettre en action leurs ressources. Pour créer son écosystème et mettre en œuvre les différentes stratégies de croissance que nous avons vu au chapitre 1, la plateforme a besoin de ressources clés, les données. Nous verrons la centralité des données pour la proposition de valeur de la plateforme et la dimension politique, dans le sens de la pratique du pouvoir, qui en découle.

#### 1) L'APPROCHE PAR LES RESSOURCES : DÉFINITION

L'approche par les ressources, en management stratégique, s'intéresse à comprendre l'origine de l'avantage compétitif d'une firme. Les auteurs de ce courant (voir par exemple : Barney, 1991; Depeyre, 2005; Mahoney, 1995; Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984) mettent l'accent sur le rôle des ressources qui permettent à l'entreprise de créer de la valeur. L'avantage concurrentiel vient de l'accès à des ressources créatrices de valeur, rares, inimitables et non-substituables (Barney, 1991). À partir de ces ressources particulières et des autres dont elle dispose, l'entreprise a la liberté de proposer un modèle de création de valeur différent de ceux de ses concurrents, lui permettant par-là de dégager des rentes qu'elle sera la seule à obtenir. Cette idée est reprise sur la figure 6.

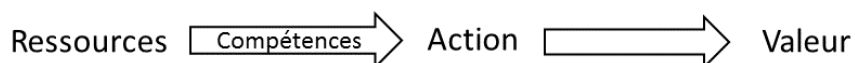


Figure 6 : Le modèle de l'approche par les ressources

**Les ressources sont vues comme des actifs, tangibles ou intangibles, accessibles de manière semi-permanente** (Wernerfelt, 1984). Ce caractère semi-permanent nécessite que l'entreprise soit toujours à leur recherche. Barney (1991) les classifie en trois catégories :

- Les actifs en capital physique : technologie, équipements, usines, localisation géographique, matières premières, ... ;
- Les actifs en capital humain<sup>28</sup> : formation, expérience, jugement, intelligence, relation, connaissance, ... des personnels ;

---

<sup>28</sup> Au sens de Gary Becker.



- Les actifs en capital organisationnel : systèmes de planning, de reporting, de contrôle, de coordination, ... ; les relations informelles entre les individus de l'organisation, et avec les acteurs extérieurs.

Les capacités représentent les possibilités d'action des ressources (Mahoney, 1995), ces dernières étant mises en action via les compétences disponibles au sein de la firme (Tywoniak, 1995). Les compétences-clés d'une firme sont celles qui lui permettent de réaliser son cœur de métier, et elles sont la résultante de la combinaison des ressources, des savoir-faire et de la cognition de l'entreprise (Mahoney, 1995). Les compétences permettent de transformer les ressources en valeur pour l'entreprise.

Dans un environnement plus complexe et plus instable, l'approche par les ressources peut être enrichie de la vision des **capacités dynamiques** (Teece et al., 1997). Ces dernières sont définies comme « l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer ses compétences internes et externes pour répondre aux changements de l'environnement » (Teece et al., 1997, p. 516). Ces dernières sont particulièrement importantes pour les entreprises évoluant dans un environnement au changement technologique rapide, car elles permettent de découvrir et de saisir de nouvelles opportunités de création de valeur. Teece (2007) montre l'importance des ressources et des capacités dynamiques pour les propriétaires de plateforme, qui font face à un environnement très instable et doivent évoluer et s'adapter sans cesse face aux stratégies de leurs partenaires (complémenteurs ou fournisseurs en particulier).

Pour la plateforme, la ressource clé repose sur **les données**. Ces données reposent sur les comportements des utilisateurs dans leurs interactions avec la plateforme et l'environnement numérique plus large. Son infrastructure technique et sa politique de gouvernance interne l'autorise à collecter et à exploiter les données pour sans cesse améliorer son offre afin qu'elle coïncide avec les usages et les désirs de ses utilisateurs. Ses compétences internes lui permettent de tirer des informations précieuses qui lui serviront à transformer ses services qui génèrent de la valeur, pour la plateforme et les membres de son écosystème.

Prenons l'exemple de Spotify. Il s'agit d'une plateforme de *streaming* musical qui permet à des auditeurs d'écouter de la musique parmi des millions de titres disponibles dans le catalogue. La plateforme reverse des droits aux propriétaires de la musique et se rémunère via un abonnement ou par la publicité pour les auditeurs qui ne sont pas prêts à payer pour accéder au service. Pour écouter des titres, il faut s'être au préalable inscrit sur la plateforme. L'utilisation des données récoltées sur ses utilisateurs lui a permis de découvrir l'un des usages courants de son service par ses auditeurs, à savoir l'utilisation via smartphone de la plateforme pendant les trajets automobiles. Spotify s'est aperçue que ses auditeurs naviguaient donc entre deux applications, la leur et celle d'un système de GPS. L'activation de ses compétences pour exploiter ses ressources a permis à la plateforme de mettre en place un service inédit, à savoir l'intégration d'un « bouton » GoogleMaps à son interface, permettant à l'utilisateur de naviguer d'un service à l'autre facilement. Ce partenariat apporte une plus-value au service de Spotify par rapport à ses concurrents et permet à Google d'obtenir une préférence des utilisateurs pour son service sur celui de ses propres concurrents. Ainsi, **par la maîtrise des données, la plateforme construit ses capacités dynamiques.**

## 2) L'OBTENTION DES RESSOURCES : UN ENJEU STRATÉGIQUE

Les ressources sont inégalement réparties entre les organisations. Pour les obtenir, l'entreprise doit, soit passer par des transactions sur les marchés, soit les internaliser. Elle a donc besoin de la coopération de certains acteurs, prêts à lui fournir les ressources nécessaires à son activité. Elle est alors dépendante de ses partenaires qui pour x raisons peuvent mettre fin aux accords d'échange des ressources. Pfeffer & Salancik (1978) ont théorisé cette dépendance aux ressources que connaissent les organisations. Ils mettent l'accent sur **la relation de pouvoir** qui lie deux acteurs, l'un détenant les ressources voulues par l'autre et donc détenant le pouvoir sur l'autre. Pour s'assurer ces ressources, diminuer sa dépendance et l'incertitude liée à cette situation, l'entreprise peut mettre en place différentes stratégies (Davis & Cobb, 2010; Pfeffer & Salancik, 1978) :

- Diversifier ses sources d'approvisionnement, trouver des alternatives ;
- Cherche à croître pour être « too big too fail » et obtenir le support des pouvoirs publics ;
- Rejoindre des associations ou des groupes d'affaires afin d'accroître ses relations ;
- Former des alliances ou des joint-ventures ;
- Co-opter des membres d'organisations dont l'entreprise est dépendante afin d'internaliser leurs voix ;
- Incorporer les organisations dont l'entreprise est dépendante à travers les fusions et acquisitions.

Ces stratégies cherchent à mettre l'entreprise dans une position de force vis-à-vis des acteurs qui détiennent les ressources nécessaires à son activité. Dans cette perspective, les relations et le pouvoir reviennent au cœur de l'analyse des organisations. Salancik & Pfeffer (1977) précisent le rôle primordial du pouvoir : « le pouvoir est utilisé par ceux qui en ont pour améliorer leur propre survie par le contrôle de ressources rares et critiques, par le placement d'alliés à des positions clés, et par la définition des problèmes et des politiques organisationnels » (Salancik & Pfeffer, 1977, p. 4).

Pfeffer & Salancik (1978) considèrent le pouvoir comme le fait de posséder ce qu'un autre acteur souhaite acquérir (Davis & Cobb, 2010). Nous pouvons élargir cette vision du pouvoir en adoptant la perspective développée par French & Raven en 1959 : **A a du pouvoir sur B si A peut faire agir B dans un sens que celui-ci n'aurait pas pris sans l'action de A.**

Ainsi, il y a deux relations de pouvoir qui s'installent : l'acteur a du pouvoir sur l'entreprise lorsqu'il possède les ressources que cette dernière souhaite acquérir, mais l'entreprise a du pouvoir sur l'acteur si elle parvient à créer les conditions d'un transfert de ces ressources de l'acteur vers l'entreprise. La figure 7 reprend le modèle de l'approche par les ressources en y intégrant l'élément central du pouvoir.

La prise en compte du pouvoir dans les actions des organisations met l'accent

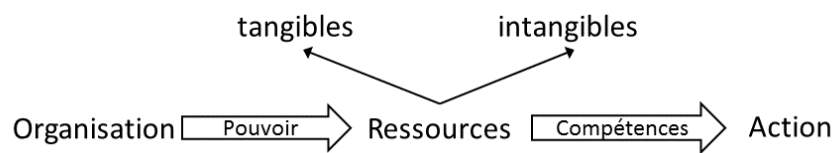


Figure 7 : Le modèle de l'approche par les ressources complété par la notion de pouvoir

sur le rôle des acteurs extérieurs à cette dernière en tant que facilitateur ou contrainte à l'action. Afin de diminuer sa dépendance aux acteurs extérieurs et de réduire l'incertitude, l'entreprise doit **créer des conditions de coopération** avec les différents acteurs qui ont un intérêt plus ou moins direct dans l'activité de l'entreprise. L'approche par les ressources et la théorie de la dépendance aux ressources mettent l'accent sur les relations avec les partenaires les plus proches (fournisseurs, investisseurs, employés, ...). Les plateformes doivent elles-aussi convaincre une multiplicité d'audiences de leur accorder leur confiance.

En effet, les plateformes doivent obtenir les ressources de différents partenaires, les investisseurs et les employés en particulier, mais elles doivent aussi convaincre une base d'utilisateurs de l'efficacité de leur proposition de valeur. Ces utilisateurs sont d'une importance primordiale pour la plateforme, puisqu'ils sont à la fois sa raison d'être (la plateforme met en place un service d'intermédiation pour que ses utilisateurs s'en servent pour effectuer des échanges) et sa ressource principale, car créant les données par leurs interactions dans le monde numérique. Rappelons que la plateforme ne possède pas en propre de capacités productives pour la mise à disposition des actifs que son service promet. Ainsi, et comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, l'enrôlement des utilisateurs est le premier défi que la plateforme doit relever. Nous avons vu le rôle du modèle de revenu dans cette étape. Si nous prenons l'utilisation de la publicité comme source de revenus, nous pouvons voir qu'elle permet de proposer un service gratuit pour les versants de l'offre ou de la demande, afin de les attirer à l'utilisation du service. De cette manière, la plateforme peut de collecter les données nécessaires à la pertinence de son service, ce qui le rend plus attractif et permet

d'attirer plus d'annonceurs grâce à la croissance du nombre d'utilisateurs. C'est par exemple ce que met en place Facebook.

Le pouvoir de la plateforme repose sur la qualité de sa proposition de valeur pour les utilisateurs. Plus elle apporte un service performant, plus elle est susceptible d'accroître sa base d'utilisateurs et donc l'accès aux données qui lui permettent de se développer. La course à la croissance est alors nécessaire pour s'assurer de plus grandes capacités d'action sur le marché et obtenir d'autant plus de ressources. La qualité de sa proposition de valeur détermine aussi les ressources mises à sa disposition par les investisseurs, qui peuvent donc aller croissantes avec l'accumulation des données. **Le développement de la plateforme est ainsi conditionné par l'attrait qu'elle exerce sur les utilisateurs potentiels.**

Cette section nous a permis de voir le rôle clé de la ressource principale des plateformes, les données. Outre les stratégies que nous avons vues au chapitre précédent, qui visent principalement à gérer l'écosystème existant, elle doit développer des stratégies qui lui permettent de toucher une grande base de prospects, qu'elle pourra espérer convertir, dans le but de créer et d'accroître son écosystème. Elle doit les sensibiliser à son action et à son offre. La nature relativement novatrice de l'offre des plateformes leur impose une phase de construction du marché, des comportements, des habitudes d'usage et de consommation, comme ont dû le faire les grandes entreprises au début du siècle dernier. Les pratiques de relations publiques sont alors tout indiquées pour aider les plateformes dans leur entreprise.

## B. LE VERSANT CULTUREL : LES RELATIONS PUBLIQUES

Dans cette section, nous allons voir comment la plateforme crée son marché : par quels moyens peut-elle susciter l'intérêt de ses potentiels utilisateurs ? Cette question est très importante pour les plateformes. La nouveauté de la technologie sur laquelle repose leur proposition de valeur leur impose une phase de construction des habitudes de consommation. La création de nouvelles catégories mentales pour appréhender la pratique et l'insérer dans son quotidien devient un primo-enjeu au

développement de l'activité des plateformes. Reposant sur des supports numériques, elles profitent du développement de leurs utilisations dans le quotidien des consommateurs, qui les habituent par là même à recourir à ces supports pour n'importe quel prétexte. Il n'en reste pas moins à façonner de nouvelles manières de penser la consommation, en particulier pour un certain nombre de biens et de services d'usage traditionnel. Environ un siècle avant nous, les grandes entreprises industrielles ont été confrontées à ces mêmes enjeux. S'est développée alors le domaine des relations publiques.

Apparues au 19<sup>ème</sup> siècle et se développant avec la grande firme américaine, les relations publiques représentent une activité importante de tout type d'organisation. Toutes les actions des organisations, même si elles n'ont pas nécessairement été conçues et théorisées dans ce sens par l'organisation elle-même, mais qui ont pour but de montrer l'engagement en faveur des intérêts de différents publics visés et de transmettre un message précis auprès de ces audiences constituent l'essence des relations publiques. Edward Bernays, un des précurseurs américains de la profession, théorise sur sa pratique de création de marchés en commettant un ouvrage au nom évocateur en 1928 : Propaganda (Bernays, 1928). Il est à noter qu'il présente son action comme servant l'intérêt général car permettant à tout un chacun d'être informé sur les offres et les actions des autres membres de la société. Même si les dernières avancées technologiques et la problématique du climat ne pouvaient être anticipées par Bernays, son ouvrage contient tous les éléments encore d'actualité aujourd'hui pour présenter l'intérêt des relations publiques pour les organisations, et en particulier pour les plateformes, ces formes organisationnelles à la recherche de l'appui d'un maximum d'agents pour développer leur offre et prospérer.

#### 1) L'OBJECTIF DES RELATIONS PUBLIQUES

La fonction première des relations publiques est de relayer le message que veut faire passer l'organisation (publique, privée) auprès du grand public. L'accent est mis sur le rôle de l'opinion publique en tant que facilitateur ou frein au développement des pratiques et des acteurs qui les portent. La communication, par tous les moyens,

cherche à s'assurer la coopération de tous les membres de la société. L'organisation est ainsi vue comme évoluant au sein d'un environnement composé d'acteurs sociaux qui ont la possibilité d'accepter ou de refuser les actions de l'organisation et par là même l'existence de l'organisation.

Bernays (1928) rappelle que l'opinion publique est composée de tous les individus de la société et des informations qui y circulent. Un nombre incommensurable d'organisations sociales existent autour de tous les centres d'intérêts présents dans la société. Ces organisations sociales sont composées par les individus, qui participent eux-mêmes à différents cercles sociaux. Par le biais de ces recoupements, les informations et les pratiques circulent dans la société. Le rôle du professionnel en relations publiques – le propagandiste à l'époque de Bernays (1928), le relationniste dans une terminologie plus récente (Chouchan & Flahault, 2011) – est alors d'**identifier les cercles d'intérêts** avec lesquels l'organisation partage des objectifs ou des valeurs, de **connaître les attentes et les aspirations** des membres de ces cercles, d'identifier les individus clés capables de soutenir le message de l'organisation. La connaissance presque intime des différents publics est d'une importance capitale pour le relationniste, car c'est en saisissant les différentes tendances et intérêts à l'œuvre dans la société qu'il peut **transmettre de la manière la plus adéquate le message de l'organisation**. Le relationniste œuvre ainsi pour ajuster le message de l'organisation aux différentes sphères auxquelles elle s'adresse.

Transmettre une information pertinente au public visé est un préalable à la diffusion de cette information. Bernays (1928) précise qu'il s'agit toujours de transmettre une information sincère et honnête, reflétant l'état réel de la situation et de l'organisation. Ensuite, pour que l'information ou le message soit relayé correctement auprès d'une plus large audience, ce dernier doit être adapté à son auditoire. Il ne s'agit pas seulement de transmettre un fait objectif mais de lui donner une narration adéquate en rapport avec les centres d'intérêts de la cible. Ainsi, une même information sera déclinée selon les cercles d'intérêts visés. Ainsi, Blablacar présente son service à ses utilisateurs comme une alternative économique et sociale aux autres

formes de transport, et présente son offre sous l'angle de l'amélioration du trafic routier et des conditions de transport des membres d'un territoire aux collectivités locales. Les formes de communications d'une organisation sont nombreuses, à l'image de ses audiences. Pour n'en prendre qu'une, la communication financière d'une organisation a pour but de transmettre aux investisseurs les informations dont ils ont besoin pour évaluer la santé financière de l'organisation et ses perspectives d'évolution, c'est-à-dire les informations nécessaires à les rassurer pour pérenniser leur soutien à l'organisation.

Le rôle des relations publiques ne se cantonne pas à la transmission d'information. Il peut s'agir également de créer les conditions favorables à l'adoption de nouvelles pratiques, idées ou offres. Pour cela, la mise en place de campagne d'explications à visée éducative, l'appui sur des acteurs ou événements existants capables de promouvoir ces innovations ou encore le soutien à la recherche s'avèrent nécessaires. Les partenariats des plateformes avec des réalisateurs de film ont ainsi pour but de mettre en scène l'utilisation de leurs services pour montrer aux utilisateurs les manières de faire appropriées. Nous pouvons penser aux exemples d'utilisation de commandes vocales pour les technologies de Google ou d'Apple dans les films ou séries depuis le milieu des années 2010 par exemple.

Enfin, les relations publiques permettent également de saisir de nouvelles opportunités de développement pour l'organisation, en identifiant de nouveaux marchés ou de nouvelles tendances dans la société. Le rôle du relationniste est donc d'avoir une connaissance très fine des différentes audiences présentes dans la société et composant l'opinion publique, ainsi que des audiences encore plus directement intéressées par les actions de l'organisation, telles ses investisseurs, clients ou fournisseurs, mais aussi ses employés et les pouvoirs publics.

De nos jours, la plupart des grandes <sup>29</sup> organisations, entreprises ou organisations publiques, sont dotées d'un pôle ou de professionnels des relations

---

<sup>29</sup> Les plus petites organisations ont plus de mal à dédier un budget important à cette activité.



publiques. Les plateformes ne sont pas en reste, comme en témoigne les nombreuses offres d'emploi dans ce domaine<sup>30</sup> que l'on trouve parmi les plus grandes plateformes (Netflix, Deliveroo, Airbnb, Uber, pour n'en citer que quatre). Il ne s'agit pas seulement de faire de la prospective et de la veille des marchés, mais aussi de créer des animations autour de la plateforme, du contenu informationnel, de mettre en avant les avantages sociaux et les retombées économiques de l'activité, etc. Les domaines d'action des relations publiques sont nombreux et sont orientés vers l'extérieur de l'organisation et de son écosystème.

Nous allons maintenant nous intéresser aux moyens d'action des relations publiques, énoncés par Bernays (1928) et toujours d'actualité, malgré le siècle de transformations qui nous sépare de ses écrits.

## 2) LES MOYENS DES RELATIONS PUBLIQUES

Pour créer des conditions favorables au développement des activités de l'organisation et transmettre son message, le relationniste dispose de différents moyens d'action que nous regroupons sous quatre catégories : les partenariats, l'organisation d'événement, l'utilisation des outils de communication et l'objectivation des personnalités.

### a) LES PARTENARIATS

Les partenariats regroupent ici toutes les manières de s'associer à d'autres acteurs pour profiter de leur pouvoir d'influence en faveur de l'organisation mais aussi pour profiter de nouveaux temps pendant lesquels l'organisation peut s'adresser à cette audience.

Il peut s'agir de mécénat ou de sponsoring ; le premier apporte un soutien financier et matériel à d'autres organisations sans en attendre de retombées particulières, si ce n'est l'éclat de faire des bonnes actions pour la société, tandis que le

---

<sup>30</sup> Il est difficile de dénombrer exactement les offres d'emploi disponible dans ce type d'activité car elle se retrouve bien souvent éclaté entre différents « métiers » (communication, politiques publiques, relations presse, *community management*, etc.).

second attend des retombées importantes en termes d'image de l'organisation puisque la contrepartie du soutien matériel et financier se traduit en termes de **visibilité** et d'exposition de l'organisation.

Il peut également s'agir de s'associer à des organismes pédagogiques et de formation ou encore à des organismes de recherche. Le soutien des scientifiques permet de donner une caution de rigueur et de vérité aux actions de l'entreprise, tandis que les actions éducatives ont pour visée de transmettre un savoir et une idée positive de l'organisation aux apprenants.

L'exemple du partenariat de Microsoft avec l'Éducation Nationale française en 2015 montre bien l'intérêt des partenariats. La plateforme de logiciels informatiques Microsoft a noué un partenariat de mécénat avec l'Éducation Nationale, mettant à disposition des logiciels de sa suite dans les établissements scolaires et proposant de former les enseignants aux outils du numérique. Par ce biais, la plateforme éduque les futurs consommateurs à l'utilisation de ses services et s'entoure d'une aura de bonne conduite dans la société, puisqu'elle permet l'accès au numérique dans les écoles françaises.

#### *b) L'ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS*

Ce que dit Bernays (1928) de l'événement est que le tout est qu'il ait lieu. Peu importe le nombre de personnes y assistant, le contenu qui y est produit, ce qui est important dans l'évènement c'est qu'il s'agit d'**un fait auquel on porte de l'attention**. La forme doit être particulièrement soignée et doit s'inscrire dans l'ère du temps afin de marquer les esprits et d'être un support efficace au message à faire passer.

Les formes d'organisation d'évènements sont très variées, il peut s'agir de colloque, de conférence, de salon dédié, de défilé ou d'exposition, d'organisation de journée spécifique<sup>31</sup>, de compétition sportive, de *happening*, etc.

LaRucheQuiDitOui, plateforme de mise en relation de producteurs régionaux et de consommateurs locaux, organise depuis 2016, en partenariat avec la plateforme KissKissBankBank, plateforme de *crowdfunding*<sup>32</sup>, un festival des acteurs de la transition alimentaire « Sortons l'agriculture du salon ». En 2015, l'équipe de Google France spécialisée dans les services de *cloud computing*<sup>33</sup> pour les entreprises organise une conférence, « Google Next » pour discuter des intérêts de ces services. Airbnb organise un 2014 et 2015 un événement à destination de sa communauté, « Open Airbnb » pour discuter du sens de l'action de la plateforme et de la réalité de la communauté. La plateforme Etsy permet l'organisation de marchés éphémères de ses créateurs. En 2017, Uber organise le « Uber Driver Day », journée dédiée à ses chauffeurs. La liste des événements organisés par les plateformes pourrait être sans fin. Ces événements pourront donner lieu à des relais dans les médias, ce qui permettra d'attirer l'attention sur les organisateurs.

### c) L'UTILISATION DES OUTILS DE COMMUNICATION

En ce qui concerne les outils de communication à privilégier, Bernays (1928) est assez clair : tous les moyens sont bons pour diffuser son message ou une idée, et la règle doit être la **diversité des supports**. Écrivant au tout début de la télévision, Bernays était loin d'imaginer internet et les réseaux sociaux digitaux. Pourtant, il met bien l'accent sur les différents avantages que procurent les moyens de communication écrits (presse, affichage, et maintenant internet), visuels (cinéma, télévision et internet) et audio (radios et internet).

---

<sup>31</sup> Telle la fête des Grands-mères apparues à l'initiative du café du même nom...

<sup>32</sup> Financement participatif, le principe est que n'importe quel internaute peut contribuer, pour un quelconque montant, au financement d'un projet de n'importe quelle sorte.

<sup>33</sup> L'informatique dans les nuages, il s'agit de stocker les données (personnelles, logicielles, etc.) en ligne et d'y accéder via des interfaces web.

Bernays (1928) préconise la participation à des émissions spécialisées (radios, télévisions), la mise en place de supports de communications propres à l'organisation (presse d'entreprise, rapports d'activité), l'utilisation du cinéma comme relais et exemple de pratiques et de sentiments. Le relationniste doit entretenir des relations étroites avec la presse, spécialisée et généraliste, afin de pouvoir leur transmettre des informations pertinentes à relayer. La presse spécialisée est particulièrement importante pour communiquer avec les professionnels concernés car ils représentent une caution sérieuse auprès du reste de la société<sup>34</sup>.

De nos jours, les réseaux sociaux et internet permettent d'intensifier la communication directe entre l'organisation et le grand public. Le développement de sites internet dédiés, de blogs ou de profils sur les réseaux sociaux de la part des organisations et de leurs marques donne une autre dimension à la politique de contenu<sup>35</sup>. Les publicités classiques côtoient dorénavant les tutoriels vidéo, les articles de blog, les pages Facebook, les tweets, ... Nous assistons alors à un affaiblissement de la frontière entre le discours commercial et le discours public. Le développement des marques a donné naissance aux pratiques de contenus de marque (*brand content*) qui regroupe toutes les productions d'information à visée des publics de l'entreprise. La répétition d'un message publicitaire décliné dans le temps laisse place à l'articulation d'un discours produit par plusieurs voix et qui colonise l'espace médiatique, faisant entrer l'organisation dans l'intimité des individus. Le coût de la production et de la diffusion de la promotion digitale étant moins élevé, les plateformes investissent en premier lieu cet espace d'expression. Les publicités dans les médias traditionnels (télévision et affichage principalement) apparaissent dans un deuxième temps, lorsque la plateforme parvient à dégager suffisamment d'argent pour pouvoir accéder à ces marchés. Les entreprises traditionnelles, du moins en France, sont plutôt en retard sur

---

<sup>34</sup> Par exemple, les médecins font office de savants que l'on doit écouter, le jugement de l'expert fait généralement foi... Même si nous faisons face aujourd'hui à une crise de la vérité et du savoir.

<sup>35</sup> Le marché publicitaire français est estimé à 31,4 milliards d'euros en 2017 (Dahan et al., 2018), dont 2,4 alloués à Internet, 1,5 à l'événementiel et 3,8 aux partenariats, la télévision représentant 3,9 milliards, la presse 2,1 et l'affichage 1,3 milliards.

ce vecteur de communication, comme le montre le rapport le rapport sur les médias et la publicité en ligne, réalisé à la demande du Ministère de la Culture en 2018 (Dahan, Leboeuf, Lenne, Pelouard, & Reffait, 2018).

d) *L'OBJECTIVATION DES PERSONNALITÉS*

Un dernier moyen d'action mentionné par Bernays (1928) est d'agir sur la perception de la personnalité à la tête de l'organisation, afin d'incarner plus humainement l'entreprise ou l'administration, considérées comme impersonnelles et froides. L'objectif est de mettre en scène les personnes importantes pour les présenter sous des jours favorables, les rendre proches du public pour que ce dernier s'y identifie et leur accorde sa **confiance**. Les mises en scène pour la presse, les actions philanthropiques et la création de fondation servent cet objectif. À cet égard, l'exemple de Microsoft est éclairant : son fondateur, Bill Gates, a créé la fondation Gates en 2000, organisation philanthropique qui a pour visée d'apporter des compétences en matière de santé et d'éducation dans les zones du monde qui en ont besoin. Cette fondation, tournée vers les bonnes œuvres, permet à l'homme, alors le plus riche du monde, de s'attacher la sympathie des consommateurs des pays développés. Ce qui est le plus à noter, c'est la dimension personnelle de la fondation : elle porte le nom de « *Bill & Melinda Gates Foundation* », qui met en scène le PDG de Microsoft dans sa vie de famille, redistribuant leur fortune pour les plus démunis. Leur image est utilisée pour promouvoir l'action de la fondation, elle-même utilisée pour promouvoir l'image de Bill Gates, et par effet de ricochet celle de Microsoft.

De nos jours, le développement des marques se prête à la même mise en scène : incarnation par des traits de personnalité humaine, mise en avant de valeurs particulières portées par la marque, création de son histoire. Ces éléments permettent de personnifier la marque, de la présenter sous des traits avantageux et quasi-humain afin de favoriser l'identification du public et la création d'une relation de confiance et durable. L'usage du récit permet de créer une relation plus forte à la marque, en jouant sur **les ressorts émotionnels** de l'audience. Cet usage s'est massivement développé ces dernières années autour des marques, sous l'appellation de *storytelling*. Ces techniques

de communication reposent sur l'usage des codes du récit pour construire tout un univers à partir de narrations spécifiques, qui se déclinent sur les différents supports et formats de communication choisis. Ce n'est plus une personne qui est mise en avant, mais la marque, bien souvent le nom de la plateforme. Même si la mise en scène des fondateurs et des dirigeants est travaillée, l'articulation des différents récits se fait autour de la plateforme et de sa communauté, forme impersonnelle et porteuse de sens et de valeurs. L'usage du *storytelling* est particulièrement bien maîtrisé par les plateformes, qui mettent à profit leurs utilisateurs, à travers le sens de la communauté, pour donner une touche authentique et identificatoire forte à leurs discours. Nous verrons plus en détails les exemples d'Airbnb et Uber aux chapitres 5 et 6 pour illustrer ce point.

Bien entendu, la mise en place d'un plan de relations publiques ne peut se faire sans investissement conséquent. Certaines actions, comme la communication en ligne, peuvent se faire sans un budget trop important, mais une grande partie de l'action des plateformes, outre le développement de sa technologie et de son écosystème, repose sur ces aspects relationnels. Leur rôle d'intermédiaire les conduit naturellement à développer des discours attrayants en direction d'audiences aux intérêts divergents. Le financement privé des plateformes numériques leur permet très tôt de dégager un budget marketing, communication et relations publiques important.

Cette section nous a permis de voir l'utilité des relations publiques – comprendre les audiences et orienter les discours – et les outils qui leur sont rattachés. Les partenariats permettent d'obtenir de la visibilité en s'appuyant sur le partenaire comme d'un support ; les événements permettent d'attirer l'attention des médias et du grand public ; la diversité des outils de communication employés permet d'occuper les différents espaces d'attention ; la personnification et l'appel aux émotions du public permet de créer un sentiment de confiance envers l'entreprise. Les relations publiques ont un rôle essentiel dans la construction du marché et des catégories mentales lui afférent, et cet aspect de la communication organisationnelle est particulièrement nécessaire pour les plateformes qui proposent une offre jusque-là inédite.

Cependant, si la forme de leur offre est nouvelle et demande à s'inscrire dans les habitudes, les marchés sur lesquels elles opèrent sont la plupart du temps déjà existants<sup>36</sup>. Peut-être encore peu développé à l'époque d'Edward Bernays, ou bien ne tenant pas assez compte de l'intérêt général, l'activité de lobbying n'est pas présente dans son ouvrage de 1928. Le développement du droit dans la vie économique et sociale en fait un enjeu majeur pour les organisations qui cherchent à créer les conditions légales adéquates à leur développement. Le lobbying regroupe les activités à destination des législateurs afin de promouvoir les intérêts de l'organisation. La prise en compte de ce facteur politique en plus des relations publiques et des aspects de gestion des ressources se retrouvent dans l'idée de mégamarketing avancé par Kotler en 1986.

### C. LA TOUCHE POLITIQUE : LE MÉGAMARKETING

Les plateformes ont vocation à être mondiales : le dépassement des frontières permis par le support de la technologie les conduit rapidement à proposer leurs services dans de nouvelles zones géographiques. Ainsi, elles n'ont plus un seul environnement à gérer, mais des dizaines, voire des centaines pour les plus prospères. La difficulté de s'insérer sur un marché, au niveau économique, culturel et politique est démultipliée. La question qui se pose est alors : comment s'insérer dans les marchés ? Les enjeux réglementaires représentent une barrière puissante à l'entrée des marchés. Pour la surmonter, une connaissance fine des lois et du fonctionnement de l'administration sur place est un atout majeur. Au-delà des relations publiques déjà évoquées, les relations politiques, de pouvoir, entrent au centre de l'attention de l'entreprise qui cherche à s'imposer au sein de son environnement.

Confronté à cette question dans les années 1970-1980, au moment du mouvement de globalisation financière et du développement des firmes multinationales, Kotler (1986) forge le concept de mégamarketing. Il s'agit d'avoir une

---

<sup>36</sup> Les plateformes pionnières de l'univers numérique et informatique ont été peut-être les seules à s'inscrire dans un paysage encore vierge de la culture numérique.

approche complète des différents aspects qui concourent au développement d'une firme sur un marché. Cette notion prend en compte la gestion des ressources et des capacités dynamiques de l'entreprise, le versant des relations publiques, les aspects marketing traditionnels, mais également la dimension politique. Le fait de devoir traiter avec une multitude d'États ou d'organismes de régulation, de devoir s'adapter aux différents fonctionnements des marchés, fait de l'aspect politique et réglementaire un enjeu pour les plateformes. Elles risquent en effet la sanction la plus grave pour non-respect des règles : l'interdiction pure et simple d'exercer son activité. La nouveauté des plateformes leur permet de bénéficier de flous légaux lors de leurs premières introductions sur les marchés (les réglementations s'adaptant petit à petit). Dans cet environnement incertain, la prise de contrôle sur les orientations de la régulation des marchés est un atout stratégique important. Dans cette section, nous allons revenir plus en détail sur la notion de mégamarketing, avant de voir son intérêt pour l'analyse des plateformes.

#### 1) LE MÉGAMARKETING D'APRÈS KOTLER (1986)

Kotler (1986) définit **le mégamarketing** comme « **l'application stratégiquement coordonnée des compétences économique, psychologique, politique et de relations publiques pour gagner la coopération d'un certain nombre de parties prenantes dans le but d'entrer ou d'opérer dans un marché donné** » (Kotler, 1986, pp. 117–118). La vision sous-jacente de cette notion est que le marché est un construit social, où les différents acteurs agissent, interagissent et construisent les règles de fonctionnement du marché. Une entreprise a alors besoin des compétences marketing classiques afin d'adapter l'offre aux consommateurs et aux concurrents (compétences psychologique et économique), mais également de compétences supplémentaires pour créer les conditions d'exercice de l'entreprise. Ces compétences, regroupées sous l'appellation de compétences politique et de relations publiques, permettent de s'octroyer les soutiens des acteurs stratégiques jouant le rôle de garde-barrière du marché. Ces acteurs peuvent être des législateurs, des organismes de



régulation, des concurrents qui maintiennent des barrières à l'entrée du marché, voire même l'opinion publique qui peut être un vecteur de soutien très important.

Kotler (1986) a une **vision dynamique et proactive de l'action de l'organisation sur son environnement**. L'organisation est à la fois capable d'identifier les acteurs influents et les demandes du marché et d'agir pour s'attirer les faveurs de ces différentes audiences. Une fois établie sur le marché, l'organisation va user de son influence pour créer des conditions favorables à sa situation. L'identification des relations de pouvoir entre les acteurs est primordiale pour mettre en place la stratégie de l'organisation.

Comme le rappelle Kotler (1986, p. 118), lorsque les marchés sont établis et stabilisés, on y observe un nombre plus ou moins fixes de compétiteurs, de fournisseurs, de distributeurs et de consommateurs. Ces acteurs ont intérêt à verrouiller le marché de la menace d'entrants potentiels pour défendre leurs positions et leurs activités. Pour verrouiller le marché, ces acteurs vont s'appuyer sur les pouvoirs publics, les agences de régulations, les syndicats, les investisseurs, les associations professionnelles, etc. afin de mettre en place des barrières visibles et invisibles à la concurrence potentielle : taxes, quotas, tarifs ou normes et certifications, accès aux fournisseurs, aux annonceurs, etc. L'organisation qui souhaite s'y établir doit donc identifier les **acteurs stratégiques à influencer**. Une fois le marché pénétré, l'organisation doit s'y maintenir et, pour cela, doit créer les **conditions réglementaires et les normes** favorables à son implantation durable. Si l'organisation propose une offre radicalement nouvelle, elle doit alors créer son marché. Il s'agit ici de s'attirer la coopération de partenaires d'affaires et de convaincre les consommateurs finaux. Dans les deux cas de figure, l'entreprise devra proposer une offre en accord avec les valeurs, les attitudes et les croyances de la communauté visée.

Une fois intégrée dans le marché, Kotler (1986, p. 120) propose que l'organisation doit jouer **le rôle de « bon citoyen »** en contribuant au développement social et culturel de la société dans laquelle elle évolue et en coopérant avec les médias

afin d'assurer une certaine transparence sur son activité. Ces attributions relèvent de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et ne font pas partie des attributions traditionnelles dont l'entreprise s'empare. La mise en place d'actions stratégiques visant à démontrer le « bon » comportement de l'entreprise a pour visée de s'assurer le soutien de l'opinion publique et de parties prenantes extérieures à l'entreprise. Ce type d'actions à commencer à se généraliser à partir des années 1980-1990 pour devenir maintenant un passage obligé pour toutes les grandes entreprises, à travers la publication de rapports retraçant leur intérêt pour le monde qui les entoure. L'idée sous-jacente de la RSE est que l'entreprise s'insère dans un corps social et que ses actions ne sont pas neutres sur son environnement (dans tous les sens du terme : économique, sociale, écologique, c'est-à-dire sociétal) et qu'elle doit en tenir compte dans ses choix.

Pour résumer, le mégamarketing vise à prendre en compte les différentes audiences auxquelles font face les entreprises lors de leur implantation dans un nouveau marché. Les compétences économiques, d'activation des ressources nécessaires à la proposition de valeur, et psychologiques, de présentation aux consommateurs, sont les compétences nécessaires pour faire exister l'organisation. Les compétences de relations publiques permettent d'élargir l'audience de l'organisation à ses publics élargis dans le but de la valoriser et de la faire accepter. Le développement des régulations et autres outils administratifs pour encadrer le bon déroulement des activités sur les marchés a rendu nécessaire la mise en place de compétences politiques au sens resserré de compétences techniques à naviguer dans les différents appareils chargés de décider et d'appliquer ces régulations. Cela passe par la connaissance du droit / des droits, des procédures administratives et législatives, par la reconnaissance des acteurs influents et/ou stratégiques et par une lecture fine des intérêts en présence.

## 2) LE MÉGAMARKETING DES PLATEFORMES

Les plateformes se trouvent face à une situation qui leur demande de mettre en place un certain nombre d'actions afin de créer leur marché ou les conditions d'existence de leur offre sur les marchés existants.

Comme toute organisation, les plateformes doivent mettre en place un réseau de relations à même de leur procurer toutes les ressources dont elles ont besoin pour se développer et mettre sur pied leur offre. S'appuyant sur les nouvelles technologies, elles doivent, une fois l'offre élaborée, éduquer les utilisateurs à leur technologie. Dans le même temps, elles doivent convaincre les investisseurs et les partenaires commerciaux (fournisseurs, sous-traitants). L'enjeu n'est pas seulement de promouvoir les bienfaits d'une seule plateforme, mais de convaincre les publics de l'intérêt que représente ce mode d'organisation en général, en tant que catégorie générique (Burr, 2014; Chaney & Ben Slimane, 2014). Au fur et à mesure que cette forme organisationnelle se voit reconnue et acceptée dans la société, la concurrence entre les plateformes d'un même marché (toujours mouvant, les concurrents d'hier ne sont pas nécessairement ceux de demain) passe par des stratégies de positionnement et de différenciation somme toute classique. Ce phénomène s'est vu dans la livraison de repas à domicile, avec la multiplication d'offres disponibles sur le marché en 2015-2016 (Deliveroo, UberEats, Foodora, AlloResto / JustEat, FoodChéri, TakeEatEasy, ...).

Une fois l'offre stabilisée, la plateforme se trouve face aux marchés existants et doit se faire une place dans le paysage économique. Selon la nature du marché et son niveau de réglementation, la plateforme peut avoir besoin de modifier les lois en vigueur pour pouvoir exercer son activité en toute légalité, comme dans le cas d'Uber, ou se contenter de convaincre une communauté d'utilisateurs de plus en plus élargie, comme dans le cas de Blablacar. Dans d'autres cas de figure, comme pour les plateformes musicales par exemple, il est nécessaire d'obtenir les droits requis pour proposer son offre. L'obtention de la coopération, sous différentes formes, des acteurs faisant office de garde-barrière est alors synonyme d'existence pour la plateforme. Plus la proposition de valeur de la plateforme est pertinente par rapport aux offres existantes sur le marché, plus les barrières vont être difficiles à baisser. Les actions de lobbying des plateformes sont nombreuses pour justement s'attirer la sympathie d'un très grand nombre d'audiences. À ce titre, nous pouvons noter l'évolution considérable du budget affecté à cette activité par Amazon, passant de 492 000 dollars

en 2000 à 13 millions de dollars en 2017<sup>37</sup> pour le lobbying auprès du Congrès américain et des agences fédérales. Spotify y dépense lui 740 000 dollars en 2015, un peu plus d'un million en 2017. À titre comparatif, Walt Disney Company y dépense en 2005, 4,5 millions de dollars, et 3,5 millions en 2017.

Étudier l'émergence et l'implantation des plateformes dans le paysage économique et social revient, comme le proposent Chaney & Ben Slimane (2014) concernant l'émergence des nouveaux marchés et de leurs entreprises, à « étudier comment l'entreprise parvient à définir, éduquer et ancrer la nouvelle pratique dans les schémas mentaux des consommateurs, à normaliser les comportements de consommation et à obtenir une réglementation favorable » (Chaney & Ben Slimane, 2014, p. 111). Il faut ajouter à cela la dimension du *business model* porté la plateforme étudiée pour avoir une vision globale des actions stratégiques permettant à cette dernière de construire un écosystème mondial. La gestion des différentes sphères réglementaires lors de la globalisation de la plateforme nécessite des compétences locales qui feront le relais entre les deux niveaux de réflexion et d'actions stratégiques. À ce titre, nous pouvons constater l'implantation d'équipes locales<sup>38</sup>, souvent spécialisées dans le marketing et les « affaires publiques » lors de l'expansion des plateformes : Airbnb et Uber ouvrent une filiale en France en 2012, Deliveroo en 2015,...

Cette section nous a permis de voir l'aspect politique et réglementaire qui s'ajoute aux volets précédents dans la conquête des marchés par les plateformes. Les relations de pouvoirs sous-jacentes à l'exercice de l'influence ont une importance fondamentale dans le développement des plateformes. Nous avons vu dans cette partie que Kotler (1986), tout comme Bernays (1928) et les auteurs de l'approche par les ressources (Barney, 1991; Mahoney, 1995; Teece, 2007; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984) s'intéressent au pouvoir et aux capacités d'action et de coopération entre les

---

<sup>37</sup> Déclarés par Amazon voir :

<https://www.opensecrets.org/lobby/clientsum.php?id=D000023883&year=2017>

<sup>38</sup> Au niveau continental, national, voire régional.

acteurs. De manière sous-jacente, l'on voit poindre une notion essentielle pour expliquer les capacités d'action sur l'environnement des organisations : il s'agit de la légitimité. Les organisations évoluant dans un espace socialement construit, elles doivent prendre en compte les facteurs qui composent leur environnement, telles les manières de faire, les croyances, les symboles, ou les règles en vigueur (Oliver, 1997). Pour se procurer le soutien de ses parties prenantes, l'organisation doit tenir compte de leurs attentes, de leurs croyances et de leurs évaluations. Le respect de ces exigences, ou du moins d'une partie suffisante d'entre elles, permet à l'organisation, la plateforme, d'exercer son activité et de chercher à se stabiliser. La légitimité est ce qui lui confère la marque du respect de ces exigences et l'autorise à conduire son action. La partie suivante s'intéresse à mettre en lumière le rôle essentiel de la légitimité pour les organisations, et en particulier pour les plateformes.

## II. LE RÔLE FONDAMENTAL DE LA LÉGITIMITÉ

Nous venons de le voir, les plateformes ont besoin de ressources pour mettre en place leurs actions en vue de créer leur offre et les conditions favorables à leur utilisation. Pour se procurer ces ressources, les plateformes doivent obtenir la coopération de différents acteurs. Cette coopération renvoie au fait qu'un autre acteur accepte de faire ce que la plateforme attend d'elle, elle repose donc sur le pouvoir de la plateforme de faire agir d'autres dans le sens qu'elle souhaite.

Le pouvoir social repose sur cinq bases (French & Raven, 1959) :

- La coercition : il s'agit de la capacité de contraindre l'action de l'autre par la menace et l'application de sanctions ;
- La récompense : le pendant de la coercition, il s'agit d'induire le comportement souhaité en proposant des récompenses lorsque la conformité est avérée ;
- L'expertise : il s'agit de la reconnaissance que les volontés formulées sont fondées sur des connaissances et des informations dont l'autre ne dispose pas ;
- Le prestige : ou la réputation, correspondent au fait que les qualités intrinsèques de l'individu ou de l'organisation qui émet les demandes seront reconnues à un rang supérieur et seront alors suivies comme modèle de vertu ;

- La légitimité : elle résulte de l'internalisation de valeurs et de normes, qui permettent d'accepter les demandes et l'acteur qui les formule comme ayant le droit (légitime) de faire ces demandes et d'être entendu.

La légitimité joue un rôle particulier. En tant que source de pouvoir, elle permet aux acteurs qui en sont dotés de se faire entendre et d'imposer leur influence. Mais la légitimité a également un rôle constituant. Sans légitimité, le prestige, l'expertise, ou la capacité à sanctionner<sup>39</sup> d'un acteur ne sont pas reconnus. Comme le précise Weber (1921), peu importe les fondements de la domination sociale, « un facteur plus large s'y ajoute normalement : la croyance en la légitimité » (Weber, 1921, p. 278). La légitimité est ainsi à la fois un état, on est reconnu légitime d'agir et d'attendre que d'autres agissent d'une certaine manière, et une ressource puisqu'elle permet d'exercer le pouvoir et de mettre en œuvre ses actions. Elle repose sur l'autorisation donnée par autrui, qu'elle soit implicite ou explicite, à l'exercice de son pouvoir d'action.

Dans cette partie, nous présentons les différents enjeux que soulèvent la légitimité pour les organisations et à fortiori pour les plateformes. **La légitimité est la ressource primaire d'existence et d'action d'une organisation.** L'organisation a avant tout besoin d'être reconnue légitime pour conquérir des consommateurs, signer des contrats, susciter des investissements. Ensuite, elle en a besoin pour ne pas être discréditée sur le marché (contestation via le support de l'opinion publique) ou contestée auprès des instances de régulation.

Nous allons voir dans un premier temps que la légitimité est source de crise pour les organisations qui cherchent à la conquérir par différents moyens. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à la vision synthétique de Suchman concernant la nature et les ressorts de la légitimité. Enfin, nous nous intéresserons au processus de légitimation mis en place par les organisations pour être reconnues et en capacité d'agir dans leur environnement.

## A. LA LÉGITIMITÉ, UNE CRISE PERMANENTE

---

<sup>39</sup> Positivement ou négativement.

Dans cette première section, nous allons chercher à répondre à la question suivante : pourquoi la légitimité est-elle aussi fondamentale pour les organisations ? Weber (1921) s'est intéressé à la légitimité à travers la domination légitime qui confère à un acteur la capacité d'agir et d'emporter l'adhésion d'autres. Laufer (1985, 2008) s'intéresse quant à lui aux systèmes de légitimité en tant que vecteurs de sens autour de l'acteur et qui permettent à ce dernier d'agir et d'être contesté à partir d'un ensemble de discours et de représentations du monde différents. Leurs définitions de la légitimité sont implicites, mais les mécanismes décrits fondent l'intérêt de la pratique de l'influence par les organisations.

### 1) LA DOMINATION LÉGITIME DE WEBER

Weber (1921) s'intéresse à la domination légitime, c'est-à-dire à la soumission consentie des personnes face à un pouvoir, une autorité. Il distingue trois types de domination légitime, sans toutefois fermer la porte à l'existence d'autres formes (Weber, 1921, p. 289) :

- La domination légale, fondée sur le caractère rationnel sous-tendant l'existence de lois et règlements et conférant aux acteurs appelés à exercer cette domination le pouvoir de donner des directives ;
- La domination traditionnelle, fondée sur le caractère intemporel et transcendant de la tradition ;
- La domination charismatique, fondée sur les caractéristiques extraordinaires d'une personne.

Weber (1921, p. 290) précise que ces trois types de domination idéaux « ne se présente[nt] historiquement à l'état pur », c'est-à-dire que le pouvoir d'une personne ou d'une organisation repose sur une combinaison, un arrangement de ces trois types de domination.

Pour Weber (1921), **la légitimité est nécessaire à la domination et donc au pouvoir**. Elle est constituante, dans le sens où sans légitimité, une organisation ou un acteur ne pourra pas mettre en place des actions pour se développer et exister dans l'univers social.

Agir dans l'environnement social demande d'exercer un pouvoir sur les membres de cet environnement. La diversité des membres évoluant dans l'environnement implique une diversité d'intérêts qui s'affrontent pour obtenir la capacité d'agir. La légitimité est par nature conférée par les autres membres de l'environnement social dans lequel l'organisation évolue. Que ce soit par l'acceptation passive des actions de l'organisation, par sa contestation qui donne lieu à une confrontation de pouvoir ou par son approbation affichée, **la légitimité est conférée** par les réactions des autres membres constituant l'espace social dans lequel agit ou cherche à agir l'organisation.

La légitimité acquise d'un membre peut facilement être remise en cause par le développement d'un autre membre. L'exercice du pouvoir et de la domination légitime nécessite de démontrer sans cesse les fondements de sa propre légitimité d'agir. L'organisation utilise alors un système de légitimité pour cette démonstration qui peut être source de contestation.

## 2) LE SYSTÈME DE LÉGITIMITÉ ET SA CRISE

Laufer définit **le système de légitimité comme le niveau des principes qui justifient l'action d'une organisation** (Gibert & Laufer, 1987; Laufer, 1985, 2008; Laufer & Burlaud, 1980). L'organisation crée un discours et manipule des symboles évocateurs de sens pour la société dans le but de gagner le support de cette dernière, ou en tout cas d'une partie suffisante de cette dernière pour conduire ses affaires.

La communication de ce discours envers le grand public, ou l'opinion publique, est nécessaire à l'organisation pour justifier son existence et ses actions et ainsi ne pas être remise en question dans la poursuite de ses activités. Cela lui confère également un statut particulier qui lui permet de créer des relations durables avec les différents acteurs détenteurs de ressources, autre que la capacité de rendre légitime. L'importance de cette ressource se fait sentir en particulier lorsqu'elle vient à manquer. Une organisation qui fait face à une crise de légitimité voit son existence menacée.



Les caractéristiques de nos sociétés modernes, la complexité, l'incertitude et le règne de l'opinion (Laufer, 1985), font que la plupart des organisations font face à des crises de légitimité de manière quasi-permanentes. Avec l'accélération de la communication et l'accroissement des connaissances, les sphères économiques, sociales, sociétales et environnementales entrent en relation. Les informations circulent, les connaissances évoluent et les effets prisés de certaines actions peuvent se voir remis en cause à l'aune de nouveaux points de vue<sup>40</sup>. L'entreprise privée n'est plus cantonnée à la sphère économique et doit rendre des comptes au reste de la société sur les conséquences sociétales de ses activités. Les pouvoirs publics, de leur côté, ne cherchent plus à ignorer les pressions budgétaires et économiques qui pèsent sur la mise en place des politiques publiques. Les logiques s'entremêlent, les frontières traditionnelles qui permettaient d'appréhender le monde s'effacent.

Nous connaissons alors un environnement dont les fondations de sa structuration politique, au sens de pouvoir, peuvent à tout moment vaciller. L'introduction des plateformes dans un tel environnement en tension participe à la redéfinition des règles de répartition des pouvoirs. Elles profitent de l'existence de points de remise en cause pour s'affirmer sur les marchés. Les acteurs établis qui voient certains de leurs leviers de pouvoirs remis en jeu, organisent leur défense de leur propre légitimité, en particulier en attaquant la légitimité de leurs adversaires.

Ces remises en causes peuvent aboutir à des contraintes supplémentaires d'ordre légales et réglementaires que les organisations doivent respecter, mais également à l'intériorisation pour l'organisation de ces remises en cause et le déploiement d'actions volontaires visant à répondre et à démentir les accusations subies (Gibert & Laufer, 1987). Par cet effet, l'obtention de légitimité passe par le respect d'injonctions extérieures à l'organisation. La légitimité peut donc aussi être appréhendée comme une contrainte qui s'impose à l'organisation pour agir et donc à son instrumentalisation pour lui permettre d'agir à sa guise.

---

<sup>40</sup> Prenons le cas de l'agriculture intensive par exemple.

Les crises des systèmes de légitimité des organisations les conduisent à prendre ce phénomène très au sérieux et à mettre en place de véritable stratégie de gestion de la légitimité. Cette approche est développée dans les théories de l'écologie des populations. Hannan & Freeman (1977, 1984) mettent l'accent sur le rôle de la légitimité comme source de pressions inertielles jouant sur les organisations. Afin de rester légitime aux yeux de ses différentes audiences, l'organisation doit adopter des routines, des procédures et des symboles qui la contraignent dans sa liberté d'agir. Les attentes émanant de différents acteurs, il y a fort à parier qu'elles seront dans une certaine mesure incompatibles. L'organisation doit alors chercher, par le recours aux symboles et aux discours, à les concilier de manière à continuer de bénéficier du support nécessaire à son activité.

**La légitimité peut donc être vue comme un état, une ressource ou une contrainte.** Ce qui est commun aux différentes approches de la légitimité, c'est son caractère central pour l'organisation. Scott (1995) montre que la légitimité est « la condition reflétant l'alignement culturel, le support normatif, ou l'adéquation avec les lois et les règles pertinentes » (Scott, 1995, p. 45). L'appréhension de la légitimité et des enjeux autour de sa remise en cause à travers les définitions implicites de Weber (1921) et de Laufer (1985, 2008) nous a permis de comprendre son rôle central. Le travail de synthèse sur la légitimité de Suchman (1995), que nous allons voir dans la section suivante, permet de donner une définition positive de la légitimité qui combine ces différentes approches.

## B. UNE DÉFINITION POSITIVE DE LA LÉGITIMITÉ : SUCHMAN, 1995

Dans cette section, nous allons voir les différentes dimensions de la légitimité, en nous interrogeant sur sa nature et les sources qui la confèrent. Suchman (1995) cherche à synthétiser les différents travaux concernant la légitimité produits en théorie des organisations. Faisant le lien entre l'approche stratégique de la dépendance aux ressources et l'approche néo-institutionnelle qui met l'accent sur l'ancrage culturel de

la légitimité, il montre comment la légitimité et sa recherche sont au cœur de l'activité des organisations.

#### 1) DÉFINITION

Suchman (1995) définit la légitimité comme « **la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, adéquates ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes de valeurs, de croyances et de définitions** » (Suchman, 1995, p. 574).

Cette définition de la légitimité met l'accent sur son caractère culturel. La légitimité est conférée par rapport à un référentiel socialement construit, et donc lui-même légitime car signifiant pour les membres du système. En ce sens, c'est une perception généralisée puisque dans un environnement donné, il est communément admis que telle pratique ou untel est légitime, même si à titre individuel, comme partie de cet environnement, l'on peut être en désaccord avec cet état de fait. La légitimité se forme dans un système socialement construit de normes et de valeurs, ce qui suppose la possibilité de modifier ce système par l'action stratégique d'une organisation ou d'un individu sur ce système construit par des successions d'actions et d'interactions de membres dans cet environnement culturel donné. Aussi l'accent est-il également mis sur le caractère intentionnel et stratégique des actions d'une organisation ou d'un individu. S'il est possible pour tous les acteurs de se rendre compte si les actions d'une entité sont désirables, cette entité est elle-aussi capable de se rendre compte si ses actions seront reçues comme légitimes et donc il lui est possible de mettre en place des stratégies pour faire en sorte que ses actions soient effectivement reconnues comme légitimes.

Suchman (1995) précise que la légitimité permet d'accroître la stabilité et la compréhensibilité de l'organisation par les acteurs extérieurs. En se conformant aux attentes sociales, l'organisation montre sa désirabilité et son acceptation sociale, ce qui favorise sa reconnaissance par les autres acteurs, qui seront alors plus enclins à lui fournir les ressources dont elle a besoin. De cette manière, la légitimité d'une

organisation, en lui assurant l'accès aux ressources, lui permet de poursuivre son objectif de continuité. D'un autre côté, en se conformant aux attentes sociales et en s'insérant dans un cadre culturel et cognitif partagé, l'organisation permet aux différents acteurs de se faire comprendre par ses audiences, de faire accepter ses objectifs et ses actions, ce qui en retour pousse ces audiences à accorder plus de confiance, à percevoir cette organisation comme sensée et prévisible ce qui lui permet d'éviter les attaques et les remises en cause, et donc, *in fine*, de poursuivre son action.

Suchman (1995) met également l'accent sur ce que cherche à atteindre l'organisation à travers la reconnaissance de sa légitimité : elle peut chercher un **soutien passif**, qui correspond au fait d'être laissée tranquille et de ne pas être remise en question, ou bien elle peut chercher un **soutien actif**, nécessaire en particulier lorsque l'organisation s'oppose à d'autres organisations porteuses de cadres d'action concurrents.

La définition de Suchman (1995) cherche à intégrer les visions stratégiques de ce concept et les visions institutionnelles. La légitimité est à la fois une ressource que l'organisation doit gérer activement pour obtenir le soutien nécessaire à son activité, et, un état qui permet à l'organisation de ne pas être remise en cause sans cesse, d'être « prise pour acquise<sup>41</sup> » dans la société. Cette définition montre aussi l'importance de la légitimité comme permettant d'être et d'agir, en ce sens c'est également **une contrainte** qui pèse sur l'organisation qui doit être reconnue comme telle pour poursuivre ses activités. Être légitime peut en effet signifier devoir adopter des cadres, des routines, des processus et des valeurs qui vont à l'encontre des croyances de l'organisation.

## 2) LA TYPOLOGIE DE LA LÉGITIMITÉ

Cherchant à intégrer les différents courants et points de vue autour de la légitimité, Suchman (1995) propose une typologie de la légitimité intégrant l'intérêt personnel des audiences, la reconnaissance morale et l'insertion durable dans les

---

<sup>41</sup> En anglais « *taken for granted* ».

cadres cognitifs. Il propose également de voir la légitimité comme étant recherchée pour sa capacité à permettre l'action de l'organisation ou pour mettre en valeur son essence, c'est-à-dire les raisons d'être de l'organisation. D'autre part, il propose de distinguer entre la nature de la légitimité par rapport à la dimension temporelle sous-jacente : est-elle recherchée de manière épisodique et transitoire pour permettre un type d'action particulier ? Ou est-elle recherchée sur le long terme pour accroître l'ancrage de l'organisation dans la société ?

**La légitimité pragmatique** repose sur des calculs d'intérêt de la part des audiences les plus directement en contact avec l'organisation. Cette légitimité repose sur le jugement de l'évaluateur que l'organisation et ses actions vont lui procurer un bénéfice. L'organisation sera reconnue légitime si ses actions et ses demandes procurent un avantage significatif aux audiences, en terme de gains personnels. Le point de vue de l'évaluateur est valorisé en tant que tel. Elle se décompose en trois principaux types de légitimité :

- La légitimité d'échange : elle repose sur les anticipations de gain d'un ensemble d'audiences suite à la mise en place de la politique organisationnelle. Elle repose ainsi sur l'échange entre l'organisation et ses audiences, échange devant apporter des avantages significatifs aux audiences.
- La légitimité d'influence : les audiences soutiennent l'organisation car elles la croient capable de défendre leurs intérêts au sens large. Elle repose sur la prise en compte des attentes et des standards des différentes audiences.
- La légitimité de disposition : elle repose sur la croyance par les audiences que l'organisation agit dans leurs intérêts, qu'elle peut être crédible et digne de confiance, qu'elle partage leurs valeurs et donc que ses actions vont leur apporter un bien-être supplémentaire. Cette légitimité de disposition peut se répartir entre un partage d'intérêt pour le côté épisodique, et sur la croyance plus profonde dans le « bon caractère » de l'organisation.

**La légitimité morale** repose sur la perception que l'organisation et ses actions correspondent à ce qu'il faut faire d'un point de vue normatif (« c'est la bonne chose à faire »). Elle est ancrée socialement et prend comme référence la société dans son ensemble. Le point de vue de l'évaluateur sur l'organisation reflète alors les attentes

normatives de la société, et non son seul intérêt privé. La légitimité morale se décompose en quatre types :

- La légitimité portée sur les conséquences : l'attention est portée sur ce que l'organisation a accompli, sur ses outputs. Un produit jugé de qualité par le consommateur permet d'améliorer l'image et la confiance que ce consommateur accorde à l'entreprise.
- La légitimité portée sur les procédures : lorsqu'il est difficile d'évaluer les conséquences de l'action d'une organisation, ou en sus de cette évaluation, l'organisation peut adopter les procédures, routines, moyens de faire, valorisés dans la société ; elle repose sur la méthodologie adoptée par l'organisation.
- La légitimité portée sur les catégories et les structures : les audiences vont estimer l'organisation valable et digne de confiance si ses caractéristiques structurelles se rapportent à « une catégorie taxonomique favorisée moralement » (Suchman, 1995, p. 581), c'est-à-dire si elles reflètent « la bonne organisation » pour l'activité à réaliser.
- La légitimité portée sur personnes (leaders) : elle repose sur le charisme du leader de l'organisation ; par nature, elle est plutôt transitoire et liée à la personne du leader.

**La légitimité cognitive**, comme son nom l'indique, repose sur la cognition des individus, plutôt que sur leurs intérêts ou leurs évaluations. Il s'agit de l'acceptation de l'organisation comme nécessaire ou inévitable, fondée sur des schémas culturels et mentaux intériorisés. La légitimité cognitive se répartit en deux types :

- La légitimité fondée sur la compréhensibilité de l'organisation : elle repose sur la disponibilité de modèles culturels qui fournissent des explications plausibles à l'organisation et à ses initiatives. L'existence de ces modèles explicatifs rend les activités de l'organisation prévisibles, sensées et attrayantes. Cette forme de légitimité peut se décomposer en légitimité reposant sur la prévisibilité pour sa partie permettant l'action et en légitimité reposant sur la plausibilité pour sa partie renforçant l'essence de l'organisation.
- La légitimité prise comme allant de soi : elle repose sur l'impossibilité (ou la très forte difficulté) de remise en question car les schémas, processus, routines, valeurs, organisations pris pour acquis ne peuvent pas, littéralement, être pensés comme pouvant être différents. C'est la forme de légitimité la plus difficile à obtenir et la plus recherchée car elle est caution d'une très forte stabilité pour l'organisation. Les actions prises pour acquises sont vues comme détenant une légitimité inévitabile, et l'organisation qui par essence est tenue pour acquise est vue comme détenant une légitimité permanente.

Ainsi, Suchman décrit 12 types de légitimité distincts, selon la nature (légitimité pragmatique, morale ou cognitive), selon la temporalité (épisodique ou continue) et selon le sujet (les actions ou l'essence de l'organisation) (Deephouse & Suchman, 2008). Le tableau 6 reprend cette typologie.

		Actions	Essences
Légitimité pragmatique	Épisodique	Échange	Intérêt
	Continue	Influence	Caractère
Légitimité morale	Épisodique	Conséquentiale	Personnelle
	Continue	Procédurale	Structurale
Légitimité cognitive	Épisodique	Prédictibilité	Plausibilité
	Continue	Inévitabilité	Permanence

Tableau 6 : La typologie des légitimités, repris de Suchman (1995)

### 3) LES SOURCES DE LÉGITIMITÉ

Ruef & Scott (1998) identifient deux types de sources qui confèrent de la légitimité aux organisations :

- les **sources internes** à l'organisation : elles comprennent les différents participants à l'organisation, les travailleurs, les managers, les personnels spécialisés et les membres du conseil d'administration qui effectuent des évaluations concernant l'organisation et sa légitimité qui en retour vont affecter leur degré d'implication et de motivation ;
- les **sources externes** à l'organisation : elles comprennent les acteurs extérieurs à l'organisation qui par leur pouvoir social confèrent de la légitimité à l'organisation. Il s'agit, pour Ruef & Scott (1998), des commissions d'accréditation, des organismes de financement, des intellectuels, des corps professionnels, des cercles d'affaires, de l'opinion publique et des médias.

Cette typologie ne prend pas en compte le **rôle des régulateurs** qui, façonnant les lois et les règlements, déterminent au niveau légal ce qu'il est autorisé de faire (que ce soit en finalité ou en procédures). Deephouse (1996) montre l'impact des régulateurs **et de l'opinion publique** en tant que contraintes pesant sur l'organisation par la mise en place d'attentes à son égard auxquelles elle doit se conformer pour continuer à profiter d'un environnement favorable à son activité : « les organisations qui se conforment aux stratégies utilisées par d'autres organisations sont reconnues par les régulateurs et le grand public comme étant plus légitimes que celles qui dévient des comportements normaux » (Deephouse, 1996, p. 1033).

Deephouse & Suchman (2008), continuant les réflexions concernant les sources de légitimité, en identifient trois :

- les **agents de la légitimité**, c'est-à-dire les organisations spécialement établies pour conférer de la légitimité sur certains sujets : régulateurs, organismes d'accréditation, unions professionnelles, etc. ;
- les **médiateurs de la légitimité**, c'est-à-dire les acteurs qui confèrent ou relaient des évaluations de légitimité en externalité de leur activité quotidienne : les médias, les chercheurs, les travailleurs, etc. ;
- les **orientations<sup>42</sup> générales de légitimité**, c'est-à-dire les construits abstraits concernant la légitimité encastés dans la société : langage, valeurs, normes, règles sociales, etc.

Nous pouvons voir à travers cette typologie que la légitimité se joue à différents niveaux : l'organisation agit directement pour chercher des appuis dans leur quête de légitimité, en ce sens elle se focalise sur son environnement extérieur le plus proche d'elle ; ces actions sont relayées, sous une forme ou une autre, auprès d'une audience plus large, qui prend ses racines dans la société ; l'organisation manipule, dans le sens d'utiliser, les construits sociaux en vue d'une acceptation sur la base du formalisme. Les orientations générales ont une place particulière, puisqu'elles reposent sur des choses immatérielles. Elles sont utilisées par les organisations dans leur sens accepté dans la société pour montrer leur conformité ; elles sont aussi agencées de telle sorte qu'elles en deviennent transformées, permettant aux organisations de petit à petit les orienter vers une situation qui légitime leur intérêt au niveau cognitif. Elles sont donc un outil et un but pour l'organisation qui cherche à modifier les cadres de légitimité opérant.

Ces différents niveaux de sources impliquent différents niveaux d'action de la part de l'organisation, dans l'optique de sécuriser son accès aux ressources qui lui sont nécessaires pour réaliser son action. L'obtention de la légitimité est un préalable – comme nous l'avons vu, c'est un primo-enjeu. Nous nous intéressons principalement aux stratégies des plateformes qui ont pour but de leur conférer de la légitimité. Elles

---

<sup>42</sup> Il s'agit d'orientations parce qu'elles sont mouvantes, elles peuvent varier localement et dans le temps.



doivent en effet gagner leur légitimité auprès d'une audience que l'on pourrait qualifier d'interne, et que l'on retrouve sous le terme de communauté, tout autant que construire leurs espaces d'actions dans les marchés existants, en s'appuyant sur des sources de légitimité externes à l'organisation. Nous considérons les sources selon le type de légitimité qu'elles peuvent conférer :

- s'agissant de la légitimité pragmatique : nous retrouvons les partenaires de la plateforme présents sur le marché, ses utilisateurs, ses fournisseurs, ses concurrents, ses investisseurs ;
- s'agissant de la légitimité morale : les partenaires de la plateforme sur le marché, les unités de gouvernance (cf. chapitre 3), les régulateurs ;
- s'agissant de la légitimité cognitive : les acteurs précédents plus les médias et l'opinion publique (formée de différents groupes d'intérêts, des chercheurs, des associations de défense de causes, ..., c'est-à-dire les différents acteurs qui cherchent à véhiculer des informations et des idées).

Si nous prenons le cas de Google, sa légitimité pragmatique repose sur la reconnaissance, par tous ses partenaires directs, de l'intérêt que représentent ses services, d'un point de vue technique et économique. Google est connue pour être une plateforme efficace à propos d'un certain nombre de fonctionnalités. Du côté moral, les pouvoirs publics, par exemple, nouent des partenariats avec la plateforme pour la mise à disposition de ses services dans les administrations. La légitimité cognitive est quant à elle supportée par les médias à travers la diffusion d'informations concernant la plateforme, et également, pour ne citer que cet exemple, par les communautés de chercheurs et d'informaticiens qui utilisent les technologies mises à disposition par les équipes de Google pour l'implémentation de nouvelles méthodes de recherche fondée sur le *deep learning*.

Ces différentes sources de légitimité vont être la cible d'actions spécifiques de l'organisation qui cherche à gérer sa légitimité. La recherche de légitimité correspond au processus par lequel l'organisation souhaite se rendre acceptable, valorisable, en adéquation avec les normes et les valeurs en vigueur, voire souhaitable par la société, c'est-à-dire le processus de légitimation.

Pour conclure cette section, nous pouvons nous pencher sur le cas de Blablacar. Plateforme de covoiturage, elle met en relation des conducteurs et des passagers partant du même endroit à destination d'un autre même endroit. Lancée en 2006, en France, sous le nom de covoiturage.fr et sur un modèle gratuit de simple mise en relation des conducteurs et des passagers (via échange des contacts), elle repose sur un idéal de partage et de liberté porté par les communautés d'auto-stoppeurs depuis les années 1970.

Elle profite de la crise économique de 2008 et devient une référence en matière de covoiturage. La plateforme implémente un modèle payant dès 2011 (tarification à la commission sur les passagers), elle prend le nom de Blablacar en 2013 et obtient le statut de licorne en 2015<sup>43</sup>. Elle compte à cette époque 20 millions de membres répartis dans 19 pays. Pourtant, cette plateforme n'a soulevé les ires des transporteurs de passagers longue distance, auxquelles elle fait en partie concurrence, dans aucun pays, ni n'a rencontré de résistance de la part des pouvoirs publics<sup>44</sup>.

Cela repose en partie sur le système de légitimité mis en place par la plateforme : l'activité du covoiturage se situe par nature en dehors de la sphère marchande, puisqu'il s'agit de répartir équitablement les frais du transport entre les différents participants au trajet. Dérivant des pratiques d'auto-stop pour y insérer une dimension sécuritaire supplémentaire par la prise de contact préalable entre les individus, il s'est développé une communauté engagée dans le partage en dehors d'un cadre de consommation classique, fort support au développement initial de la plateforme. Le cadre théorique mobilisé par la plateforme et repris par ses défenseurs

---

<sup>43</sup> Cette transformation progressive a donné naissance à de nombreux témoignages concernant l'évolution de la plateforme et de sa communauté. Nous pouvons renvoyer le lecteur vers ce témoignage particulier, à titre d'exemple : <https://blogs.mediapart.fr/evenstrood/blog/200614/blablacar-le-covoiturage-tue-par-la-finance-et-l-appat-du-gain>

<sup>44</sup> Les premiers utilisateurs, venus y trouver une forme alternative d'organisation sociale aux échanges, ont par contre difficilement accepté ces transformations, voire ont quitté la plateforme, cf. note 42 ci-dessus.

repose sur les vertus du modèle pour la sphère économique, sociale et environnementale.

Avec le temps, l'argumentaire de la plateforme s'est étoffé. En plus d'un socle de légitimité morale portée une communauté de taille somme toute modeste, elle tente d'accroître le nombre de ses soutiens par le développement d'un discours pragmatique, visant à accroître sa base d'utilisateurs. En permettant de partager les frais liés au transport par voiture individuelle, l'on permet au conducteur d'amortir son trajet et son véhicule et l'on autorise aux passagers l'accès à moindre coût à des solutions de « mobilité ». Cela se traduit par des gains de pouvoir d'achat, ce qui est positif dans les temps contraints qui nous sont contemporains. D'un point de vue social, l'idée du covoiturage reposant sur une communauté cherchant d'autres alternatives à la consommation individuelle, l'argument du lien social est porté aux nues. Un trajet en Blablacar permet de faire des rencontres et de reconnecter les citoyens entre eux. L'esprit initial de la plateforme a beaucoup joué pour véhiculer ce sentiment de convivialité au sein de ses utilisateurs.

Pour accroître sa légitimité et ses capacités de croissance, la plateforme s'est aussi tournée vers la mise en place d'un discours à destination des pouvoirs publics et des collectivités locales pour les mobiliser autour de la problématique du transport et de l'intérêt de cette solution. Le covoiturage permettrait ainsi de maximiser les taux de remplissage des voitures et donc de décongestionner les routes. Aussi, il semblerait qu'un impact du covoiturage soit lié à la prise en charge de personnes inconnues dans son véhicule, rendant les chauffeurs plus respectueux des règles de conduite pour la sécurité de tous<sup>45</sup>. D'un point de vue environnemental, la diminution sous-entendue du nombre de voitures sur les routes permet d'espérer une diminution de la pollution automobile. Ces différents arguments sont visibles dans la promotion que fait la plateforme d'elle-même et sont aussi repris par les pouvoirs publics, qui voient dans

---

<sup>45</sup> Et / ou pour obtenir une bonne notation, le système étant mis en place pour gérer la « confiance » et « sécuriser » la plateforme.

cette offre une solution aux difficultés de transport auxquelles les collectivités font face (voir le rapport de l'Ademe (Sucche, 2016) sur le covoiturage).

Le système de légitimité mis en place par Blablacar va au-delà de son seul argumentaire. Les événements auxquels participent la plateforme, les symboles et les récits employés, s'insèrent dans une narration de la plateforme et de son activité qui correspond à ce qui est considéré comme légitime aux différents niveaux de la société, pour les utilisateurs, les pouvoirs publics et les entreprises concurrentes<sup>46</sup> qui ne semblent pas percevoir de menace réelle de la part de la plateforme. Son *business model* séduit les investisseurs. L'opinion publique est favorable aux valeurs de convivialité et de partage véhiculées. Ainsi, Blablacar a su fonder un système de légitimité qui lui a permis de connaître le succès que nous lui savons.

## C. LE PROCESSUS DE LÉGITIMATION

Après avoir vu la nature de la légitimité, nous allons nous intéresser à son obtention : comment devient-on légitime ? Dans un premier temps, nous reviendrons sur le concept de légitimation qui représente la recherche de légitimité et les outils à la mise en œuvre de ce processus. Ensuite, nous verrons que les organisations peuvent faire face à différentes stratégies de conquête et de maintien de la légitimité.

### 1) LA LÉGITIMATION

La légitimation, ou la recherche de légitimité, est avant tout un **processus culturel**. Il s'agit de se créer des soutiens parmi les différents acteurs avec qui l'organisation est plus ou moins directement en contact. Comme le résume Buisson (2008) : « Gérer sa légitimité, c'est donc tenter de réconcilier ses parties prenantes

---

<sup>46</sup> L'on pourrait s'interroger sur la nature de la concurrence de Blablacar. Il y a, bien évidemment, d'autres plateformes de covoiturage, mais elles ne sont celles qui menaceraient la plateforme. Ensuite, nous trouvons les entreprises chargées du transport collectif (et non les taxis, cette méthode n'est guère employée pour les distances parcourues grâce au covoiturage), entreprises locales pour les trajets de moyenne distance, et la SNCF et les transports par car, voire Air France pour certains trajets.

internes et externes, de satisfaire leurs intérêts et valeurs par des manœuvres symboliques ou effectives. » (Buisson, 2008, p. 51).

En tant que processus culturel, la légitimation repose sur **la communication entre l'organisation et ses différentes audiences** (Suchman, 1995). Cette communication de l'organisation envers les différents acteurs prend différentes formes :

- Une **forme traditionnelle**, reposant sur le discours, et s'incarnant dans les rapports, les déclarations, les annonces, etc. ;
- Une **forme de communication par l'action**, qui se traduit par des formes actives comme les manifestations, les événements, les grèves, les restructurations, etc. ;
- Une **forme de communication non-verbale**, qui, dans le cas des organisations, va s'incarner comme pour les personnes, à travers des signes et des symboles porteurs de sens.

Comme le précise Suchman (1995, p. 586), gérer sa légitimité implique de disposer d'un arsenal de techniques variées de communication et d'être capable d'arbitrer entre ces techniques pour les mobiliser au moment opportun. Les actions de communication vont s'incarner dans des symboles ou des modifications plus profondes dans le but d'envoyer un signal positif aux différentes audiences sur la volonté, la stratégie, les valeurs de l'organisation.

Les actions mises en place pour accroître sa légitimité vont varier selon la nature de la légitimité recherchée (C. Johnson, Dowd, & Ridgeway, 2006) :

- La légitimation implicite : elle repose sur la non-remise en cause de l'organisation, et suggère des actions à mettre en place au niveau de l'organisation pour la faire coïncider avec les attentes, les valeurs et les normes tenues pour acquises ; **l'insertion dans des modèles et structures déjà existants** et valorisés dans la société permet à l'organisation d'être vue comme légitime et de poursuivre ses activités sans trop de défiance.
- La légitimation explicite : elle repose sur des justifications de l'organisation à ses activités et à son existence ; les moyens mis en œuvre sont à visée des différents publics et cherchent à mettre l'accent sur la validité des activités de l'organisation. Cette stratégie est plus active que la précédente car elle repose sur une communication intense afin de **convaincre les différentes audiences** des avantages de l'organisation.

Que l'on cherche à obtenir un support explicite extérieur ou seulement à ne pas être remis en cause, les stratégies de légitimation peuvent varier selon l'objectif que poursuit l'organisation vis-à-vis de la légitimité : s'agit-il de la créer, comme dans le cas d'une innovation, de la maintenir pour une organisation déjà bien implantée ou de la réparer face à une grave crise de légitimité (Suchman, 1995) ?

## 2) LES DÉFIS DES ORGANISATIONS FACE À LA LÉGITIMITÉ

Suchman (1995) met en évidence les différents défis concernant la légitimité qui s'offrent aux organisations : la gagner, la maintenir et la réparer. Selon la nature de la légitimité, les actions à engager dans chacune de ces phases varient.

### *a) DÉFI 1 : GAGNER SA LÉGITIMITÉ*

Suchman (1995) propose que pour gagner sa légitimité, une organisation pourra jouer sur sa mise en conformité avec les attentes et les normes déjà existantes dans son secteur d'activité. Il propose de se conformer aux demandes institutionnelles, aux idéaux concernant l'intérêt général et aux modèles et standards établis. Il met donc l'accent sur les **stratégies d'isomorphisme** (cf. chapitre 3) pour permettre à l'organisation de s'insérer dans les cadres existants et donc de gagner en légitimité implicite.

Johnson et al. (2006) se sont eux intéressés aux stratégies de légitimation explicite d'une innovation ou d'une nouvelle forme organisationnelle. Ils montrent que la création de la légitimité va se faire au long des quatre phases de diffusion de l'innovation : au début, le lancement de l'innovation doit attirer un certain nombre d'acteurs intéressés qui, si cette innovation s'avère convaincante, participeront à la validation locale de l'innovation. Forte de cet appui, l'innovation va pouvoir se diffuser en dehors de ses premières sphères de déploiements, et, si elle convainc toujours, elle passera à une validation générale qui lui permettra de se déployer dans l'ensemble de la société. Nous pouvons constater la proximité avec les différentes phases de l'évolution d'une plateforme.

S'appuyant sur ce modèle, Humphreys (2010) montre que les organisations souhaitant développer de nouvelles pratiques vont mettre en place trois stratégies distinctes, les unes à la suite des autres :

- **Une stratégie d'amplification** : elle correspond aux deux premières phases du modèle (innovation et validation locale). Elle a pour but de repérer puis de choisir ou de créer les cadres opérants les mieux à même de justifier l'innovation auprès des parties prenantes et de former des coalitions avec ces acteurs pour bénéficier d'un soutien extérieur dans le déploiement de l'innovation. Les piliers cognitifs et pragmatiques de la légitimité sont alors privilégiés.
- **Une stratégie d'extension** : elle a lieu pendant la phase de diffusion. Elle reprend la première phase en prenant en compte des parties prenantes élargies, des cadres cognitifs plus éloignés. La légitimité normative est alors favorisée.
- **Une stratégie de pont** : elle prend place pour favoriser la validation générale de l'innovation. Il s'agit pour l'organisation de repérer des cadres réglementaires, normatifs ou cognitifs en désaccord voire en opposition avec ceux que porte l'organisation et de chercher à créer des ponts, des points communs entre ces différents cadres, afin de permettre à l'innovation d'obtenir des soutiens hétérogènes lui permettant de s'implanter durablement dans la société. Là encore, la légitimité de nature normative est privilégiée, même si les autres piliers peuvent également être sollicités.

Ces différentes stratégies (l'isomorphisme ou les stratégies plus actives décrites par Humphreys (2010)) ont pour but de permettre à une nouvelle organisation ou à de nouvelle pratique de se faire une place en douceur dans le paysage économique et social. L'identification des cadres normatifs et cognitifs pertinents pour supporter l'innovation est primordiale.

Partant d'un autre point de vue, Aldrich & Fiol (1994) s'intéressent aux stratégies de légitimation d'entrepreneurs développant une nouvelle industrie, un nouveau domaine économique. Ils s'intéressent à ce qui permet à la nouvelle industrie et aux entreprises qui la composent de s'insérer dans les cadres cognitifs, moraux et pragmatiques opérant dans la société<sup>47</sup>. Aldrich & Fiol (1994) distinguent quatre niveaux d'analyse pour promouvoir le développement d'un nouveau pan de

---

<sup>47</sup> Leur vocabulaire n'est pas le même que le nôtre : Aldrich & Fiol (1994) parlent de légitimité cognitive pour le fait qu'une forme soit considérée comme allant de soi et de légitimité sociopolitique pour décrire la manière dont une nouvelle forme se conforme aux principes reconnus ou aux règles et standards existants.

l'économie : le niveau organisationnel, interne à l'organisation ; le niveau intra-industriel, qui représente les entreprises concurrentes ; le niveau inter-industriel, où se joue les interactions entre les différents marchés ; le niveau institutionnel, où se joue la définition des règles de la société et où l'État joue un rôle important. Les deux auteurs proposent ainsi 8 stratégies entrepreneuriales pour accroître la légitimité d'une nouvelle industrie (Aldrich & Fiol, 1994, p. 649) que nous reproduisons dans le tableau 7.

Type de légitimité / Niveau d'analyse	Légitimité cognitive	Légitimité morale et pragmatique
<b>Organisationnel</b>	Développer les connaissances de base via les comportements et le langage symbolique	Développer la confiance dans la nouvelle activité en maintenant des histoires internes cohérentes
<b>Intra-industriel</b>	Développer les connaissances de base en encourageant la convergence autour d'un design dominant	Développer les perceptions de fiabilité en mobilisant autour d'actions collectives
<b>Inter-industriel</b>	Développer les connaissances de base en utilisant des tierces-parties pour promouvoir l'activité	Développer la réputation de la nouvelle activité comme fiable en négociant et en s'accordant sur des compromis avec d'autres industries
<b>Institutionnel</b>	Développer les connaissances de base en créant des liens avec le système éducatif	Développer la légitimité par des efforts collectifs de marketing et de lobbying

**Tableau 7 : Les stratégies entrepreneuriales pour promouvoir le développement d'une nouvelle industrie, d'après Aldrich & Fiol (1994).**

Ce point de vue nous semble particulièrement intéressant du fait que les plateformes font face à la difficulté de devoir créer les systèmes de légitimité qui leur permettent d'être comprises socialement. En plus de devoir se créer leur propre légitimité en tant qu'organisation propre, chaque plateforme participe à la création des cadres d'interprétation de cette nouvelle forme organisationnelle qui crée un nouveau secteur économique adossé au numérique, pour quasiment chaque activité physique.

*b) DÉFI 2 : MAINTENIR SA LÉGITIMITÉ*

La légitimité repose sur une relation entre l'organisation et ses audiences hétérogènes. Elle n'est jamais acquise durablement (Suchman, 1995). La concurrence entre les différents acteurs pour l'accès aux ressources va permettre l'émergence d'une opposition face à l'organisation, et également l'émergence de nouveaux modèles qui



vont venir remettre en cause les acquis de l'organisation. Cette dernière ne peut alors pas rester passive et va chercher à mettre en place des stratégies pour maintenir sa légitimité.

Suchman (1995) propose deux stratégies pour maintenir sa légitimité : la mise en place d'une **veille stratégique** pour percevoir le changement en amont et pouvoir y répondre ; la **protection des accomplissements** de l'organisation, par la transformation de la légitimité épisodique en une légitimité continue, qui apporte un soutien plus diffus et plus profond à l'activité de l'organisation.

Scott (1995) argumente que l'organisation a besoin d'**autorisation** et d'**approbation** pour maintenir sa légitimité. Ces deux conditions peuvent être explicites ou implicites. L'autorisation fait référence à la conformité de l'organisation avec les règles et les lois en vigueur. L'approbation reflète plus généralement un état d'esprit de la société ou de certains groupes de la société à l'égard de l'organisation.

### *c) DÉFI 3 : RÉPARER SA LÉGITIMITÉ*

L'organisation peut faire face à une crise de légitimité, souvent imprévue, par la remise en cause de ses fondements, de ses manières de faire ou des conséquences sociétales de ses activités. Il est important pour l'organisation de réagir à cette crise en cherchant à reconstruire les bases de sa légitimité.

Suchman (1995) propose trois stratégies pour réparer sa légitimité :

- **Rendre des comptes** : il s'agit pour l'organisation de normaliser la situation, soit en s'excusant ou niant les problèmes soulevés, ou encore en justifiant et en expliquant ses actions et leurs conséquences. L'objectif est de montrer la bonne volonté de l'organisation face à la crise, de montrer qu'elle sait prendre ses responsabilités. La communication traditionnelle par le discours est alors privilégiée.
- **Se restructurer** : il s'agit ici de mettre en place des actions pour montrer la prise en compte et la réaction de l'organisation face aux sources de la crise. Ces actions peuvent être la mise en place de nouvelles procédures visant à mettre en place des garde-fous permettant d'éviter à nouveau ce genre de situation ou la dissociation de l'organisation face aux facteurs de la crise, ce qui se traduit concrètement par des modifications des personnes aux postes dont la responsabilité est mise en cause (gestion des ressources humaines).

- **Rester calme** : il s'agit de mettre en place des éléments de communication non-verbale qui permettent à l'organisation de montrer que cette crise ne l'ébranle pas en profondeur, qu'elle est capable d'y répondre calmement et de manière réfléchie. Ces éléments doivent servir à redonner confiance dans l'organisation.

L'organisation ne peut pas rester passive face à une crise de légitimité. De manière plus générale, la quête de légitimité est une activité qui meut l'organisation de manière quasi-permanente. Elle doit toujours mettre en œuvre ses actions en prenant en compte l'impact potentiel de ces dernières sur son statut face à la société. Un atout des plateformes dans leur développement dans le monde économique, du moins pour les plus fructueuses d'entre-elles, est leur compétence fine en matière de communication et de gestion de la légitimité.

Nous avons vu, dans cette section, les différentes stratégies que les organisations peuvent mettre en place dans le but de gérer leur légitimité. Les outils de communication sont le vecteur naturel des opérations de légitimation. L'organisation est toujours tendue par la recherche de légitimité implicite et explicite, dans le but de stabiliser sa position dans le marché. Au fur et à mesure qu'elle se développe, elle met en place des processus de gestion de la légitimité.

Cette deuxième partie nous a permis de voir le rôle fondamental de la légitimité dans le développement des organisations, et des plateformes. La légitimité permet à la plateforme d'activer son *business model* et son écosystème, de trouver des relais auprès de l'opinion publique et de gagner la confiance des régulateurs. À travers les différentes dimensions de la légitimité, et la multiplicité des sources la conférant, nous voyons apparaître un répertoire de stratégies mises en place dans le but de se légitimer. La question de la légitimité est donc à mettre au centre de l'analyse des stratégies de conquête des marchés des plateformes.

## CONCLUSION

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les plateformes doivent prendre en considération de nombreuses audiences pour réussir à s'établir sur un marché. La prise en compte des différentes parties prenantes n'est pas étrangère au champ de la

stratégie, mais les plateformes doivent faire preuve d'un comportement bien plus proactif que ceux décrits traditionnellement (Zeithaml & Zeithaml, 1984).

La mise en place du *business model* par les plateformes nécessite des ressources, c'est-à-dire des actifs, tangibles ou intangibles, attachés de manière semi-permanente à la firme. Les ressources financières sont bien entendues importantes pour le développement du modèle économique, tout comme les ressources en capital humain qui leur permettent de développer leur code informatique et leurs algorithmes. Cependant, les plateformes ont besoin des ressources en données, qu'elles collectent directement via l'activité des utilisateurs sur leurs interfaces, afin de développer des capacités dynamiques qui leur permettront de faire évoluer leur offre. L'obtention des ressources passent par des relations de pouvoir entre la plateforme et ses différentes parties prenantes, qui peuvent être vues comme les audiences de la plateforme. Cette dernière doit créer les conditions de coopération entre elle et les membres de son environnement élargi.

Pour cela, les relations publiques (la propagande) lui offrent les outils nécessaires pour identifier les cercles d'intérêts pour la plateforme ainsi que leurs centres d'intérêts afin de transmettre le message idoine à même d'attirer l'attention des différentes audiences. La visibilité de la plateforme dans l'espace public repose sur sa capacité à créer des événements, du discours qui la mettent en avant, qui lui permettent de générer de la confiance autour de sa proposition de valeur. La diversité des supports de communications utilisés, la mise en place de narration reposant sur les ressorts émotionnels des audiences, l'association de la plateforme avec d'autres organisations en vue dans la société, la création d'événements, sont les outils lui permettant d'accroître sa visibilité.

Les compétences politiques de la plateforme sont nécessaires pour lui permettre d'accéder à l'environnement légal des marchés. Elle a besoin de créer des conditions réglementaires favorables à son activité, pour cela elle doit identifier les acteurs politiques stratégiques à influencer (les membres de l'État, des agences de régulation,

les concurrents, ...). La plateforme doit aussi s'insérer dans la société en mettant en place des actions qui lui permettent d'asseoir sa réputation dans la société. Elle cherche à entretenir de bonnes relations avec ses parties prenantes élargies (les pouvoirs publics, l'opinion publique) et à promouvoir son action auprès de ces audiences. Les plateformes mettent alors en place des actions de mégamarketing que Kotler (1986) définit comme « l'application stratégiquement coordonnée des compétences économique, psychologique, politique et de relations publiques pour gagner la coopération d'un certain nombre de parties prenantes dans le but d'entrer ou d'opérer dans un marché donné ».

Les plateformes doivent donc façonner leur environnement afin de créer les conditions d'exercice de leur activité : enrôler des utilisateurs afin d'obtenir les données nécessaires à sa croissance ; éduquer ses utilisateurs à la technologie et à ses avantages, les éduquer à adopter les comportements adéquats ; convaincre les pouvoirs publics et les concurrents de l'intérêt de leur proposition de valeur. Pour réussir dans ces activités, les plateformes ont besoin d'être reconnues comme légitimes dans la société. La légitimité est la ressource primaire d'existence et d'action des plateformes sur leur environnement. Elle est conférée par les membres de la société, c'est donc aussi un état (l'on est reconnu légitime). Les plateformes mettent en place un système de légitimité pour justifier l'organisation aux yeux de la société, la légitimité représente alors une contrainte à l'action. La légitimité est le fondement des relations de pouvoir entre les membres d'un corps social, la remise en cause des organisations ou des plateformes par d'autres membres apparaît via la confrontation pour l'accès aux ressources du marché. La légitimité est ainsi soumise à des crises, auxquelles il convient de réagir.

Suchman (1995) définit la légitimité comme « la perception ou la présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, adéquates ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes de valeurs, de croyances et de définitions ». Elle demande un soutien actif et passif des membres de la société, et se distingue entre la légitimité pragmatique, reposant sur la prise en compte des intérêts

que peuvent apporter les plateformes, la légitimité morale, qui repose sur la perception de l'adéquation normative de la plateforme au mode de fonctionnement en cours dans la société et la légitimité cognitive, c'est-à-dire l'insertion de la plateforme dans les catégories mentales et les schémas culturels en vigueur. La plateforme obtient sa légitimité auprès de différentes sources, internes et externes à son écosystème. Le rôle des régulateurs et de l'opinion publique est un facteur déterminant de la qualité de la légitimité acquise. La construction de la légitimité repose sur des agents proactifs, sur des médiateurs et sur les orientations générales en cours dans la société.

La légitimation repose sur un processus culturel qui passe par des formes de communication de la plateforme envers ses différentes audiences, formes de communication du discours, de l'action et du symbolique. Selon l'objectif du processus de légitimation, création, maintien ou réparation, les plateformes ont à leur disposition différents répertoires d'action, permettant de gagner en légitimité épisodique, supportant une action particulière de la plateforme, et / ou en légitimité continue, supportant l'essence de l'organisation.

Lorsqu'une plateforme se lance à la conquête d'un marché, local ou global, la mise en place de sa stratégie d'insertion, de légitimation, remet en cause les équilibres établis au sein de ce marché. Elle soulève des réactions de la part des acteurs établis, qui voient eux-mêmes leur légitimité remise en cause. S'en suit un conflit, plus ou moins ouvert, plus ou moins actif, pour le contrôle du marché, des ressources, pour le pouvoir dans le champ d'actions des organisations concurrentes. Ce champ, cet environnement, est alors confronté à une crise de légitimité, liée à la redéfinition des rôles et des places de pouvoir. Les plateformes et leurs concurrents sont à la recherche de soutien, de légitimité, pour imposer leur place. Le cadre théorique néo-institutionnel nous permet d'appréhender les enjeux qui se jouent là. Les institutions correspondent aux règles du jeu établies dans un champ d'actions donné. La théorie néo-institutionnelle s'intéresse précisément à la mise en place de ces institutions et à leur modification.

Chaque acteur poursuivant sa propre stratégie de légitimation lors d'un changement institutionnel, les actions mises en place par chacun vont différer par leur nature, leur audience et leur impact sur les futures institutions. L'émergence des plateformes digitales dans l'environnement institutionnel peut être analysée sous cet angle. L'impact des plateformes sur l'économie remet en cause les structures existantes, les acteurs établis et les règles mises en jeu. Les secteurs dans lesquels les entreprises de plateformes digitales sont le plus mature connaissent une redéfinition radicale de leur mode de fonctionnement. La propagation dans le discours courant du terme « ubérisation », ainsi que les conflits sociaux engendrés par l'apparition d'Uber dans le marché des transports de passagers mettent en lumière les enjeux actuels. Les apports de Diridollou & al. (2016) mettent en évidence que lorsqu'un nouvel acteur entre sur le marché en ayant pour prétention de modifier les règles du jeu, un accord doit naître entre les différentes parties prenantes pour autoriser et légitimer son existence et son action.

La légitimité des pratiques et des acteurs est donc au centre de la question de l'incidence des plateformes digitales sur l'organisation de la société. Pour pouvoir se développer et s'imposer sur le marché, elles doivent produire un discours de légitimation qui leur permettra de rencontrer l'adhésion du public. Cependant, elles s'inscrivent dans un contexte existant qui peut les contraindre et qu'elles doivent s'approprier. La nature perturbatrice de leur introduction sur le marché entraîne des réactions des acteurs déjà installés, qui eux-mêmes vont mettre en place des stratégies de légitimation, voire de dé-légitimation des plateformes. Lorsque la nature de l'activité concerne un aspect réglementé par les pouvoirs publics, le nouvel entrant se confronte à la réglementation en vigueur. La prise en compte de ces divers éléments incite les plateformes à s'insérer dans les institutions déjà existantes ou à chercher à les modifier.

En adoptant la perspective de la théorie néo-institutionnelle, nous allons nous intéresser à savoir comment les plateformes se construisent les conditions institutionnelles favorables à leur implantation et à leur développement. La

problématique de la relation de l'organisation aux institutions est traitée par la théorie néo-institutionnelle. Le chapitre suivant présente cette théorie dans son versant développé en théorie des organisations. Nous verrons son intérêt pour l'étude de la crise de légitimité engendrée par l'apparition des plateformes.





---

# CHAPITRE 3 : LA CONQUÊTE INSTITUTIONNELLE

## INTRODUCTION

25 juin 2015 : les taxis français sont en grève contre le service UberPop. Malgré l'interdiction officielle du service par l'État français depuis le début de l'année, le service de mise en relation de pair-à-pair de chauffeurs et de passagers de la plateforme Uber est toujours en fonction. Les taxis crient à la concurrence déloyale, les chauffeurs UberPop étant des amateurs sans statuts ni contraintes administratives rentabilisant à leurs heures perdues leur voiture, alors qu'eux ont acquis péniblement

ACTUALITE

## UberPOP contre taxis: une journée de manifestations et de bastons

Par L'EXPRESS.fr ,

publié le 25/06/2015 à 21:51 , mis à jour à 21:55

**l'express**

Près de 3000 chauffeurs de taxis ont manifesté dans toute la France pour dénoncer la "concurrence sauvage" de l'application UberPOP, un service de transport entre particuliers. Les cortèges ont été émaillés de nombreuses violences.

Opérations escargots, blocages des gares et des aéroports, voitures de concurrents prises pour cible: près de 3000 taxis ont protesté contre le succès d'UberPOP, qui, par une application pour téléphones mobiles, permet de mettre en lien des particuliers pour effectuer des trajets.

### **De nombreuses violences**

C'est une scène parmi d'autres relatée par l'AFP. Porte Maillot, dans l'ouest parisien, un conducteur UberPOP se fait arrêter par des chauffeurs de taxi. Ils l'extirpent du véhicule, cassent ses rétroviseurs et jettent un gros pétard sur la banquette arrière. Une charge de CRS les empêche in extremis de renverser la voiture UberPOP.

Figure 8 : Premières lignes d'un article de l'Express sur le conflit UberPop

leur licence, qui leur permet difficilement de s'en sortir. Enfin ça, c'était avant UberPop, et les six mois d'interdiction du service ineffectifs n'ont fait que rendre les chauffeurs encore plus en colère. La journée du 25 juin connaîtra des violences, parfois physiques à l'encontre des chauffeurs UberPop, parfois seulement le véhicule sera pris pour cible.

25 juin 2015 toujours, l'État est sur le pont, une telle manifestation n'est pas acceptable, la situation doit s'apaiser. Pourtant, il ne peut rien faire, la justice doit trancher le recours de la plateforme américaine à l'encontre de la décision de l'État français d'interdire cette partie de son offre, celle qui met en relation des chauffeurs non professionnels, dotés d'un véhicule sans distinction particulière, avec des passagers, qui eux restent des consommateurs bien réels aux yeux de la population de taxis, et qui devraient avoir recours à leurs services.

**Le Monde**

SOCIÉTÉ

## Taxis : Hollande condamne les violences, incertitude sur la suite du mouvement

**Bernard Cazeneuve a plaidé pour la fermeture de ce service, qu'il juge « illégal », mais qui ne pourra « être que la conséquence d'une décision de justice ».**

Le Monde avec AFP · Publié le 25 juin 2015 à 09h02 - Mis à jour le 26 juin 2015 à 11h38

🕒 Lecture 5 min.

---

**Lire aussi | « UberPop doit être dissous », selon François Hollande**

Au terme d'une journée émaillée de violences, de blocages et de déclarations, François Hollande a « *condamné* », dans la nuit de jeudi à vendredi, les « *violences inacceptables* » commises lors des manifestations des chauffeurs de taxi, qui dénonçaient, jeudi 25 juin, la « *concurrence sauvage* » de l'application mobile UberPop, qui met en relation des clients avec des chauffeurs non licenciés. Dans le même temps, le chef de l'Etat a estimé que UberPop devait être « *dissous et déclaré illégal* ».

Figure 9 : Premières lignes d'un article du Monde sur le conflit UberPop

Le conflit, social, soulevé par l'apparition d'UberPop dans le portefeuille des offres d'Uber, a surpris par sa violence et les proportions qu'il a pu prendre, en France mais aussi à travers le monde<sup>48</sup>. Nous sommes là face à l'expression la plus forte de résistance suite à l'implantation d'une nouvelle forme organisationnelle dans un marché régulé, depuis quasiment un siècle. Les réactions de tous les acteurs, des chauffeurs de taxis et de VTC, de l'État ou même de la plateforme témoignent de la mise en action de forces autrement concurrentielles que la simple loi du marché : les acteurs semblent s'affronter pour leur existence, pour leur reconnaissance, pour leur légitimité.

L'enjeu de la reconnaissance par la justice des droits et devoirs des parties en présence, en fait surtout d'UberPop, souligne un aspect peu retenu dans les approches traditionnelles, économiques, des organisations. L'exemple paroxystique que nous venons de présenter de bouleversement des marchés suite à l'apparition d'une plateforme demande à ce que l'on prenne en compte son processus d'insertion sociale, dans la société, dans les pratiques acceptées et courantes dans nos vies quotidiennes<sup>49</sup>, que ce processus soit des plus violents, comme dans le cas d'Uber, ou plus doux, comme pour nombre de plateformes que nous côtoyons aujourd'hui.

L'apparition des plateformes dans l'économie n'entraîne pas seulement une remise à plat de l'offre concurrentielle d'un marché. Elle conduit à l'apparition d'une crise plus profonde, entre deux modèles économiques reposant sur des fondements différents : d'un côté, l'offre repose sur les capacités productives appartenant à l'organisation, de l'autre la production de l'offre est externalisée à une multitude de producteurs dont les caractéristiques varient très largement. La nouveauté de la nature

---

<sup>48</sup> L'année 2014 a été particulièrement riche en manifestations de taxis, un peu partout dans le monde, en Europe à Londres, Berlin, Madrid, Barcelone (<https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/jun/13/uber-cabbie-protest-sharing-economy>) ou Milan (<https://www.reuters.com/article/us-italy-uber/milan-taxi-drivers-march-against-silicon-valley-ride-app-uber-idUSBREA2J20M20140320>) par exemple, aux États-Unis comme à Los Angeles (<https://www.lamag.com/driver/no-app-ologies-uber-flourishes-despite-taxi-driver-protests/>), ou encore en Asie, avec l'exemple de Séoul (<http://www.koreatimesus.com/korean-taxi-drivers-gather-to-protest-uber/>).

<sup>49</sup> Pour Uber, d'autres plateformes n'impactent que les vies professionnelles.

et de l'échelle de ces activités bouleverse les représentations et les manières de faire habituelles dans la société et sur les marchés. Les règles de la concurrence sont remises en cause car elles ne protègent plus les acteurs établis de l'apparition de nouveaux entrants pouvant les mettre à mal très rapidement. Ces tensions se traduisent dans des conflits sociaux, qui témoignent du jeu institutionnel à l'œuvre.

L'objet de ce chapitre est de voir comment les plateformes peuvent construire les conditions institutionnelles favorables à leur implantation et à leur développement. Nous allons mobiliser la Théorie Néo-Institutionnelle (TNI) pour nous aider à appréhender cet aspect de la question. La TNI s'intéresse aux institutions et à leur rôle dans les comportements organisationnels. Ce chapitre a pour visée de présenter le cadre théorique de ce courant de recherche ; nous allons donc nous éloigner quelque temps des plateformes elles-mêmes, afin d'exposer les principaux concepts de cette théorie. La fin du chapitre nous permettra de voir les grilles d'analyse que nous mobiliserons dans l'étude des cas Airbnb et Uber et que nous chercherons à appliquer aux plateformes à la fin de ce travail.

Le courant néo-institutionnel en théorie des organisations apparaît à la fin des années 1970, avec les articles-clé de Meyer & Rowan (1977) et Zucker (1977) , suivis en 1983 par l'article de DiMaggio & Powell. Ils mettent au centre de l'analyse le rôle des institutions et en font la variable explicative des persistances des configurations organisationnelles. Ces auteurs remarquent que les théories en cours en économie et en gestion, qui justifient l'apparition des structures formelles des organisations comme étant les plus efficaces pour la coordination et le contrôle de l'activité, semblent être contredites par les recherches empiriques qui mettent en évidence les arrangements et les transgressions des règles et des procédures dans le travail quotidien. Ils partent du constat que les structures formelles des organisations ne reflètent pas les structures internes et cherchent à comprendre le développement et la persistance de certaines pratiques organisationnelles qui ne semblent pas participer directement à l'efficacité de l'organisation.

Se nourrissant des travaux en sociologie (Durkheim, Weber, Parsons, Berger & Luckman, Bourdieu, Selznik, ...), des nouvelles méthodologies pour l'appréhension des comportements humains (ethnométhodologie avec les travaux de Garfinkel en particulier), et des développements sur la cognition des individus et leur impact sur leur comportement en organisation (Simon, March, Olsen, ...), l'approche néo-institutionnelle en théorie des organisations s'intéresse aux institutions en tant que produits et productrices d'interactions sociales, standardisées et répétées. La TNI suppose que les individus évoluent dans le but de satisfaire leurs intérêts (logique instrumentale) mais aussi pour donner du sens à leur réalité (logique symbolique). L'acteur, un individu ou une organisation (composée d'individus), est inséré dans le tissu des institutions qui donnent un sens à son environnement, à ses actions et à celles des autres, sens partagé avec ces derniers, tout en contraignant son comportement au respect de certaines règles de conduite acceptées et reconnues par tous. Les institutions se manifestent ainsi par un ensemble de règles sociales, de croyances, de manières de faire, qui se traduisent dans les comportements et les structures organisationnelles. Les institutions sont donc une catégorie abstraite d'objet, dont la TNI s'efforce de mettre en évidence les effets.

Depuis les années 1980, les chercheurs de ce courant ont fait évoluer la théorie : initialement attachés à expliquer les effets institutionnels, la permanence des institutions et son effet sur les organisations, les auteurs se sont penchés sur les processus institutionnels, l'institutionnalisation et le changement institutionnel en introduisant la notion d'agence dans leur outillage théorique. Les derniers développements adoptent la perspective des acteurs agissants sur les institutions pour les orienter dans un sens qui leur est le plus favorable. Le processus de changement institutionnel est appréhendé sous la forme du travail institutionnel qui représente les jeux d'acteurs visant à exercer leur pouvoir dans un environnement donné.

Ce chapitre présente les principaux concepts de la TNI, qui nous serviront à élaborer notre grille d'analyse des cas étudiés. Dans une première partie, nous reviendrons sur ces concepts, en essayant de définir au mieux les institutions, leurs

effets sur les acteurs et le processus d'institutionnalisation, avant de nous pencher sur l'espace dans lequel se joue les institutions, le champ organisationnel. La deuxième partie sera consacrée au rôle des acteurs au sein d'un champ : nous verrons la figure de l'entrepreneur institutionnel, représentant typique du porteur de changement, avant de voir la notion de travail institutionnel, qui exprime l'ensemble des agitations qui ont lieu autour du jeu pour les institutions. Nous identifierons des répertoires mobilisables par les acteurs pour tenter de peser sur les orientations du champ et les réactions stratégiques que les autres acteurs mettent alors en place.

## I. LES FONDEMENTS DE LA TNI

Dans cette première partie, nous allons présenter les fondements de la TNI : que sont les institutions et quel est le niveau d'analyse pertinent pour appréhender leurs effets ? La dénomination plurielle, les institutions, nous fait déjà sentir la complexité, la variabilité de la notion. Néanmoins, elle est centrale pour rendre compte des comportements des organisations entre elles, de leurs relations de pouvoir et des enjeux de légitimité qui les traversent.

Pour l'analyse des organisations, la prise en compte des **institutions** permet d'ajouter une **nouvelle variable** pour comprendre les comportements des acteurs au sein des organisations, mais aussi, pour appréhender à un niveau plus macro les comportements des organisations elles-mêmes, voire l'évolution d'un groupe d'organisations (Scott, 2004). Les auteurs de la TNI se sont ainsi intéressés à des cas d'analyse très variés, que ce soit par le niveau d'analyse retenu ou par la forme de l'institution analysée. Les travaux réalisés dans ce courant reflètent cette diversité, en s'intéressant à des institutions de natures différentes. Les auteurs sont au fait de la difficulté d'appréhension des institutions, concept malheureusement rarement explicité dans les travaux, et le manque de théorisation associé est souvent relevé (Bensedrine & Demil, 1998; Hwang & Colyvas, 2011; Zucker, 1987). Le concept reste large, parfois évasif, si concret qu'il couvre toutes les sphères de l'activité humaine. Leur forme peut largement varier, allant d'une coutume forgée sur l'habitude et la

tradition (la manière de saluer un étranger) à la sophistication d'ensemble constitutionnel (l'État-nation), du mariage à l'Église, du sport au code de la route, ...

Dans une première section, nous allons présenter le concept d'institutions et la définition que nous en retiendrons. La seconde section sera consacrée au cadre d'analyse de la TNI, le champ organisationnel, c'est-à-dire le lieu d'interaction des organisations traversé par un ensemble d'institutions.

## A. LES INSTITUTIONS ET LEURS EFFETS

Nous allons tout d'abord chercher à répondre à la question suivante : quel est le rôle des institutions ? Nous verrons leur définition, les institutions représentent les règles du jeu dans un environnement donné, avant de nous intéresser à leur mécanique, elles reposent sur des piliers – coercitifs, moraux, cognitifs – et produisent des contradictions, pour finir par nous intéresser aux effets qu'elles produisent sur les organisations.

### 1) LES INSTITUTIONS : UNE DÉFINITION

Tout d'abord, il nous faut tenter de définir les institutions. Le concept admet une forme idéale-typique qui correspond aux règles en vigueur dans la société, règles prises pour acquises et transmissibles de génération en génération.

Les institutions ont un double rôle dans la société : un rôle d'instituant, leur respect permet l'agir dans la société, et un rôle d'institué, c'est par les comportements individuels que les institutions sont reproduites. Nous verrons les caractéristiques de l'institution-marché, institution qui encadre les plateformes auxquelles nous nous intéressons dans ce travail.

#### *a) LA FORME IDÉAL-TYPIQUE DE L'INSTITUTION*

Les institutions sont par nature un **concept abstrait**. Dans leur acception fonctionnelle, elles représentent des constructions humaines, sociales, qui permettent de structurer le monde qui nous entoure, de lui donner un sens, partagé, commun, de se repérer dans notre société, de savoir les comportements à adopter en certaines

circonstances, de rendre les comportements des autres prévisibles. Ce sont donc des **constructions sociales réductrices d'incertitude** et, par nature, normatives.

Elles façonnent notre intelligibilité du monde et nos modes d'action, mais en tant que construction sociale, elles sont aussi la résultante de nos modes d'action et de notre intelligibilité du monde (March & Olsen, 1984). Elles représentent des séquences d'interaction répétées, qui se sont stabilisées dans le temps, créant ainsi des règles à suivre, des règles de conduites à adopter dans une situation donnée.

La forme idéal-typique de l'institution est quasiment immanente à la société humaine. Elle constitue l'ensemble des principes de conduite de la société, admis par tous et naturellement transmis aux générations suivantes. L'institution est prise pour acquise, son existence n'est pas remise en cause ni même discutée, son évidence la rend comme invisible, et sa reproduction se fait par l'internalisation des règles par les individus, sans qu'il y ait besoin de mettre en place quelques mécanismes que ce soit pour la faire perdurer.

Meyer & Rowan (1977, p. 341) définissent les institutions à travers les règles sociales en place : « Les règles institutionnalisées sont des classifications construites au sein de la société comme des interprétations ou des typifications réciproques. De telles règles peuvent simplement être tenues pour acquies ou reposer sur l'opinion publique ou la force de la loi. Les institutions impliquent inévitablement des obligations normatives, mais entrent souvent dans la vie sociale principalement comme des faits devant être pris en compte par les acteurs. »

Les institutions ont donc un rôle constituant dans la vie sociale. La recherche de légitimité passe par le respect des institutions, en ce sens ces dernières déterminent le champ des possibles dans la société.

#### *b) INSTITUANT ET INSTITUÉ*

Tous les domaines de la vie humaine sont traversés par des institutions, qui, dans leur réalité, s'éloignent, pour certaines d'entre elles, de l'idéal-type, dans le sens



où l'auto-reproduction d'une institution ne va pas de soi. Le soutien de la loi ou la sanction de l'opinion publique peuvent être nécessaires pour que l'institution se perpétue. Jepperson (1991) rappelle la diversité des institutions : du mariage à la poignée de main, en passant par le vote ou l'entreprise, mais aussi le système présidentiel, l'hôtel ou encore les carrières universitaires, et bien évidemment les marchés (Fligstein, 1996). Tous ces exemples réfèrent à **un ensemble de règles admises et unanimement partagées dans les contextes** concernés, ces règles pouvant s'incarner formellement, dans une structure organisationnelle, par exemple à travers la hiérarchie administrative, ou être d'ordre plus « culturel » (les pots de départ en retraite dans les entreprises par exemple). Une source de complexité vient du fait que les institutions produisent souvent des organisations concrètes chargées de les appliquer. Certaines **institutions**, telles la poignée de main, restent **immatérielles, alors que d'autres**, à l'instar de l'État, **s'incarnent** dans des structures organisationnelles complexes (Bensedrine & Demil, 1998). Il y a bien évidemment tout un continuum entre ces deux extrêmes, mais cela ajoute à la diversité des formes institutionnelles.

Le concept d'institutions peut alors être mobilisé pour analyser un tas de réalités sociales différentes, mais qui s'appuient sur les mêmes principes de fonctionnement. Jepperson (1991, p.145) définit les institutions comme représentant « un ordre social ou une configuration qui a atteint un certain état ou une certaine propriété [...]. Par ordre ou configuration, je fais référence, conventionnellement, aux séquences standardisées d'interactions. Une institution est donc une configuration sociale qui révèle un processus de reproduction particulier. Quand les écarts à l'ordre sont traités d'une manière régulée, par des contrôles activés de manière répétées et socialement construit – c'est-à-dire par un ensemble de récompenses et de sanctions – nous considérons cet ordre comme institutionnalisé. [...] Les procédures de reproduction habituelles soutiennent et maintiennent le modèle, favorisant sa reproduction – à moins que l'action collective ne bloque, ou qu'un choc environnemental ne perturbe, le processus de reproduction. »

Cette définition de Jepperson permet plusieurs remarques. Tout d'abord, la notion d'institution repose sur des **routines comportementales** qui s'ancrent au cours du temps par l'existence de forme de contrôle de la conformité des comportements à l'institution, par **l'existence de mécanismes de sanctions et de récompenses**. Les institutions sont donc supportées, dans la société, par des acteurs qui, par leur comportement conscient ou inconscient, endossent le rôle de défenseurs de l'institution. Ensuite, elles sont transmises « naturellement » au fil du temps, sans que les raisons de son émanation ne soient remises en question. C'est-à-dire, qu'au cours du temps, les raisons d'être de l'institution ou de sa forme sociale sont oubliées, alors que les comportements perdurent. Enfin, le processus de reproduction de l'institution, sa permanence, peut être remis en question par des actions collectives ou des chocs dans l'environnement. L'institution n'est donc pas immuable. Sa remise en question est souvent violente car elle implique l'abandon de certaines pratiques et la remise en question des activités traversées par cette dernière.

Plus précisément, **les institutions contraignent les individus** sur les buts vers lesquels sont orientés leur comportement, mais elle contraignent aussi les moyens d'action, en fournissant aux acteurs le vocabulaire de référence et une vision du soi (Friedland & Alford, 1991). Elles définissent la manière dont les concepts d'efficacité, d'efficience sont appréhendés et comment une organisation doit être constituée pour les atteindre (DiMaggio & Powell, 1983, 1991; Friedland & Alford, 1991; Jepperson, 1991; Meyer & Rowan, 1977).

Une **double nature** apparaît alors au sein de l'institution : d'un côté, **elle institue**, elle permet l'action par son ancrage dans les attentes de la société ; de l'autre, **elle est instituée**, permise, par la production et la reproduction de certaines séquences d'interaction entre les membres de l'espace social considéré. Ne plus respecter une institution, c'est remettre en cause l'existence de l'institution ; mais c'est aussi se mettre à distance des forces légitimantes dans la société. Les institutions constituent donc également le cadre d'obtention de la légitimité.

Les institutions représentent donc l'ensemble des règles du jeu qui s'appliquent dans un environnement particulier. Elles permettent d'assurer des éléments de stabilité à partir desquels les acteurs vont pouvoir agir sur le monde pour le façonner à leur avantage. Les plateformes qui nous intéressent dans ce travail font partie de la sphère marchande de l'environnement social et évoluent sur des marchés. Les institutions permettent d'organiser les marchés, de connaître les situations des acteurs à chaque instant et quelles sont leur plus probable stratégie. Le propre de l'action dans un marché donné est de créer et de maintenir des mondes stables à l'intérieur et entre les firmes pour leur permettre de survivre. Les institutions du marché représentent le cadre de ce monde stable qui permet l'action.

Fligstein (1996, p.658) définit **les institutions comme les règles partagées qui peuvent être les lois ou les connaissances/compréhensions communes maintenues en place par la coutume ou des arrangements explicites ou tacites**. Pour lui, les marchés sont des situations dans lesquelles des biens et des services sont vendus aux consommateurs pour un prix payé en monnaie. Au niveau des marchés, Fligstein (1996) rappelle que **les règles partagées comprennent les droits de propriété, les structures de gouvernance, les conceptions du contrôle et les règles d'échange**. Elles permettent aux différents acteurs du marché de s'organiser, de rivaliser, de coopérer et d'échanger. Elles permettent de construire les référentiels d'efficacité et d'efficience qui permettront de juger de l'évolution de la firme et de ses activités. Les droits de propriété sont considérés comme des relations sociales qui définissent qui a le droit de réclamer une partie des profits réalisés. Les structures de gouvernance correspondent aux règles qui définissent le jeu concurrentiel et coopératif ainsi que les spécificités du marché. Elles prennent deux formes : la loi et les pratiques institutionnelles informelles, ces dernières étant répandues sous l'effet des professions. Les conceptions du contrôle renvoient simultanément à une vision du monde qui permet aux acteurs d'interpréter les actions des autres et à un reflet de comment le marché est structuré ; il s'agit de connaissances locales qui permettent aux entreprises d'agir dans un

contexte donné. Enfin, les règles d'échange représentent les conditions nécessaires pour effectuer des transactions sur un marché donné (qui peut participer aux transactions, quels sont les processus de facturation, d'assurance, de livraison, d'échange d'argent, ...).

**Nous considérons donc les institutions comme les règles du jeu en place dans un environnement donné.** Nous venons de voir leur nature, complexe, permettant l'action mais n'existant que parce que cette dernière la remobilise à nouveau. Les marchés sont des espaces d'expression institutionnelle régit par des principes économiques et marchands. Nous allons maintenant nous intéresser à la mécanique des institutions, c'est-à-dire comment sont construites les règles et comment elles peuvent interagir entre elles.

## 2) LE FONCTIONNEMENT DES INSTITUTIONS

Nous allons maintenant nous intéresser au fonctionnement des institutions. Nous avons vu qu'elles représentent les règles du jeu dans un contexte, une situation, donné(e). Elles reposent sur trois piliers qui les ancrent dans la société et les comportements humains. Elles sont également nombreuses à traverser la vie sociale, en ce sens nous pouvons parler de logiques institutionnelles et nous verrons que les individus, comme les organisations, sont traversées par des contradictions entre ces logiques. Nous nous intéresserons aussi à la manière dont les institutions sont reproduites dans le temps.

### *a) LES PILIERS DES INSTITUTIONS*

Outre leur degré de matérialité, les institutions se distinguent aussi par la manière dont elles sont stabilisées et maintenues dans le temps. Les institutions sont soutenues par différents piliers, que nous allons maintenant présenter. Les règles institutionnalisées et leurs émanations dans la société, sous forme de conventions, de structures organisationnelles, d'organisation sociale, de pratiques, de logiques, etc., prennent leur source dans les divers aspects de la vie humaine. L'on distingue trois

fondements des institutions (Bensedrine & Demil, 1998; DiMaggio & Powell, 1991; Scott, 2004) :

- **Le pilier culturo-cognitif** : ce pilier repose sur les schémas de pensées et de raisonnements, et correspond à ce qui est pris pour acquis par les individus. L'idée de ne pas se conformer à une institution soutenue fortement par le pilier cognitif n'est donc pas présente, ou de manière marginale, puisque cette dernière a été internalisée par les individus via les processus de socialisation. Les processus de socialisation sont les mécanismes de reproduction de ce type d'institutions.

- **Le pilier normatif** : ce pilier repose sur les normes de comportements pour orienter les décisions des individus. Les normes sont contraignantes au niveau moral et leur non-respect peut induire le rejet de l'individu de la communauté. Au niveau des organisations, le système normatif est supporté par des mécanismes d'accréditation et de certification, qui sanctionne la conformité d'une organisation au système normatif. Les normes jouent alors un rôle de signal pour les parties prenantes de cette organisation. Plus les normes sont adoptées dans les organisations (dans la société), plus leur pouvoir contraignant s'accroît.

- **Le pilier coercitif** : ce pilier repose sur les systèmes de régulation formel, qui édictent les règles et mettent en place des mécanismes de sanction pour les contrevenants. Ces mécanismes permettent de maintenir l'institution en obligeant les individus à s'y soumettre. L'État ou encore le système juridique sont les parfaits exemples de ces institutions.

Chaque institution repose sur une combinaison d'éléments soutenus plus ou moins par chacun de ces piliers. La poignée de main est plutôt une institution culturo-cognitive, tandis que l'État relève plus du pilier coercitif. La plupart des institutions peuvent être soutenues par des mécanismes relevant de chacun de ces trois piliers. C'est par exemple le cas des industries, qui reposent sur des manières de faire culturelles et cognitives (« les gens du métier »), des systèmes normatifs (les qualifications requises par exemple) et sur la régulation du secteur mise en place par les pouvoirs publics.

La recherche néo-institutionnelle s'intéresse à tous types d'institutions, ce qui ne facilite pas une vision uniforme de ces dernières. Les effets des institutions peuvent se faire sentir à différents niveaux, comme le rappelle Scott (2004, p. 24) : « le niveau de définition des unités d'analyse s'est étendu de l'individu ou du groupe à l'intérieur d'une organisation, à l'organisation elle-même, puis à un ensemble organisationnel

(un système d'acteurs liés par l'échange de produits et services), suivi de l'étude des populations d'organisations (l'agrégat d'organisations poursuivant des fonctions similaires et donc en compétition pour les mêmes ressources), pour finir au niveau du champ organisationnel (une collection interdépendante d'organisations similaires et dissimilaires opérant dans le même domaine). »

Scott nous permet de voir que les organisations sont traversées des forces institutionnelles qui s'ancrent au niveau individuel et ont une incidence sur le comportement des acteurs, ces forces s'observant à tous les niveaux d'analyse. L'entrecroisement des référentiels institutionnels, au travers des individus ou entre des acteurs poursuivant des intérêts différents, va produire inexorablement des points de friction et de conflit.

*b) L'INCOMPLÉTUDE INSTITUTIONNELLE*

Pour être reproduite, les institutions reposent sur des mécanismes sociaux, coercitifs ou incitatifs qui motivent les individus à se conformer aux règles de l'institution. Ces mécanismes peuvent être tous présents ou non, et ce dans des proportions différentes. Les organisations sont traversées par ces institutions, à différents niveaux.

La notion de « **contradiction institutionnelle** » permet d'expliquer les phénomènes dynamiques observés dans l'étude des organisations. Les acteurs sont traversés par différents systèmes de valeurs, d'objectifs, par différents impératifs et différentes attentes provenant d'univers différents (Boltanski & Thévenot, 1991; Friedland & Alford, 1991). Au grès de leur propre logique, les acteurs interagissent, entrent en conflit ou coopèrent les uns avec les autres, et les « conséquences vont altérer les relations interinstitutionnelles constituant une société » (Friedland & Alford, 1991, p. 256).

Friedland & Alford (1991, p.254) expliquent que les organisations, tout comme les individus sont traversées par des logiques institutionnelles contradictoires, et qu'ils ont les capacités de les manipuler à bon escient, c'est-à-dire dans leurs intérêts, que ce

soit pour gagner en légitimité ou accéder à des ressources rares. Les logiques fonctionnalistes sont ainsi intégrées au sein de la TNI, mais elles sont enlisées<sup>50</sup> au sein des logiques institutionnelles. Les deux auteurs argumentent que ces dernières ne peuvent être analysées que par la notion de « contradiction institutionnelle » et peuvent être appréhendées par trois niveaux d'analyse :

- au niveau micro : analyse des individus (ou des pratiques (Smets, Morris, & Greenwood, 2012)) en compétition et négociation ;
- au niveau méso : analyse des organisations en conflit et en coopération ;
- au niveau macro : analyse des institutions en contradiction et en interdépendance.

Greenwood et al. (2011, p.318) définissent **les logiques institutionnelles** comme « **les lignes de conduite sur la manière d'interpréter et de fonctionner dans les situations sociales** ». Dans la suite de Friedland & Alford (1991), ils mettent l'accent sur l'environnement inter-institutionnel qui compose la société moderne. Les différentes institutions (la religion, l'État, le marché, l'entreprise, la famille, pour ne citer que les plus dominantes) produisent leur propre logique, leur propre configuration d'action et d'interprétation du monde. Or, souvent, ces logiques entrent en conflit, dans le sens où elles créent des attentes différentes et contradictoires. Les conflits émergent dans les zones de friction entre logiques institutionnelles.

**Ces zones de friction peuvent faire émerger de nouvelles institutions ou rappeler la primauté des celles existantes.** Dans tous les cas, un processus est à l'œuvre pour stabiliser les pratiques et les logiques d'action dans le temps : l'institutionnalisation.

### c) L'INSTITUTIONNALISATION

Pour Zucker, l'institutionnalisation est un **processus par lequel les acteurs définissent socialement ce qui est réel**. À chaque instant du processus, le sens des actes est défini comme allant plus ou moins de soi dans la réalité sociale (Zucker, 1977,

---

<sup>50</sup> Nous préférons cette traduction du terme « *embedded* » car à notre sens ce terme reflète plus la nature dynamique de la situation ; l'encastrement est trop rigide et sous-entend une impossibilité à sortir de sa situation.

p.728). Pour la théorie des organisations, la question est de savoir comment les choses deviennent institutionnalisées. L'institutionnalisation, dans ce sens, renvoie à un processus dynamique : « l'institutionnalisation implique les processus par lesquels les procédures sociales, les obligations ou les réalités acquièrent un statut semblable à celui de la règle dans la pensée et l'action sociales » (Meyer & Rowan, 1977, p. 341).

Ce processus se met en place entre les organisations, par leurs interactions réciproques avec les différents acteurs de l'environnement institutionnel. Cet environnement est issu des interactions et des institutions passées. Le contexte historique est donc à prendre en considération pour analyser les logiques d'institutionnalisation (Bensedrine & Demil, 1998; Friedland & Alford, 1991), puisque l'apparition de nouvelles institutions dépend de celles déjà existantes.

L'institutionnalisation d'une pratique c'est-à-dire le fait qu'elle accède au statut de « prise pour acquise », permet aux individus de s'identifier et de se reconnaître dans la société, en créant une réalité symbolique autour de cette pratique ; il en va de même pour les organisations (Friedland & Alford, 1991; Meyer & Rowan, 1977). La pratique ou les pratiques sont définies par Smets, Morris, & Greenwood (2012) comme la mise en acte matérielle des logiques institutionnelles : elles reflètent le monde stabilisé à travers les manières de faire et les comportements individuels. L'institutionnalisation de ces pratiques repose sur le processus de reproduction et de transmission (Zucker, 1977). À travers les interactions sociales, ces pratiques vont se transmettre et se développer, donnant lieu aux institutions.

Toute la problématique du courant de recherche néo-institutionnelle repose sur la compréhension de ce processus dans des contextes variés. Les nombreux travaux se sont intéressés au rôle des institutions (reproduction) elles-mêmes dans ce processus, puis, depuis les années 1990, au changement et au rôle des acteurs. Avant de nous pencher plus avant sur ce deuxième point, nous allons voir les effets des institutions sur les organisations mis en évidence par les premiers développements de la TNI, et confirmés à maintes reprises depuis.



### 3) LES EFFETS DES INSTITUTIONS

Les institutions encadrent la vie humaine et la vie organisationnelle. Leur existence crée des comportements spécifiques : la mise en conformité institutionnelle, réelle ou superficielle, ainsi que des comportements isomorphiques, c'est-à-dire de mimétisme, les organisations, voire les individus, ayant tendance à adopter les mêmes modes de fonctionnement, les mêmes configurations.

#### *a) CONFORMITÉ AUX INSTITUTIONS*

Meyer & Rowan (1977) montrent que les organisations sont conduites à adopter des mesures formelles qui permettent de prouver la conformité avec les mythes rationalisés véhiculés par l'institution tout en permettant de prouver « l'efficacité » de ces mythes. Ils mettent en évidence l'importance de se conformer aux exigences de l'environnement institutionnalisé pour l'organisation, car il en va de sa survie. En effet, en se conformant à des exigences extérieures à l'organisation, cette dernière montre son engagement envers la société dans son ensemble, ce qui lui assure un gain de légitimité en plus de favoriser son accès aux autres ressources, ce qui lui permet de s'ancrer plus sensiblement dans le paysage institutionnel.

Si l'on prend le cas de l'apparition d'une nouvelle technologie ou d'une innovation, sa diffusion dans la société va entraîner, au cours de son processus d'adoption, une stabilisation et une légitimation de la pratique. Lorsque l'innovation s'est répandue au-delà d'un certain seuil dans la population, son adoption procure un gain de légitimité plus grand que le gain de performance attendu ou réel procuré par cette adoption (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Ainsi en est-il des normes de certification dans les entreprises : obtenir une certification attestant l'adéquation d'un processus avec un certain niveau d'exigence de « qualité » ou « d'excellence » procure, pour les premières organisations, un signal positif de performance. Une fois que cette certification est très répandue, en être pourvue ne distingue plus tellement la performance de l'organisation par rapport à ses concurrentes, mais signale les organisations qui ne l'ont pas comme n'étant pas « de qualité ». L'obtention de la certification permet alors seulement de montrer sa

conformité avec les exigences normatives de performance, conformité nécessaire pour pouvoir être considéré dans l'environnement concurrentiel, mais n'est plus un gage d'avantage concurrentiel.

En s'intéressant aux comportements plus micro, Zucker (1977) montre également l'impact légitimant de l'institution. Elle met en place une étude expérimentale pour montrer les effets du cadre institutionnel sur les prises de décision humaines. Le protocole est le suivant : un individu est installé dans une pièce où lui est lue une série d'instructions pour la tâche à accomplir, qui consiste à mesurer la distance parcourue par un point lumineux. Il est indiqué à l'individu qu'il va prendre la place d'un autre participant, avant d'être lui-même remplacé. L'expérience consiste à tester différentes manières de présenter les instructions et le rôle de l'individu. Les instructions du groupe de contrôle sont centrées sur à accomplir d'un point de vue factuel. Les individus du groupe « influence interpersonnelle » participent à une étude sur la résolution de problème. Le groupe « contexte organisationnel » se voit préciser qu'il s'agit d'une étude sur la résolution de problème dans les organisations et il est introduit à ce moment l'idée de continuité (des participants sont déjà en train de répondre à la tâche et d'autres continueront après). Le dernier groupe, « bureau », se voit en plus préciser le rôle de l'individu dans l'organisation, sous la supervision de l'« opérateur lumière » explicitement qualifié de responsable, puis endossant ce rôle à son tour. Il en ressort que plus une information vient d'une figure porteuse de sens institutionnel, plus elle est considérée comme légitime et les individus vont avoir une plus grande tendance à s'y référer et à la relayer que dans un contexte moins institutionnalisé. **Les institutions jouent donc un rôle pour la légitimité des acteurs** (organisations, individus).

Zucker (1977) met également en évidence le rôle joué par les institutions dans la stabilité des comportements humains et la persistance culturelle. Certains individus de l'expérimentation présentés ci-dessus ont été convoqués une semaine après le déroulé de l'expérience pour un questionnaire de suivi (les autres individus y répondaient à la fin de leur passage). Ceux exposés à la figure la plus institutionnalisée

maintiennent dans le temps, et sans élément contraignant, les décisions portées par cette figure, qui représente l'institution, même lorsqu'il était évident que les réponses n'étaient pas appropriées à la réalité. **L'institution a donc un pouvoir de façonner l'appréhension du monde** des individus et ce durablement.

*b) IMPACT SUR LA STRUCTURE DES ORGANISATIONS*

Les organisations étant traversées par différents mythes institutionnalisés (sur les exigences d'efficacité, les technologies, les relations contractuelles, etc.), les individus qui les composent ont à leur disposition différentes logiques disponibles (Friedland & Alford, 1991). Ces logiques institutionnelles peuvent être contradictoires, ce qui conduit les organisations à mettre en place des **mécanismes d'évitement** (Meyer & Rowan, 1977) :

- Relâcher les liens entre les éléments de la structure et les activités (*decoupling*) : les organisations, pour éviter les conflits internes, vont se reposer sur des professionnels, se fixer des buts ambigus ou généraux, les relations informelles et l'autonomie des individus dans l'organisation sont valorisées/favorisées et les mécanismes d'inspection et de contrôle sont cérémonialisés ;
- Instaurer une logique de la confiance et de la bonne foi : elle est nécessaire pour absorber l'incertitude, tout le monde est considéré agir en fonction de son rôle prévisible dans l'organisation ;
- Créer un cérémoniel autour de l'inspection et de l'évaluation : ne pouvant échapper à ces aspects de la vie organisationnelle, et cherchant à minimiser les incohérences sur lesquelles elles peuvent reposer, les organisations cherchent à minimiser l'impact des activités tout en les ritualisant pour des raisons de légitimité.

*c) L'ISOMORPHISME INSTITUTIONNEL*

Les organisations évoluant dans un environnement institutionnel adoptent des comportements isomorphiques (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Elles tendent à **adopter les mêmes formes organisationnelles**, promues par les institutions et institutionnalisées. En se conformant ainsi, les organisations gagnent en légitimité ce qui leur permet de continuer à se développer. DiMaggio & Powell (1983) mettent en évidence **trois mécanismes d'isomorphisme institutionnel** :

- **coercitif** : il repose sur les pressions formelles et informelles que subit l'organisation. Il peut découler directement de l'effet de la législation. Il répond à un impératif de légitimité et d'influence politique ;
- **mimétique** : il repose sur l'incertitude à laquelle fait face l'organisation. Ne sachant pas comment répondre aux modifications de l'environnement, l'organisation va copier des solutions qui sont censées avoir été efficaces pour d'autres organisations comparables ;
- **normatif** : il repose sur les exigences professionnelles. La profession est source de normes sur les conditions de travail, et la légitimité de l'acteur en tant que professionnel repose sur ces normes. Le rôle de l'éducation, des consultants et des associations professionnelles est fondamental dans la diffusion de ces normes.

Les auteurs rappellent que cette typologie n'est qu'analytique, et que dans les faits, tous ces mécanismes sont intriqués, de la même manière que différents univers (ou logiques) institutionnel(le)s sont à l'œuvre à l'intérieur d'une même organisation.

Les institutions représentent donc une force qui oriente les choix organisationnels. Les règles du jeu établies dans un certain environnement poussent les acteurs à s'y conformer pour gagner en légitimité. Cela est d'autant plus vrai dans un environnement complexe, où les paramètres de prise de décisions sont trop nombreux et trop mouvants pour être appréhendés d'une manière certaine.

Dans cette première section, nous avons vu que les institutions représentent les schémas d'interactions stabilisés dans le temps, qui peuvent s'incarner par des règles formelles et des lois, par des processus et des protocoles, et par les habitudes et les manières de faire établies dans le temps. Elles permettent d'appréhender le monde et elles autorisent l'action, tout en se reproduisant au travers des interactions répétées des acteurs qui s'y conforment.

Différentes logiques institutionnelles traversent la société, donnant lieu à des contradictions et à des mécanismes de défense et de changement institutionnels. Les institutions sont sources de légitimité : les respecter apporte un supplément de légitimité à l'organisation ; de ce fait, le respect de certains cadres institutionnels peut entrer en contradiction avec la logique poursuivie par l'organisation ; l'institution peut donc être **une source de contrainte à l'action**, tout autant qu'elle la permet.

L'analyse des institutions et de leur mise en place s'effectue au sein d'un espace théorique, le champ. Ce concept permet d'appréhender les relations des organisations entre elles, au sein d'un cadre institutionnel existant et les relations des organisations avec les institutions, c'est-à-dire avec le cadre de définition des règles d'interaction entre acteurs.

## B. LE CONCEPT DE CHAMP

L'organisation n'est pas seule, elle fait face à d'autres avec lesquels elle se dispute les ressources, elle fait partie d'un environnement organisationnel plus large qu'elle, appartenant à la société. Les organisations s'affrontent pour stabiliser leur statut, pour pérenniser leur rapport de pouvoir. Comme nous venons de le voir, les institutions sont les garantes des relations de pouvoir. Elles sont donc le cadre de la compétition entre les acteurs, mais aussi l'enjeu : la mise en place d'institutions favorables à une organisation plutôt qu'à ses concurrentes est pour cette dernière un gage de stabilité. La compétition des organisations se joue dans la règle, le cadre posé par les institutions, et par la règle, la mise en place des institutions.

Cette section va nous permettre de voir quel est l'espace d'analyse des relations de pouvoir mis en place par la TNI. Le champ organisationnel représente cet espace, dans lequel se joue la compétition des organisations et qui donne naissance au changement institutionnel. En effet, la TNI n'est pas seulement un outillage théorique pour comprendre la stabilité du monde, elle est aussi pertinente pour analyser les phénomènes dynamiques, qui nous intéressent particulièrement dans ce travail.

Le champ organisationnel est une construction qui renvoie à un niveau d'analyse intermédiaire qui permet d'appréhender la construction d'ordres locaux, c'est-à-dire de systèmes institutionnels plus ou moins stabilisés dans le temps, à travers la mise en évidence des relations de pouvoir et des actions des acteurs pour les changer. Nous allons voir dans, un premier temps, la définition du champ organisationnel par les auteurs classiques de la TNI, avant de présenter les apports plus récents de Fligstein et McAdam et la notion de « champ d'action stratégique ».

Nous détaillerons également les positions des acteurs dans le champ, ainsi que sa dynamique, avant de voir, dans un deuxième temps, le processus de changement institutionnel.

#### 1) UN CHAMP DE « GUERRE INSTITUTIONNELLE » (LOGIQUE, DYNAMIQUE)

Dans cette première sous-section, nous allons nous intéresser à définir le champ organisationnel comme espace d'analyse des relations de pouvoir entre les organisations qui partagent des intérêts communs. Les relations de pouvoir entre les acteurs ne sont pas stables, le champ représente le lieu d'expression des influences des acteurs dans le but de pérenniser leur position. Nous verrons également les positions des acteurs dans le champ, ainsi que les états que peut prendre cet espace : champ émergent, lors de la construction de nouvelles institutions, champ mûr lorsque les règles qui régissent les interactions sont stabilisées et champ en crise suite à une remise en cause institutionnelle.

##### a) DÉFINITION

La notion de champ organisationnel vient de la sociologie. DiMaggio & Powell (1983) le définissent comme « une sphère particulière de la vie socio-économique et reconnue comme telle » (Bensedrine & Demil, 1998, p.96). Les organisations qui composent le champ organisationnel constituent une « **sphère de vie institutionnelle** ». Friedland & Alford (1991) précisent que ce sont les ordres institutionnels et leurs interactions qui délimitent le champ organisationnel. Comme le rappelle Scott (2004, p.18), « les fondements diffus des institutions, aux niveaux culturo-cognitif, normatif et coercitif façonnent la nature de la compétition et des marchés, tout autant que le sens de la performance effective et de l'opération efficiente [...] En résumé, les cadres institutionnels délimitent et définissent les arguments et les approches rationnels. »

Les institutions constituent ainsi **les règles du jeu ayant cours dans un champ**. Le champ est alors régi par des logiques propres, des stratégies admises et attendues, des règles de fonctionnement, des pratiques partagées (Fligstein, 1996, 1998;

Greenwood, Suddaby, & Hinings, 2002; Sutton, 1996). Les acteurs, au sein du champ, connaissent leur propre position et celles des autres, leurs rapports de pouvoir, et sont capables d'imaginer des stratégies pour tirer le meilleur avantage du champ.

Au sein du champ, les organisations se concurrencent pour l'accès aux ressources traditionnelles, mais les facteurs institutionnels rappellent qu'elles sont enlisées dans un environnement social qui impose des règles de conduite et qui les entraîne à chercher à être reconnues comme légitimes par les autres acteurs du champ. Cet enjeu de légitimité est un facteur important pour favoriser la survie des organisations. Ces dernières vont alors avoir des comportements isomorphiques qui permettent de signaler leur conformité. Elles peuvent aussi chercher à institutionnaliser des pratiques qu'elles maîtrisent pour se rendre légitimes, et donc chercher à modifier les relations de pouvoir en place.

Hoffman (1999, p. 33) définit **les champs organisationnels comme des « arènes de relations de pouvoir »** où les constituants du niveau du champ sont engagés dans une « guerre » institutionnelle. Le changement, dans cette guerre, est le produit d'un processus de négociation politique où les politiques [*politics*], les agences et les intérêts particuliers guident la formation des institutions qui vont guider le comportement organisationnel » Fligstein (1998, p. 6) précise ce qui se joue dans le champ : « le processus de construction institutionnel prend place dans un contexte d'acteurs dotés de pouvoir qui tentent de produire des règles d'interaction pour stabiliser leur situation vis-à-vis d'autres acteurs dotés de plus ou moins de pouvoir. Les champs opèrent en aidant à reproduire le pouvoir et les privilèges des groupes établis [*incumbents*] et en définissant les positions des challengers. Pendant que les groupes leaders bénéficient le plus du champ, les groupes challengers gagnent un peu de stabilité en survivant quoique à un niveau moindre de ressources. »

Les organisations au sein d'un champ sont dotées de pouvoir social, qui leur permettent de peser plus ou moins sur l'orientation du champ et des institutions. Les organisations complexes fortement institutionnalisées vont avoir plus d'influence sur

les institutions et pourront mettre en place des systèmes de maintien institutionnel. Les organisations chargées du maintien institutionnel (les organismes de certifications, d'évaluation et de contrôle) sont aussi l'enjeu de la bataille de pouvoir : les organisations vont chercher à influencer ces organismes en leur faveur, et les leaders du champ sont les plus à même de réussir, car ils disposent d'un meilleur accès aux ressources et à la légitimité. Les organisations challengers vont alors chercher par d'autres moyens d'orienter le champ organisationnel en leur faveur.

Il est utile de préciser que la notion de champ organisationnel est différente de la notion d'écosystème d'affaires, dans le sens où la dimension politique est prise en compte dans le premier cas. L'État et les organisations chargées de construire et de contrôler les règles institutionnelles ne sont pas considérés par la notion d'écosystème d'affaires, qui se concentre sur l'aspect concurrentiel des interactions entre les organisations. L'ouverture à des comportements d'ordre politique pour expliquer les actions des organisations permet de mettre en lumière des jeux d'influence qui participent aux et modifient les trajectoires concurrentielles.

*b) LES CHAMPS D'ACTION STRATÉGIQUE (FLIGSTEIN & MCADAM, 2011)*

Fligstein & McAdam (2011) poursuivent les différents travaux de Fligstein (1996, 1997, 1998, 2001) et se proposent de présenter une théorie générale du changement et de la stabilité. Leur définition (p.3) du champ d'action stratégique repose sur celle du champ : « un champ d'action stratégique est un ordre méso-social où les acteurs (individuels ou collectifs) interagissent avec la connaissance des uns et des autres dans le cadre d'un ensemble de conceptions communes concernant l'objet du champ, les relations en son sein (y compris qui a le pouvoir et pourquoi) et les règles qui le régissent. »

Cependant, leur apport repose sur la notion d'**encastrement des champs** entre eux. Les auteurs précisent (p.3) : « Tous les acteurs collectifs (par exemple, les organisations, les familles élargies, les clans, les chaînes logistiques, les mouvements sociaux et les systèmes gouvernementaux) sont eux-mêmes faits de SAF [*Strategic*



*Action Fields*, les champs d'action stratégique]. Quand ils interagissent avec un champ économique, social ou politique plus large, ce champ devient aussi un SAF. Dans ce sens, les SAF ressemblent un peu à des poupées russes : ouvre un SAF et il contiendra un certain nombre d'autres SAF. »

**Le champ est ainsi pris dans un environnement de champs plus complexe.** L'on peut penser au champ des musiciens qui entretient d'étroites relations avec celui des médias, pour la diffusion de leurs productions. Les relations entre les champs peuvent être de différentes natures. Les auteurs définissent des champs proches comme ayant de nombreuses interactions entre leurs membres, par opposition à des champs lointains ; les champs peuvent entretenir des relations verticales, de dépendance, ou horizontales, de coopération ; enfin, les auteurs distinguent les champs étatisés, où la présence de l'État est forte, de ceux qui ne le sont pas. Les scripts et les schémas d'action sont différents selon la nature du champ étudié, et sa composition.

Cette composition n'est pas stable, **un champ est toujours en mouvement.** Fligstein & McAdam (2011) soulignent que l'appartenance d'un acteur à un champ est avant tout subjective : l'acteur se revendique comme appartenant à ce champ, comme étant concerné par les problématiques soulevées. Selon les questions du moment, les champs se reconfigurent, des acteurs apparaissent tandis que d'autres disparaissent, les relations de pouvoir évoluent, et les institutions avec. **Les champs sont construits sur une base situationnelle.** Pour les auteurs, les champs sont rarement organisés autour d'une réalité consensuelle qui s'impose à tous. Au contraire, les acteurs sont forcés d'agir, de prendre en compte les actions des autres, de les interpréter et d'y réagir. Les positions ne sont pas totalement stables, les acteurs dominants vont chercher à maintenir leur position tandis que les challengers vont chercher à survivre et si possible à s'imposer, ou en tout cas à améliorer leur place dans le champ. Et souvent, les plus petits et nombreux acteurs vont nouer des relations privilégiées avec les plus puissants pour bénéficier de leur soutien, ces affiliations pouvant changer dans le temps.

Fligstein & McAdam (2011) considèrent **les champs d'action stratégique comme des arènes socialement construites dans lesquelles les acteurs, avec différentes caractéristiques, compétences et ressources luttent pour obtenir l'avantage, c'est-à-dire les moyens de survivre et de se développer.** L'inégale répartition des ressources dans le champ va entraîner des jeux stratégiques, où les acteurs s'adaptent en permanence à leur environnement et aux actions des autres acteurs. Même dans les situations à priori stables, les acteurs peuvent être en train d'apprendre comment s'adapter aux conditions du champ pour en tirer avantage. Voyons maintenant plus précisément les différentes positions des acteurs au sein d'un champ.

#### c) LES POSITIONS DES ACTEURS DANS LE CHAMP

Outre leur fonction sur le marché, les acteurs peuvent être caractérisés par leur position dans le champ, c'est-à-dire par leur niveau de pouvoir. Comme nous l'avons dit, un champ organisationnel est constitué de leaders, de challengers et d'organisations chargées de la gouvernance du champ, les agences de régulation (Fligstein & McAdam, 2011; Greenwood et al., 2002).

##### (i) LES LEADERS

Les **leaders** (« *incumbents* ») sont les acteurs établis qui **dominent le champ**. Ils ont plus d'influence que les autres acteurs au sein du champ, et leurs intérêts et perspectives sont fortement reflétés dans les institutions dominantes (Fligstein & McAdam, 2011).

L'objectif des leaders est de conserver leur position. Par leurs interactions et leur pouvoir d'influence, ils vont chercher à maintenir les règles du jeu en leur faveur, en les faisant évoluer selon leurs intérêts. Cependant, leur position dominante les empêche souvent de voir arriver des attaques de la part de challengers ou de leaders de champ proche.

##### (ii) LES CHALLENGERS

Au contraire, les **challengers** occupent des **niches** et ont peu d'influence sur le champ. Tout en suivant la logique dominante des leaders, ils peuvent en concevoir une alternative. Ce n'est pas pour autant qu'ils sont en guerre ouverte avec les leaders, nous disent Fligstein & McAdam (2011), la plupart du temps les challengers se conforment à la logique dominante à contrecœur, en tirant le mieux partie jusqu'à ce qu'une opportunité de modifier la structure du champ se présente.

(iii) LES AGENCES DE RÉGULATION

Les institutions s'incarnent dans la société sous la forme d'organisation qui poursuivent des objectifs de conservation de l'institution (le corps législatif, les organismes de certification, les académies,...). Les agences de régulation représentent les organismes qui formalisent les règles du champ. On retrouve les organismes supranationaux (Union Européenne, Organisation Mondiale du Commerce, etc.) (Sweet, Fligstein, & Sandholtz, 2001), les organismes d'élaboration et d'application du droit (Suchman & Edelman, 1996; Sutton, 1996; Sutton, Dobbin, Meyer, & Scott, 1994), les organismes de certification et de normalisation, et les associations professionnelles qui permettent de délimiter les contours de la profession (Greenwood et al., 2002).

Pour Fligstein & McAdam (2011), les **agences de régulation** peuvent être **externes** au champ étudié, comme l'État par exemple, qui peut avoir juridiction sur plusieurs champs ou sur certains éléments présents dans différents champs. Mais elles peuvent également être **internes** au champ, spécifiques à sa régulation. Ils parlent alors d'**unités de gouvernance** (« *governance units* ») qui sont chargées de faire appliquer les règles et de veiller au bon fonctionnement du système.

(iv) LE RÔLE PARTICULIER DE L'ÉTAT ET DU GOUVERNEMENT

Bien entendu, l'État prend une part active à la définition des champs organisationnels par l'action de ses différents corps ou agences (Fligstein, 2001), mais il est souvent considéré comme un acteur particulier du fait de son pouvoir d'édicter des règles (Fligstein & McAdam, 2011), tout en étant bien sûr composé lui-même de

champs d'action stratégique. L'État et ses représentants deviennent alors **un enjeu de négociation pour favoriser les positions des acteurs dans le champ**.

L'État<sup>51</sup>, d'après Fligstein (1998), édicte les règles qui s'imposent à tous **dans un espace géographique donné**. Lui-même composé de champs institutionnels, il a le rôle d'arbitre sur tous les champs qui se trouvent dans son espace géographique. Il est vu **comme l'arène dans laquelle les règles concernant la définition des acteurs et des possibilités d'interaction sont décidées**. Les différents acteurs se tournent ainsi naturellement vers cet acteur particulier pour défendre leurs intérêts.

Les acteurs doivent donc être dotés de compétences politiques pour agir dans le champ. Selon l'état du champ, l'État sera un lieu d'affrontement ou de maintien des institutions. Il en va de même pour les organisations de régulation supranationale, à l'instar de l'Union Européenne ou encore de l'Organisation Mondiale du Commerce. Ces organisations ajoutent un niveau supplémentaire puisqu'elles ont juridiction sur les États et peuvent donc être mobilisées pour contraindre l'État à modifier les règles du jeu nationales.

A ces acteurs, nous pouvons ajouter **l'opinion publique**. Son support, son soutien actif peut modifier les relations de pouvoir dans un champ. Certains conflits pour le contrôle des institutions peuvent avoir des répercussions sociétales importantes et donc pousser l'opinion publique à s'emparer également de la question qui agite le champ.

#### *d) LA DYNAMIQUE DES CHAMPS*

Dans une perspective dynamique, les champs évoluent, se créent et disparaissent. L'émergence d'un champ correspond à son institutionnalisation ; la maturité est atteinte quand une certaine stabilité s'installe dans les relations entre les acteurs et dans les règles en jeu ; la crise d'un champ correspond au phénomène de remise en cause des règles institutionnelles. Le cas extrême, assez peu étudié,

---

<sup>51</sup> Ou le gouvernement, ces deux termes sont utilisés comme synonyme chez Fligstein (1998).

correspond à la disparition progressive d'un ensemble de pratiques, la désinstitutionnalisation. Selon le niveau d'institutionnalisation du champ, les enjeux varient.

(i) CHAMP ÉMERGENT

Meyer & Rowan (1977) mettent en évidence différents processus qui favorisent l'émergence d'environnements institutionnalisés : le développement de réseaux relationnels complexes dans les sociétés interconnectées ; l'accroissement du degré d'organisation collective de l'environnement ; les efforts des organisations locales pour s'imposer comme leader dans leur domaine. DiMaggio & Powell (1983, p.148) mettent en évidence les mêmes mécanismes : « le processus de définition institutionnel, ou « **structuration** », consiste en quatre parties : un accroissement dans l'étendue des interactions entre les organisations du champ ; l'émergence de structures inter-organisationnelles de domination nettement définies et des schémas de coalition ; un accroissement dans la charge informationnelle avec lesquelles les organisations du champ doivent composer ; et le développement d'une conscience mutuelle entre les participants d'un ensemble d'organisations qu'ils sont embarqués dans le même bateau. » Tous ces éléments conduisent à structurer l'environnement d'un ensemble de règles qui doivent être respectés et qui peuvent atteindre le statut de pris pour acquis.

Lors de la création d'un champ, sa structuration, les acteurs procèdent par tâtonnement, en s'inspirant d'institutions voisines pour mettre en place un système stabilisé. De nombreux conflits ont cours car les positions ne sont pas encore définies, ni les règles figées. L'incertitude reste forte dans un champ émergent, jusqu'à ce qu'un acteur, ou une coalition d'acteurs, s'impose comme leaders. L'innovation est un facteur de domination du marché, mais les leaders possèdent bien souvent des caractéristiques particulières pour leur permettre de créer et conserver leur position.

(ii) CHAMP MÛR ET STABLE

Un champ mûr est caractérisé par une **relative stabilité des institutions et des positions des acteurs**. Cependant, l'illusion de stabilité ne doit pas faire oublier que les acteurs sont toujours en train d'agir et de réagir, et ainsi de façonner l'environnement institutionnel.

Lorsque le champ est plutôt stable, la reproduction des institutions se fait assez naturellement, et les acteurs ont tendance à adopter des comportements mimétiques pour se conformer aux exigences institutionnelles dominantes et gagner en légitimité. Cependant, comme Fligstein & McAdam (2011) le rappellent, les challengers se conforment souvent à contrecœur, en attendant une opportunité de modifier les institutions.

L'État est sollicité par les leaders du champ pour maintenir leur position de domination, tandis que les challengers cherchent à suivre les règles, du moins en apparence, pour profiter de la moindre opportunité qui se présenterait. Cet état correspond à un état de politique « normale » selon Fligstein, (1998). C'est la configuration que nous retrouvons dans les marchés que l'on peut qualifier de stables dans la société.

### (iii) CHAMP EN CRISE

Des épisodes de crise peuvent apparaître, sous l'influence d'un choc exogène au champ ou par la mise en place d'une stratégie de déstabilisation du champ par un challenger ou un acteur extérieur. Ces épisodes vont alors faire évoluer le champ, **soit vers un renforcement des acteurs dominants, soit vers un rééquilibrage des pouvoirs**. Ces épisodes sont caractérisés par l'apparition de nouvelles manières d'agir de la part de certains acteurs (pas nécessairement pérennes), par l'accord commun sur la situation de crise du champ et par une mobilisation durable de la part des leaders et des challengers (Fligstein & McAdam, 2011).

Dans cette configuration, **l'État va être sollicité par tous les acteurs, chacun cherchant à défendre ses positions** : les leaders veulent maintenir le statu quo, les challengers ou les nouveaux venus cherchent à modifier les règles et la répartition des

ressources en leur faveur. Le jeu juridique et législatif peut être intense et l'opinion publique appelée à prendre position.

Certains champs peuvent se retrouver confrontés à un processus de désinstitutionalisation. Oliver (1992) définit ce dernier comme la perte de légitimité d'une pratique institutionnelle, qui finit par s'éroder ou s'arrêter. L'existence même du champ est menacée. Ce processus découle de l'incapacité des acteurs à maintenir et à reproduire les institutions existantes. La remise en cause d'une pratique peut être la conséquence de pressions politiques, sociales, ou fonctionnelles, tout autant que l'effet de l'inertie naturelle du champ ou les processus entropiques classiques. Oliver (1992) met également en évidence que ces facteurs peuvent être intra-organisationnel ou au niveau des relations de l'organisation avec son environnement.

Enfin, le champ en crise est une façon de s'intéresser au changement organisationnel. Lors du changement, certaines pratiques peuvent être créées, d'autres renforcées, et d'autres encore disparaître. Les auteurs de la TNI se sont particulièrement attachés à expliquer le changement organisationnel. Pour cela, l'étude des épisodes de crise est privilégiée, car ce sont des moments révélateurs des intérêts et des stratégies de légitimation mise en place par les acteurs.

## 2) LE CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

La notion de changement institutionnel est importante pour notre étude car elle porte sur l'irruption de nouvelles formes organisationnelles dans un champ donné. Nous retrouvons ici la question posée par l'apparition des plateformes dans nos sociétés : bouleversent-elles les équilibres existants ou bien s'y insèrent-elles ? Leur implantation provoque des modifications dans les champs existants, que la TNI peut nous aider à appréhender.

La TNI a pour vocation d'expliquer les comportements organisationnels, l'apparition de formes organisationnelles, leur reproduction et leur disparition. La théorie s'intéresse aux actions sociales, et donc au changement social. Elle a été, dans un premier temps, critiquée pour son manque d'explication du changement social,

puisque les prémices de la théorie se trouvent dans l'explication de la reproduction des formes organisationnelles. En effet, DiMaggio & Powell (1983) et Meyer & Rowan (1977) se sont interrogés au départ sur la diffusion et la persistance de pratiques organisationnelles allant à l'encontre du paradigme d'efficacité sensé être le guide de l'entreprise. Dès les années 1990 (DiMaggio, 1988), la problématique du changement va être étudiée par le courant. Les travaux de Friedland & Alford (1991) et de Hoffman (1999) permettent de dresser un cadre théorique au-delà du changement mimétique, cadre formalisé par Greenwood et al. (2002). Le rôle des différents acteurs, des pratiques et des conflits entre logiques institutionnelles est mis en évidence, tout comme les différentes étapes que suit le processus de transformation.

L'approche ajoute la dimension institutionnelle à l'analyse des organisations, c'est-à-dire le fait que les acteurs, les organisations et les individus, sont pris dans une structure sociale, qui définit les attentes et coordonne les comportements en véhiculant les valeurs et les actions socialement acceptables. Au sein du champ organisationnel, les acteurs interagissent entre eux pour proposer des biens et des services, en étant en compétition pour les ressources clés, au sein desquelles la légitimité est un élément essentiel à la survie de l'organisation. Le changement institutionnel se produit lorsque les pratiques et les conduites divergent des institutions existantes. Les changements sont appréhendés de deux manières : ils peuvent résulter de l'impact d'éléments extérieurs ou être impulsés par des acteurs au sein du champ. Ils peuvent également se traduire selon deux modalités, soit celle d'un processus de changement incrémental, soit un processus de changement plus radical. Mais ce qui se joue dans le changement, c'est une quête de légitimité.

#### *a) LES ORIGINES DU CHANGEMENT*

La stabilité des institutions n'est maintenue que par un alignement des différents niveaux institutionnels (culturels, des structures organisationnelles, des régimes politiques et de l'action pratique) (Friedland & Alford, 1991; Sutton, 1996). N'importe quel grain de sable peut venir les remettre en question. La raison du changement a généralement pour origine l'apparition d'un choc exogène qui va



remettre en cause les institutions en place. Cependant, en considérant les champs comme une arène de relation de pouvoir dans laquelle les acteurs s'affrontent pour le leadership, le changement peut être initié par les acteurs eux-mêmes, cherchant à s'assurer une meilleure position dans le champ.

#### (i) LE RÔLE DES CHOCS EXOGÈNES

Une première façon d'aborder le changement institutionnel est de le voir comme **une conséquence d'un choc extérieur au champ**. Il peut résulter d'un bouleversement dans l'économie, d'un changement démographique majeur, de l'apparition de nouvelles technologies, d'un changement de régime politique, de la signature d'un accord historique, d'une catastrophe naturelle, ..., ou d'un changement institutionnel ayant eu lieu dans un champ dominant le champ étudié (Fligstein, 1998; Greenwood et al., 2002; Hoffman, 1999; Sutton, 1996). Les chocs exogènes sont pris en considération par les acteurs au sein du champ, qui réagissent alors en modifiant les pratiques, voire les paradigmes, institutionnelles pour s'adapter aux nouvelles croyances (Hoffman, 1999).

Dans cette perspective, tout peut être considéré comme un choc exogène et le rôle des acteurs n'est pas pris en considération. Pourtant, il semble clair que les acteurs peuvent mobiliser les symboles sociaux dans la mise en place de stratégies d'actions, pour, par exemple, favoriser l'adoption d'une innovation. Une deuxième approche du changement dans la TNI prend en compte le rôle de l'agence dans le changement institutionnel.

#### (ii) LA BATAILLE POUR LE POUVOIR

La prise en compte des comportements d'agence au sein de la TNI permet de doter les acteurs de volontés propres et de capacités d'action (plus ou moins directes) sur les institutions. De nombreux auteurs se sont intéressés à décrypter les comportements des acteurs aux différents niveaux d'analyse suggérés par Friedland & Alford (1991). Il en ressort que **les enjeux de pouvoirs**, tout comme **les cas de dissonances cognitives** (conflit entre logiques, injonctions, valeurs, ...,

contradictoires), **sont des déclencheurs du changement institutionnel** (Fligstein, 1998; Hoffman, 1999; Huault & Leca, 2009; Pokrovsky, 2016). Le jeu concurrentiel, favorisant les innovations et les actions stratégiques des acteurs est un facteur de changement institutionnel.

Les **événements extérieurs** ne sont pas oubliés pour autant. Leur apparition en dehors du champ va avoir des répercussions dans ce dernier par le **processus de construction social** qu'ils engendrent : afin de leur donner un sens, les individus vont créer, par les discours, des « mythes rationnels » (Meyer & Rowan, 1977) qui permettront d'intégrer ces événements dans la réalité sociale (Hoffman, 1999). Ce processus de « théorisation » va faire émerger des conflits entre acteurs ou entre logiques institutionnelles qui conduiront au changement (Greenwood et al., 2002). Les acteurs doivent modifier les représentations existantes dans le champ pour légitimer les nouvelles pratiques. Les nouvelles institutions sont construites en fonction de celles préexistantes, qui sont modifiées petit à petit pour intégrer les nouvelles logiques. Le changement institutionnel peut s'appréhender par l'évolution du pouvoir détenu par les acteurs dans le champ. Plus le pouvoir d'un acteur grandit, plus il est capable d'influencer l'évolution institutionnelle.

Suite à un choc exogène, de **nouveaux acteurs** peuvent entrer dans le champ, ou un nouveau champ peut se créer autour des conflits induits par le choc. Les problématiques soulevées par ces conflits conditionnent l'évolution du nouveau champ, qui se structurera autour des réponses apportés par les acteurs (Fligstein, 1998; Fligstein & McAdam, 2011; Munir, 2005).

Comme le rappelle Fligstein (1998, p. 13) : « la théorie de l'individu dans la modernité a produit trois idées : les humains peuvent tous être des acteurs (des individus avec des intérêts qui peuvent mettre en œuvre des actions rationnelles pour atteindre leurs buts), les acteurs peuvent collectivement décider de faire les règles pour gouverner leurs interactions (produire des institutions), et les gouvernements sont des organisations qui aident à faire et à appliquer ces règles. Mais qui peut effectivement

être un acteur, quelles sortes de règles peuvent être faites et appliquées, et qui a voix au chapitre au sein du gouvernement a été une source continue de conflit. Il en résulte une grande variété dans les institutions et les arrangements que les sociétés ont produits. »

Les enjeux de pouvoir peuvent ainsi être à eux-seuls le déclencheur du changement institutionnel. Cependant, les modifications perpétuelles de l'environnement permettent de créer des moments plus favorables<sup>52</sup> pour créer une perturbation qui conduira effectivement à une modification radicale des règles du jeu. Ainsi, les épisodes de crise cristallisent les périodes de changement, et permettent d'étudier les évolutions dans les relations de pouvoir.

#### *b) LES ÉTAPES DU CHANGEMENT*

Les organisations peuvent évoluer de manière isomorphe sous l'effet des différents mécanismes institutionnels (cognitifs, coercitifs, normatifs). Cependant, les organisations évoluent, et les règles du jeu avec, parfois de manière progressive et sans remise en cause brutale des institutions existantes, d'autres fois de manière plus radicale, avec l'apparition des crises institutionnelles profondes.

Le changement des institutions peut se faire de manière incrémentale, petit à petit, à mesure que les acteurs évoluent dans le champ. La concurrence sur les marchés, les modifications législatives ou les changements technologiques peuvent être à l'initiative d'innovations dans un champ, sans pour autant en bouleverser l'équilibre initial. Dans cette perspective, Tolbert & Zucker (1996) propose un modèle décrivant le processus d'institutionnalisation de nouvelles pratiques qui repose sur 4 étapes :

- **l'innovation**, issue des différents facteurs cités précédemment, prend forme au sein d'une organisation ;

---

<sup>52</sup> Se joue ici un enjeu stratégique autour de la mise à l'agenda d'un sujet précis pour les différents acteurs de la société : cristalliser la crise revient à en faire un sujet d'importance, reconnu comme étant problématique et auquel il faut apporter une réponse pour les acteurs concernés. Il s'agit donc de réussir à mettre le sujet à l'agenda des sujets examinés pour un acteur qui chercherait à modifier les règles institutionnelles.

- une phase d'**habituatio**n apparaît, où l'innovation est progressivement intégrée au sein des structures organisationnelles (phase de pré-institutionnalisation) ;
- à travers un processus de **théorisation** et les mécanismes de veille entre les organisations, les nouvelles pratiques vont se répandre à un plus grand nombre d'organisations, il s'agit de la phase d'objectivation, où l'innovation se propage à l'extérieur de l'organisation ;
- enfin, sous l'effet des bénéfices estimés de l'innovation, cette dernière va s'implanter durablement dans le paysage institutionnel, à moins que les relations de pouvoir entre les pros et les antis-changement ne soient à l'avantage de ces derniers : c'est la phase de **sédimentation**.

Pour illustrer ce propos, nous pouvons penser à la diffusion du recours au service de stockage informatique externe dans les entreprises, ce que l'on nomme le *cloud computing*. La pratique s'est d'abord développée au sein d'entreprises technologiques, comme IBM, qui, une fois qu'elles ont eu la preuve interne de l'intérêt de leur offre, ont commencé à la diffuser auprès d'autres organisations, en particulier en ayant recours à leurs consultants et aux pratiques de veilles concurrentielles (c'est-à-dire l'échange d'informations sur les – bonnes – pratiques), le tout supporté par un argumentaire centré sur les avantages économiques d'une telle offre pour les entreprises. Enfin, l'intérêt de la technologie s'est développée en dehors du monde des entreprises, transformant le recours au *cloud computing* une pratique quasiment par défaut aujourd'hui.

Greenwood et al. (2002) formalisent le processus de changement institutionnel qui ne repose pas sur le mimétisme. Leur modèle s'appuie sur l'étude de la profession comptable et de son identité sur une vingtaine d'années, et est constitué de 6 étapes. Nous le reproduisons dans la figure 10. Un **événement déclencheur**, social, technologique ou réglementaire, va initier un processus de désinstitutionnalisation au sein du champ, sous l'influence de nouveaux acteurs.

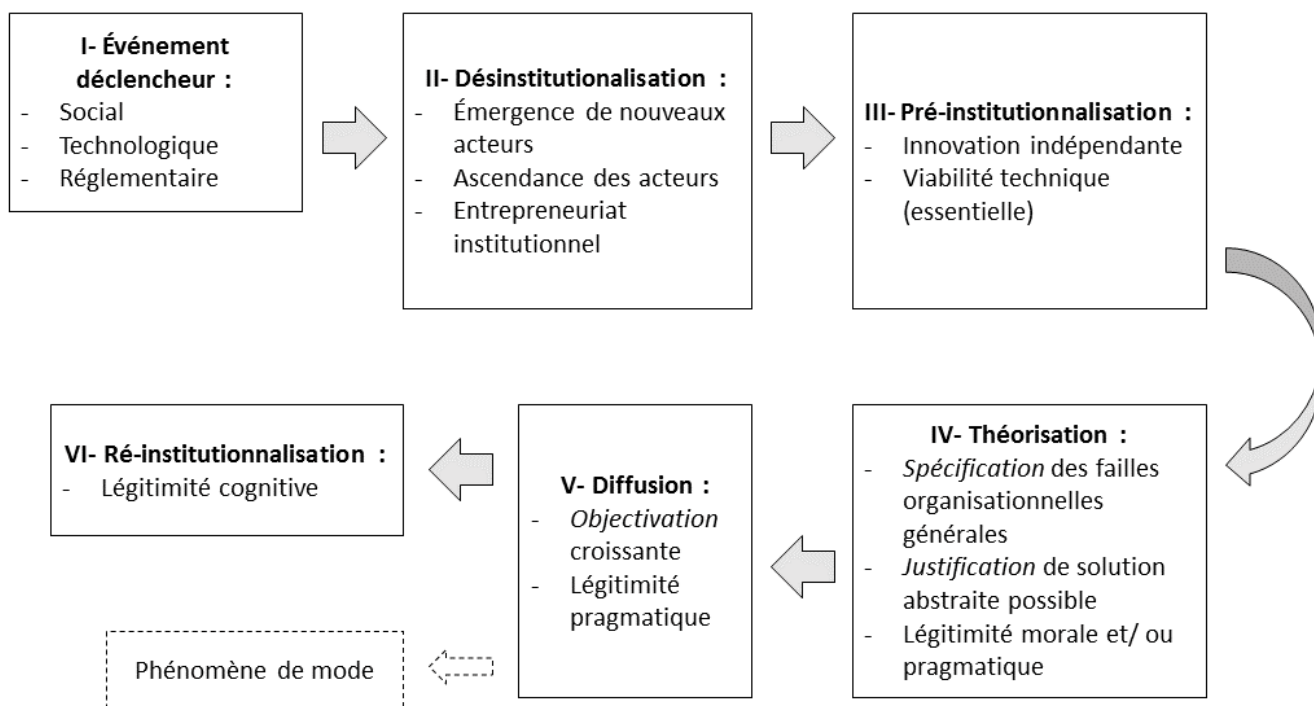


Figure 10 : Les étapes du changement institutionnel  
repris de Greenwood et al., 2002, p. 60

La **désinstitutionnalisation** (Oliver, 1992) implique une remise en cause des relations de pouvoir existantes, et par ce fait, implique un changement institutionnel politique. Cette notion renvoie à la disparition d'un ensemble de règles sociales, de pratiques et de savoirs lié à l'institution démise. Le processus suppose l'apparition d'acteurs cherchant à modifier en profondeur les règles du jeu. L'écart à l'ancienne institution de celle(s) la remplaçant peut engendrer un conflit social véhément, pouvant, dans les cas les plus extrêmes, conduire à des formes de violences physiques. Oliver (1992, p. 564) définit la désinstitutionnalisation comme « le processus par lequel la légitimité d'une pratique organisationnelle institutionnalisée ou établie s'érode ou est discontinuée. Précisément, la désinstitutionnalisation fait référence à la délégitimation d'une pratique ou d'une procédure organisationnelle établie à reproduire les actions organisationnelles précédemment légitimes ou prises pour acquises. »

La remise en cause des pratiques existantes se traduit par la mise en place d'innovations indépendantes et par la démonstration de la viabilité technique des nouvelles pratiques, c'est l'étape de **pré-institutionnalisation**. S'en suit le processus

de **théorisation**, qui permet de donner un sens social au besoin de changement, par la mise en avant des failles des institutions existantes et par l'évocation de solutions alternatives. La **diffusion** des nouvelles pratiques se fait par l'intermédiaire de différentes organisations, comme les associations professionnelles, les formations, les consultants, etc. En cas de **réussite**, ces nouvelles pratiques deviennent institutionnalisées, c'est-à-dire qu'elles sont acceptées comme la manière de faire sans être remise en cause (pour un temps en tout cas), sinon elles deviennent ce que l'on appelle une **mode** et retombe dans l'oubli.

Tout au long du processus, les porteurs de changement cherchent à acquérir de la reconnaissance auprès des autres acteurs du champ. La légitimité se retrouve alors, encore et toujours, au centre de l'analyse.

### *c) L'ENJEU DE LÉGITIMITÉ*

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, la légitimation de l'organisation est un enjeu fondamental pour cette dernière dans un environnement socialisé. Au sein du champ organisationnel, les organisations mettent en œuvre des actions dans le but de paraître légitimes aux yeux des autres acteurs, détenteurs de ressources clés (données, attention, matières premières, réseau, compétences, etc.), que ce soit dans le but d'être en conformité (comportement d'isomorphisme) ou dans celui d'influer sur les institutions. **Les acteurs du changement sont ainsi pris dans un jeu d'internalisation et d'évitement des institutions**, lié à leur double nature, d'instituant et d'institué.

D'un côté, être en conformité avec les attentes institutionnelles est cruciale pour les organisations, comme le précisent (Meyer & Rowan, 1977, p.340) : « les organisations sont conduites à incorporer les pratiques et les procédures définies par les concepts rationalisés, en vigueur, du travail organisationnel et institutionnalisés dans la société. Les organisations qui les incorporent accroissent leur légitimité et leur perspective de survie, indépendamment de l'efficacité immédiate des pratiques et procédures en question. » De l'autre, la pérennité de l'organisation passe par le remise en cause d'institutions existantes ne lui permettant pas de conduire ses activités à sa

guise. L'acteur du changement va alors s'arranger avec les règles, en acceptant et en internalisant certaines, incontournables, et en contestant d'autres.

Cette deuxième section nous a permis de délimiter l'espace d'analyse du changement institutionnel : ce dernier prend place dans un champ d'action stratégique, c'est-à-dire une arène socialement construite dans laquelle les acteurs, avec différentes caractéristiques, compétences et ressources luttent pour obtenir l'avantage. Les acteurs du champ occupent différents rôles : leaders, challengers, unité de gouvernance ou de régulation. Le champ, qui délimite un espace de vie institutionnelle, est lui-même constitué de champs, tout comme il participe à des champs qui l'englobent. Les positions des acteurs peuvent être amenées à évoluer avec les modifications institutionnelles que subit le champ, qui est en perpétuelle évolution. Nous pouvons constater des étapes dans le degré d'institutionnalisation d'un champ : émergence, stabilisation et crise. La phase de crise d'un champ est liée à la survenance d'un épisode de changement institutionnel, qui apparaît suite à une modification dans l'environnement. Cette modification doit ensuite être portée dans le champ par des acteurs intéressés à un changement des équilibres institutionnels, qui mettent alors en place un processus d'ancrage des nouvelles manières de faire dans les pratiques et habitudes courantes, suivant différentes étapes à mesure que la nature de la légitimité recherchée devient plus profonde, passant de la légitimité pragmatique à la légitimité cognitive.

Si nous rapprochons ce cadre d'analyse aux propos que nous avons tenu précédemment par rapport aux plateformes, nous pouvons constater que ces dernières sont ainsi aux prises avec différents champs institutionnels : elles doivent construire et gérer leur écosystème d'affaires, premier niveau de champ extérieur à la plateforme. Elles s'inscrivent également d'un marché, soit à construire entièrement si l'offre proposée est radicalement nouvelle (comme pour les tous premiers moteurs de recherche internet par exemple) ou déjà existant si l'offre proposée n'est qu'une réorganisation d'offres déjà existantes dans l'économie, comme c'est le cas pour les plateformes qui nous intéressent particulièrement, Uber et Airbnb. Elles impactent

alors les champs de la concurrence, les champs-marchés, au sein de zones géographiques délimitées, en l'occurrence principalement des grandes villes. Ces deux plateformes s'insèrent également dans un environnement mondial, mobilisant aussi les efforts de champs institutionnels internationaux, par exemple le champ de la régulation européenne. Leur implantation demande donc une modification des institutions à différents niveaux. Afin de pouvoir appréhender la manière dont ces deux plateformes ont réussi à se construire une place dans la sphère économique et sociale mondiale, il nous faut voir les stratégies qu'elles peuvent mobiliser d'après la TNI.

Cette première partie nous a permis de définir le cadre de la théorie néo-institutionnel : **les institutions représentent les règles régissant les interactions dans un champ et leur respect est source de légitimité**. Nous avons également vu l'espace d'analyse privilégié de la TNI : **le champ d'action stratégique dans lequel prend place les jeux de pouvoir entre acteurs donnant naissance au processus de changement institutionnel**. Pour institutionnaliser de nouvelles pratiques, de nouveaux modes interactionnels, les acteurs doivent particulièrement mettre l'accent sur la recherche de légitimité, qui est une condition *sine qua non* pour perdurer dans le champ (Zucker, 1987). Les organisations vont chercher le soutien de l'État pour ancrer leurs pratiques et défendre leurs intérêts. Le rôle des unités de gouvernance est important pour peser sur les organes réglementaires et diffuser les pratiques. Les acteurs mettent alors en place des stratégies précises pour gagner en légitimité et s'assurer la reconnaissance dans le champ et l'accès aux ressources. Nous allons maintenant nous intéresser aux acteurs, à leurs caractéristiques et aux stratégies qu'ils mobilisent pour conduire leur projet de changement institutionnel.

## II. LE RÔLE DES ACTEURS ET LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Cette deuxième partie va nous permettre de voir comment le changement institutionnel est mis en place. Les plateformes se développent en impactant d'autres champs que son propre écosystème. Elles créent des remises en cause, des



questionnements sur les manières de faire, et parfois même des conflits ouverts avec les acteurs dominants. L'apparition du terme « ubérisation » dans le vocabulaire montre la mise en place d'un processus de changement de la répartition des pouvoirs dans certains secteurs de l'activité économique, là où la « disruption » rend compte du changement plus profond des règles d'organisation des secteurs économiques.

La TNI a développé un appareillage théorique pour appréhender ces phénomènes. Le changement est appréhendé à travers la figure de l'entrepreneur institutionnel, qui représente un acteur qui agit dans la volonté de transformer les institutions en place. Nous verrons les caractéristiques de cette figure dans la première section.

La transformation des institutions peut être souhaitée radicale et rapide, et donc potentiellement source de conflits violents, ou au contraire lente et incrémentale. La nature dynamique des relations de pouvoir dans les champs impliquent que les acteurs sont très souvent à la manœuvre ne serait-ce que pour maintenir la stabilité du champ et de leur position. Ces actions, de changement ou de maintien des institutions, sont regroupées sous la notion de travail institutionnel, que nous détaillerons dans la seconde section.

#### A. L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL

Pour expliquer la dynamique du changement, les auteurs de la TNI se sont intéressés au rôle d'un acteur particulier : « l'entrepreneur institutionnel » (DiMaggio, 1988). Le point de départ de cette construction théorique repose sur ce constat de DiMaggio (1988, p. 14) : « les nouvelles institutions apparaissent quand les acteurs organisés ayant suffisamment de ressources (les entrepreneurs institutionnels) voient en elles l'opportunité de réaliser les intérêts auxquels ils donnent le plus de valeur. »

Le processus de changement est ainsi en partie initié par les intérêts particuliers d'un acteur, qui possède assez de ressources pour se lancer dans la quête d'un changement institutionnel. L'entrepreneuriat institutionnel représente les activités en

vue de changer ou de créer les institutions, mises en place par un acteur, ou un groupe d'acteurs, qui mobilisent des ressources dans ce but (Garud et al., 2007).

#### LE PARADOXE DE L'AGENT ENLISÉ

La problématique soulevée par cette notion repose dans les contradictions entre les actions d'un agent dirigées contre les institutions, et le fait que ces institutions conditionnent le cadre de réflexion et d'action de l'agent, ce que l'on nomme le « paradoxe de l'agent enlisé » (Battilana et al., 2009). Bensedrine & Demil (1998, p. 103) rappellent que « la formation des règles du jeu [repose sur] une dialectique fondamentale entre acteur et structure ». La TNI met l'accent « sur le rôle des individus dans la construction des structures qui plus tard les contraindront en partie ».

La question est de comprendre comment un acteur contraint par les institutions peut mettre en place des stratégies pour les changer, et parvenir à accomplir un changement. Garud et al. (2007) expliquent que pour dépasser ce paradoxe, il faut voir l'agence comme étant distribuée au sein des structures que les acteurs ont eux-mêmes créées. Il s'en suit que les structures, les institutions, génèrent effectivement des contraintes sur les acteurs, mais elles produisent aussi un lieu pour développer des activités de changement. L'agent est doté de capacité d'apprentissage et de réflexivité sur le monde qui lui permettent de le modéliser, de le théoriser et d'élaborer des stratégies d'action autres que celles prescrites par les règles sociales et les artefacts technologiques.

Nous allons voir dans un premier temps que l'entrepreneur institutionnel est un acteur du changement qui apparaît dans un contexte propice et qui met en place des stratégies institutionnelles pour modifier les institutions. Nous reviendrons, dans un second temps, sur les compétences particulières, sociales et politiques, que cet acteur doit posséder pour mener à bien son projet.

### 1) UN ACTEUR DU CHANGEMENT

#### a) DÉFINITION

La figure de l'entrepreneur institutionnel vient de Eisenstadt (1980) repris par DiMaggio, (1988) (Battilana et al., 2009). Elle permet de décrire la nature d'un acteur venant remettre en cause les ordres institutionnels établis. **L'entrepreneur institutionnel peut être défini, soit au niveau organisationnel, soit au niveau individuel, comme un agent ou un groupe d'agents qui initie des changements qui divergent des institutions existantes, et qui participe activement à leur implémentation, indépendamment du fait que l'intention initiale soit de provoquer un changement institutionnel et de la réussite ou non de ces changements** (Battilana et al., 2009). L'arrivée d'un entrepreneur institutionnel dans un champ particulier provoque ainsi une remise en question des institutions en place.

De nombreux auteurs se sont intéressés à cette figure du changement, en étudiant ses modes opératoires et ses caractéristiques dans différents contextes de crises institutionnelles. Les acteurs capables de créer ou modifier les institutions apparaissent dans les champs en création, pour leur donner une direction, dans les champs mûrs pour changer les règles du jeu, et dans les champs en désinstitutionnalisation, sous la forme de créateurs de nouvelles règles du jeu. Nous allons voir, tout d'abord, les conditions d'apparition de l'entrepreneur institutionnel, avant de nous pencher sur ses stratégies d'action en tant qu'agent social et politique.

#### *b) APPARITION*

Battilana et al. (2009) synthétisent les différents travaux de la TNI concernant l'entrepreneur institutionnel. Il en ressort que l'apparition de cet acteur ne se fait pas dans n'importe quelle condition, il faut un environnement propice à son émergence. **Au niveau du champ, trois facteurs** sont à prendre en compte :

- l'apparition d'une crise : comme nous l'avons vu précédemment, les crises institutionnelles sont des moments privilégiés d'action en vue de changement. Un champ en crise représente une forte opportunité pour un entrepreneur institutionnel de prendre le leadership du changement ;
- le degré d'institutionnalisation du champ : un champ faiblement institutionnalisé correspond à un champ dans lequel les règles de conduite ne sont pas tout à fait stabilisées, et où l'incertitude est la plus grande. L'action de

l'entrepreneur pour structurer le champ est alors mieux accueillie que dans un champ fortement institutionnalisé ;

- le degré d'hétérogénéité du champ : dans un champ hétérogène, la diversité des acteurs les met face à différentes logiques institutionnelles qui peuvent être conflictuelles. Dans un tel environnement, l'entrepreneur institutionnel peut favoriser l'émergence de consensus et réduire les tensions des acteurs.

Au **niveau de l'acteur**, certaines caractéristiques peuvent laisser présager que l'on est face à un potentiel entrepreneur institutionnel. La **position sociale**, qui confère une légitimité formelle à l'acteur, le **réseau**, qui lui permet d'accéder à un grand nombre d'acteurs pour les convaincre et les utiliser, et **l'accès aux ressources**, financières en particulier, sont des atouts formidables pour tenter de changer les institutions. Maguire, Hardy, & Lawrence (2004) mettent en évidence la nécessité **d'être reconnu comme légitime** auprès des différentes parties prenantes du champ, afin d'être écouté et potentiellement suivi dans le changement, et sur la nécessité d'avoir accès aux différentes audiences et aux différentes ressources dispersées pour avoir du soutien et les moyens de déployer des actions de changement. Évidemment, les **compétences sociales et politiques** de l'acteur doivent être aiguisées pour réussir dans cette entreprise, mais nous y reviendrons.

### c) ACTION

L'institutionnalisation d'une pratique résulte d'un **processus stratégique** entre plusieurs acteurs qui affectent la distribution du pouvoir et des ressources au sein du champ (Lawrence, 1999, p. 168) : « la nature des institutions et des champs suggère que les stratégies institutionnelles comprennent les actions qui influencent les cadres réglementaires et législatifs, qui affectent les valeurs et les normes culturelles ou qui établissent certaines structures ou procédures prises pour acquises. »

L'entrepreneur institutionnel représente un agent du changement particulier par sa détermination et par ses modes d'action. Il met en place des stratégies pour modifier les institutions existantes, qui diffèrent des stratégies traditionnelles de recherche de gain de compétitivité sur un marché. Lawrence (1999) définit **la stratégie institutionnelle comme « un schéma d'action organisationnelle qui s'attaque à la**

**formation ou à la transformation des institutions, du champ et des règles et standards qui gouvernent ces structures** ». L'entrepreneur institutionnel met en place des stratégies institutionnelles pour déstabiliser et modifier les règles du jeu existantes. Lawrence (1999) met en évidence deux types de stratégies : une **stratégie d'appartenance** pour créer une communauté autour du changement et une **stratégie de standardisation** des pratiques pour les ancrer durablement dans le champ.

Pour implémenter sa stratégie, l'entrepreneur institutionnel doit dans un premier temps créer une vision du monde dans lequel le changement est bénéfique aux différentes parties prenantes, puis les mobiliser pour mettre en place les nouvelles règles et enfin asseoir les nouvelles pratiques en les ancrant durablement dans les habitudes (Battilana et al., 2009; Garud et al., 2002; Maguire et al., 2004).

(i) CRÉER UNE COALITION D'ACTEURS, SUPPORTS DU CHANGEMENT

L'action de l'entrepreneur institutionnel repose sur une communauté d'acteurs que ce dernier doit convaincre d'agir en faveur du changement désiré. Dans un premier temps l'entrepreneur doit construire un diagnostic de la situation actuelle comme ayant besoin d'être modifiée. Ce diagnostic effectué, l'entrepreneur doit proposer une vision alternative qui prend en compte les intérêts des différentes parties prenantes (Maguire et al., 2004). L'étape de théorisation doit permettre de donner à chacun un rôle défini et de démontrer comment chaque partie prenante peut tirer parti d'un changement institutionnel. **L'entrepreneur est un acteur par nature altruiste ou calculateur** (Garud et al., 2007).

Une fois que des alliés ont été convaincus d'agir dans le sens de l'entrepreneur institutionnel, ce dernier doit former des coalitions stables entre les parties prenantes. Pour ce faire, l'utilisation des **techniques politiques** est nécessaire, que ce soit le marchandage, la négociation ou le compromis (Maguire et al., 2004). L'entrepreneur institutionnel doit réussir à créer une vision de l'avenir favorable à chacun pour que les divers acteurs acceptent de collaborer.

L'entrepreneur doit enfin motiver ses alliés à agir. Pour cela, ses **compétences sociales** sont nécessaires. Elles lui permettent de fournir des identités et des significations communes à l'ensemble des parties prenantes. Identifier les alliés, les réfractaires, les acteurs indécis permet à l'entrepreneur institutionnel d'identifier les actions probables des différents membres du champ. Il peut, sur cette base, définir et redéfinir les identités de chacun, créant ainsi une représentation de la réalité sociale alternative. La **création d'un cadre d'action commun** à tous induit la coopération entre les acteurs (Garud et al., 2002) et réduit les comportements opportunistes. Cette étape de motivation est cruciale pour la mobilisation des acteurs dans le processus de changement institutionnel.

#### (ii) INSTITUTIONNALISER LES PRATIQUES

Il s'agit, une fois le changement initié, de stabiliser petit à petit les nouvelles pratiques (Garud et al., 2002). Ici, l'entrepreneur institutionnel doit à nouveau faire preuve d'une grande conscience des pratiques existantes dans le champ et dans les champs voisins. Cela lui permet d'**intégrer les nouvelles pratiques aux routines et schémas existants** et donc de déstabiliser les relations existantes dans le champ (Maguire et al., 2004). En s'ancrant sur des façons de faire déjà existantes, l'entrepreneur donne une assise légitime aux nouvelles pratiques, en montrant qu'elles ne sont pas si révolutionnaires. L'objectif, en effet, est de normaliser, banaliser les nouvelles pratiques, pour éviter les comportements de peur et de rejet (Battilana et al., 2009).

Cette recherche de légitimité extérieure aux instigateurs du changement ne doit pas faire oublier la nécessité de garder les parties prenantes en phase avec les nouvelles pratiques. Les compétences sociales de l'entrepreneur institutionnel lui permettent alors d'aligner les nouvelles pratiques aux valeurs des parties prenantes, créant ainsi de nouvelles normes (Maguire et al., 2004). En effet, les parties prenantes vont d'autant mieux s'impliquer dans les nouvelles pratiques que ces dernières font sens dans leur univers de représentation du réel. À force de reproduire les nouvelles façons de faire,

des normes de comportements vont s'installer, ce qui conduira à l'institutionnalisation des nouvelles pratiques.

La phase de maintien et de stabilisation est particulièrement sensible. Puisque les pratiques ne sont pas encore tout à fait ancrées dans les habitudes des acteurs, elles sont largement vulnérables à des attaques de la part des défenseurs institutionnels. S'intéressant à la mise en place et au maintien d'un nouveau standard dans un champ technologique, Garud et al. (2002, p. 209) remarquent : « les propriétés structurelles et compétitives des standards interagissent pour créer un processus d'institutionnalisation qui est par nature instable et politisé. »

Plus loin, ces mêmes auteurs précisent que les actions stratégiques de l'entrepreneur institutionnel en vue de développer son standard sont une tentative pour **créer un semblant de stabilité**, étant donné la nature fragile du processus de standardisation. Les champs émergents sont encore plus difficile à organiser, étant donné qu'il n'y existe pas d'institutions préalables chargées d'organiser un minimum les interactions entre les acteurs (Maguire et al., 2004).

### (iii) LES MOYENS D'ACTION

Les moyens d'action à la disposition de l'entrepreneur institutionnel reposent sur la **production de discours** qui donne du sens social au changement et sur **la liberté d'actions stratégiques** à visée politique ou de contrôle des ressources ou encore sur la **mise en place de pratiques** qui par leur reproduction favoriseront l'institutionnalisation.

#### (a) LE DISCOURS

Pour réussir à développer une vision du changement qui embarque avec lui des alliés et pour légitimer les nouvelles pratiques, l'entrepreneur institutionnel a à sa disposition les outils du discours et de la rhétorique, qui par la performativité du langage, permettent de donner corps à la nouvelle réalité sociale. Zilber (2007) met l'accent sur le rôle du discours dans les institutions. Les textes produits par les acteurs sont pris au sens large : les pratiques orales, écrites, performatives et spatiales qui, dans

un certain contexte et pris dans leur ensemble produisent des systèmes partagés de sens et de compréhension. Cet ensemble correspond aux discours, que Zilber (2007, p. 1037) associe aux institutions : « Ces discours constituent les institutions, en ce sens qu'ils soutiennent certaines compréhensions et systèmes de signification qui définissent les structures, pratiques et réflexions prises pour acquies dans un domaine spécifique. »

Les discours produits permettent de donner vie à la réalité alternative proposée par l'entrepreneur institutionnel. En utilisant les codes du système institutionnel en place, tout en les modifiant à travers l'évocation d'analogie par exemple, cet acteur construit un système de représentations où le changement devient nécessaire et bénéfique aux parties prenantes. **Le discours sert à ancrer le changement dans le pilier cognitif des institutions.**

#### (b) LES ACTIONS STRATÉGIQUES

L'entrepreneur institutionnel peut aussi mettre en place des actions stratégiques en vue de déstabiliser et de modifier les institutions. Ces actions ont pour visée de **modifier les relations de pouvoir dans le champ** et se traduisent en terme politique. Il peut s'agir de la réalisation d'accord, de compromis, mais aussi de mobiliser l'État et les organismes de régulation supérieurs au champ pour obtenir des arbitrages qui modifient les institutions en place. Par ces actions, l'entrepreneur cherche à modifier les cadres législatifs et réglementaires pour ancrer les pratiques au niveau du pilier réglementaire.

#### (c) LES PRATIQUES

Par l'innovation et le développement de nouvelles pratiques (Lounsbury & Crumley, 2007), l'entrepreneur institutionnel s'engage dans un processus de modification de l'environnement institutionnel. En proposant de nouvelles solutions sur le marché, l'entrepreneur institutionnel met à disposition de **nouveaux référentiels**



**d'action** qui, par la diffusion des pratiques via différents facteurs<sup>53</sup> (associations professionnelles, consultants, réseaux et mobilité de professionnels, éducation, etc.), vont peu à peu modifier les schémas d'action des acteurs. Le développement des pratiques dans les routines des acteurs favorise l'ancrage de ces dernières dans le pilier normatif des institutions.

L'entrepreneur institutionnel est un acteur qui initie et participe à l'implémentation d'un changement institutionnel. Il apparaît à la faveur de l'environnement et met en œuvre un processus stratégique pour créer une coalition d'acteurs autour de son projet et diffuser ses nouvelles pratiques. Cette stratégie est mise en œuvre à l'aide de discours, d'actions stratégiques et par la diffusion de nouveaux répertoires d'actions. Pour assurer le succès de son ambition, il doit démontrer une certaine habileté à manier les compétences sociales et politiques qui lui permettent d'actionner le processus de changement. Nous allons voir plus précisément en quoi consistent ces compétences.

Un entrepreneur institutionnel est avant tout un acteur doté de compétences sociales et politiques particulières qui lui permettent de mettre en œuvre le processus de changement. Nous allons voir plus précisément de quoi il s'agit.

## 2) UN ACTEUR SOCIALEMENT DOUÉ

### a) *LES COMPÉTENCES SOCIALES*

Les compétences sociales sont définies comme **la capacité à induire la coopération chez les autres** (Fligstein, 1998; Garud et al., 2002). L'acteur est doté d'empathie, ce qui lui permet de se mettre à la place des autres et d'imaginer des raisons qui leur permettraient de coopérer. Il est capable de manipuler les intérêts des autres, il dispose d'un cadre d'interprétation des rôles et identités de ses alliés comme de ses opposants.

---

<sup>53</sup> Il faut que ces pratiques justifient au moins un intérêt en termes de performance par rapport aux pratiques existantes pour qu'elles puissent se développer.

Il est capable de comprendre les intérêts de ses alliés et leurs représentations afin de mettre en place des tactiques qui leur permettront d'améliorer leur position dans le champ. Les différentes stratégies et moyens d'action sont mobilisés dans ce sens, en étroite relation les uns aux autres. Au sein de ses alliés, il œuvre à la mise en place de compromis entre les différents acteurs pour s'assurer leur coopération. De cette manière, lors de la création de la coalition d'acteurs chargée de défendre le changement, l'entrepreneur institutionnel peut apparaître comme un acteur « sans but et désintéressé » (« *goalless and selfless* » (Fligstein, 1998, p. 37)), par opposition au comportement rationnel de l'acteur traditionnel. Pour l'entrepreneur institutionnel, ces compétences sociales lui permettent de déstabiliser le pilier cognitif des institutions en créant de nouveaux schémas mentaux pour représenter les relations de pouvoir dans le champ.

#### *b) LE CAPITAL SOCIAL*

Pour arriver à ses fins, l'entrepreneur institutionnel doit disposer également d'un capital social (Battilana et al., 2009), c'est-à-dire d'un accès à un **réseau** d'acteurs développé (Burt, 1992, 1995, 2000, Granovetter, 1973, 1983). Ce réseau permet à l'entrepreneur de défendre sa cause auprès d'audiences élargies et de trouver des alliés dans des organisations non atteignables par la concurrence. Ce réseau lui permet également d'accéder à des ressources dispersées et rares. Il doit bien entendu, également, être capable de manier le langage sous toutes ses formes pour faire adhérer les membres de son réseau, et les autres, à son projet de changement.

#### *c) LA POSITION SOCIALE*

La réussite de l'entrepreneur institutionnel repose aussi sur sa position sociale dans le champ (Battilana et al., 2009). Un acteur reconnu, disposant d'une légitimité établie, aura plus de chance de réussir à imposer un changement. La légitimité repose sur **la reconnaissance** par les autres des compétences de l'acteur. L'acteur reconnu compétent dispose alors d'une certaine aura, d'une autorité, il sera écouté et suivi par d'autres acteurs du champ (Maguire et al., 2004). Le discours de l'entrepreneur est alors jugé recevable et analysé. Si l'entrepreneur ne dispose pas d'une autorité

formelle, il peut s'appuyer sur des relais qui, eux, font autorité dans le champ (Burt, 2000, 2001). Il s'agit ici de déstabiliser le pilier normatif de l'institution en place.

*d) LES COMPÉTENCES POLITIQUES*

Les compétences politiques permettent à l'entrepreneur institutionnel de maintenir la coopération lorsque les intérêts des différents participants commencent à diverger (Garud et al., 2002). Évidemment, une partie de ces compétences découlent directement des compétences sociales vues précédemment. Ces compétences particulières viennent en partie de ses caractéristiques intrinsèques (personnage charismatique par exemple) mais également de sa connaissance des processus d'élaboration des institutions dans le champ.

L'entrepreneur institutionnel doit savoir manier l'art de la politique pour défendre ses intérêts auprès des instances législatives afin d'orienter les lois en faveur du changement. Pour cela, toutes les compétences politiques, telles que l'art de la pratique de la négociation, du compromis ou du marchandage, sont nécessaires pour s'assurer l'appui des acteurs.

La capacité de mettre un problème à l'agenda du champ est également importante pour initier le débat autour du changement. L'entrepreneur doit aussi savoir s'adapter à son environnement et profiter de ce qu'il a à disposition. Enfin, l'entrepreneur doit savoir maintenir l'ambiguïté dans son discours afin d'allier le plus d'acteurs possibles (Fligstein, 1998).

Il doit également connaître le fonctionnement des instances délibératives, juridiques et réglementaires, afin d'avoir à sa disposition les connaissances nécessaires à la mobilisation de différents répertoires d'action pour plaider sa cause auprès de l'Etat ou des organes supranationaux. De cette manière, l'entrepreneur institutionnel est capable de s'attaquer au pilier réglementaire / coercitif des institutions.

L'entrepreneur institutionnel qui a des chances de voir son entreprise de changement se concrétiser est ainsi doté de la faculté à induire la coopération entre

différents acteurs, qui a accès à un réseau, qui est reconnu ou à accès à des relais de reconnaissances et qui sait manier les compétences politiques. L'entrepreneur institutionnel n'est cependant pas tout puissant, et même si ses compétences sont très développées, son projet n'aboutira pas nécessairement.

### 3) UN AGENT PARMI D'AUTRES

Un reproche souvent adressé aux auteurs de la TNI repose sur la dimension « héroïque » que prend la figure de l'entrepreneur institutionnel dans de nombreux articles. En effet, l'action de l'entrepreneur est pour le moins incertaine (Battilana et al., 2009), même si les nombreux travaux se sont surtout intéressés aux succès qu'ont connu ses incarnations réelles.

L'entrepreneur institutionnel reste enlisé dans les institutions, et son champ est lui-même composé d'autres champs d'échelle plus micro et il s'insère dans des champs d'envergure macro. Cet encastrement multiplie les audiences à convaincre du changement et les chances de voir apparaître des opposants au projet. Également, l'entrepreneur institutionnel n'est pas le seul acteur doté de compétences sociales dans le champ, et il peut se trouver face à des acteurs plus doués que lui.

#### *a) L'ENCASTREMENT DES CHAMPS*

L'imbrication des champs implique que l'entrepreneur institutionnel doit convaincre des acteurs à **différents niveaux**. Tout d'abord en interne, dans le cas d'une organisation, l'acteur du changement doit s'assurer une coalition stable et solide pour porter la nouvelle vision hors des limites de l'organisation. Ici, l'enjeu repose sur la création d'une communauté, d'une identité commune pour mobiliser les membres de l'organisation. Dans le cas d'une plateforme, cet enjeu se joue au niveau de l'écosystème d'affaires.

Ensuite, au niveau du marché où il fait face à une concurrence bien établie, l'entrepreneur institutionnel doit convaincre ses consommateurs, ses fournisseurs, ses sous-traitants, ses investisseurs, voire même ses concurrents que les nouvelles pratiques seront bénéfiques dans l'avenir. Ici, les arguments d'ordre économique

(objectif de performance, de gains financiers, d'emplois, etc.) sont les plus mobilisateurs.

Enfin, au niveau des pouvoirs réglementaires, l'instigateur du changement doit convaincre du bien-fondé de son projet. L'État et les organisations supranationales sont les garantes des règles de droit qui s'appliquent à tous. L'enjeu, à ce niveau, repose sur la catégorisation juridique des activités, pour leur donner une existence légale et des règles de fonctionnement plutôt stables et fixes.

*b) LA RÉPARTITION DES COMPÉTENCES SOCIALES DANS LE CHAMP*

Convaincre à ces différents niveaux ne va pas de soi, surtout que l'entrepreneur institutionnel est rarement le seul acteur à avoir un intérêt dans les institutions (que ce soit pour les déstabiliser ou les renforcer). Comme nous l'avons vu précédemment, les agents du changement institutionnel font face à une opposition, les « défenseurs institutionnels », dotés eux-aussi de compétences sociales.

Fligstein (1998) rappelle que, même si tous les individus sont dotés d'un minimum de compétences sociales pour survivre en société, ces dernières sont inégalement réparties entre les individus, permettant ainsi l'émergence de figures leaders. Dans un champ mûr, les leaders du champ sont généralement dotés de ce genre de compétences, ce qui accroît leur capacité de résistance. Leur assise dans le champ leur donne a priori un avantage sur les différents aspects des institutions. Les relations établies avec les acteurs de champs stratégiques adjacents permettent aux défenseurs de maintenir plus facilement le statu quo.

Dans les champs émergents, plusieurs entrepreneurs institutionnels peuvent apparaître, cherchant à structurer le champ à leur avantage. Une bataille pour le leadership s'engage alors. De plus, dans tous les cas de figure, un acteur d'un champ différent peut décider de pénétrer le champ d'intérêt et ajouter une nouvelle **concurrence pour la domination des institutions.**

Cette première section nous a permis de voir les caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel, que nous définissons, avec Battilana et al. (2009) comme un agent ou un groupe d'agents qui initie des changements qui divergent des institutions existantes, et qui participe activement à leur implémentation, indépendamment du fait que l'intention initiale soit de provoquer un changement institutionnel et de la réussite ou non de ces changements. Il est le plus souvent doté de compétences sociales et politiques aiguës. Dans son projet de changement, il doit convaincre d'autres acteurs à différents niveaux, au sein de différents champs, tout en étant en concurrence avec d'autres acteurs pour la représentation de leurs intérêts dans les institutions.

Ces résultats sont à mettre en relation avec les caractéristiques nécessaires aux plateformes pour conquérir leur marché. Ce que nous avons vu au chapitre précédent concernant les stratégies de mégamarketing trouve un écho dans les notions mobilisées par la TNI. La quête de légitimité au cœur du processus de développement des plateformes est pareille à celle de l'entrepreneur institutionnel. Aussi, nous considérons les plateformes comme des entrepreneurs institutionnels.

La littérature sur l'entrepreneur institutionnel s'est surtout intéressée aux conditions de son émergence dans un champ donné, mais peu aux conséquences de son arrivée : la crise de légitimité des différents acteurs présents (Battilana et al., 2009). En effet, suite à l'arrivée d'un tel acteur, il se joue une bataille pour exister dans le champ : pour l'entrepreneur institutionnel, comme pour les acteurs déjà en place, il est crucial de légitimer son existence et son action aux yeux des autres parties prenantes qui lui permettent d'exister. Se définir (qui suis-je ?), se situer (où suis-je ?) et se démarquer (comment suis-je reconnu ?) sont les questions imposées par l'arrivée d'un entrepreneur institutionnel dans son champ. Il s'ensuit alors une phase de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) qui va confronter les différents acteurs du champ pour définir les règles du jeu en vigueur et la place de chacun.

Dans un champ émergeant, l'entrepreneur institutionnel peut être face à un autre acteur tel que lui, ou à une coalition d'acteurs, favorable à la mise en place de d'autres règles du jeu. Dans un champ mûr, qu'il soit stable ou en crise, les leaders du champ n'ont pas intérêt à voir les institutions évoluer. Dans tous les cas de figure, **une opposition va naître entre les partisans des structures actuelles et ceux du changement**. L'entrepreneur institutionnel est pris dans un jeu éminemment politique face à des « défenseurs institutionnels » (Battilana et al., 2009), où il s'agit de légitimer une nouvelle vision des choses et les nouvelles règles qui vont avec.

## B. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

La question qui nous intéresse est de comprendre comment se résout le processus du changement institutionnel. Les acteurs du changement, l'entrepreneur institutionnel en tête, s'opposent à des défenseurs des équilibres existants. Les acteurs entrent alors en conflit pour le contrôle des institutions. La notion de travail institutionnel nous permet d'appréhender la dynamique du pouvoir et des institutions.

Lawrence & Suddaby (2006) proposent une revue de littérature portant sur les différents travaux qui se sont intéressés à l'institutionnalisation. Le travail institutionnel est défini par ces auteurs comme « **les actions intentionnelles émanant d'organisations ou d'individus qui ont pour but de créer, maintenir ou déstabiliser les institutions en place** » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215). Le travail institutionnel regroupe les différentes actions intelligentes, c'est-à-dire issues d'un processus de réflexion, mises en place par les acteurs dans des situations et des champs donnés.

Ces mêmes auteurs nous rappellent que l'étude du travail institutionnel repose sur trois présupposés :

- les acteurs (individuels ou collectifs) sont dotés d'une conscience des institutions et de leur position dans le champ par rapport aux autres, de compétences sociales et sont capable de réflexivité sur le monde qui les entoure ;
- les institutions sont composées, plus ou moins, par les actions conscientes des acteurs individuels ou collectifs ;

- les pratiques des acteurs sont elles-mêmes enlisées dans les institutions et sont contraintes par les ressources et les compétences présentes dans le champ.

Ainsi, le travail institutionnel est composé de « l'ensemble des répertoires de pratiques mobilisés pour créer, maintenir ou déstabiliser une institution » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 220). À travers l'analyse de nombreux articles sur le sujet, les auteurs identifient différentes catégories de travail institutionnel selon le cycle de vie des institutions (création, maintien, déstabilisation). Le travail institutionnel comprend toutes les actions de tous les acteurs présents dans le champ, et ne se focalise pas seulement sur l'action d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs. Les catégories que Lawrence et Suddaby mettent au jour sont utilisées par les acteurs du champ afin, soit de maintenir, soit de créer, soit de déstabiliser des institutions. Nous verrons ces différentes catégories dans la première sous-section.

S'intéressant à une autre facette du processus d'institutionnalisation, Oliver (1991) propose une panoplie de réponses stratégiques mises en place par les acteurs, en réaction aux pressions institutionnelles. Les pressions institutionnelles à la conformité affectent directement les acteurs, qui déploient alors des comportements stratégiques pour y répondre. Cette approche met l'accent sur les réactions des acteurs aux formes de travail institutionnel initié par d'autres et permet d'analyser les périodes de crises qui surviennent lors de l'institutionnalisation de pratiques. Nous verrons ces réactions dans la seconde sous-section.

#### 1) LES RÉPERTOIRES DE PRATIQUES POUR PESER SUR LES INSTITUTIONS

Lawrence & Suddaby (2006) ont donc relevé dans la littérature les répertoires d'action utilisés pour créer, maintenir ou déstabiliser les institutions. Ces répertoires peuvent se distinguer en fonction du pilier qu'ils cherchent à renforcer ou à déstabiliser. Nous allons présenter ces différentes catégories selon la phase du cycle institutionnel et le pilier visé. Le tableau 8 résume ces différents éléments. Chacune de ces catégories n'est pas exclusive, certaines d'entre elles se renforçant même lorsqu'elles sont mobilisées ensemble, comme nous le verrons avec le cas de Google, à la fin de cette sous-section.



Avant de présenter plus en détail chacune des catégories, une remarque : les différents travaux académiques se sont plus intéressés aux phases de création institutionnelle plutôt qu'aux phases de désinstitutionalisation. Cela peut en partie expliquer qu'il y ait moins de résultats concernant cette dernière phase. De même, les actions visant le pilier cognitif sont plus difficiles à identifier que les aspects réglementaires, en partie de par leur formalisme, ce qui explique aussi que nous ayons moins de répertoire d'action en bas à droite du tableau 8.

Pilier institutionnel visé	Phase de création		Phase de maintien		Phase de déstabilisation	
	Travail de :	Acteurs concernés :	Travail de :	Acteurs concernés :	Travail de :	Acteurs concernés :
<b>Pilier Coercitif</b>	Mobilisation : utilisation directe et délibérée de techniques de persuasion sociale pour s'octroyer des supports politiques et réglementaires	Entrepreneur ; leader ; challenger	Habilitation : création d'autorités ou réaffectation des ressources pour la création de règles permettant de supporter les institutions	Leader ; unité de gouvernance ; organisme de régulation	Déconnexion des sanctions : à travers l'Etat, dissocier les sanctions et les récompenses des pratiques auxquelles elles se rapportent	Entrepreneur ; challenger ; unité de gouvernance
	Définition : construction des règles qui confèrent un statut ou une identité, ainsi que les limites et les positions	Unité de gouvernance	Maintien de l'ordre : s'assurer du respect des règles par leur mise en application, l'audit et la surveillance	Leader ; challenger ; unité de gouvernance ; organisme de régulation		
	Acquisition : création de règles conférant des droits de propriété	Organisme de régulation	Dissuasion : création de barrières coercitives pour induire une obéissance consciente des acteurs	Unité de gouvernance ; organisme de régulation		
<b>Pilier normatif</b>	Construction d'identités : définir la relation entre un acteur et le champ qu'il occupe	Entrepreneur ; leader ; challenger ; unité de gouvernance ; organisme de régulation	Valorisation et diabolisation : proposer à destination du public des images particulièrement positives ou négatives qui illustrent les fondements normatifs des institutions	Leader ; unité de gouvernance ; organisme de régulation	Dissociation des fondements moraux : discréditer progressivement les fondements moraux de l'institution	Entrepreneur ; challenger ; unité de gouvernance
	Modification des associations normatives : changer les relations entre les répertoires de pratiques et leur fondement culturel et moral	Entrepreneur ; leader ; challenger ; unité de gouvernance ; organisme de régulation	Mythification : création et entretien de mythes concernant l'histoire de l'institution pour préserver les sous-basements normatifs de l'institution	Leader ; unité de gouvernance ; organisme de régulation		
	Construction de réseau normatif : réseau interorganisationnel qui permet de reconnaître les pratiques au sein d'un ensemble de pairs	Entrepreneur ; leader ; challenger	Encastrement et routinisation : utilisation de routines et de pratiques stables et répétitives pour ancrer les fondements normatifs de l'institution dans la vie quotidienne	Leader ; unité de gouvernance ; organisme de régulation		
<b>Pilier cognitif</b>	Imitation : associer les nouvelles pratiques avec des répertoires tenus pour acquis pour en faciliter l'adoption	Entrepreneur ; leader ; challenger			Discreditation des croyances et des pratiques : réduire le risque perçu d'un changement par l'innovation ou la différenciation	Entrepreneur ; challenger
	Théorisation : fabrication du sens social sous-jacent aux nouvelles pratiques	Entrepreneur ; leader ; challenger				
	Education : transmettre les savoirs et les compétences nécessaires aux nouvelles pratiques	Entrepreneur ; leader ; challenger ; unité de gouvernance ; organisme de régulation				

**Tableau 8 : Les différentes formes du travail institutionnel selon le pilier visé et la phase du cycle institutionnels**

D'après Lawrence et Suddaby (2006)

a) LE TRAVAIL EN VUE DE LA CRÉATION D'INSTITUTIONS

La plupart des travaux académiques se sont intéressés aux processus d'institutionnalisation de nouvelles règles ou pratiques. Lawrence & Suddaby (2006) relèvent 9 catégories, réparties entre les différents piliers.

(i) AXÉ SUR LE PILIER COERCITIF

Les catégories de travail ci-dessous ont pour objectif de reconstruire « les règles, les droits de propriété et les limites qui définissent les accès aux ressources » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 221). Ces formes de travail ont souvent un effet radical sur la structure actuelle de l'institution, et leur implémentation renvoie à un changement plus brutal qu'incrémental.

*La mobilisation* correspond à l'utilisation directe et délibérée de techniques de persuasion sociale pour s'octroyer des supports politiques et réglementaires. Les techniques publicitaires, la mise à l'agenda, le lobbying tout comme le recours aux contentieux ou aux procès sont des formes de travail institutionnel ayant pour objectif de modifier la répartition des ressources matérielles ou politiques et sociales. Cette forme de travail est mise en place principalement par les acteurs en position de faiblesse dans le champ, les challengers ou l'entrepreneur institutionnel, mais l'on peut tout à fait envisager que les leaders y aient recours dans le but de s'assurer une meilleure position dans un champ en reconfiguration.

*La définition* cherche à construire des règles qui confèrent un statut ou une identité, ainsi que les limites et les positions des acteurs dans le champ. Cette forme de travail est à rapprocher des pratiques d'accréditation, de création de standard et de certification. La construction de ces règles permet de définir l'appartenance et la reconnaissance dans le champ, et elle est plus à même d'émaner des unités de gouvernance.

*L'acquisition* correspond à la création de règles conférant les droits de propriété dans le champ. Cette catégorie concerne l'affectation des ressources et provient des

organismes de régulation du champ (gouvernement locaux, Etats nationaux, organismes supranationaux) sous la pression de d'autres acteurs.

(ii) AXÉ SUR LE PILIER NORMATIF

Les catégories de travail ci-dessous ont pour objectif de s'attaquer aux rôles, aux valeurs et aux normes de l'institution. Ces trois catégories renvoient à trois niveaux d'interaction : entre l'acteur et le champ pour la première, entre la norme et le champ pour la deuxième, et entre les acteurs pour la troisième.

*La construction d'identités* permet de définir la relation entre un acteur et le champ qu'il occupe. Elle repose sur les professions et l'identité professionnelle. La professionnalisation d'un champ marque son institutionnalisation. Cette forme de travail peut être initiée par tous types d'acteur.

*La modification des associations normatives* cherche à changer les relations entre les répertoires de pratiques et leur fondement culturel et moral. La diffusion des pratiques managériales du secteur lucratif privé aux autres domaines de la vie économique et sociale est un exemple de cette forme de travail, qui peut être, à nouveau, initiée par tout type d'acteurs.

*La construction de réseau normatif* correspond à la mise en place d'un réseau inter organisationnel qui permet de reconnaître les pratiques au sein d'un ensemble de pairs. Il s'ensuit la création d'unités de gouvernance du champ ou d'agences de régulation à un niveau plus étatique. Les entrepreneurs institutionnels tout comme les challengers et les leaders d'un champ en formation sont capables de mettre en place cette forme de travail institutionnel.

(iii) AXÉ SUR LE PILIER COGNITIF

Les trois prochaines formes de travail institutionnel jouent sur les croyances, les cadres d'interprétation et les répertoires cognitifs. Elles ont pour but de réduire les coûts liés à l'incertitude face à de nouvelles pratiques ou à une innovation. La

réduction des risques et des efforts est nécessaire afin de permettre l'adoption des nouvelles institutions.

*L'imitation* a pour but d'associer les nouvelles pratiques avec des répertoires tenus pour acquis afin d'articuler les nouvelles pratiques à des institutions existantes. Ce processus conduit à rassurer les adoptants potentiels de la pratique en créant une proximité avec les manières de faire existantes. L'entrepreneur institutionnel, le leader ou les challengers du champ peuvent initier cette catégorie de travail.

*La théorisation*, comme vue précédemment, vise à fabriquer du sens social aux nouvelles pratiques, à développer les croyances et les concepts sur lesquels reposent les nouvelles institutions. L'entrepreneur institutionnel, le leader ou les challengers du champ peuvent initier cette catégorie de travail.

*L'éducation* vise à transmettre les savoirs et les compétences nécessaires à la mise en application des nouvelles pratiques ou aux interactions avec les nouvelles structures. Tous les types d'acteurs du champ peuvent mettre en place des formes d'éducation, mais le relais de l'État et du corps professoral est un atout majeur.

#### b) LE TRAVAIL EN VUE DU MAINTIEN DES INSTITUTIONS

Rares sont les institutions suffisamment puissantes pour se reproduire d'elles-mêmes. Le travail institutionnel en vue du maintien des règles établies cherche à « supporter, réparer ou recréer les mécanismes sociaux qui assurent le respect des institutions » (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 230).

##### (i) AXÉ SUR LE PILIER COERCITIF

*Le travail d'habilitation* a pour objectif de renforcer les institutions par la création d'autorités (agences) ou de nouvelles fonctions pour mettre en œuvre les réglementations en place ou par la réaffectation des ressources nécessaires pour assurer la perpétuation institutionnelle. Les règles de taxation et de répartition des impôts sont les outils du gouvernement pour la réaffectation des ressources, tout comme le sont le pouvoir de nomination et de créations *ex nihilo* d'autorités

régulatrices pour la création d'autorité. Les leaders d'un champ et les unités de gouvernance peuvent également mettre en place ces formes de travail institutionnel, à travers les organismes de certification et les habilitations à exercer le contrôle.

*Le maintien de l'ordre* permet de s'assurer du respect des règles par leur mise en application, l'audit et la surveillance. Les leaders, les unités de gouvernance et l'Etat peuvent mettre en place ce type de travail, tout comme les challengers qui peuvent chercher à faire appliquer des règlements en leur faveur par les autorités compétentes. Le maintien de l'ordre implique la mise en place d'un système de sanctions et d'un système de récompenses et d'incitations.

*La dissuasion* cherche à induire une obéissance consciente des acteurs par la mise en place de barrières coercitives. Il s'agit ici pour les unités de gouvernance ou les organismes de régulation d'un champ d'utiliser leur autorité légitime pour contraindre les comportements des acteurs afin d'induire une obéissance consciente des acteurs. Cette forme de travail repose sur la conformité formelle des acteurs plutôt que sur une intériorisation des règles de la part de ces derniers.

#### (ii) AXÉ SUR LE PILIER NORMATIF

Le type de travail de *valorisation et diabolisation* utilise les images et les discours pour conforter les fondements normatifs des institutions en place, à travers la démonstration publique de ce qui est bien ou mal en références aux valeurs institutionnelles. Les acteurs en position de domination du champ, les leaders, les unités de gouvernance et les autorités réglementaires peuvent avoir recours à cette forme de travail institutionnel.

*La mythification* repose sur la création et l'entretien de mythes concernant l'histoire de l'institution pour se préserver. Axé sur le passé et l'origine (mythique) des institutions, cette catégorie de travail cherche à renforcer les soubassements normatifs de l'institution. À nouveau, les acteurs en position de force dans le champ sont les plus à même de mettre cette forme en place.

(iii) AXÉ SUR LE PILIER COGNITIF

*L'encastrement et la routinisation* permettent d'ancrer profondément les institutions dans les comportements individuels. L'utilisation de routines et de pratiques stables et répétitives permet par l'habitude d'intérioriser les fondements normatifs de l'institution et donc de renforcer les schémas cognitifs associés.

c) LE TRAVAIL EN VUE DE LA DÉSTABILISATION INSTITUTIONNELLE

Au sein du champ, les disparités en termes d'allocation des ressources impliquent qu'au moins un acteur soit mécontent de l'arrangement institutionnel en place, et cherche à déstabiliser les structures, c'est-à-dire à attaquer et à miner les mécanismes de reproduction et de conformité. Cette forme de travail, quoique moins étudiée dans la littérature, met en place des mécanismes différents de ceux visant à créer une institution. Ces mécanismes volontaires ont pour objectif de semer le trouble dans le champ afin de profiter d'une crise institutionnelle pour améliorer sa position voir pour créer une nouvelle institution. Les acteurs, soit dotés d'un fort degré de compréhension de l'environnement qui les entoure, soit issus d'un univers atypique (contre-culturel, original), vont chercher à redéfinir, recatégoriser, reconfigurer, abstraire et problématiser les institutions, c'est-à-dire qu'ils tentent de mettre au jour et de modifier les limites symboliques et sociales des institutions (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 238).

(i) AXÉ SUR LE PILIER COERCITIF

*La déconnexion des sanctions* vise, à travers l'appareil d'État, à dissocier les sanctions et les récompenses des pratiques auxquelles elles se rapportent. Elle implique un travail conjoint entre les acteurs non-étatiques et les agents gouvernementaux pour chercher à modifier les pratiques. Un élément essentiel, de par son efficacité, repose sur les recours judiciaires pour invalider des décisions ou des pratiques. Les changements peuvent aussi venir des organismes de régulation ou des unités de gouvernance directement par la modification des référentiels en place. Cette forme de travail vise à définir et redéfinir les règles qui constituent et configurent les acteurs et les relations.

(ii) AXÉ SUR LE PILIER NORMATIF

*La dissociation des fondements moraux* des pratiques auxquels elles sont associées visent à discréditer progressivement les pratiques en place dans un univers culturel donné. Cette forme de travail est lente et subtile, et plus encline à être implémentée par les élites du champ qui par leur rayonnement auront un impact sur les pratiques.

(iii) AXÉ SUR LE PILIER COGNITIF

*La discréditation des croyances et des pratiques* cherche à réduire le risque perçu d'un changement par rapport aux institutions existantes. Elle est mise en place de préférence par les challengers ou l'entrepreneur institutionnel. Ces derniers, n'ayant pas accès à l'ensemble des ressources disponibles vont mettre en place des pratiques alternatives (innovation ou différenciation). Elle peut également prendre la forme d'une modification progressive des schémas cognitifs, rendant certaines institutions pareilles à des paravents transparents.

Pour illustrer certaines de ces catégories de travail institutionnel, notamment concernant la construction des institutions, nous pouvons nous pencher sur le cas de Google et de ses activités de marketing digital. La plateforme a développé toute une panoplie d'outils permettant aux propriétaires de sites internet de gérer leurs campagnes de marketing digital. Ces outils servent pour gérer le référencement des sites dans les moteurs de recherche, les différents outils de publicités en ligne (enchères sur des mots-clés, utilisation des *cookies* et publicité ciblée, ...), les campagnes d'*emailing*, et pour suivre les données concernant le trafic des visiteurs sur le site web. Le domaine numérique étant relativement récent, les savoir-faire dans les entreprises sont encore assez peu développés. Pour favoriser le recours à ses outils, Google a mis en place différentes actions, dont une certification garantissant les compétences à l'utilisation de ses outils. Cette certification (GoogleAdwords ou GoogleAnalytics par exemple, mais la plateforme en propose une multitude sur tout ce qui concerne le monde de l'informatique) est également adossée à un programme de formations, dispensées auprès d'universités ou de professionnels. De cette manière, la plateforme



s'assure une base d'utilisateurs, en les formant à ses outils, tout comme elle prend une forte option sur la définition des standards qui vont définir les usages dans le marketing digital. Elle forme des utilisateurs et leur permet de signaler leurs compétences auprès d'employeurs, leur procurant donc un avantage sur ses concurrents dans le marché du travail. Pour les indépendants, la maîtrise des outils digitaux est un moyen de se faire de la visibilité sur internet. Les entreprises quant à elles disposent du signal de la certification pour choisir ses futurs membres chargés de conduire la stratégie marketing digitale. Ainsi, pour s'assurer une position de leader dans le champ des outils du marketing digital, les différentes actions mises en place par Google visent principalement les piliers normatifs et cognitifs. Pour le pilier normatif, Google a construit une identité autour de ses outils, via la certification elle-même, et a construit un réseau normatif via ses formateurs et ses certifiés. Pour le pilier cognitif, les actions éducatives sont explicites. Le recours à la forme de la certification et de la formation fait partie d'un processus d'imitation, Google cherchant à transmettre ses nouvelles pratiques via des manières de faire qui s'insèrent dans un cadre partagé dans la société (en l'occurrence, le développement du capital humain). La mobilisation de ces quatre catégories de travail institutionnel a permis de renforcer leurs effets, en développant un système s'auto-renforçant car procurant des avantages à chaque type d'utilisateurs.

Ces différentes catégories de travail institutionnel révèlent la diversité des activités humaines ayant pour but de fixer les règles du jeu. Les différents types d'acteurs peuvent mettre en place ces répertoires de pratiques en vue de maintenir ou d'améliorer leur position dans le champ. Elles sont souvent mobilisées en parallèle les unes des autres, la diversité des actions rendant les chances de succès plus probables.

Le champ est constamment traversé par des actions qui impactent directement les structures institutionnelles. Le champ peut être vu en constante évolution, traversé de conflit et de crise. En réactions aux formes de travail institutionnel initiées par certains acteurs, les autres mettent en place des réponses stratégiques (Oliver, 1991),

qui représentent différentes formes de comportements mobilisables par les acteurs en réaction aux processus d'institutionnalisation.

## 2) LES STRATÉGIES DE RÉSISTANCE AUX PROCESSUS INSTITUTIONNELS

Comme nous l'avons vu, les organisations d'un champ donné ont tendance à adopter des comportements en vue de transformer les institutions en leur faveur. Lorsqu'une organisation ou un groupe d'organisations déploie une ou plusieurs formes de travail institutionnel, les autres acteurs du champ sont impactés. En **réponse aux processus institutionnels engagés**, ces derniers développent des comportements stratégiques, qui leur permettent de faire face à la pression à la conformité qu'ils subissent (Oliver, 1991). Ces comportements peuvent être passifs, lorsque les organisations acceptent d'entrer dans le processus d'institutionnalisation (ou de désinstitutionnalisation) ou au contraire très actives, lorsque ces dernières rejettent catégoriquement les évolutions prônées. Oliver (1991) propose cinq types de réponses stratégiques que peuvent employer les acteurs face aux processus institutionnels en cours.

Dans leur choix de réponse, les acteurs sont contraints par leur capacité et leur volonté soit de se conformer soit de résister aux pressions institutionnelles. La volonté de se conformer dépend du scepticisme de l'organisation vis-à-vis de la légitimité des institutions en place, des intérêts politiques des acteurs et du degré de contrôle organisationnel que l'organisation souhaite maintenir. La capacité à se conformer dépend des ressources disponibles, des conflits en cours et du manque de conscience des attentes institutionnelles (Oliver, 1991, p. 159). De plus, les positions des acteurs et certains éléments structurels du champ peuvent favoriser l'adoption de certaines réponses stratégiques. Oliver (1991) propose un jeu de 10 facteurs qui pourraient influencer ces choix.

Nous allons voir dans un premier temps les différentes réponses stratégiques proposées par Oliver (1991). Ces répertoires de comportement sont classés du plus passif au plus actif et sont eux-mêmes répartis en différentes tactiques. Dans un second

temps, nous verrons les différents facteurs jouant sur les probabilités d'occurrence de telle ou telle réponse stratégique.

a) *LES RÉPONSES STRATÉGIQUES*

Suite à un choc exogène ou à l'initiation d'une forme de travail institutionnel de la part d'un ou plusieurs acteurs, un processus de modification institutionnelle se met en place, dans lequel les différents acteurs vont adopter des stratégies afin de faire évoluer les institutions dans un sens qui leur est le plus favorable. Oliver (1991) propose cinq stratégies que les acteurs peuvent adopter lors d'un processus de changement institutionnel : l'acquiescement, le compromis, l'évitement, le défi et la manipulation. Ces stratégies représentent des répertoires de tactiques qui engagent plus ou moins les acteurs. Les premières sont les moins engageantes, les acteurs sont alors plutôt passifs, et les dernières représentent une forme d'attaque ouverte contre les modifications et les institutions actuelles. Les différents acteurs du champ sont capables d'adopter ces différentes stratégies et tactiques.

(i) *ACQUIESCEMENT*

La stratégie d'acquiescement représente une **réponse favorable** au travail institutionnel à l'œuvre. Les acteurs se mettent en conformité, de manière consciente ou non, aux attentes institutionnelles dans l'optique d'en tirer un gain de légitimité et de reconnaissance sociale.

*L'habitude* correspond à une forme d'**adhésion inconsciente ou aveugle** aux règles et aux valeurs tenues pour acquises. C'est particulièrement le cas lorsque les normes institutionnelles ont acquis un statut de fait social, puisque les acteurs reproduisent alors naturellement les pratiques historiquement validées.

*L'imitation* consiste à imiter les modèles institutionnels, de manière consciente ou non. Cette tactique correspond au phénomène **d'isomorphisme institutionnel**.

*La conformité* correspond à l'action volontaire de **se mettre en adéquation** avec les valeurs, les normes ou les exigences institutionnelles ou à leur intériorisation. Cette tactique est plus active que les précédentes, puisque les acteurs la mettent en œuvre dans la perspective d'en tirer un bénéfice en termes de légitimité ou de ressources.

(ii) COMPROMIS

La stratégie de compromis représente la **première forme de résistance institutionnelle**. Les logiques institutionnelles font subir des pressions contradictoires aux organisations qui peuvent les conduire à ne pas accepter aveuglément les pressions à la conformité du champ. Ces dernières vont défendre plus activement leurs propres intérêts, tout en cherchant à se conformer aux institutions. Elles mettent donc en place des tactiques pour arriver à des ententes avec les différents acteurs du champ.

*L'équilibre* est une tentative pour obtenir une **parité entre les intérêts** des différentes parties prenantes. L'organisation qui met en place cette tactique souhaite arriver à un équilibre gagnant-gagnant avec les autres acteurs dans la définition des institutions. L'organisation souhaite obtenir des compromis de la part de tous les membres pour concilier les différentes logiques institutionnelles.

*La pacification* représente la mise en place d'un niveau mineur de résistance et de déploiement d'énergie pour apaiser la ou les sources de pressions institutionnelles. L'organisation va déployer des ressources pour **préparer une mise en conformité** par rapport aux pressions institutionnelles, sans pour autant s'y conformer dès à présent. Par ce phénomène, l'organisation relâche les pressions institutionnelles subies.

*La négociation* représente la volonté d'arriver à un compromis en obtenant **des concessions** de la part de la ou des sources de pressions institutionnelles. C'est une tactique plus active que les précédentes et qui sous-entend que les organisations évoluent dans un environnement ouvert à la négociation et au compromis entre les acteurs.

(iii) ÉVITEMENT

L'évitement a pour objectif d'**empêcher l'organisation d'avoir à se conformer** aux pressions institutionnelles. Elle cherche à éviter la situation où elle devra se soumettre aux injonctions du champ.

*La dissimulation* consiste à **déguiser la non-conformité** derrière une façade d'acquiescement. L'organisation met en place certaines actions visant à montrer aux parties prenantes son respect des institutions, mais dans les faits, l'organisation ne suit pas les règles du champ. La mise en place d'actions visant à montrer la conformité n'est qu'une apparence, ce qui la distingue de la tactique de conformité.

*L'amortie* fait référence au **découplage des activités** techniques internes des structures **et des évaluations** extérieures. L'organisation cherche à maintenir les parties prenantes éloignées de ses activités réelles, en gardant ses activités éloignées des regards extérieurs. Cette tactique s'avère payante lorsque l'efficacité de l'organisation est indépendante de l'approbation du public ou lorsque l'approbation du public est indépendante de la volonté de l'organisation de se soumettre à l'examen du public.

*La fuite* est une tactique assez drastique qui consiste à **quitter le domaine où les pressions sont exercées**, ou à modifier significativement ses propres buts, activités, ou domaines d'activité pour éviter la mise en conformité. L'organisation n'a, ici, aucune intention de se soumettre aux pressions institutionnelles.

(iv) DÉFI

La stratégie du défi est une **forme active de résistance institutionnelle**. Elle représente une forme de rejet des normes et attentes institutionnelles. Les acteurs sont susceptibles d'adopter cette stratégie si les coûts perçus à la désobéissance sont faibles et qu'ils pensent pouvoir tirer un plus grand parti à refuser ouvertement de se conformer.

*L'ignorance* consiste à **rejeter** ou à ignorer **les valeurs et règles institutionnelles**. Cette tactique apparaît lorsque la probabilité de mettre en application les règles institutionnelles est considérée comme faible ou lorsqu'il y a un très grand décalage ou conflit entre les objectifs internes et les valeurs et exigences institutionnelles.

*La contestation* est une **défiance ouverte** à l'égard des pressions institutionnelles. L'organisation a plus de chance d'adopter cette tactique lorsqu'elle est convaincue des biens fondés de ses pratiques, normes et valeurs alternatives et va chercher à mettre en avant les mérites de sa remise en cause des institutions existantes.

*L'attaque* est une forme très active de réponse stratégique. Elle consiste en **des assauts, des dénigrements ou des dénonciations véhémentes** des valeurs institutionnelles et de leurs supports organisationnels. L'attaque se distingue de la contestation par le degré d'intensité et d'agressivité fournis. Une organisation a plus de probabilités d'adopter cette tactique quand ses croyances lui sont spécifiques et différentes de celles du champ, quand les attentes et les valeurs institutionnelles lui sont très défavorables ou quand elle se perçoit en danger de perdre ses droits, privilèges ou son autonomie (Oliver, 1991, p. 157).

#### (v) MANIPULATION

Enfin, la stratégie de manipulation est la plus active de toutes. Une organisation qui manipule son environnement essaye d'**exercer son pouvoir en vue de modifier les attentes institutionnelles ou les acteurs à l'origine de ces attentes**. Les organisations qui s'élancent dans cette stratégie ne perçoivent pas les pressions et les attentes institutionnelles comme contraignantes et devant être obéies. Au contraire, l'organisation utilise volontairement et de manière opportuniste les processus institutionnels et ses relations pour transformer et redéfinir les attentes et les valeurs au sein du champ.

*La cooptation*, par le recrutement de membres dans les conseils d'administration ou par la création de liens privilégiés entre les organisations, cherche

à **internaliser les sources de pressions institutionnelles**. De cette manière, les agents soutenant les modifications institutionnelles sont neutralisés en étant intégrés à l'organisation résistante, ce qui permet à cette dernière d'accroître sa légitimité, puisqu'elle a su convaincre des opposants de la rallier.

*L'influence* est la **manipulation des systèmes de valeurs et de croyances**, ou des définitions et critères concernant les pratiques ou le niveau de performance acceptables, ou des standards à l'aune desquels l'organisation est évaluée. Cette tactique s'exprime à travers les actions de lobbying en particulier.

*La prise de contrôle* cherche à **établir le pouvoir et la domination de l'organisation** sur les sources de pressions institutionnelles. L'objectif principal est de dominer plutôt que d'influencer, de façonner ou de neutraliser les sources ou les processus institutionnels.

Ces différentes stratégies et tactiques, reprises dans le tableau 9, sont adoptées par les acteurs en réaction aux processus institutionnels en cours, initiés par le travail institutionnel de d'autres acteurs ou par des modifications institutionnelles impactant d'autres champs. Le détail des pressions que les acteurs subissent peut avoir un impact sur la nature des stratégies de résistance adoptées (Oliver, 1991).

Les réponses stratégiques (Oliver, 1991)		
Stratégie	Tactique	Description
Acquiescement	Habitude	Suivre des normes invisibles, prise pour acquis
	Imitation	Mimer les modèles institutionnels
	Conformité	Obéir aux règles et accepter les normes
Compromis	Équilibre	Équilibrer les attentes de nombreux intervenants
	Pacification	Apaiser les intervenants institutionnels
	Négociation	Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
Évitement	Dissimulation	Dissimuler la non-conformité
	Amortie	Relâcher les liens institutionnels
	Fuite	Changer d'objectifs, d'activité ou de domaine
Défi	Rejet	Négliger les normes et les valeurs explicites
	Contestation	Désapprouver les pratiques et les exigences
	Attaque	S'en prendre aux sources de pression institutionnelle
Manipulation	Cooptation	Introduire dans le champ des entités influentes
	Influence	Agir sur les valeurs et les critères
	Contrôle	Dominer des éléments et des processus institutionnels

Tableau 9 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles, d'après Oliver (1991)

b) *LES FACTEURS INFLUENÇANT L'ADOPTION DES STRATÉGIES DE  
RÉSISTANCE*

(i) *L'INTÉRÊT DU CHANGEMENT*

Le premier facteur influant les réponses stratégiques d'une organisation aux pressions institutionnelles subies est l'intérêt que représente le changement pour cette dernière : vers quoi les pressions tendent-elles ? Ces nouvelles valeurs et pratiques institutionnelles sont-elles bénéfiques pour l'organisation et coïncident-elles avec celles prônées par l'organisation ?

Si cette dernière pense pouvoir tirer **un gain de légitimité** ou améliorer sa position sociale, elle aura tendance à accepter le changement institutionnel et à répondre par l'acquiescement. De même, si elle en tire **un bénéfice économique** ou un gain d'efficacité, elle aura tendance à se conformer aux pressions. Inversement, si l'organisation estime n'avoir rien à gagner au changement en cours, elle aura tendance à mettre en place des stratégies actives de résistance.

(ii) *L'ORIGINE DES PRESSIONS*

Le deuxième facteur mis en évidence par Oliver (1991) concerne les instigateurs du changement. Par qui les pressions institutionnelles sont-elles exercées ? Les acteurs à l'origine du changement auront un plus fort impact avec sur l'organisation si cette dernière est **dépendante** d'eux pour accéder à certaines ressources ou s'ils exercent un fort pouvoir sur l'organisation.

Il est possible que l'organisation soit soumise à de nombreuses pressions émanant de différents acteurs, et parfois conflictuelles entre elles. L'organisation ne peut alors se conformer à certaines pressions sans en rejeter d'autres. Plus le **nombre d'acteurs** exerçant des pressions est grand, plus l'organisation aura tendance à résister. Par contre, si un grand nombre d'acteurs font pressions sur l'organisation dans le même sens, cette dernière aura plus de chance de se conformer.

(iii) *LE CONTENU DES PRESSIONS*



Le contenu des changements institutionnels demandés à l'organisation joue un rôle dans son acceptation ou son rejet du processus d'institutionnalisation : quelles sont les exigences ou les normes demandées à l'organisation ? Deux éléments, à nouveau, sont à prendre en considération.

Le premier élément est **la cohérence entre les pressions et les normes et pratiques de l'entreprise**. Si les pressions sont incohérentes avec les mécanismes déjà en place au sein de l'organisation, cette dernière ne va pas les suivre. Au contraire, si les pressions mettent l'accent sur des valeurs ou des pratiques maîtrisées par l'organisation, celle-ci va s'empresse de se conformer. Le deuxième élément concerne **la perte d'autonomie** imposée par le changement prôné au sein du champ. Si l'organisation, en se soumettant aux pressions, perd de son autonomie d'action, de sa liberté pour faire ses choix et agir, elle aura de fortes chances de refuser le changement institutionnel.

#### (iv) LES FORMES DE CONTRÔLE

Les exigences institutionnelles seront entendues par l'organisation selon les formes de contrôle existantes à vis-à-vis de la non-conformité. Les moyens mis en place pour contraindre les organisations au changement sont de deux natures.

Si les acteurs à l'origine des pressions ont les moyens coercitifs d'imposer le changement, il est probable que l'organisation se conformera. En ayant recours à des sanctions légales, les acteurs ont le plus de chance d'imposer leur changement dans le champ. D'un autre côté, si les normes sont portées par un grand nombre d'organisations, c'est-à-dire que les nouvelles pratiques se sont largement diffusées, on verra apparaître une tendance au comportement mimétique de la part d'organisations n'ayant pas encore implémenté le changement. Ainsi, **la pression coercitive**, en particulier via la loi, et **la pression normative** par la diffusion des pratiques dans le champ sont des facteurs diminuant la probabilité de résistance institutionnelle.

#### (v) LA NATURE DU CHAMP

Enfin, le dernier facteur pouvant influencer sur la nature des réponses stratégiques des organisations concerne le contexte dans lequel l'organisation évolue : quelle est la nature du champ institutionnel ? **L'incertitude** et **l'interconnexion** sont les deux éléments mis en avant par Oliver (1991).

L'incertitude concernant l'avenir va inciter les organisations à se conformer aux pressions institutionnelles. En se conformant, l'organisation espère réduire l'incertitude vécue, tandis que dans un champ plus certain, l'organisation est à même de faire de meilleures prédictions sur l'avenir et donc de mettre en place des stratégies de résistance active. De même, plus les organisations ont de fortes relations entre elles au sein du champ, plus elles auront tendance à se conformer aux pressions, du fait de la diffusion sociale.

Cette section nous a permis de voir les modalités d'action des différents acteurs au sein d'un champ qui subit un processus de changement institutionnel. Les tableaux 8 et 9 récapitulent ces modalités. Le tableau 8 reprend les catégories de travail institutionnel mobilisables par les acteurs, et le tableau 9 les répertoires de réponses stratégiques à leur disposition pour contester les processus institutionnels. Ce cadre d'analyse nous permet d'analyser le travail institutionnel initié suite à l'apparition d'une plateforme dans un champ déjà existant.

En effet, nous avons vu dans cette partie que les caractéristiques de l'entrepreneur institutionnel nous permettent de faire revêtir aux plateformes cette figure dans le jeu de pouvoir qui les oppose aux acteurs des marchés existants. La crise de légitimité qu'elles introduisent dans les champs impactés par le développement de son écosystème se résout par la mise en place d'actions stratégiques de la part d'acteurs dotés des compétences et des ressources pour le faire.

## CONCLUSION

Ce détour par la présentation de la TNI nous a été nécessaire pour compléter notre outillage théorique en vue d'analyser le processus d'implantation des plateformes dans la société. La TNI introduit une nouvelle variable, les institutions,

dans l'analyse des comportements organisationnels. Les institutions représentent des constructions sociales réductrices d'incertitude, ce sont les règles du jeu admises dans un environnement donné, qui s'incarnent à travers des routines comportementales et l'existence de mécanismes de sanctions et de récompenses.

Lorsqu'elles s'implantent sur les marchés, les plateformes cherchent à se faire reconnaître en tant que porteuses d'une offre légitime dans la société. Cela passe par la création de nouvelles institutions qui permettent la transmission des pratiques introduites par les plateformes, mais également par une phase de travail institutionnel pour faire accepter ces nouvelles pratiques dans l'environnement concurrentiel plus ou moins direct des plateformes.

Les plateformes appartiennent à plusieurs champs d'action stratégique. Nous avons défini le champ d'action stratégique comme une arène socialement construite dans laquelle les acteurs luttent pour obtenir les moyens de survivre et de se développer. Nous avons vu avec le chapitre un que la plateforme doit réussir à construire son écosystème d'affaires, que nous pouvons considérer comme le premier niveau de champ d'action stratégique auquel est confrontée la plateforme. Le deuxième niveau est constitué du champ-marché, dans lequel la plateforme fait face aux entreprises traditionnelles porteuses d'offres substituables. Ce niveau de champ est généralement soumis à des règles de régulation locale, c'est-à-dire faisant loi dans un environnement géographique délimité. Le *business model* des plateformes remet en cause ces règles, qui ont été définies dans un temps où la technologie ne s'était pas encore développée comme elle l'est aujourd'hui. Le troisième niveau de champ impacté par les plateformes est donc le champ de la régulation locale, qui lui-même s'insère dans un champ de régulation de niveau supérieure, qui englobe différents champs de régulation locale, à l'image de l'Union Européenne et des traités internationaux.

Chemin faisant, nous voyons bien que la question de l'apparition des plateformes comme nouvelle forme organisationnelle pose bien plus que des questions

de création de valeur pour les utilisateurs. La question de l'implantation de cette forme organisationnelle s'appréhende également par la perspective du mégamarketing. D'un point de vue néo-institutionnel, il s'agit des différentes formes de travail institutionnel mis en place par les plateformes pour se créer une position durable dans le paysage économique, à travers la stabilisation de sa position au sein des différents niveaux de champ. Les plateformes, en tant qu'incarnations de la figure de l'entrepreneur institutionnel, déploient leurs différentes compétences (économiques, psychologiques, relationnistes / propagandistes et politiques) en vue de façonner les institutions en leur faveur.

L'apparition d'un entrepreneur institutionnel dans un champ donne naissance à un processus de travail institutionnel, dans lequel les acteurs du champ vont réagir aux pressions subies initialement. Le jeu stratégique pour la prise de pouvoir dans le champ s'incarne par la mise en place de tactiques de résistance par ces différents acteurs. La résolution de ce jeu déterminera le degré d'institutionnalisation des plateformes.

De manière sous-jacente aux comportements des acteurs se jouent la quête de légitimité. Le processus d'institutionnalisation repose sur la construction de la légitimité de la plateforme ; le processus de travail institutionnel met à l'épreuve la légitimité des acteurs déjà établis, qui voient leurs champs d'action stratégique déstabilisés. Les catégories de travail institutionnel mobilisées, ainsi que les stratégies de résistance mises en place participent aux stratégies de légitimation des acteurs.

La nouveauté des plateformes mérite que l'on s'attarde sur les stratégies d'institutionnalisation. Il y a un besoin de recherche empirique pour comprendre l'impact de ces formes organisationnelles sur la transformation des modèles économiques dominant les marchés. Nous nous proposons donc de décrire le processus d'institutionnalisation des plateformes Airbnb et Uber, à l'aide des différents éléments que nous avons relevés au cours de ces trois premiers chapitres. La

question principale qui nous guidera dans nos deux études de cas sera la suivante : comment se sont institutionnalisées les plateformes Airbnb et Uber ?

Cette question soulève deux nouvelles interrogations :

- Quelles stratégies de mégamarketing les plateformes ont-elles mises en place ?
- Comment s'est déroulé le travail institutionnel survenu suite à leur apparition ?

Pour répondre à la première question, nous chercherons à identifier les actions et les discours des deux plateformes qui montrent l'application de leurs compétences économiques, psychologiques, en relations publiques et politiques qui leur ont permis de conquérir une base forte et stable d'utilisateurs et des relais au sein des sphères élargies.

Pour répondre à la seconde interrogation, nous devons définir un contexte institutionnel délimité, au risque de ne pas être suffisamment précis dans nos analyses. En effet, la question de l'institutionnalisation demande de spécifier un contexte précis pour identifier les acteurs, les logiques institutionnelles et les pratiques en cours. Le processus de création et de changement institutionnel prend place dans un environnement institutionnel et culturel qui lui donne un sens spécifique eu égard à l'historicité de la société considérée. Nous nous intéresserons alors spécifiquement à l'introduction d'Airbnb et Uber dans le contexte parisien. Il conviendra donc de décrire au mieux les champs d'action stratégique impactés et constitués par ces deux plateformes, les acteurs qui les composent et les règles qui les dominent.

La description du travail institutionnel demande d'identifier les différentes actions menées par les acteurs afin de le caractériser au regard des catégories que nous avons identifiées à la fin de ce chapitre. Mais elle interroge plus largement sur les stratégies de légitimation et de délégitimation que mettent en place les différents protagonistes du travail institutionnel, en premier desquels se trouvent les plateformes. Les stratégies de légitimation passent par la mise en acte et en mot du système de légitimité portée par l'organisation. Nous compléterons ainsi l'analyse des

actions institutionnelles par l'analyse des discours produits à visée institutionnelle, c'est-à-dire dans le but d'inscrire et de défendre la position de l'organisation dans le champ.

Avant de voir dans le détail les cas d'Airbnb et Uber (chapitres 5 et 6), nous allons présenter dans le chapitre suivant la méthodologie que nous avons développée pour répondre à notre question de recherche. Le chapitre 7 nous permettra de mettre en parallèle les deux cas étudiés et de les confronter aux construits théoriques que nous avons identifiés.



---

# CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE

## INTRODUCTION

Le propos de ce chapitre est de présenter la méthodologie suivie pour ce travail de thèse. Notre problématique concerne l'institutionnalisation des plateformes, plus particulièrement, nous cherchons à décrire le processus d'institutionnalisation de ces dernières. Pour cela, le chapitre un nous a été utile pour mieux appréhender la nature des plateformes et les défis qui jalonnent leur parcours de la création à la stabilisation sur les marchés. Le chapitre deux nous a permis de mettre l'accent sur la quête de légitimité des plateformes, nécessaire particulièrement du fait de la nouveauté des services proposés, et de voir les compétences de mégamarketing qui permettent d'opérationnaliser les stratégies de légitimation. Le chapitre trois nous a permis de rappeler le cadre institutionnel dans lequel se joue l'affrontement entre les plateformes, nouvelles entrantes, et les acteurs existants pour les parts du marché.

Nous nous proposons d'utiliser les grilles de lecture offertes par le mégamarketing et les stratégies de résistance au travail institutionnel pour observer les stratégies d'implantation des plateformes et le travail institutionnel qui en découle. L'étude des processus d'institutionnalisation demande d'être ancrée dans un contexte précis, les champs d'action stratégique. L'objet d'étude, les plateformes, par leur nouveauté, demande une étude en profondeur. Ainsi, nous avons choisi l'étude de cas, centrée sur deux plateformes, Airbnb et Uber, pour mener notre recherche.

La première partie de ce chapitre présente notre protocole de recherche, en détaillant le design de notre étude et les raisons qui ont conduit au choix des deux cas. La deuxième partie revient sur les données utilisées pour l'analyse. Enfin, la troisième partie est consacrée à la présentation des outils d'analyse informatiques que nous avons employés.

## I. L'ÉTUDE DE CAS MULTIPLE



Pour réaliser ce travail de thèse, nous nous sommes inspirés de la méthodologie de l'étude de cas telle que développée et proposée par Robert K. Yin (Eisenhardt, 1989; Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008; Noor, 2008; Patton & Appelbaum, 2003; Yin, 1981, 2009).

La méthodologie de l'étude de cas multiple suit différentes étapes, représentées sur la figure 11. Le développement théorique préalable permet de cerner les cas pertinents à étudier et à affiner le design et le protocole de la recherche. Ensuite, les différents cas choisis font l'objet d'un traitement séparé, de collecte et d'analyse des données. Suite à cette phase, une boucle de rétroaction est possible pour modifier le design de la recherche suite aux premiers éléments découverts sur le terrain. Chaque cas donne ensuite lieu à la rédaction d'un rapport individuel reprenant les différents résultats. Une analyse de l'ensemble des cas (« *cross-case analysis* ») permet alors de revenir sur les aspects théoriques identifiés en amont du processus de recherche, et

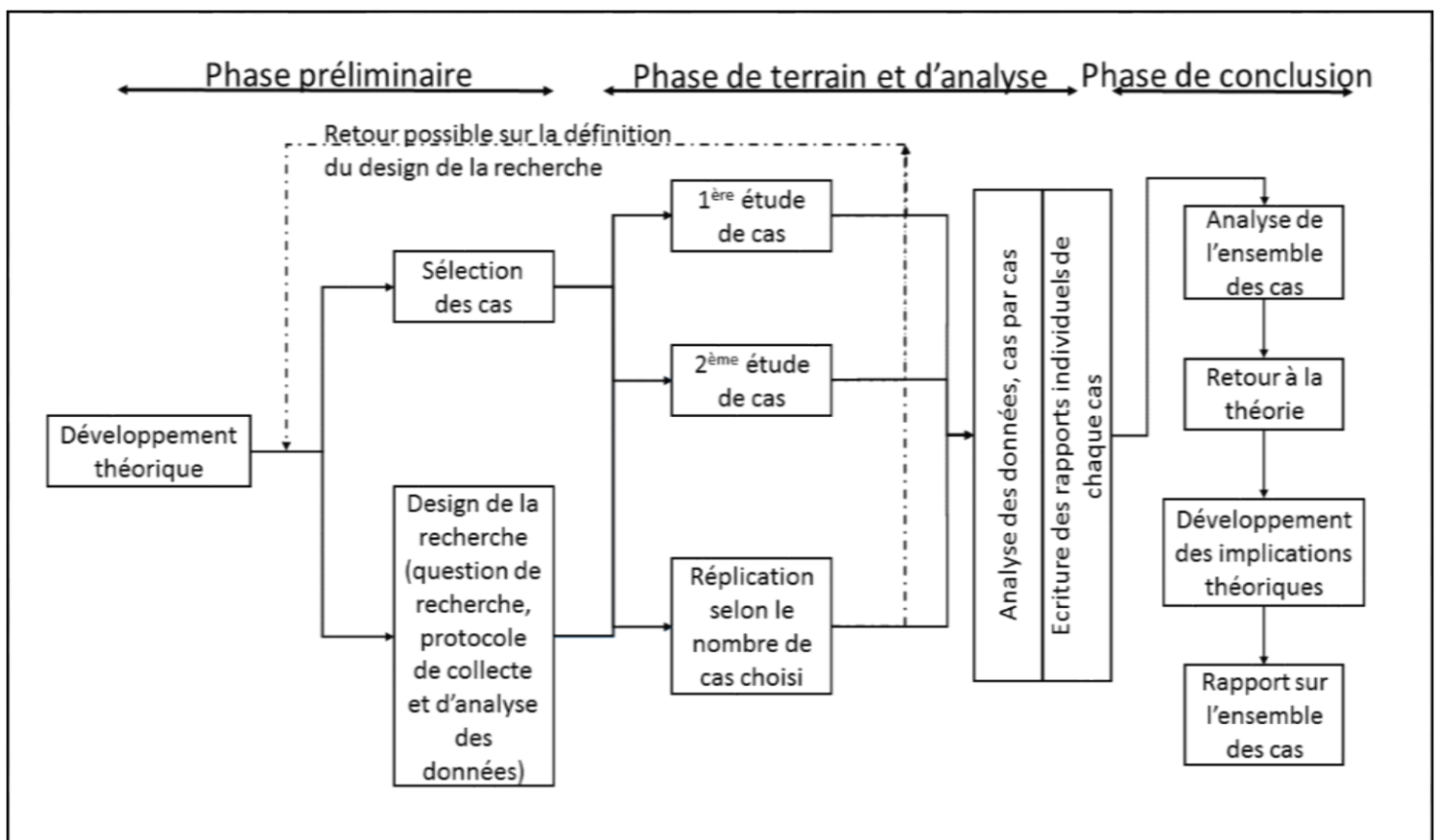


Figure 11 : Les différentes phases de l'étude de cas

D'après Eisenhardt (1989) ; Noor (2008) ; Yin (1981, 2009)

d'en tirer des implications. Un rapport concernant l'ensemble des résultats (« *cross-case* ») peut alors être rédigé.

Nous avons suivi ces différentes phases pour le déroulement de notre recherche. Nous présentons, dans une première section, notre question de recherche et le design choisi pour y répondre. Dans une deuxième section, nous justifions le choix de nos cas d'études, Airbnb et Uber. Enfin, nous présentons le protocole de la recherche dans une troisième section.

## A. DESIGN DE LA RECHERCHE

Selon Yin (2009), le design de la recherche doit permettre de guider le chercheur tout au long du processus de recherche en donnant les lignes d'action à suivre pour collecter, analyser et interpréter les données. Le design de la recherche comprend certains éléments essentiels à la conduite des investigations :

- une question de recherche,
- ses propositions, si elle en appelle,
- son ou ses unités d'analyse,
- la logique qui permet de lier les données à la question de recherche
- les critères d'interprétation des résultats.

Nous allons tout d'abord rappeler notre question de recherche, avant de présenter nos choix pour opérationnaliser notre recherche.

### 1) RAPPEL DE LA QUESTION DE RECHERCHE

#### a) GENÈSE DE LA RECHERCHE

Notre point de départ, dans cette recherche, a été de nous interroger sur les plateformes et leur apparition dans la société, apparition incontournable à partir de 2010. Après avoir investigué la littérature autour de cet objet, il nous a semblé pertinent de nous pencher sur les stratégies mises en place par les plateformes pour exister en tant que modèle d'affaires alternatif aux formes d'entreprises plus classiques. Les questionnements soulevés par Gawer & Cusumano (2014) concernant le processus d'implantation et les conditions de réussite d'une plateforme nous ont mené à la question de l'institutionnalisation des plateformes.

Les conflits sociaux, largement couverts médiatiquement, opposant les chauffeurs de taxis aux chauffeurs de véhicules estampillés Uber entre 2014 et 2015 nous ont amené à nous tourner vers l'étude de cas. Une première phase de collecte des données concernant le cas Uber nous a permis de nous familiariser avec le terrain. Cette phase a consisté en une analyse systématique de la presse, spécialisée ou non, concernant le conflit opposant Uber aux taxis. Cette analyse nous a permis d'identifier les acteurs clés du conflit et de voir son évolution temporelle. La question de la légitimité de la plateforme nous a alors semblé importante dans les différents débats identifiés dans la presse autour de son activité.

Nous avons alors effectué un retour à la littérature, nous penchant cette fois sur la théorie néo-institutionnelle. Les clés de lecture apportées par cette théorie sur le conflit Uber-taxis nous ont permis de recentrer notre question de recherche sur le processus d'institutionnalisation et de préciser notre démarche méthodologique.

#### *b) QUESTION DE RECHERCHE*

Les plateformes représentent un modèle organisationnel innovant qui apporte une nouvelle forme de concurrence sur les marchés. Les acteurs traditionnels de ces marchés font face à une menace d'un genre inconnu, qu'il convient, de leur point de vue, de neutraliser. Les plateformes évoluent dans un environnement qui leur devient plutôt hostile. D'un autre côté, ces dernières doivent démontrer les avantages de leur offre aux potentiels consommateurs et investisseurs, ainsi qu'aux producteurs qui fournissent les capacités productives. Elles doivent alors mettre en place un discours et des actions qui leur permettent de se légitimer auprès de ces différentes parties. Enfin, dans les secteurs fortement régulés par l'État, les plateformes doivent convaincre les pouvoirs publics de leur potentialité afin de se voir insérer dans le contexte légal plutôt que de se voir interdites d'exercer leur activité.

La question qui nous intéresse est donc de savoir comment se sont institutionnalisées les plateformes Airbnb et Uber ? Cette question soulève deux interrogations spécifiques :

- Quelles stratégies de mégamarketing les plateformes ont-elles mises en place ?
- Quel est le déroulement du travail institutionnel ? Comment s'enchaînent les différentes phases et actions des acteurs ? Quelles sont les stratégies de légitimation et de délégitimation mises en place par les différents acteurs ?

La question de savoir si ces deux plateformes ont réussi leur processus d'institutionnalisation ne se pose pas réellement : à l'heure actuelle, elles sont tout à fait reconnues et acceptées (même s'il y a encore des batailles légales en cours) dans notre société – ce qui ne signifie pas qu'elles soient pour autant immortelles.

Les plateformes sont considérées comme étant des entrepreneurs institutionnels qui cherchent à faire évoluer les institutions existantes en leur faveur, soit en les détruisant, soit en les modifiant, soit en s'y insérant. Suite à leur apparition et à leurs tentatives de conquête des marchés, un phénomène de résistance des acteurs historiques semble se mettre en place. Ces derniers cherchent appui auprès des pouvoirs publics qui deviennent un enjeu de négociation entre les différentes parties (les plateformes et les autres) et se tournent vers les instances chargées de faire appliquer le cadre légal. L'opinion publique joue aussi un rôle, de tampon et d'arbitre entre les différentes postures des différents acteurs.

La perspective néo-institutionnelle mettant l'accent sur les conditions spécifiques liées au contexte dans lequel les institutions prennent place, la méthode de l'analyse de cas prenant en compte une perspective temporelle est la plus appropriée pour notre projet. L'étude de cas permet, en effet, d'appréhender les phénomènes contemporains, largement ancrés dans un contexte social spécifique (Yin, 2009), dont les processus d'institutionnalisation font partie. De plus, notre question de recherche portant sur la volonté de comprendre et de décrire le processus d'institutionnalisation des plateformes, elle correspond au critère de Yin (2009) concernant l'adéquation entre la question de recherche et la méthodologie de l'étude de cas<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> La méthodologie de l'étude de cas correspond à une question de recherche de la forme « pourquoi » ou « comment », ne requiert pas de contrôle de la part du chercheur sur les événements et s'intéresse aux événements contemporains (Yin, 2009, p. 6).

## 2) DESCRIPTION DU DESIGN CHOISI

Yin (2009) décrit trois cas d'utilisation de l'étude de cas : à visée exploratoire, descriptive ou explicative. Notre recherche s'insère dans cette deuxième perspective. Pour répondre à notre question de recherche, nous avons dû opérationnaliser les concepts théoriques que nous avons vu précédemment.

### *a) LES UNITÉS D'ANALYSE*

Nous nous intéressons particulièrement aux plateformes et aux stratégies qu'elles ont mises en œuvre pour s'institutionnaliser. Nous nous intéressons aussi aux réactions des acteurs appartenant aux champs d'action stratégique impactés ou créés par les plateformes. Notre niveau d'analyse correspond aux acteurs présents au sein d'un champ en crise. Nos unités d'analyse sont les actions mises en œuvre par les acteurs pour défendre ou attaquer les arrangements institutionnels en place. Ces actions correspondent à une forme de communication visant à fonder légitimement l'existence des acteurs et de leurs revendications. Nous reprenons la vision de Suchman (1995) concernant les formes de communication à visée légitimante (cf. chapitre 2) :

- Une forme traditionnelle, par le discours ;
- Une forme par l'action ;
- Une forme non-verbale, reposant sur les signes porteurs de sens symbolique.

Ces formes de communication, produites dans le temps par les différents acteurs en fonction de l'évolution du travail institutionnel représentent ainsi nos unités d'analyse. Elles se manifestent par la production de discours visant à exposer les positions de l'acteur et à les justifier, par la mise en place d'actions sur le terrain et par la manipulation de signes et de symboles. Nous avons privilégié l'analyse des actions et des discours plus aisément observables et traitables à l'aide des outils d'analyse choisis.

### *b) LE LIEN ENTRE LA THÉORIE ET LES DONNÉES*

Notre travail s'est ainsi concentré sur les éléments de discours produits par les acteurs et sur les actions conduites sur le terrain.

Le relevé et l'analyse chronologiques des actions menées par les acteurs des champs impactés doit nous permettre de mettre en évidence le processus de travail institutionnel à l'œuvre, en témoignant des stratégies et des réactions des différents acteurs. L'analyse séquentielle doit nous permettre d'identifier les phases par lesquelles passe le champ depuis le moment où apparaît l'entrepreneur institutionnel jusqu'à l'apaisement de la crise. Cette analyse permet aussi de mettre en évidence les stratégies poursuivies spécifiquement par les plateformes pour développer leurs écosystèmes d'affaires. Pour cela, nous avons besoin de données rapportant les faits marquant des plateformes et des champs qu'elles impactent.

D'un autre côté, l'analyse des discours permet de mettre en évidence les arguments et les stratégies de légitimation des différents acteurs, cherchant à asseoir leur position dans leur champ. Les discours représentent les prises de position officielle des acteurs, qui cherchent par cette production à véhiculer un message qui peut poursuivre différents objectifs de légitimation. Nous avons alors besoin d'accéder aux discours produits à visée institutionnelle.

Pour analyser le travail institutionnel, il nous a également fallu délimiter géographiquement l'espace de notre analyse. Nous avons choisi de nous intéresser à la ville de Paris (cf.B.1)a)), ce qui nous permettra de restreindre notre recherche d'information à cette zone géographique.

#### *c) LA NATURE DES DONNÉES COLLECTÉES*

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons choisi d'avoir recours à des données secondaires accessibles via internet. En effet, la nature de l'objet de recherche, natif des technologies de l'information, permet de considérer internet comme un champ de données concernant les plateformes pertinent à investir. Le choix d'utiliser des données secondaires se justifie par la difficulté d'accéder aux acteurs clés des différentes organisations en présence ainsi que par la temporalité de la recherche, qui est concomitante aux événements étudiés.

L'appropriation du contexte et des champs concernés par le travail institutionnel a été fait en ayant recours à diverses sources d'informations, notamment des rapports publics, des articles de presse ou de blog, des textes juridiques, etc. Nous avons utilisé la production journalistique comme matériau de base pour élaborer la chronologie du travail institutionnel, en prenant comme base le journal « Le Monde » (cf. II.B), dont nous avons cherché à croiser les informations systématiquement avec d'autres sources issues de la presse. Pour analyser les discours des différents acteurs, nous avons retenu leurs productions à visée institutionnelle. Nous avons principalement retenu les communiqués de presse et autres documents de communication institutionnelle visant à défendre le point de vue de l'acteur qui l'émet. Nous reviendrons plus en détail sur ces différents éléments dans la deuxième partie de ce chapitre.

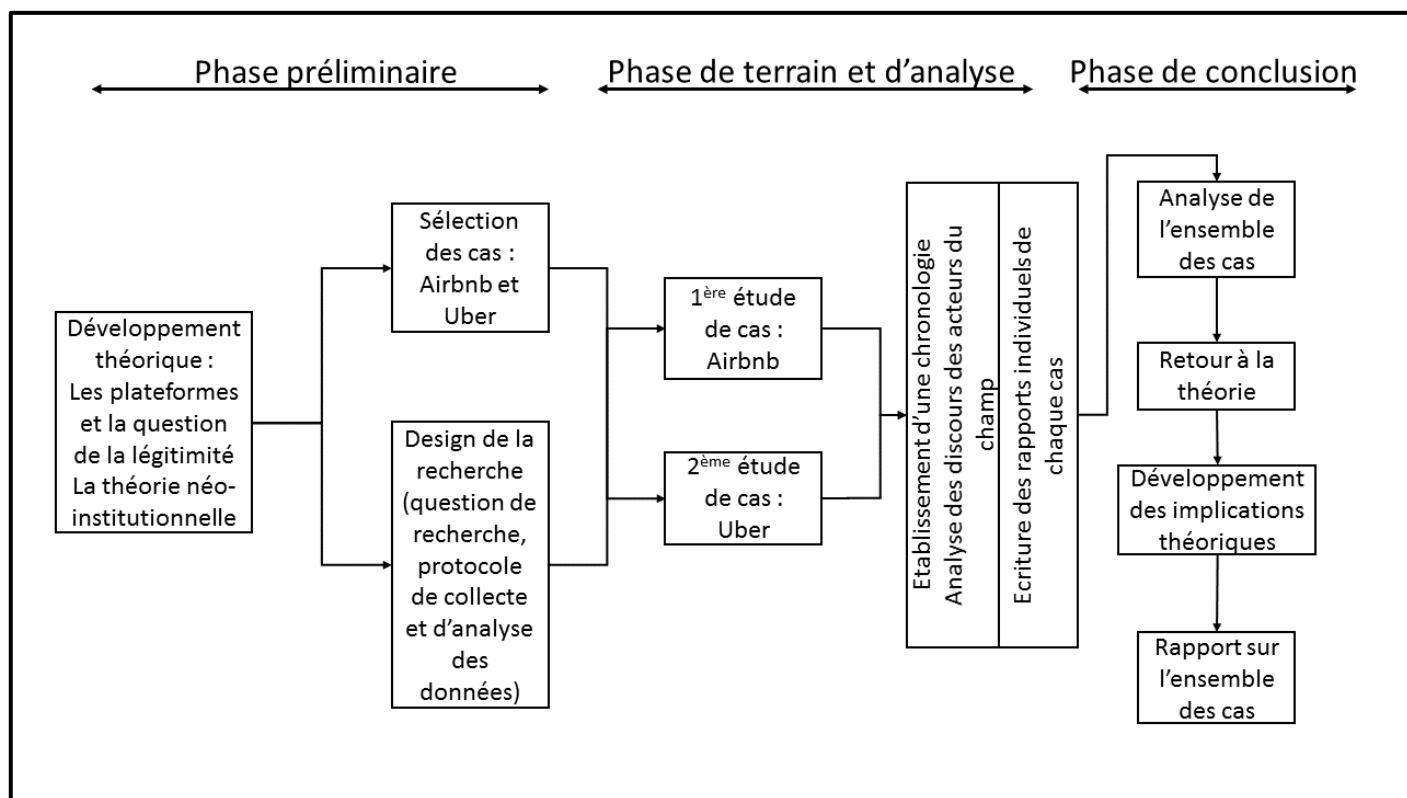
Pour s'assurer de la fiabilité ou de la robustesse<sup>55,56</sup> de la recherche, c'est-à-dire du fait que l'étude ne contient pas de biais ou d'erreurs majeurs et que si un autre chercheur effectue la même étude de cas, il obtiendra les mêmes résultats, Yin (2009) préconise, avec la construction d'un protocole formalisé, la constitution d'une base de données bien documentée. Nous nous sommes efforcés de reporter dans un tableau les différentes sources consultées. La mise à jour de certains sites web rend malheureusement certains liens inefficaces, ce qui nuit à la pertinence d'un tel tableau. Cependant, les articles du Monde, qui constituent le matériau de base pour la réalisation de la chronologie des cas ont été minutieusement sauvegardés par l'auteure, tout comme les différents textes qui composent les corpus des différents acteurs étudiés. Ces documents sont disponibles au lien figurant en annexe.

---

<sup>55</sup> « *Reliability* » en anglais.

<sup>56</sup> Yin (2009) présentent quatre critères pour juger de la qualité du design de la recherche par étude de cas. Ces critères sont ceux utilisés pour les études de nature empirique et s'appliquent donc à la méthodologie de l'étude de cas. Ces critères concernent la validité du construit, la validité interne et externe de la recherche et la fiabilité ou robustesse du design. Yin (2009) précisent que le critère de validité interne de la recherche ne s'applique que pour les études de cas à visée explicative. Notre recherche étant de nature descriptive, nous n'avons pas tenu compte de ce critère.

La figure 12 représente le design de notre recherche. Nous nous sommes orientés vers l'analyse de deux cas, Uber, plateforme de mise en relation de chauffeurs de véhicule et de passagers, et Airbnb, plateforme de mise en relation de voyageurs et de propriétaires de logements, dans leurs efforts de pénétration du marché parisien. Nous allons maintenant présenter les raisons qui ont poussé au choix de ces deux cas.



**Figure 12 : Le processus de la recherche effectuée**

*D'après Yin (2009), adaptée par l'auteure.*

## B. LE CHOIX DES CAS

Nous avons choisi de traiter les cas d'Airbnb et d'Uber sur le marché français, et plus particulièrement parisien. En moins d'une dizaine d'années, ces deux plateformes ont réussi à mobiliser une offre qui s'établit dans les mêmes ordres de grandeur que les acteurs établis : au plus fort de 2017, Airbnb référence 87 000 logements parisiens quand les hôtels disposent d'environ 80 000 chambres ; le marché des VTC, les chauffeurs Uber, compte lui un peu moins de 19 000 licenciés fin 2017 dans toute l'Ile de France, contre environ 15 000 licences de taxis parisiens. Cette



croissance impressionnante s'est faite avec son lot de contestations et de nombreuses batailles juridiques.

Le choix d'une étude de cas multiple s'explique par la volonté d'identifier et de comparer les processus institutionnels à l'œuvre suite à l'apparition d'un entrepreneur institutionnel. Le choix des cas s'est fait par comparaison entre les plateformes, les contextes et les événements marquant leur arrivée sur le marché parisien, en ayant comme point de référence la plateforme Uber. La période choisie correspond à l'apparition des plateformes sur le marché parisien jusqu'à fin 2017. Dans un premier temps, nous justifierons le choix de la zone géographique et de l'échelle temporelle choisie, puis nous présenterons successivement les points communs et les différences entre le cas d'Airbnb et celui d'Uber.

## 1) UNE UNITÉ TEMPORELLE ET TERRITORIALE

### *a) CHOIX DE LA ZONE GÉOGRAPHIQUE*

L'étude des processus d'institutionnalisation est fortement dépendante du contexte économique, social et culturel dans lequel ces derniers ont lieu. Ces contextes sont aussi délimités géographiquement. Les institutions présentes dans une zone géographique comprennent des formes typiques que l'on ne retrouve pas forcément sous la même forme ailleurs, les déclinaisons pouvant être nombreuses. La nature et le rôle de l'État sont par exemple bien différents entre la France et les États-Unis. Pour faciliter la compréhension de l'environnement institutionnel en place lors de la crise d'un champ, nous avons ainsi choisi de nous concentrer sur une même zone géographique. Nous avons choisi la métropole parisienne assez naturellement, de par la proximité de la chercheuse avec cet environnement et de ses connaissances préalables sur les contextes politiques, économiques, sociaux et légaux.

Les champs d'action stratégique sont alors appréhendés comme les arènes dans lesquelles nous retrouvons les acteurs parisiens confrontés aux plateformes. Le champ d'Airbnb comprend tous les acteurs intéressés par l'hébergement touristique de courte durée et par le logement, celui d'Uber se concentre autour du transport privé de

personnes. Nous retrouvons ainsi les professionnels locaux, les acteurs publics de la métropole parisienne qui ont compétence dans les champs susmentionnés, l'opinion publique, mais aussi des acteurs représentant une zone géographique plus large, à savoir l'État français ou l'Union Européenne qui ont une incidence plus ou moins directe sur le champ parisien. Cette délimitation nous permet d'explicitier les contextes économiques, sociaux et légaux dans lesquels prennent place les processus de travail institutionnel.

#### *b) CHRONOLOGIE DES CAS*

Nous avons choisi d'étudier nos deux cas depuis l'apparition de la plateforme sur le marché parisien jusqu'à fin 2017.

Le choix de la date d'apparition des plateformes à Paris comme point de départ de l'analyse de cas se justifie par le fait que nous considérons ces plateformes comme des entrepreneurs institutionnels. En s'implantant sur le marché francilien, elles viennent perturber les équilibres en place avant leur arrivée. Airbnb apparaît quelques années plus tôt qu'Uber sur ce marché. Cette différence de trois à quatre ans n'est pas préjudiciable à la comparaison des deux cas. En effet, les conflits ouverts autour de l'activité d'Airbnb, et donc le processus de travail institutionnel actif, n'apparaissent qu'à partir de 2013, soit de manière concomitante à ceux soulevés par Uber. Ainsi, le début de la ligne de temps est quasiment équivalent entre les deux cas.

Pour ce qui est du choix de la date de fin d'analyse du cas, il a été largement contraint par la temporalité de la thèse. Ainsi, depuis le 31 décembre 2017, de nouveaux événements ont eu lieu, de nouveaux discours ont été produits qui permettraient de prolonger l'analyse. Cependant, nous avons pu constater un fort apaisement des conflits et des tensions entre les différents protagonistes des différents champs sur la fin de la période étudiée (2016-2017), ce qui permet de considérer la période comme étant une phase de travail institutionnel « complète ».

## 2) LES POINTS DE CONVERGENCE

Nous avons retenu les deux cas d'Airbnb et Uber pour leurs similarités. Outre les dimensions temporelle et géographique, les cas sélectionnés présentent un certain nombre de points communs qui relèvent de trois critères : la nature des plateformes, le contexte du champ et la nature des données disponibles.

Tout d'abord, *la nature de ces deux plateformes* est similaire : des plateformes-place de marché mettant en relation des possesseurs de capacités productives et des demandeurs pour l'obtention du service offert par ces capacités. Airbnb et Uber apparaissent de plus dans des contextes équivalents, aux alentours de 2008-2009, sur la côte Ouest américaine. Leur volonté affichée de « changer le monde » en font deux potentiels entrepreneurs institutionnels. Leur modèle économique, quoique sensiblement différent, reprend les mêmes éléments de base, à savoir un modèle de rétribution fondée sur une commission appliquée aux transactions.

Ensuite, *la nature des champs* dans lesquels opèrent ces deux entreprises est assez semblable. Les professions hôtelières et de chauffeurs de taxis, acteurs historiques et en position de leaders sur ces marchés, bénéficient du soutien de l'Etat pour la mise en place de leurs activités. Ces deux domaines, à la croisée du logement et du tourisme pour Airbnb, et le transport de personnes pour Uber, sont de nature à impacter la vie économique française. L'importance de la régulation se fait sentir dans les deux cas de figure. Les réactions obtenues suite à l'implantation sur le marché parisien de ces deux plateformes semblent de prime abord similaires. En effet, les consommateurs ont rapidement montré un certain engouement pour ces nouveaux services, tandis que les professionnels historiques des champs concernés ont vu d'un mauvais œil l'apparition de ces plateformes et se sont rapidement tournés vers les pouvoirs et l'opinion publics pour tenter de maintenir leur position dominante.

Enfin, *la nature des données disponibles* dans les deux cas étudiés permet d'effectuer une comparaison sur des bases proches. En effet, les conflits ont permis d'engendrer une forte production de la part de la presse mais aussi des acteurs concernés. Nous avons ainsi pu collecter des données de nature comparable, ce qui

nous permet d'analyser ces deux cas de la même manière et de pouvoir comparer aisément les résultats obtenus sur la base de la chronologie. Les acteurs en présence dans les deux cas sont organisés de manière équivalente, en associations professionnelles chargées de relayer les intérêts des organisations les constituant. Ces associations ont produit un ensemble d'éléments de discours de nature et de taille comparables entre elles. Les plateformes elles-mêmes ont chacune produit des éléments de discours à l'attention particulière des pouvoirs publics afin de se créer une base de légitimité.

Nous nous sommes concentrés sur ces deux cas d'analyse pour leur caractère typique et emblématique des plateformes. Airbnb et Uber sont connues d'une très large partie du public, leur réussite n'est plus à démontrer. Les confrontations directes qu'elles ont suscitées nous donnent accès à de nombreuses observations qui permettent de détailler les réactions des acteurs et les stratégies à l'œuvre.

### 3) LES POINTS DE DIVERGENCE

Les précédentes similitudes ne doivent pas nous faire oublier que nous avons affaire à deux cas bien distincts. S'ils convergent sur les critères qui nous semblent importants pour valider l'approche par comparaison des cas, il n'en reste pas moins un certain nombre de différences qui permettront peut-être de nuancer les implications théoriques de notre recherche.

Premièrement, le contexte historique entourant les professions impactées par l'apparition des plateformes diffèrent. Airbnb impacte de son côté les domaines du tourisme et du logement, les professionnels hôteliers étant les premiers à s'élever contre la plateforme. Le mode d'action des professionnels du tourisme passe principalement par la négociation. Du côté d'Uber, les chauffeurs de taxis connaissent une situation de monopole héritée du début du 20<sup>ème</sup> siècle. L'outil de travail des chauffeurs de taxis leur permet aisément de bloquer des zones à la circulation ce qui fait des manifestations et des grèves des modes d'action privilégiés par ces professionnels lorsqu'ils souhaitent se faire entendre.

Deuxièmement, ces secteurs économiques ne connaissent pas la même attention de la part des pouvoirs publics. La compétence entourant la location touristique est du ressort des collectivités territoriales et plus particulièrement des communes. Le transport privé de personne est quant à lui du ressort du ministère de l'intérieur car touchant à des problématiques de police sur la voie publique. Alors que la régulation des taxis et des transports publics particuliers de personnes relèvent du préfet, les dispositions entourant les locations de courte durée sont variables selon les communes et la ville de Paris se retrouve plus impliquée dans le cas Airbnb que dans celui d'Uber. Les échelons juridictionnels sont ainsi décalés : pour Airbnb, la ville de Paris est en charge de la régulation et l'Etat français joue un rôle d'arbitre, alors que dans le cas Uber, l'Etat français joue le rôle de régulateur et l'Union Européenne celui d'arbitre.

Troisièmement, ces deux plateformes, outre qu'elles évoluent dans deux secteurs économiques différents, mettent en place deux types de communication plutôt différents. Même si l'on retrouve les mêmes éléments caractéristiques de pratiques de mégamarketing, les lignes de conduite des deux entreprises pour se faire une place sur le marché français sont assez éloignées : Airbnb semble rechercher une certaine entente avec les pouvoirs publics et les acteurs du secteur, tandis qu'Uber semble plutôt chercher l'affrontement ouvert en s'appuyant sur des flous juridiques.

Nous reviendrons bien évidemment plus en détail sur ces éléments dans les chapitres suivants qui présenteront ces deux études de cas. Le tableau 10 reprend les principaux éléments de comparaison des cas. Nous avons cherché deux cas assez similaires afin de leur appliquer le même traitement et de pouvoir comparer nos résultats. Nous allons maintenant détailler les critères de validité que notre recherche s'efforce de remplir.

<b>Critère de comparaison des cas</b>	<b>Airbnb</b>	<b>Uber</b>
Nature de la plateforme	Plateforme-place de marché	Plateforme-place de marché
Date de création (implantation en France)	2008 (2009) à San Francisco	2009 (2012) à San Francisco
Nature du champ concerné	Régulé	Fortement régulé
Couverture médiatique	Forte	Très forte
Données disponibles	Événements et discours	Événements et discours

Domaine d'activité	Hébergement touristique	Transport privé de personnes
--------------------	-------------------------	------------------------------

**Tableau 10 : Comparaison des critères de choix des deux cas**

D'après Yin (2009), le critère de validité externe<sup>56</sup> d'une étude de cas multiple est atteint par la logique de réplcation. Appliquer le même design de recherche à deux cas ou plus permet d'atteindre une généralisation analytique. Nous avons cherché à suivre ce critère lors du design de notre recherche.

Dans notre travail de thèse, nous avons opté pour l'étude de deux cas. Ces deux cas ont été choisis pour des raisons de comparabilité, afin d'atteindre une réplcation littérale des résultats. Cependant, les points de divergence que nous avons pu relever entre les cas devraient nous permettre de pouvoir nuancer l'analyse du processus de travail institutionnel mis en œuvre suite à l'apparition d'un entrepreneur institutionnel dans un champ régulé.

### C. LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE

L'encadré 1 reprend le protocole de la recherche que nous avons suivi. La formalisation de ce protocole participe au critère de fiabilité ou de robustesse. Son élaboration s'est inspiré des recommandations de Yin (2009). Il est à noter que les données ont été collectées tout au long de la durée de la recherche, puisque de nouveaux événements ont donné lieu à de nouvelles communications. L'analyse des données, concernant la partie du discours, a quant à elle évolué en fonction de la disponibilité des méthodes d'analyse disponibles : le traitement textuel automatisé connaît un développement très important ces dernières années, et les outils mis à disposition dans la communauté du logiciel R sont en constante évolution. Ainsi, la stabilisation des procédures d'analyse des données n'a eu lieu que sur la fin du travail d'analyse des données.

La validité du construit<sup>56</sup> repose essentiellement sur le protocole de recherche choisi. Yin (2009) propose trois tactiques à suivre pour s'assurer de la qualité du construit lors d'une étude de cas :

- Avoir recours à plusieurs sources de données : il est conseillé de collecter des données de différentes natures afin de triangulariser les résultats. Dans notre cas, nous nous sommes concentrés sur des données documentaires, sans les croiser avec des données issues d'interviews ou d'enquête. Notre recherche gagnerait à intégrer ce type de données. Cependant, les documents utilisés pour effectuer notre recherche sont de sources et de natures diverses (rapports publics, articles de presse, textes de lois, littérature scientifique, communiqués de presse, sites internet), aussi nous estimons remplir ce critère.

- Établir des chaînes de preuves entre les différentes étapes de la recherche pour pouvoir articuler le rapport final à la question de recherche, en passant par la collecte des données et leur analyse : comme nous l'avons rappelé au I.A.2)b), nous nous sommes efforcés de faire le lien entre la question de recherche et les besoins en données pour y répondre. Nous avons également suivi le protocole de l'étude de cas tout au long de notre recherche ce qui doit nous permettre de mettre en place la chaîne de preuves.

- Faire lire ses résultats par des informants-clés : cela permet d'attester la validité des conclusions par la triangularisation des points de vue.

Ainsi, nous avons cherché, tout au long du design et du déroulement de la recherche, à suivre au plus près le protocole déterminé et les préconisations de Yin (2009). Après être revenus sur les choix qui ont conduit au design de la recherche, nous allons maintenant nous intéresser plus en détail au processus de collecte des données.

## **Protocole de la recherche**

### **Question de recherche :**

Quelles stratégies de mégamarketing les plateformes ont-elles mises en place ?  
Réalisation d'une chronologie des événements

Comment se déroule le travail institutionnel qui survient suite à l'apparition d'une plateforme dans un champ régulé ?

Quel est le déroulement du travail institutionnel ?

=> Réalisation d'une chronologie des événements

Quelles sont les stratégies de légitimation (et de délégitimation) des acteurs ?

=> Analyse des discours des différents acteurs

### **Procédure de collecte des données :**

Contexte du cas : nécessaire pour bien comprendre les interactions et les discours des acteurs.

Sites web de la plateforme ; recherche via mot-clé sur internet ; rapports publics concernant la plateforme ou le champ ; textes de lois ; recherche via mot-clé sur les bases de données de littérature scientifique

#### Chronologie :

Accès via le portail Europress aux articles du Monde, versions numériques et papiers. Recherche par mot-clé du nom de la plateforme dans le texte intégral ou le titre des articles selon le nombre de résultats obtenus.

Complément via des recherches sur internet ciblées sur une période et un élément précis et croisement des résultats trouvés entre plusieurs sources.

#### Discours :

Identification des acteurs clés dans les étapes précédentes.

Pour ces acteurs, recherche sur les sites web propres des communications à visée institutionnelle traitant de l'épisode de travail institutionnel étudié.

### **Procédure d'analyse des données :**

#### Contexte :

Rédaction d'une note reprenant les points clés et identifiant les acteurs clés.

#### Chronologie :

Réalisation d'un tableau chronologique reprenant tous les événements identifiés.

Codage des événements trouvés en fonction des stratégies de résistance institutionnelle d'Oliver (1991).

Analyse des séquences d'action en fonction du temps.

Rédaction d'une note sur le déroulement des événements.

#### Discours :

Analyse textuelle automatisée par ordinateur, à l'aide du logiciel R, pour le corpus de chaque acteur : repérer les thèmes et les spécificités des discours.

Analyse comparée de tous les corpus : analyse du sentiment, comparaison des thématiques, analyse des antagonismes politiques.



## II. LA COLLECTE DES DONNÉES

Nous avons choisi d'utiliser essentiellement des données secondaires issues d'internet pour la partie empirique de notre recherche. Cette approche s'explique pour plusieurs raisons. En premier lieu, l'appropriation du contexte par la chercheuse passe par la connaissance des différents acteurs et des éléments légaux, économiques et sociaux qui définissent ce contexte. Le contexte étudié étant contemporain de la réalisation de la recherche, la masse d'informations disponible sur internet permet une exploration aisée de ce contexte. De même, les différents événements qui constituent le travail institutionnel étudié étant contemporain de la recherche, la couverture médiatique et le travail journalistique permettent de tracer avec assez de précision une chronologie des événements ; ainsi les articles de presse présents en ligne nous ont permis de faire une chronologie de ces événements. Enfin, nous avons opté pour une analyse des discours des différents acteurs afin d'observer leur positionnement et les évolutions de leurs argumentaires. Ces discours ont été collectés sur internet, sur les sites de communication institutionnelle des différents acteurs, car ils représentent les prises de position publiques de ces acteurs et sont considérés comme exprimant la position institutionnelle de leurs auteurs.

Nous allons présenter successivement les différentes données utilisées dans les trois étapes de notre processus d'analyse : le contexte, la chronologie des événements, les discours des acteurs.

### A. DES SOURCES MULTIPLES POUR S'APPROPRIER LE CONTEXTE

L'étude du contexte s'est fait via une recherche large sur internet, ainsi que par les expériences personnelles de la chercheuse avec les plateformes : tests des services, observations des utilisateurs, entretiens informels, recherche d'informations (conférences, séminaires, discussions informelles,...).

En ce qui concerne la recherche internet, nous avons cherché le plus d'éléments en relation plus ou moins directe avec les deux plateformes étudiées (Airbnb et Uber).

Dans un premier temps, nous avons parcouru les différents sites web des plateformes (un seul pour Uber, *uber.com* avec toutes ses ramifications, plus d'une dizaine pour Airbnb, cf. chapitre 5), ainsi que leurs comptes Facebook et Twitter. Nous avons ensuite élargi la recherche d'information en faisant des recherches par mots-clés sur le moteur de recherche de Google. Le premier mot-clé utilisé a été le nom de la plateforme, puis d'autres éléments de recherche lui ont été accolés en fonction des résultats trouvés. Les résultats ont renvoyé sur de nombreux sites de presse (la presse quotidienne française dans son ensemble, mais également étrangère) ainsi que sur des sites spécialisés dans les nouvelles technologies ou sur des thématiques précises (telle la loi, les statuts nécessaire à l'activité sur ces plateformes, la communication ou le marketing, les données sur les entreprises etc.). Cette analyse nous a permis de mettre en évidence certains indices de stratégies de mégamarketing des plateformes.

Nous nous sommes ensuite intéressés aux documents publics produits autour de ces deux plateformes. Nous avons utilisé les bases de données de littérature scientifique pour découvrir les problématiques soulevés par ces plateformes. Nous nous sommes également tournés vers les rapports publics concernant les plateformes et leur domaine d'activité, que ce soit des rapports émis par l'Union Européenne ou les différents organes du pouvoir public français. Nous avons complété ces recherches par un examen systématique des textes de loi français concernant les plateformes et leur domaine d'activité.

Cette première phase de recherche a été effectuée pour chacune des deux plateformes séparément. Certains rapports publics concernant l'activité des plateformes en général ont été utilisés dans les deux cas. Nous avons ainsi pu identifier les principaux acteurs concernés par le travail institutionnel induit par Airbnb et Uber, ainsi que les premiers éléments d'opposition des acteurs traditionnels aux plateformes. Cette étape nous a permis de nous familiariser avec les cas et de rédiger une note explicitant le contexte des deux cas étudiés, dont nous retrouverons une version aux chapitres 5 et 6.

## B. LA PRESSE POUR RÉALISER UNE CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS

L'analyse du travail institutionnel passe par l'analyse des différentes actions stratégiques des acteurs au sein d'un champ. Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les acteurs engagés dans une phase de travail institutionnel mettent en place des actions en vue de réaliser leurs objectifs : maintenir les équilibres institutionnels, les déstabiliser ou en créer de nouveaux. Chacune de ces actions donne alors lieu à des réactions de résistance de la part des autres acteurs, soit très passive en cas d'acceptation des actions précédentes, soit très active en cas de remise en cause profonde de ces mêmes actions.

Nous avons cherché à repérer ces actions et réactions de la part des acteurs identifiés dans les champs. Cependant, la nature des stratégies et actions présentés au chapitre 3 (Lawrence & Suddaby, 2006) ne se prête pas à une analyse du processus en formation du travail institutionnel comme nous souhaitons le faire, mais résulte d'une analyse à posteriori des différentes stratégies des acteurs. Dans notre cas de figure, où nous étudions les événements contemporains au temps de la recherche, nous nous sommes intéressés aux réactions stratégiques mises en place par les acteurs (Oliver, 1991) suite à un événement identifiable considéré comme déclencheur du travail institutionnel : l'implantation de la plateforme considérée dans le champ d'actions stratégiques (Fligstein & McAdam, 2011) géographiquement délimité qu'est la métropole de Paris.

Partant de ce premier événement, l'ouverture de l'offre de la plateforme à Paris, nous avons cherché à identifier les différentes réactions des acteurs du champ, en considérant que ces réactions se traduisent sous la forme d'actes, qui peuvent prendre différentes formes. Pour ce faire, nous nous sommes inspirés de la méthodologie de recherche développée au sein du MIRP (*Minnesota Innovation Research Program*) et présentée par Van de Ven & Poole en 1990. Ces auteurs cherchent à étudier les processus d'innovation en formation et utilisent une approche chronologique. Les

auteurs proposent 7 étapes pour identifier et mesurer les événements et pour analyser les séquences temporelles qui en résultent (Van de Ven & Poole, 1990, p. 319) :

1. Repérer les incidents / événements en les mettant en lien avec les données brutes.
2. Évaluer la fiabilité et la validité des incidents.
3. Coder les incidents en des construits qualitatifs.
4. Évaluer la fiabilité et la validité des événements construits.
5. Transformer les codes qualitatifs en des catégories quantitatives.
6. Analyser temporellement les relations entre les événements de la séquence de données.
7. Analyser temporellement les motifs ou les phases dans les séquences d'événements.

Nous avons repris cette procédure pour mener notre analyse chronologique du travail institutionnel. Pour repérer les événements, nous sommes partis d'une analyse des articles de presse parus sur le sujet de notre étude (Airbnb ou Uber), considérant qu'une grande majorité des actes commis par les acteurs concernés par ce travail ont été repris par la presse durant la période de temps concerné. Au plus fort du travail institutionnel, on constate en effet une forte couverture médiatique qui reflète à la fois la volonté des acteurs de se saisir de l'opinion publique et l'intérêt de l'opinion publique pour ce qui est en train de se jouer au niveau du champ.

Nous nous sommes appuyés spécifiquement sur les articles parus dans Le Monde, que ce soit dans la version papier ou dans sa version numérique. Nous avons choisi le quotidien Le Monde pour son traitement systématique des événements, notre objectif ici étant d'avoir accès aux événements significatifs concernant les deux cas. Pour obtenir de manière exhaustive tous les articles publiés traitant du sujet, nous avons utilisé la base de données Europress<sup>57</sup> à laquelle nous avons accès via notre Université.

Nous avons effectué une recherche (réactualisée en 2016 et début 2018) par mot-clé, sur la période, en utilisant le nom de la plateforme comme mot-clé. Au plus fort

---

<sup>57</sup> <http://www.europresse.com/fr/>

du travail institutionnel (2014-2017), le nombre d'articles mentionnant dans leur texte le nom des plateformes était très grand (environ 850 résultats pour Airbnb, 1 800 pour Uber), et une première analyse de ces articles nous a permis de resserrer notre recherche sur les articles contenant le nom de la plateforme dans le titre, en raison de la non-pertinence de certains articles au sujet abordé dans notre travail de thèse.

Nous avons ainsi collecté 201 articles<sup>58</sup> sur la période 2008-2017 pour Airbnb (le premier article datant de 2010) et 202 articles sur la période 2013-2017 pour Uber<sup>59</sup>. La lecture de ces articles nous a permis de relever chronologiquement les différents événements rapportés par les journalistes du Monde (étape 1 de l'approche du MIRP). Nous avons croisé ces événements avec d'autres sources documentaires, que ce soit d'autres articles de presse, les discours ou les annonces des différents acteurs étudiés ci-après, ou d'autres sites ou blogs spécialisés. Ce croisement nous a permis de compléter notre séquence d'événements. Cependant, nous avons gardé les événements dont l'existence a pu être attestée par au moins deux sources différentes (étape 2 de l'approche du MIRP). À partir de ce relevé des événements, nous avons suivi l'approche du MIRP (étape 3 à 7) pour analyser le travail institutionnel. Nous présenterons ces étapes dans la partie III de ce chapitre.

### C. LA CONSTITUTION DE CORPUS DE TEXTES POUR IDENTIFIER LES POSITIONS DES ACTEURS

Notre analyse des réactions stratégiques des acteurs face au travail institutionnel instigué par Airbnb ou Uber est complétée par une analyse des discours de légitimation de ces réactions par les différents acteurs identifiées dans les phases de collecte de données précédentes. Nous avons retenu les discours des acteurs évoluant dans le champ de la régulation locale. Nous avons utilisé une démarche identique pour composer les corpus des deux cas étudiés : pour chacun des acteurs identifiés, nous

---

<sup>58</sup> Le format des articles ne nous a pas permis de faire des statistiques précises, mais si l'on estime à 500 mots la composition moyenne d'un article, cela nous fait environ 100 000 mots pour chacun des deux cas.

<sup>59</sup> La liste des articles est disponible sur demande à l'auteur.

avons cherché sur leurs sites internet les éléments de communication exprimant la position de cet acteur et ses objectifs vis-à-vis de la crise institutionnelle en cours. Nous présentons, ci-dessous, la constitution des corpus de chacun des acteurs identifiés, pour le cas Airbnb puis pour le cas Uber.

#### 1) LE CORPUS DU CAS AIRBNB

Les acteurs clés producteurs de discours identifiés dans le cas Airbnb peuvent se décomposer en trois composantes : le discours produit par Airbnb, celui produit par les associations professionnelles qui représentent les groupements d'intérêts des acteurs professionnels et celui de la ville de Paris.

##### *a) LE DISCOURS D'AIRBNB*

Le corpus représentant le discours d'Airbnb est constitué des publications faites par l'entreprise sur son site internet *airbnbcitizen.com* qui se présente comme le blog de l'entreprise concernant les problèmes de politiques publiques. Nous avons recensé 105 articles ou publications sur ce blog portant la mention de « Paris », sur la période 2013-2017. Avant 2013, l'entreprise ne produisait pas de communications spécifiques à ces enjeux traitant de Paris, ces derniers n'étant pas encore perçus par les différents acteurs. Le corpus est en langue anglaise, langue maternelle d'Airbnb, le blog *airbnbcitizen.com* n'étant pas décliné spécifiquement en langue française (bien que certains articles le soient). Nous reproduisons un exemple de communication à la figure 13.

MARCH 25TH, 2014



# Airbnb economic impact around the world

Every day, we hear stories from our community that highlight how Airbnb is changing the way people live and travel. We wanted to better understand Airbnb's positive impact in the cities we love, visit, and share.

That's why we began measuring Airbnb's economic impact in cities around the world through a series of studies, starting with San Francisco in 2012. Since then, we've released studies in New York, Paris, Amsterdam, Berlin, Barcelona, Edinburgh & London, and Sydney.

Around the world, the results have been the same: Airbnb is helping hosts stay in their homes and pursue their dreams, supporting local businesses that haven't benefited from tourism in the past, and providing travelers with authentic, local experiences.

Today, we've compiled the numbers from around the world into a new summary to help better understand Airbnb's global impact. It's a lot prettier than this blog and [you can check it out here](#).

Highlights from around the world include:

- 550,000 homes are shared by hosts in cities all over the world. 82% of hosts share only the home in which they live.
- Hosts use their Airbnb income to help make ends meet. 47% of hosts say hosting has helped them to stay in their homes.
- Airbnb travelers stay longer and spend more, in diverse neighborhoods throughout the city. 76% of Airbnb properties in these cities are outside the main hotel districts, and half of Airbnb guest spending occurs in the neighborhood where they stayed.
- To date, hosts have welcomed over 11 million travelers who wanted to experience cities not as tourists, but as locals. 76% of Airbnb travelers want to explore a specific neighborhood, and 89% want to "live like a local."

As Airbnb's community grows and changes, we will continue to share with you how Airbnb is helping to make neighborhoods better places to live, work and visit.

## **Figure 13 : Exemple de communication de la part d'Airbnb**

### *b) LE DISCOURS DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES*

Les associations professionnelles représentent des groupements, sous forme de syndicats ou d'association, d'intérêt d'organisations partageant les mêmes objectifs. Nous avons retenu les discours de 4 associations professionnelles dans le cas d'Airbnb :

- L'UMIH: l'Union des Métiers de l'Industrie Hôtelière est un des principaux syndicats patronaux de l'industrie hôtelière ; ses publications sont faites en partenariat avec le GNC, le Groupement National des Chaînes, créé en 1989 et qui

représente les chaînes hôtelières. Les discours de cet acteur représentent les positions et les intérêts des acteurs traditionnels dominants du champ. Nous avons recensé 14 communiqués de presse ou newsletters traitant de la crise avec Airbnb, de 2014 à 2017.

- Le SPLM : Le Syndicat des Professionnels de la Location Meublée regroupe une trentaine de professionnels de la location meublée de courte durée, qui proposent une offre équivalente à celle d'Airbnb, des logements de courte durée, assortie d'une offre de services entre l'agence immobilière et l'agence de voyages. Le syndicat s'est constitué en 2010 pour défendre les intérêts de la profession et défendre les statuts de la location meublée. Nous avons comptabilisé 20 communications entre 2011 et 2017.

- L'UNPLV : l'Union Nationale pour la Promotion de la Location de Vacances représente les intérêts des acteurs de la location meublée, des gîtes et des chambres d'hôtes, soient des formes d'hébergement concurrentes à l'offre hôtelière. Elle est créée en 2013. Les membres de cette association sont Airbnb, et les autres plateformes de location de meublées touristiques (Homelidays ou CléVacances par exemple), LeBonCoin, TripAdvisor ou encore le réseau national des Offices du Tourisme de France. Nous avons relevé 17 communiqués de presse sur la période 2014-2017.

- L'AhTop : les Acteurs de l'hébergement du Tourisme Professionnel est une association professionnelle visant à promouvoir et à défendre les acteurs du tourisme français ; cette association est composée de 30 000 adhérents, principalement des petits acteurs de l'hébergement touristique hôtelier (TPE, PME, ETI). L'AhTop s'est constituée en 2015 pour répondre aux difficultés du secteur face aux nouvelles offres numériques, dont le fer de lance est Airbnb. Nous avons collecté 10 communiqués de presse sur la période 2015-2017.

### *c) LE DISCOURS DE LA VILLE DE PARIS*

Le discours de la ville de Paris comprend les retranscriptions du conseil de Paris, siégeant pour le département ou la commune et mentionnant Airbnb, ainsi que les vœux émis (adoptés ou non) par les membres du conseil de Paris et mentionnant également Airbnb explicitement. Ces documents nous permettent d'approcher les problématiques de politiques publiques engendrées par l'apparition des plateformes dans le paysage parisien. Le conseil de Paris est composé de 163 membres, répartis en différents groupes politiques (socialistes, républicains, écologistes, centristes, communistes, etc.). Les débats produits par cette instance reflètent différents courants de pensée et argumentaires, permettant d'apprécier la variété des problématiques parisiennes soulevées par Airbnb. Nous avons ainsi relevé 47 documents sur la période 2011-2017.



Le tableau 11 présente la composition détaillée du corpus des différents acteurs retenus dans le cas Airbnb. Au total, notre corpus pour le cas Airbnb est composé de 206 documents composés par 83 548 *tokens* (cf. III.C). Nous allons maintenant présenter le corpus que nous avons constitué pour étudier le cas Uber.

Acteurs	Années											
	2011-2017		2011-2013		2014		2015		2016		2017	
	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents
AhTop	2076	10					524	3	428	2	1124	5
Airbnb	18994	102	404	3	946	6	3647	19	6810	40	7187	34
VilledParis	49082	43	1502	2	5250	3	10347	8	15217	10	16766	20
SPLM	6361	20	3459	7	704	2	206	1	780	2	1212	8
UMIH	3327	14			458	2	1327	6	218	1	1324	5
UNPLV	3708	17			280	1	132	1	1444	7	1852	8
Total général	83548	206	5365	12	7638	14	16183	38	24897	62	29465	80

**Tableau 11 : Descriptif de la composition du corpus du cas Airbnb**

## 2) LE CORPUS DU CAS UBER

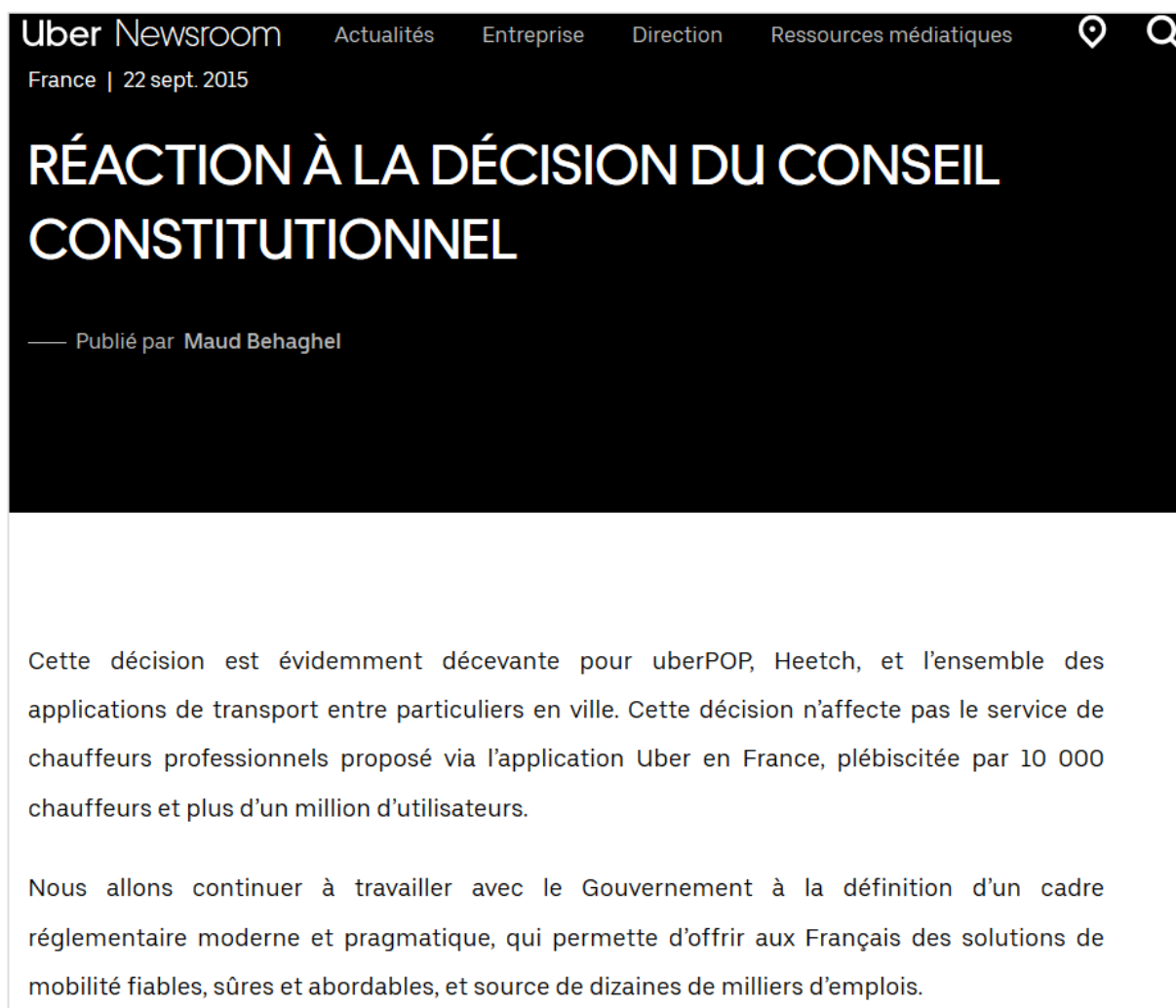
Tout comme pour le cas d'Airbnb, nous avons décomposé le corpus des acteurs clé du cas Uber en trois ensembles.

### *a) LE DISCOURS D'UBER ET DES PLATEFORMES DE VTC*

Le corpus représentant le discours propre d'Uber est constitué des communications publiées sur la section NewsRoom du site *uber.com*. Cette section reprend les communications en direction majoritairement des journalistes et permet à l'entreprise d'exposer ses actions d'un point de vue positif en direction de la société dans son ensemble. Un exemple de communication est reproduit à la figure 14. Nous avons retenu les publications en langue française, écrites spécifiquement pour la France. Nous disposons de 80 documents, de 2015 à 2017. Il est probable que l'entreprise n'ait mis en place ce dispositif de communication, en France et pour la France, qu'à partir de 2015, en plein cœur de la crise institutionnelle, ce qui expliquerait l'absence de discours de la part d'Uber avant cette année-là.

Pour avoir le point de vue d'une plateforme de réservation de VTC (Voiture de Tourisme avec Chauffeur) sur la période précédente, soit de 2013 à 2015, nous avons utilisé les communiqués de presse de l'entreprise AlloCab, créée en 2011 par deux français et mettant en relation des chauffeurs de VTC et des passagers, d'abord à Paris

puis dans les autres villes de France. Nous disposons de 15 communiqués de presse de cet acteur sur la période 2013-2015.



**Figure 14 : Exemple de communiqué de la part d’Uber**

*b) LE DISCOURS DES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES*

De la même façon que pour Airbnb, nous avons identifié différents syndicats et associations professionnelles ayant pris part au travail institutionnelle engendré par l’apparition d’Uber et des autres plateformes de mise en relation de chauffeurs VTC et de passagers. Nous avons retenu le discours de 4 acteurs :

- La CGT-Taxi : branche des chauffeurs de taxis d’un des principaux syndicats français, la CGT-Taxi cherche à défendre les intérêts des chauffeurs de taxis, indépendants ou non. Nous avons retenu 87 communiqués de presse concernant le conflit des chauffeurs de taxis et de la plateforme Uber sur la période 2013-2017.

- La CFDT-VTC : autre syndicat célèbre français, considéré comme plus modéré que la CGT par rapport à leurs revendications, la CFDT défend les intérêts des chauffeurs de VTC. Nous avons recensé 12 communiqués de presse sur la période 2015-2017.

- La FNAT : la Fédération Nationale des Artisans du Taxi, comme son nom l'indique, soutient l'activité des artisans taxi. Organisation historique, créée en 1939, elle prend position ouvertement contre la nouvelle concurrence issue des plateformes de réservation de VTC<sup>60</sup>, non réglementée au début de la période étudiée. Nous avons relevé 8 communications présentes sur le site officiel de la FNAT sur l'année 2015. La fédération éditant un magazine trimestriel à l'attention de ses adhérents, elle privilégie sûrement ce moyen de communication pour relayer ses actions auprès de ses membres, auquel nous n'avons pu avoir accès.

- L'UNIT : l'Union Nationale des Industries du Taxi représente les intérêts des entreprises de taxis, que ce soit les centrales de réservation, les entreprises de location de véhicule, les centres de formation ou même les artisans taxis. Nous avons recensé 8 communiqués de presse sur la période 2013-2016 pour cet acteur.

#### *c) LE DISCOURS DE LA VILLE DE PARIS*

Le discours de la ville de Paris comprend les retranscriptions du conseil de Paris, siégeant pour le département ou la commune et mentionnant Uber, ainsi que les vœux émis (adoptés ou non) par les membres du conseil de Paris et mentionnant également Uber explicitement. Ces documents nous permettent d'approcher les problématiques de politiques publiques engendrées par l'apparition des plateformes dans le paysage parisien. Nous avons ainsi relevé 14 documents sur la période 2014-2017. La ville de Paris n'ayant pas directement compétence dans le domaine du transport, secteur dont la compétence relève des ministères des transports et de l'intérieur, nous avons complété ce corpus par les 4 avis publiés par l'autorité de la concurrence sur la période 2013-2017 concernant les problématiques soulevées par Uber.

---

<sup>60</sup> <http://www.fnataxi.fr/que-faisons-nous/> : « La FNAT agit auprès des ministères concernés afin que soient clairement précisées les conditions d'activité des VTC. »

Le tableau 12 reprend la répartition des éléments du corpus du cas Uber. Nous avons au total, sur la période 2013-2017, 228 documents et 63 533 *tokens*.

Acteurs	Années											
	2013-2017		2013		2014		2015		2016		2017	
	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents	<i>Tokens</i>	Documents
Allocab	2448	15	974	5	1148	8	326	2				
AutoritedelaConcurrence	1450	4	324	1			827	2	299	1		
CFDT	3939	12					377	1	1563	5	1999	6
CGT	26690	87	1681	6	10559	39	6568	22	6196	15	1686	5
FNAT	1453	8					1453	8				
MairiedeParis	15582	14			4463	1	5030	4	2819	4	3270	5
Uber	10219	80					1748	15	3567	35	4904	30
UNIT	1752	8	446	1	282	1	214	1	810	5		
Total général	63533	228	3425	13	16452	49	16543	55	15254	65	11859	46

**Tableau 12 : Descriptif de la composition du corpus du cas Uber**

Nous pouvons ainsi remarquer quelques différences entre les deux cas d'étude à partir de la composition des corpus relevés. Si notre méthode a été systématique et identique dans les deux cas, elle ne donne pas les mêmes résultats dans la composition des corpus, en grande partie du fait de la singularité de chaque entreprise et de chacun des deux secteurs d'activité concernés. Nous avons ainsi un débat plus resserré dans le cas d'Airbnb, avec une forte production de la plateforme et de la ville de Paris. Dans le cas Uber, nous avons affaire à plus d'associations professionnelles, avec une très forte production des syndicats et notamment de la CGT, les pouvoirs publics locaux étant moins bavards sur une question qui n'est pas tout à fait de leur ressort.

Après avoir présenté notre méthode de collecte ainsi que les données recueillies, nous allons maintenant nous intéresser aux outils d'analyse employés pour étudier le travail institutionnel et les discours de légitimation des acteurs.

### III. LES OUTILS D'ANALYSE EMPLOYÉS

Pour analyser les données collectées, les séquences d'action et les discours des acteurs, nous nous sommes aidés du langage R (Feinerer, Hornik, & Meyer, 2008) et de sa communauté réunie autour du Projet R pour la Statistique Computationnelle (*the R-Project for Statistical Computing*<sup>61</sup>). R est à la fois un langage de programmation et un

<sup>61</sup> <https://www.r-project.org/>

logiciel libre qui permet de compiler ce langage, à destination des calculs statistiques et des représentations graphiques. La première version de R officielle date de 2000. R fonctionne avec des bibliothèques, des *packages*, développées par ses utilisateurs et mises en ligne librement. Ces bibliothèques contiennent des ensembles de fonctions qui permettent des calculs, des manipulations de données et de représentations de ces données. La communauté autour de R est très active et déploie un grand nombre de fonctionnalités et de ressources en ligne, d'une grande aide pour tous les utilisateurs.

Nous utilisons l'interface RStudio<sup>62</sup> développée par l'entreprise du même nom qui permet une manipulation du code plus aisée. Le langage R a connu de nombreuses évolutions depuis son lancement. Nous utilisons la grammaire proposée par les bibliothèques développées par l'univers *tidy* (le *tidyverse*<sup>63</sup>) qui simplifie la manipulation des données et autorise à combiner des instructions les unes à la suite des autres, ce qui permet d'alléger le code informatique et de le rendre plus lisible. L'univers propose aussi une grammaire des graphiques.

Dans un premier temps, nous avons analysé les séquences d'évènements des deux études de cas. Nous avons construit un tableau de données reprenant les évènements, les acteurs qui en sont à l'origine et leur correspondance par rapport aux stratégies de résistance institutionnelle développée par Oliver (1991). Nous avons ensuite utilisé le logiciel R et la bibliothèque *igraph* (Csardi & Nepusz, 2006), dédiée à l'analyse de réseau, pour nous assister dans la représentation de notre analyse.

Nous avons complété cette analyse par celle des discours des différents acteurs, afin d'observer le contenu des positionnements des acteurs et leurs évolutions. Pour analyser les argumentaires déployés par les acteurs, nous avons opté pour une analyse des corpus automatisée (Humphreys & Wang, 2017) à l'aide du logiciel R (Feinerer et al., 2008) et des bibliothèques *tidytext* (Silge & Robinson, 2016), *quanteda* (Benoit et al.,

---

<sup>62</sup> <https://www.rstudio.com/>

<sup>63</sup> <https://www.tidyverse.org/>

2018) et *ggplot2* (Wickham, 2016) pour les opérations de manipulations des données et de représentations graphiques.

L'analyse des corpus s'est ensuite déroulée en trois temps : la prise en main des corpus (analyse morphosyntaxique des corpus, exploration, analyse du sentiment), l'identification des thématiques clés à partir des co-occurrences des termes au sein du corpus et de l'algorithme LDA (Latent-Dirichlet Allocation) (Grün & Hornik, 2011) et l'analyse de l'antagonisme politique des acteurs à l'aide de l'algorithme *wordfish* (Slapin & Proksch, 2008).

#### A. L'ANALYSE DES SÉQUENCES D'ÉVÈNEMENTS

À partir de la chronologie réalisée dans chacun des deux cas, nous avons appliqué l'approche du MIRP (Van de Ven & Poole, 1990) que nous avons présenté dans la partie II.B. Nous avons, dans un premier temps, construit un tableau de données reprenant le numéro d'identification de l'évènement, sa date d'occurrence, sa description et l'acteur qui en est à l'origine. Nous avons codé la nature de l'évènement en fonction des actions et des stratégies de résistance décrites par Oliver (1991) (étapes trois et cinq de la démarche du MIRP). Pour nous assurer de la validité de notre codage, nous avons demandé à plusieurs collègues de reproduire la même opération<sup>64</sup>. Nous avons ajouté une catégorie, « développement », pour rendre compte des actions des plateformes en vue de développer leur activité, en termes d'ajout de nouveaux services à leur offre initiale.

Après comparaison des codages des différents chercheurs, nous avons pu analyser « manuellement » l'enchaînement des évènements et le type de réactions adoptées par les acteurs. Nous avons également utilisé le logiciel R et la bibliothèque *igraph* (Csardi & Nepusz, 2006), spécialisé dans l'analyse de réseau complexe pour représenter plus systématiquement les relations entre les acteurs, les réactions et le temps. Nous avons ainsi pu représenter visuellement les enchaînements de réponses

---

<sup>64</sup> Et nous tenons à les en remercier : merci à SB, PM, ML et MB.

stratégiques dans le temps et en fonction des différents acteurs, ce qui nous permet de décrire le processus de travail institutionnel à l'œuvre.

L'analyse de réseau permet de mettre en évidence les relations entre les acteurs ou entre les actions. Il est nécessaire de disposer d'un jeu de données représentant les dyades relationnelles, c'est-à-dire toutes les paires de relations observées (quel acteur précède quel autre acteur ? quelle action de résistance précède telle autre action de résistance ?). Nous avons ainsi repris notre tableau descriptif réalisé aux étapes précédentes pour y ajouter les acteurs et les stratégies de résistance qui ont eu lieu à l'instant suivant. Le tableau 13 reproduit un extrait de notre tableau de données utilisé pour le cas Uber.

Date	seq_t	acteurT0	acteurT1	Action(s) / evenement(s)	actionT0	actionT1	stratT0	stratT1
01/01/2012	1	Uber	Taxis	Implantation en France, à Paris	développement	contester	développement	défi
10/01/2013	101	Taxis	Etat	Greve	contester	pacifier	défi	compromis
10/01/2013	101	Etat	Etat	Annonce de propositions d'ici l'ete	pacifier	négocier	compromis	compromis
29-30/01/20	102	Etat	Etat	Reunions de concertation	négocier	contrôler	compromis	manipulator
30/07/2013	103	Etat	Uber	Decrets precisant les obligations des chauffeurs de VTC (interdiction	contrôler	développement	manipulator	développement
22/08/2013	104	Uber	Etat	Levee de fonds (Google)	développement	pacifier	développement	compromis
10/10/2013	105	Etat	Uber	Annonce des futures mesures contre les VTC : delai d'attente de 15	pacifier	contester	compromis	défi
16/10/2013	106	Uber	Etat	Petition contre les 15min d'attente	contester	contrôler	défi	manipulator
28/12/2013	107	Etat	Etat	Decret encadrant l'activite des vehicules de tourisme avec chauffeur	contrôler	négocier	manipulator	compromis
01/02/2014	201	Etat	Taxis	Lancement d'une concertation sur le marche du transport de perso	négocier	contester	compromis	défi
13/01/2014	202	Taxis	Uber	Greve	contester	développement	défi	développement
05/02/2014	203	Uber	Etat	Lancement du service UberPop	développement	amortir	développement	évitement
05/02/2014	203	Etat	Taxis	Conseil d'Etat suspend la mesure des 15min d'attente	amortir	contester	évitement	défi
11/02/2014	204	Taxis	Etat	Greve	contester	négocier	défi	compromis
13/02/2014	205	Etat	Etat	Mission de concertation confiee à T. Thevenoud par le Premier mini	négocier	contrôler	compromis	manipulator
18/03/2014	206	Etat	Etat	Loi sur la consommation : precise la definition des VTC	contrôler	attaquer	manipulator	défi
mars-14	207	Etat	Etat	Circulaire pour organiser des controles cibles pour les VTC. Suite à u	attaquer	influencer	défi	manipulator
24/04/2014	208	Etat	Taxis	Rapport Thevenoud	influencer	contester	manipulator	défi
11/06/2014	209	Taxis	Uber	Greve europeenne	contester	développement	défi	développement
juin-14	210	Uber	Etat	Levee de fonds	développement	contrôler	développement	manipulator
18/06/2014	211	Etat	Etat	Depot du projet de loi relative aux taxis et aux voitures de transport	contrôler	contrôler	manipulator	manipulator
23/06/2014	212	Etat	VTC	Engagement de la procedure acceleree pour l'examen du projet de	contrôler	contester	manipulator	défi
21/07/2014	213	VTC	Etat	Protestation des chauffeurs de VTC contre un amendement de la loi	contester	attaquer	défi	défi
06/08/2014	214	Etat	Etat	Refere du tribunal de commerce de Paris contre le mode de factura	attaquer	contrôler	défi	manipulator
01/10/2014	215	Etat	Uber	Loi Thevenoud	contrôler	développement	manipulator	développement
01/10/2014	215	Uber	Etat	Lancement en Europe (et en France) de l'offre Uber for Business	développement	conformité	développement	acquiesceme
16/10/2014	216	Etat	Etat	Condamnation d'Uber à une amende de 100 000€ (UberPop)	conformité	attaquer	acquiesceme	défi
16/10/2014	216	Etat	VTC	Depot de plainte de la DGCCRF contre UberPop	attaquer	attaquer	défi	défi
24/10/2014	217	VTC	Uber	Saisine du tribunal de commerce de Paris contre UberPop	attaquer	influencer	défi	manipulator
nov-14	218	Uber	Uber	Sondage CSA commandite par Uber concernant le transport partage	influencer	contester	manipulator	défi
01/11/2014	218	Uber	Uber	Lancement d'une petition pour preserver UberPop	contester	développement	défi	développement
nov-14	218	Uber	Uber	Lancement du service UberPool	développement	développement	développement	développement
04/12/2014	219	Uber	Etat	Levee de fonds	développement	équilibrer	développement	compromis
12/12/2014	220	Etat	Uber	Ordonnance du tribunal de commerce de Paris donnant raison aux	équilibrer	contester	compromis	défi
12/12/2014	220	Uber	Etat	Uber souleve durant la procedure plusieurs QPC	contester	amortir	défi	évitement
17/12/2014	221	Etat	Etat	Conseil d'Etat juge le decret des 15min d'attente anti-concurrentiel	amortir	attaquer	évitement	défi
18/12/2014	222	Etat	Etat	Appel de la decision du tribunal de commerce de Paris par le parqu	attaquer	contrôler	défi	manipulator
01/01/2015	300	Etat	Uber	Interdiction officielle du service UberPop	contrôler	dissimuler	manipulator	évitement
01/01/2015	301	Uber	Etat	Emplois de chauffeurs sous statut LOTI	dissimuler	attaquer	évitement	défi
janv-15	302	Etat	Uber	Ouverture d'une enquête pour travail dissimule à l'encontre du serv	attaquer	influencer	défi	manipulator
18/01/2015	303	Uber	Etat	Son dirigeant annonce la creation de 50 000 emplois dans l'annee d	influencer	amortir	manipulator	évitement
13/03/2015	304	Etat	Uber	Renvoi par la cour d'appel de Paris de deux QPC deposees par Uber	amortir	coopter	évitement	manipulator
30/03/2015	305	Uber	Etat	Partenariat avec legalstart.fr pour faciliter la procédure de création	coopter	conformité	manipulator	acquiesceme
22/05/2015	306	Etat	Uber	Conseil constitutionnel interdit la maraude electronique et autorise	conformité	développement	acquiesceme	développement
22/05/2015	307	Uber	Uber	Levee de fonds	développement	ignorer	développement	développement
08/06/2015	308	Uber	Taxis	Lancement du service UberPop dans 3 nouvelles villes françaises	ignorer	contester	défi	défi
25/06/2015	309	Taxis	Etat	Greve illimitee	contester	attaquer	défi	défi
30/06/2015	310	Etat	Uber	Renvoi en correctionnel des deux responsables de Uber (France et E	attaquer	conformité	défi	acquiesceme
03/07/2015	311	Uber	Etat	Annonce et suspension du service UberPop	conformité	contrôler	acquiesceme	manipulator

**Tableau 13 : Extrait du tableau de données utilisé pour l'analyse chronologique du cas Uber**

L'analyse de l'enchaînement des évènements a permis l'identification de phases dans le travail institutionnel, en fonction de l'évolution des positions et des stratégies des acteurs. Les représentations graphiques nous ont permis de mettre en évidence des motifs au sein de ces phases et nous ont donc permis de caractériser l'enchaînement des actions de résistance qui conduit à une résolution (relative) du travail institutionnel.



À titre d'illustration, nous présentons un échantillon des étapes de travail que nous avons suivi pour le cas Uber. Tout d'abord, trois périodes dans le travail institutionnel en suivi l'évolution par année des actions des acteurs. À partir de ces périodes, nous avons résumé les informations du tableau, en observant la répartition dans le temps des réactions stratégiques et des acteurs à l'origine de ces réactions (tableau 14). Nous avons détaillé de même au niveau des tactiques (ce que nous reprenons sous le terme « action »).

time	acteurT0	n	time	stratT0	n
1	Etat	5	1	compromis	3
1	Taxis	1	1	défi	2
1	Uber	3	1	développement	2
2	Etat	24	1	manipulation	2
2	Taxis	6	2	acquiescement	5
2	Uber	18	2	compromis	3
2	VTC	5	2	défi	20
3	Etat	19	2	développement	9
3	Taxis	3	2	évitement	5
3	Uber	19	2	manipulation	11
3	UE	3	3	acquiescement	4
3	VTC	7	3	compromis	13
			3	défi	9
			3	développement	2
			3	évitement	3
			3	manipulation	20

**Tableau 14 : Le dénombrement des actions par acteurs et par stratégies dans le temps, exemple du cas Uber**

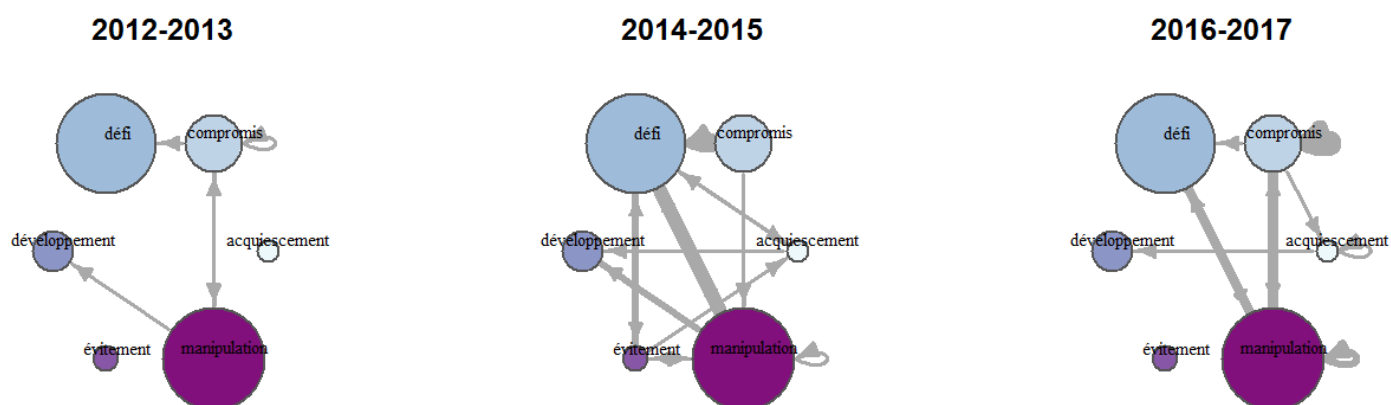
Nous avons ensuite focalisé notre attention sur une période et un acteur afin de voir la nature précise des actions mises en œuvre. Le tableau 15 reprend le détail des actions d'Uber à la deuxième période du travail institutionnel (2014-2015).

Ces analyses ont ensuite donné lieu à des visualisations graphiques afin d'appréhender les enchaînements des actions de résistance au travail institutionnel.

Action(s) / événement(s)	actionTO
Lancement du service UberPop	développement
Levee de fonds	développement
Lancement en Europe (et en France) de l'offre Uber for Business	développement
Sondage CSA commandite par Uber concernant le transport partage	influencer
Lancement d'une petition pour preserver UberPop	contester
Lancement du service UberPool	développement
Levee de fonds	développement
Uber souleve durant la procedure plusieurs QPC	contester
Emplois de chauffeurs sous statut LOTI	dissimuler
Son dirigeant annonce la creation de 50 000 emplois dans l'annee dans l'Union Europeenne	influencer
Partenariat avec legalstart.fr pour faciliter la procédure de création d'entreprise	coopter
Levee de fonds	développement
Lancement du service UberPop dans 3 nouvelles villes françaises	ignorer
Annonce et suspension du service UberPop	conformité
Levee de fonds	développement
Baisse de 20% de ses tarifs d'entree de gamme	influencer
Lancement du service UberEats	développement
Levee de fonds	développement

**Tableau 15 : Détail des tactiques mises en place par Uber dans la deuxième phase du travail institutionnel**

Nous avons observé ces enchaînements pour chaque acteur, chaque stratégie, chaque type d'action, chaque période, etc. La figure 15 reprend un exemple de visualisation des stratégies mises en place par l'État en fonction du temps.



**Figure 15 : L'enchaînement des stratégies de résistance de l'État dans le temps, issu du cas Uber**

Nous nous sommes ensuite intéressés à l'analyse des corpus de textes représentant le discours des acteurs tenu durant le travail institutionnel. Nous avons analysé dans un premier temps les corpus de manière séparée en fonction des acteurs,

afin de faire émerger la tonalité des textes et les thématiques abordées. Ensuite, nous nous sommes intéressés à comparer les corpus des différents acteurs entre eux afin de faire apparaître les oppositions politiques de ces derniers.

## B. LA PRISE EN MAIN DES CORPUS

La première étape de l'analyse des corpus constitué consiste à faire une première exploration de leur contenu. Nous nous sommes concentrés sur chacun des acteurs tour à tour, pour apprécier le contenu de leurs discours. Nous avons tout d'abord eu recours à une approche morphosyntaxique des documents pour appréhender la structure des discours et en extraire les entités nommées, avant de nous tourner vers une approche statistique des occurrences des termes. Ces deux approches reposent sur une même procédure : le corpus, c'est-à-dire un ensemble de textes contenant des mots, est transformé en un « tableau » contenant les mots et différentes variables. La figure 16 représente le tableau de données du corpus de la mairie de Paris concernant le cas Airbnb.

	text	acteur	date	year	document
1	85 - 2011, DLH 24 - Modification du reglement municip...	MairiedeParis	2011-02-01	2011	text11
2	84 - 2012, Voeu depose par le groupe U.M.P.P.A. relati...	MairiedeParis	2012-02-01	2012	text12
3	n<U+00B0> 3 a la convention de delegation de gestio...	MairiedeParis	2014-05-01	2014	text13
4	IV - Question d actualite posee par le groupe UDI-MOD...	MairiedeParis	2014-07-01	2014	text14
5	2014 DLH 1120 - Adoption du reglement municipal fixa...	MairiedeParis	2014-11-01	2014	text15
6	Voeu depose par Mme SIMONNET relatif a la regulation...	MairiedeParis	2015-03-01	2015	text16
7	2015 SG 3 G - Subvention (60.000 euros) et conventio...	MairiedeParis	2015-05-01	2015	text17
8	Voeu depose par le groupe SOCA relatif au controle d ...	MairiedeParis	2015-09-01	2015	text18
9	Deliberation affichee a l Hotel de Ville et transmise au r...	MairiedeParis	2015-10-01	2015	text19
10	Deliberation affichee a l Hotel de Ville et transmise au r...	MairiedeParis	2015-10-01	2015	text20
11	2015 DFA 137 - Communication sur le debat d orientat...	MairiedeParis	2015-10-01	2015	text21
12	Deliberation affichee a l Hotel de Ville et transmise au r...	MairiedeParis	2015-10-01	2015	text22
13	Voeu depose par le groupe UDI-MODEM relatif a un so...	MairiedeParis	2015-12-01	2015	text23
14	Depot de questions d actualite. Debat/ Conseil munici...	MairiedeParis	2016-02-01	2016	text24
15	Depot de questions d actualite. Debat/ Conseil munici...	MairiedeParis	2016-05-01	2016	text25
16	III - Question d actualite nousee par le groupe Radical d	MairiedeParis	2016-05-01	2016	text26

Showing 1 to 16 of 43 entries

Figure 16 : Extrait du tableau de données représentant le corpus de la mairie de Paris dans le cas Airbnb

### 1) LA BIBLIOTHÈQUE CLEANNLP

Notre démarche a été la suivante : une fois le corpus d'un acteur importé dans le logiciel R, nous avons utilisé la fonction d'annotation de la bibliothèque *cleanNLP* (Taylor, 2017) qui permet d'annoter le corpus en fonction des catégories grammaticales des mots utilisés (verbe, adjectif, nom, déterminant, pronom, adverbe, préposition, conjonction). L'annotation est un processus assez long, puisqu'il faut isoler, identifier et indexer chaque terme dans son contexte d'apparition. La figure 17 représente le corpus de la mairie de Paris pour le cas Airbnb annoté avec l'aide de *cleanNLP*. Nous voyons que chaque mot et chaque espace, ponctuation et chiffre sont séparés, tout en gardant la référence aux documents dont ils sont extraits. Nous pouvons également voir que notre tableau composé de 43 lignes s'est maintenant transformé en un tableau de 294 368 lignes (l'indication se trouve en bas à gauche de chaque figure).

	id	sid	tid	word	lemma	upos	pos	cid	date	year	acte
1	text11	1	1			SPACE	_SP	0	2011-02-01	2011	M
2	text11	1	2	85	85	NUM	NUM__NumType=Card	4	2011-02-01	2011	M
3	text11	1	3	-	-	PUNCT	PUNCT__	7	2011-02-01	2011	M
4	text11	1	4	2011	2011	NUM	NUM__NumType=Card	9	2011-02-01	2011	M
5	text11	1	5	,	,	PUNCT	PUNCT__	13	2011-02-01	2011	M
6	text11	1	6	DLH	DLH	PROPN	PROPN__	15	2011-02-01	2011	M
7	text11	1	7	24	24	NUM	NUM__NumType=Card	19	2011-02-01	2011	M
8	text11	2	1	-	-	PUNCT	PUNCT__	22	2011-02-01	2011	M
9	text11	2	2	Modification	modification	NOUN	NOUN__Gender=Fem Number=Sing	24	2011-02-01	2011	M
10	text11	2	3	du	du	DET	DET__Gender=Masc Number=Sing	37	2011-02-01	2011	M
11	text11	2	4	reglement	reglement	ADV	ADV__	40	2011-02-01	2011	M
12	text11	2	5	municipal	municipal	ADJ	ADJ__Gender=Masc Number=Sing	50	2011-02-01	2011	M
13	text11	2	6	fixant	fixer	VERB	VERB__Tense=Pres VerbForm=Part	60	2011-02-01	2011	M
14	text11	2	7	les	le	DET	DET__Definite=Def Number=Plur PronType=Art	67	2011-02-01	2011	M
15	text11	2	8	conditions	condition	NOUN	NOUN__Gender=Fem Number=Plur	71	2011-02-01	2011	M

Showing 1 to 16 of 294,368 entries

Figure 17 : Extrait du tableau de données représentant le corpus de la mairie de Paris annoté dans le cas Airbnb. Seuls les premiers termes du premier document sont visibles.

Nous avons restreint notre analyse successivement sur les verbes, les noms et les adjectifs. L'étude des occurrences des verbes nous permet de saisir la volonté de l'acteur étudié ; celle des noms nous permet de nous représenter les sujets abordés dans le texte ; celle des adjectifs permet, elle, de représenter plus précisément les sentiments exprimés par les acteurs. L'annotation du corpus par la bibliothèque *cleanNLP* permet également d'identifier les entités nommées dans les textes. Il s'agit

des noms de personne, de lieux ainsi que des indicateurs de temps. Nous avons utilisé ces entités pour voir précisément à quels autres acteurs faisaient référence les producteurs des discours étudiés.

## 2) LA BIBLIOTHÈQUE QUANTEDA

Après cette familiarisation avec le contenu des corpus, nous nous sommes intéressés à identifier les termes clés utilisés par les acteurs. Pour cela nous avons eu recours à la bibliothèque *quanteda* qui dispose de nombreuses fonctions permettant de manipuler les corpus. Ainsi, nous avons retravaillé les textes, contrairement à l'approche précédente, pour ne garder que les termes significatifs. Nous avons éliminé les *stopwords*, les « mots-vides », ceux qui sont utiles à la structuration des discours mais pas nécessairement à l'appréhension du sens des discours. Les mots tels « les », « à », « du », etc. Il existe un dictionnaire des mots-vides français au sein de la bibliothèque *tidytext*, repris du projet *snowball* et qui contient 164 termes, que nous avons complété avec les termes contenant une apostrophe (« d'un », « qu'elle », etc.). Nous avons ensuite éliminé les signes de ponctuation, les chiffres et mis tous les termes en casse minuscule.

Nous avons alors cherché les termes qui se suivent systématiquement dans le corpus pour constituer notre ensemble de *tokens*. Les *tokens* représentent les termes qui

token	text	acteur	year
dih	text11	MairiedeParis	2011
modification	text11	MairiedeParis	2011
reglement_municipal	text11	MairiedeParis	2011
fixant	text11	MairiedeParis	2011
conditions	text11	MairiedeParis	2011
delivrance	text11	MairiedeParis	2011
autorisations_changement	text11	MairiedeParis	2011
d'usage	text11	MairiedeParis	2011
locaux	text11	MairiedeParis	2011
d'habitation	text11	MairiedeParis	2011
ainsi	text11	MairiedeParis	2011
principes	text11	MairiedeParis	2011
determinant	text11	MairiedeParis	2011

**Figure 18 : Représentation des premiers *tokens* du premier texte du discours de la mairie de Paris dans le cas Airbnb**

apparaissent dans le texte. Il est possible de regrouper plusieurs termes ensembles, lorsque ces derniers apparaissent côte à côte de manière systématique. Ainsi, par exemple, l'expression « taxe de séjour » que l'on a identifié comme étant un sujet clé du corpus du cas Airbnb est composée de trois termes, « taxe », « de » et « séjour ». Leur apparition systématique dans cet ordre nous permet de créer un *token* unique « taxe\_de\_sejour » ce qui nous permet d'appréhender cette expression comme un seul terme plutôt que trois séparés, et donc d'approcher au mieux le sens du texte. La figure 18 représente les 20 premiers *tokens* du premier texte du corpus de la mairie de Paris pour le cas Airbnb.

Une fois ces transformations réalisées, nous nous sommes intéressés aux *tokens* les plus fréquents dans le corpus. Nous avons construit une matrice terme-document, qui prend comme individus les *tokens* et comme variables les documents. Cela nous permet dans un premier temps de faire ressortir les termes les plus marquants des discours. Pour approfondir l'analyse d'un *token* en particulier, nous avons utilisé la

docname	from	to	pre	keyword	post
text2	6	6	Taxi-VTC : Décret des 15	minutes	suspendu suite au recours d'AlloCab.com
text2	59	59	. Le décret des 15	minutes	imposait aux véhicules de tourisme
text2	71	71	chauffeur un délai de 15	minutes	entre la réservation et la
text3	7	7	12 août 2013 Les 15	minutes	de la discorde entre VTC
text3	118	118	pratique le délai de 15	minutes	? Prenons le scénario suivant
text3	129	129	intégrant ce délai de 15	minutes	: 1 . Un client
text3	158	158	de la course en 7	minutes	, 3 . Le client
text3	167	167	Le client doit attendre 8	minutes	avant de monter dans le
text3	183	183	7 + 8 = 15	minutes	« légales » . .
text3	194	194	. 4 . Les 8	minutes	s'écoulent , le client monte
text3	275	275	contrôler le respect des 15	minutes	requis rend logiquement la sanction
text3	448	448	charge est inférieur à 15	minutes	seront augmentés , n'en déplaie
text3	482	482	journee , situés à 7	minutes	de lui , avec un
text3	493	493	temps d'attente supplémentaire de 8	minutes	pour chaque client . •
text3	574	574	, ce délai de 15	minutes	revient à priver un chauffeur
text3	1147	1147	question du « pourquoi 15	minutes	? » . Pourquoi pas
text3	1188	1188	imposer un délai de 15	minutes	entre la réservation et la
text4	329	329	chauffeur , disponible en quelques	minutes	. Et la promesse fait
text4	475	475	d'instaurer un délai de 15	minutes	entre la réservation et la
text4	544	544	compromis s'installe : les 15	minutes	ne seront pas obligatoires si
text4	661	661	choix et devra attendre 15	minutes	à chaque réservation d'un VTC

Figure 19 : Extrait des contextes d'occurrences du terme « minutes » dans le discours d'Allocab du cas Uber

fonction *kwic*, pour *key-word in context* qui permet de visualiser l'occurrence d'un *token* dans son contexte. La figure 19 montre un exemple de résultat produit par cette fonction : nous voyons les occurrences du terme « minutes » entourées des termes qui les précèdent et qui les suivent, ainsi que les documents dont ils sont extraits et les positions qu'ils y occupent.

Nous nous intéressons aussi à la *keyness* d'un *token* qui permet de représenter les similarités d'occurrences entre un terme choisi et les autres (Benoit et al., 2018; Bondi & Scott, 1996). Il s'agit de comparer les cooccurrences d'un terme dans un corpus spécifique constitué autour du mot-clé et les occurrences des termes co-occurents

feature	chi2	p	n_target	n_reference
minutes	172.118398	0.0000000000	19	0
courses	13.425079	0.0002482825	4	3
sens	10.012298	0.0015549841	2	0
respect	10.012298	0.0015549841	2	0
impossible	10.012298	0.0015549841	2	0
dont	10.012298	0.0015549841	2	0
journée	10.012298	0.0015549841	2	0
chaque	10.012298	0.0015549841	2	0
pourquoi	10.012298	0.0015549841	2	0
chauffeur	9.373637	0.0022012829	6	12
client	9.373637	0.0022012829	6	12
véhicule	7.615163	0.0057879532	4	6
jour	7.258403	0.0070570021	3	3
rend	5.745970	0.0165265313	2	1
précise	5.745970	0.0165265313	2	1

Figure 20 : Extrait des résultats de la fonction *keyness* sur le *token* « minutes » du corpus d'Allocab du cas Uber

dans un corpus nettoyé du mot-cible. Nous obtenons ainsi les mots qui apparaissent dans le même contexte que le *token* étudié. La figure 20 reprend un exemple de résultat sur la similarité des termes : nous y voyons les termes similaires à « minutes », la valeur du résultat du test statistique, le nombre d'occurrences du terme dans la zone environnante « minutes » et le nombre d'occurrences du terme dans le reste du corpus.

Les deux outils, le contexte du mot-clé et les similarités, nous sont très utiles pour comprendre les sens de l'emploi d'un *token* particulier. Pour avoir une idée plus

générale sur les tonalités des textes étudiés, nous avons recours à l'analyse du sentiment.

### 3) L'ANALYSE DU SENTIMENT : LE LEXIQUE NRC

Pour compléter l'analyse du discours d'un acteur, nous nous sommes intéressés à l'analyse des sentiments véhiculés par ce discours. L'analyse du sentiment que nous avons menée repose sur l'utilisation du lexique des émotions NRC, développé par le conseil de recherche national du Canada et disponible en plusieurs langues (Mohammad & Turney, 2010, 2013). Ce lexique a été constitué par *crowdsourcing* en ayant recours à la plateforme AmazonMechanicalTurk, plateforme de microtravail, et indexe 14 182 termes en fonction de dix entrées :

- deux sentiments : positif ou négatif
- huit émotions basiques : colère, peur, anticipation, confiance, surprise, joie et dégoût.

La qualité du lexique a été démontrée à plusieurs reprises, notamment par Mohammad & Turney (2010), Munezero, Mozgovoy, Montero, & Sutinen (2013) et Pengnate & Delen (2014). Le principal avantage de ce lexique, outre qu'il permette d'identifier la tonalité des textes étudiés, est qu'il est disponible en plusieurs langues : la traduction du lexique a été réalisée pour plus de cent langues différentes. Cette étape de traduction du lexique anglais initial peut faire perdre en qualité d'interprétation, puisque la richesse lexicale d'une langue n'est pas facilement comparable à celle d'une autre, mais autorise la comparaison de corpus en langues différentes.

Nous avons combiné les listes de *tokens* avec le lexique NRC pour obtenir une répartition de la fréquence d'apparition des sentiments. La distribution des émotions et sentiments nous permet d'avoir une idée des positions des acteurs vis-à-vis de la plateforme concernée. Cette analyse effectuée sur chacun des acteurs, nous avons pu mettre en parallèle les différents résultats, afin de comparer les émotions exprimées par les acteurs, ainsi que les volontés représentées à travers l'étude des verbes. Une



analyse temporelle des documents nous a permis de voir l'évolution dans le temps des tonalités des discours des différents acteurs.

### C. L'IDENTIFICATION DES THÉMATIQUES

Nous avons approfondi notre étude des corpus dans le but d'identifier explicitement les thématiques abordées par les acteurs. Pour cela, nous nous sommes intéressés aux termes les plus discriminants entre les documents. La pondération *tf-idf* mesure la fréquence des termes par rapport à la fréquence inverse des documents, afin d'accorder plus de poids aux termes les moins fréquents du corpus. La pondération *tf-idf* permet de contrebalancer l'importance d'un mot utilisé très fréquemment dans tous les documents du corpus par rapport aux termes plus spécifiques à certains documents. Une mesure possible est la suivante (Sparck Jones, 1973) :

$$tfidf = tf * idf$$

$$tfidf = \frac{\text{occurrence du mot dans le document}}{\text{nombre de mots du document}} * \log\left(\frac{\text{nombre de documents dans le corpus}}{\text{nombre de documents dans lequel le terme apparaît}}\right)$$

De cette manière, nous pouvons avoir une vision plus claire des sujets abordés dans le corpus, puisque les résultats sont nettoyés des *tokens* apparaissant dans tous les documents. À nouveau, pour approfondir l'analyse des *tokens* repérés, nous avons utilisé les fonctions *kwic* et *keyness*.

Une fois ce travail exploratoire réalisé, nous avons utilisé la bibliothèque *topicmodels* (Grün & Hornik, 2011) pour effectuer une classification automatique des documents et des *tokens*. Cette bibliothèque repose sur la méthode d'allocation de Dirichlet latente (LDA) (Blei, Ng, & Jordan, 2003), un modèle génératif probabiliste développé pour l'analyse d'ensemble de données discrètes, telles que les corpus de texte. Ce modèle nous permet d'attribuer des probabilités d'appartenances à des *topics* pour les documents et les termes, les *topics* représentant les thématiques abordées dans le corpus de textes.

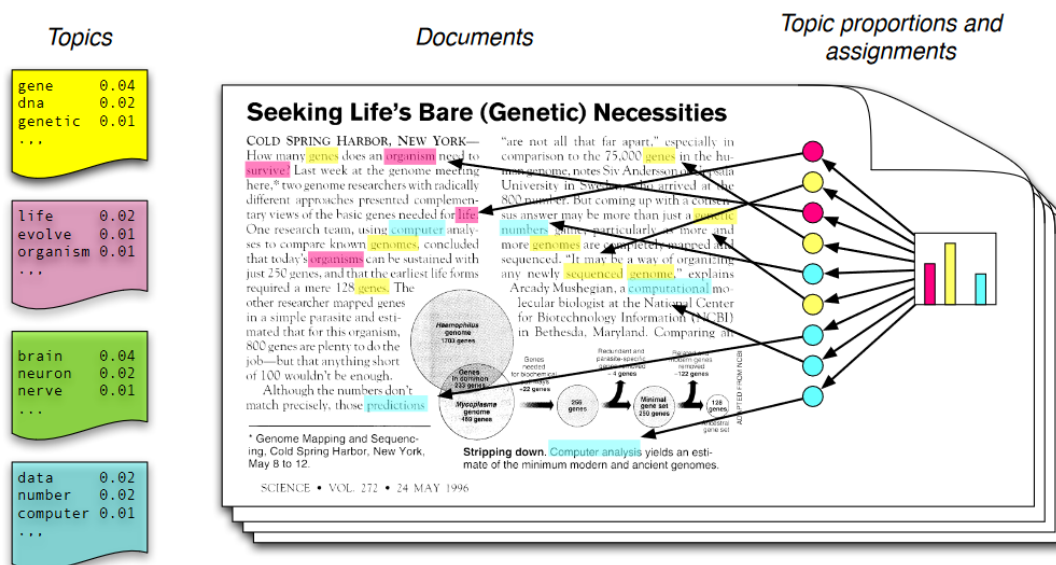


Figure 21 : Principe de fonctionnement du modèle LDA  
Repris de Maaloe & al. (2015), p.8

Un corpus est considéré comme une collection de documents. Chaque document est considéré comme étant composé d'un mélange de *topics*. Chaque *topic* est considéré comme étant composé d'un mélange de *tokens*. L'algorithme calcule par itération les probabilités d'appartenance des *tokens* aux *topics* et des *topics* aux documents, ce qui nous permet de visualiser la composition des sujets identifiés. La figure 21 reprend visuellement le principe du modèle LDA (Blei et al., 2003; Maaloe, Arngren, & Winther, 2015). Ce modèle a notamment été utilisé en marketing par Tirunillai & Tellis (2014) pour décrypter les sujets abordés autour des marques de mobiles par les contenus générés par les internautes (*user generated content*).

Le modèle s'applique à partir d'un nombre de *topics* prédéterminé par le chercheur qui l'applique. La problématique est de déterminer le nombre de *topics* latents qui permet de catégoriser au mieux les discours, en étant interprétable par l'humain sans perdre d'informations précieuses. Nous avons donc utilisé une méthodologie itérative de calcul du modèle grâce à l'algorithme *ldatuning* de la bibliothèque du même nom (Murzintcev, 2016). Cet algorithme calcule le modèle pour différents paramètres d'entrée. Il calcule 4 métriques concernant la qualité des solutions en fonction du nombre de *topics*. La comparaison des différentes solutions permet de déterminer un ensemble de nombre de *topics* optimaux. La figure 22 montre que, dans

le cas du corpus d'Airbnb, les solutions optimales peuvent se situer à 2, 8, 9, 25, ou 50 *topics*.

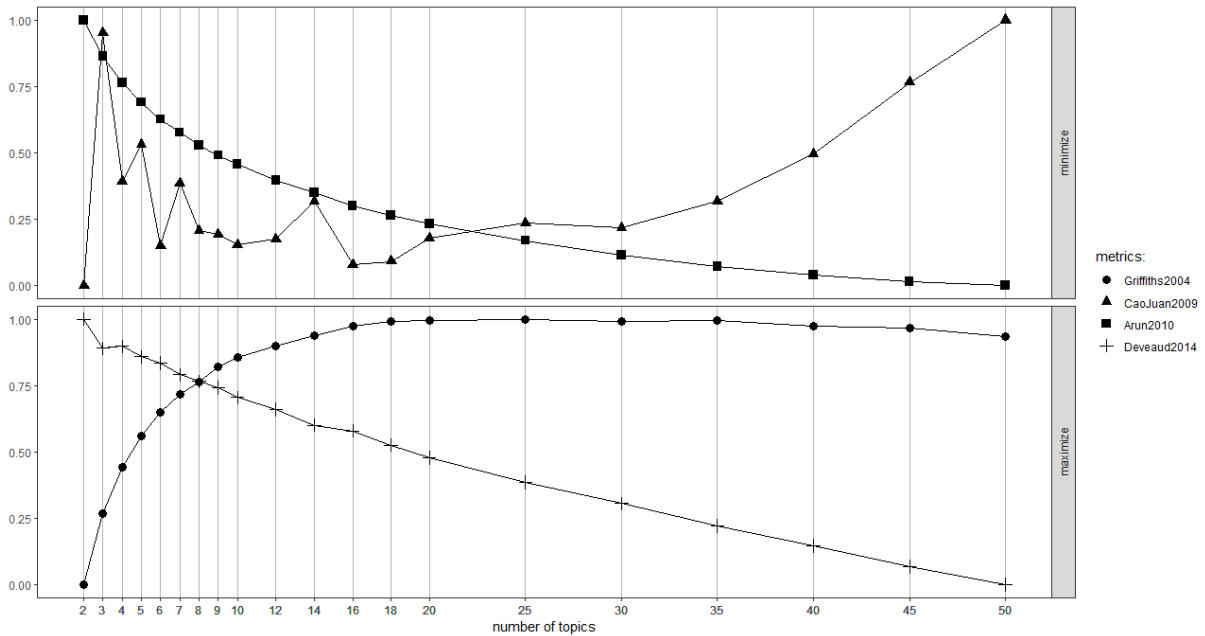


Figure 22 : Résultats des différentes métriques pour l'estimation du nombre de *topics* optimal dans le corpus d'Airbnb

La comparaison de la distribution des documents entre les topics, selon le nombre de topics retenus, permet de choisir par les solutions retenues. La distribution recherchée est celle qui distingue le plus les documents en fonction des *topics*, tout en étant à droite de l'estimation d'une répartition uniforme des documents entre les *topics*. Le critère de parcimonie nous invite à choisir la solution avec le moins grand nombre

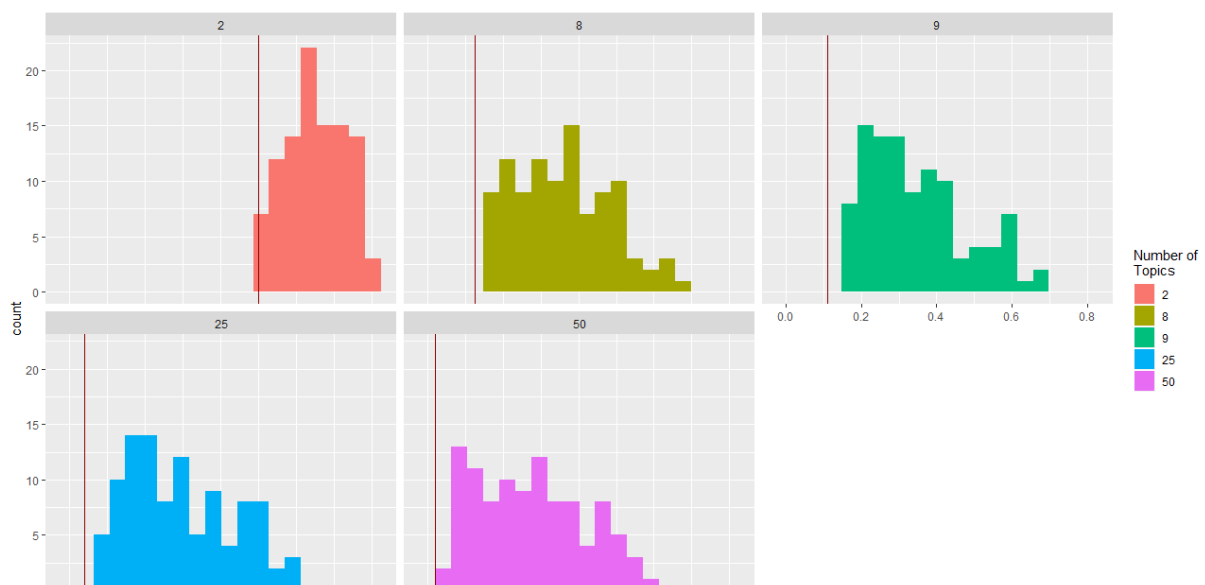


Figure 23 : Comparaison de la distribution des documents en fonction du nombre de *topics* retenus pour le corpus d'Airbnb

de *topics*, en cas de résultats comparables. La figure 23 nous permet de déterminer qu'une solution à 8 *topics* semble satisfaisante dans le cas d'Airbnb<sup>65</sup>.

Nous avons ensuite interprété ces *topics* à l'aide des différents outils d'exploration des textes disponibles dans les bibliothèques déjà mentionnés, en effectuant une comparaison temporelle. Cette analyse des thématiques nous a conduits à nous interroger sur l'opposition des acteurs au sein du champ. En effet, il semble que les acteurs défendent des positions et des réformes du champ institutionnel opposées. L'opposition politique des acteurs peut alors être appréhendée à travers l'étude de l'antagonisme politique permise par le modèle *wordfish* (Slapin & Proksch, 2008).

#### D. L'ANTAGONISME POLITIQUE

La nature du travail institutionnel consiste en l'opposition de plusieurs acteurs cherchant chacun à profiter au mieux de l'évolution institutionnelle en cours et par conséquent, cherchant à peser sur l'évolution du champ. Cette opposition des acteurs et de leurs intérêts se traduit dans les discours émis par l'utilisation de thématiques redondantes et par les associations de termes, différentes selon les acteurs. Nous considérons, en effet, que les acteurs ont chacun un positionnement politique spécifique face à la crise institutionnelle en cours dans leur champ.

Nous avons cherché à représenter ces oppositions entre les acteurs, en nous intéressant, pour chacun des deux cas, à l'ensemble du corpus. Nous avons ainsi travaillé avec tous les textes de tous les acteurs, identifiés par leur date de publication et leurs auteurs. Nous avons cherché à identifier les positions politiques des acteurs dans le processus de crise institutionnelle en cours.

Pour ce faire, nous avons utilisé le modèle *wordfish* (Slapin & Proksch, 2008), implémenté dans la bibliothèque *quanteda*, qui repose sur les fréquences d'apparition

---

<sup>65</sup> Il est à noter que le temps de calcul de ces algorithmes est assez long, les matrices initiales sur lesquelles les calculs de proximités sont effectués représentant des centaines de milliers de cases en moyenne (remplies à plus de 90% de zéros généralement), et ceux malgré l'élimination des mots qui n'apparaissent que très peu dans le corpus. L'itération prolonge d'autant le temps des calculs.

des termes. Le modèle permet de représenter sur une échelle unidimensionnelle les positions des termes en fonction de leurs occurrences. Il est considéré que le nombre d'occurrence du mot  $j$  dans le discours de l'acteur  $i$  au temps  $t$  est fonction du contexte dans lequel le discours est produit, des effets propres du mot, de l'importance du mot pour discriminer la position de l'acteur et de la position de l'acteur au temps  $t$ . D'une manière formelle, nous obtenons :

$$y_{i j t} \sim \text{Poisson}(\lambda_{i j t})$$

$$\lambda_{i j t} = \exp(\alpha_{i t} + \psi_j + \beta_j * \omega_{i t})$$

Avec :

$y_{i j t}$ , le nombre d'occurrences du terme  $j$  dans le discours d'un acteur  $i$  au temps  $t$ ,

$\alpha_{i t}$ , les effets du contexte sur l'acteur  $i$  au temps  $t$ ,

$\psi_j$ , les effets propres du terme  $j$ ,

$\beta_j$ , un estimateur de la spécificité du poids spécifique du terme  $j$  qui permet d'évaluer l'importance du terme pour discriminer les acteurs entre eux,

$\omega_{i t}$ , la position estimée de l'acteur  $i$  au temps  $t$ .

Il s'agit d'une méthode de scaling unidimensionnelle et non-supervisée, qui estime les positions des documents en fonction de la fréquence observée des *tokens*. Le modèle calcule par itération les paramètres  $\theta$  correspondant aux positions des documents et les paramètres  $\beta$  et  $\psi$  correspondant aux positions des *tokens* jusqu'à convergence de la solution. En faisant tourner ce modèle sur le corpus complet des acteurs, nous sommes ainsi capables d'identifier les antagonismes politiques sous-jacents aux textes émis, représentés sur une échelle uni-dimensionnelle. Une analyse en fonction du temps nous permet également de voir les mouvements de positions des différents acteurs. Ce modèle a été principalement utilisé en sciences politiques pour décrypter les discours des partis politiques (Lo, Proksch, & Slapin, 2014; Proksch & Slapin, 2009, 2010; Proksch, Slapin, & Thies, 2011).

Nous présentons en annexe la liste des bibliothèques utilisées dans nos diverses analyses et le code informatique qui nous a permis de présenter les résultats du cas Uber. Celui du cas Airbnb est identique, à quelques paramètres près (nombre et noms des acteurs, par exemple).

## CONCLUSION

Nous nous proposons d'utiliser les grilles de lecture offertes par le mégamarketing et les stratégies de résistance au travail institutionnel pour observer les stratégies d'implantation des plateformes et le travail institutionnel qui en découle.

Rappelons notre problématique principale et les deux sous-questions qu'elle porte en elle : comment se sont institutionnalisées les plateformes Airbnb et Uber ? Quelles stratégies de mégamarketing ces deux plateformes ont-elles mises en place ? Quel est le déroulement du travail institutionnel qui s'est mis en œuvre suite à leur implantation sur le marché parisien ?

Pour répondre à ces questions, nous avons collecté des données secondaires en tout genre. Cela nous permet de retracer les faits concernant le développement d'Airbnb et d'Uber et de délimiter les champs d'action stratégique correspondant. Nous avons établi des séquences d'actions, d'événements que nous avons interprété au travers des catégories de stratégies de résistance proposées par Oliver (1991) qui nous sert à représenter le déroulement du travail institutionnel. Nous avons constitué des corpus reprenant des discours à visée institutionnelle émis par les principaux acteurs des champs identifiés, afin d'identifier les discours de légitimation des acteurs et les arguments qui s'opposent.

Il est maintenant temps de présenter les cas. Les deux chapitres suivants sont construits sur le même modèle. Nous commençons par les stratégies de mégamarketing mises en œuvre par les plateformes avant de présenter le cas parisien. Nous nous intéressons ensuite aux discours des acteurs, pour décrypter leur positionnement global sur la période. Enfin, nous nous intéressons à la chronologie du

travail institutionnel, qui permet de mettre en perspective les évolutions de positionnement des acteurs.





---

# CHAPITRE 5 : AIRBNB

## INTRODUCTION

Airbnb est une plateforme de mise en relation de particuliers échangeant un service d'hébergement de court terme (durée inférieure à un an). Elle s'appuie sur les pratiques d'hébergement de pairs à pairs qui ont existé de tout temps – certains peuvent encore se souvenir de l'époque où les annonces étaient publiées sur catalogue. Le principal frein à cette activité, de son point de vue marchand, a été la mise en relation de l'offre et de la demande.

La plateforme Airbnb, en utilisant systématiquement les ressources du numérique, facilite grandement cette mise en relation. Son activité est de proposer une place de marché virtuelle pour la location de logement touristique de courte durée (le touriste étant défini comme une personne séjournant au moins une nuit loin de chez lui pour toutes raisons). Le positionnement particulier de l'entreprise (l'imaginaire véhiculé autour de son activité d'intermédiation) supporté par de lourdes campagnes marketing lui assure rapidement du succès auprès d'une niche de consommateurs en recherche d'expériences différentes de tourisme et de voyage. Son succès fulgurant est en partie lié à l'ergonomie de son application, à sa simplicité d'usage, aux conditions nécessaires à générer la confiance (notation des parties entre elles, prise en charge du paiement sur la plateforme, vérifications préalables, garantie et assurance, ...), et bien évidemment à l'existence d'une demande latente pour ce type de service.

Son implantation sur le marché parisien a été très rapide. Les propriétaires d'appartements parisiens ont perçus l'intérêt que représentait la plateforme pour rentabiliser leurs logements. La mairie de Paris s'est ainsi retrouvée face à l'émergence d'une nouvelle pratique bien répandue. Cette pratique a rapidement affecté le marché du logement (prix de l'immobilier, impact sur le parc locatif), faisant émerger diverses questions de régulation. Une intense activité de négociations entre les diverses parties prenantes a donné lieu à la réglementation en vigueur actuellement et surtout à la légitimation d'Airbnb comme acteur incontournable du logement touristique. La mise

en place des règles encadrant l'activité des utilisateurs de la plateforme et de la plateforme elle-même reconnaît de fait cette activité comme étant et comme ayant le droit d'être et que les actions, une fois encadrées par la régulation, sont appropriées à la réalisation d'échange de logements touristiques.

L'objet de ce chapitre est d'examiner comment s'est déroulé le travail institutionnel autour de l'implantation d'Airbnb sur le marché parisien. Dans un premier temps, nous allons revenir sur l'histoire d'Airbnb, afin de cerner son système de légitimité et d'action (première partie) avant de décrire sa stratégie de développement sous l'angle du mégamarketing (deuxième partie). Dans un deuxième temps, nous présenterons le champ de la régulation hôtelière parisienne et ses acteurs principaux (troisième partie) et nous verrons la teneur des discours tenus au niveau du champ de la régulation (quatrième partie). Dans un dernier temps, nous interrogerons la chronologie des événements sur le marché parisien suite à l'implantation d'Airbnb afin de mettre en évidence les diverses stratégies employées par les différents acteurs lors du travail institutionnel (cinquième partie).

## I. AIRBNB, L'HISTOIRE D'UN SUCCÈS RAPIDE

Airbnb est devenue en seulement quelques années une icône de l'économie de pair-à-pair. Créée en 2007, elle s'est répandue en une dizaine d'années dans toutes les régions touristiques du globe, comme en témoigne la figure 24<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> Repris de la présentation de Rebecca Rosenfelt, *Product Manager* chez Airbnb, du 7 août 2014 pour le programme 500 start-ups (à destination des créateurs d'entreprises), intitulé : *Going for Global 5 Guerrilla Tactics When the Slick Stuff Fails* (Rosenfelt, 2014).

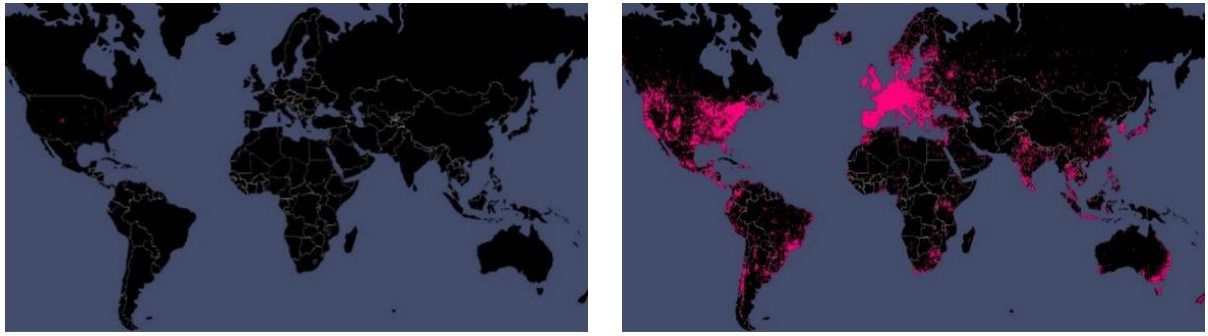


Figure 24 : Présence d'Airbnb en 2009 (à gauche) et en 2014 (à droite)

### Evolution du nombre de logements Airbnb disponibles à Paris

Données tirées du site tomslee.net

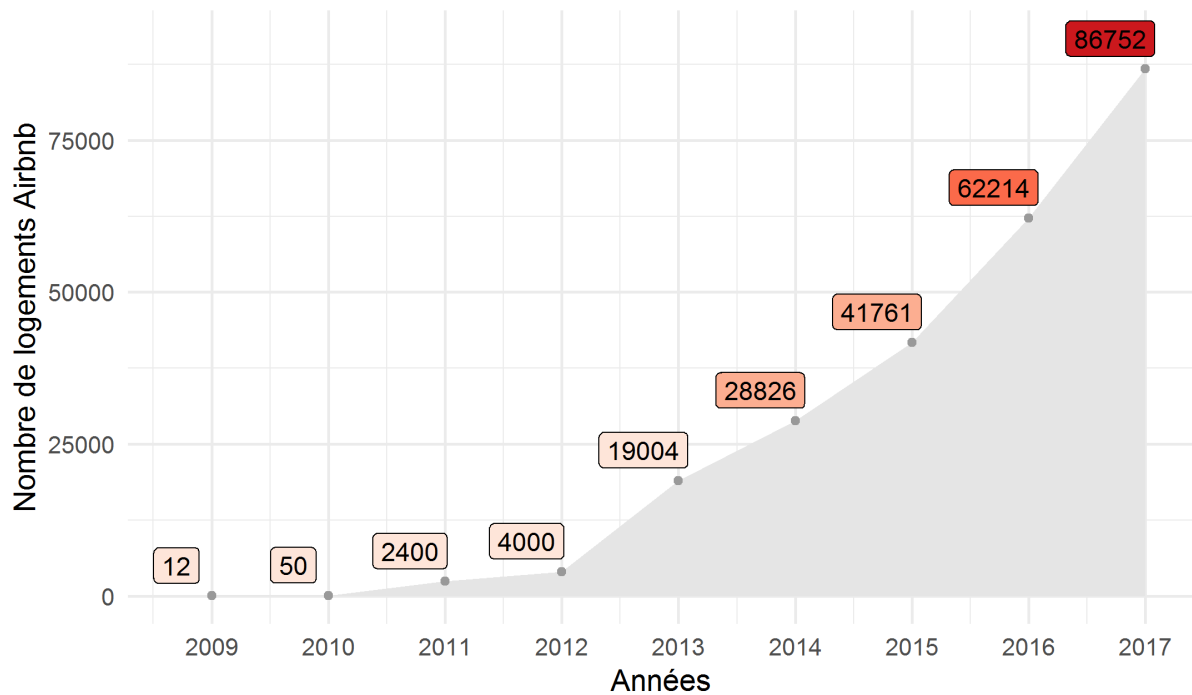


Figure 25 : Évolution du nombre de logements disponibles à Paris sur la plateforme Airbnb

À Paris, son succès a été fulgurant : en 10 ans, Airbnb recense environ 87 000 logements disponibles<sup>67</sup>, ce qui représente approximativement le nombre de chambres

<sup>67</sup> <http://tomslee.net/airbnb-data-collection-get-the-data> Airbnb ne publie que très peu de chiffres quant à son activité dans les différentes villes du monde, les estimations obtenues le sont en faisant des relevés directement sur le site (scrapbooking). Les différences d'estimation avec d'autres sources sont la plupart du temps liées à des différences dans la méthode et le moment de la collecte, la variabilité saisonnière de l'activité étant importante. Nous nous référons à cette source pour ce chapitre.

d'hôtels<sup>68</sup>. La courbe de croissance du nombre de logements Airbnb à Paris est impressionnante, comme l'on peut le voir sur la figure 25.

#### A. 2007-2009 : LES DÉBUTS DE LA START-UP

L'idée de l'entreprise Airbnb date d'octobre 2007. À l'époque, la *start-up* se nomme AirBedAndBreakfast<sup>69</sup>. Les fondateurs rappellent à loisir l'histoire originelle de la compagnie : c'est à San Francisco que Brian Chesky et Joe Gebbia, en fin d'études de design, ont eu l'idée de mettre à disposition de touristes un matelas gonflable pour passer la nuit accompagné du petit-déjeuner le lendemain matin. Cette idée leur est venue dans le but de générer un revenu supplémentaire, dans un contexte de saturation du marché hôtelier. Un congrès de design devait se tenir dans la ville, les chambres d'hôtels étaient pleines, leur proposition a permis aux participants du congrès de se loger à moindre frais. Cette première expérience fructueuse aurait donné lieu, selon cette histoire, à ce que nous connaissons aujourd'hui comme la première plateforme de location entre particuliers d'hébergement touristique de courte durée.

Cette histoire représente le mythe fondateur d'Airbnb, il est très important pour donner le sens de l'entreprise : Airbnb répond à une demande du marché, ne trouvant pas satisfaction du fait de l'insuffisance de l'offre hôtelière et permet aux particuliers de générer un revenu supplémentaire ou d'économiser sur le prix d'un hôtel, dans une période de crise économique. Nous trouvons là les deux éléments clé du système de légitimité de la plateforme, fondé sur la rationalité économique : l'imperfection de l'offre hôtelière, les bénéfices économiques individuels.

Les deux fondateurs font très rapidement appel à Nathan Blecharczyk, un ingénieur de formation, et le premier site sera officiellement lancé en août 2008, sous le nom d'airbedandbreakfast.com. Au démarrage, l'offre de l'entreprise s'adresse à une niche assez réduite (la location d'hébergement pendant des événements

---

<sup>68</sup> L'Insee décompte 80 617 chambres en hôtels à Paris en 2017. Données : séries « capacités des communes en hébergement touristique » <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2021703#consulter>

<sup>69</sup> Airbed signifie en anglais matelas gonflable.

scientifiques). Fin 2008, ils entrent au *Y combinator*, un incubateur d'entreprises, vont renommer leur site en *airbnb.com* en 2009, et élargissent la nature des offres d'hébergement présents sur leur site (matelas gonflables originels, chambres, logements entiers). Ce passage dans l'incubateur va leur permettre de donner une nouvelle dimension à la plateforme et de lever des fonds pour financer leur développement (600k\$ fin 2009, 112m\$ en 2012, ce qui les valorisera à plus de 1 milliard de \$<sup>70</sup>). L'offre proposée est déjà internationale, par exemple à Paris, 144 touristes seront accueillis via le site en 2009.

Ils se situent au croisement des pratiques déjà existantes – entre Couchsurfing, plateforme communautaire qui propose un canapé chez l'habitant, et les hébergements de type *bed and breackfast* traditionnels, qui proposent une chambre et le petit-déjeuner chez l'habitant de manière plus professionnelle (et réglementée). Les références à Couchsurfing permettent d'ancrer Airbnb comme une plateforme permettant de faire des voyages plus humains, dans un esprit communautaire, d'ouverture aux autres et de partage. Couchsurfing est, en effet, une plateforme créée au début des années 2000, permettant à des particuliers de loger gratuitement chez l'habitant. L'idée de rencontre et de lien social est très forte parmi les utilisateurs de la plateforme, et est symbolisé par la mise en avant du canapé, comme lit d'appoint au milieu du salon, chez des gens. La gratuité des échanges participe à la création d'un esprit communautaire, mettant en avant une autre idée du voyage que celui permis par l'industrie hôtelière traditionnelle. De l'autre côté, la tradition des *bed and breakfast* et des chambres d'hôtes permet à Airbnb de se présenter comme une activité somme toute classique et à laquelle l'on peut avoir recours auprès d'une population d'utilisateurs tournée vers les modèles traditionnels. Les créateurs d'Airbnb ont su créer une plateforme attractive, correspondant aux attentes de la société, en s'appuyant sur des modèles d'offres déjà existants.

---

<sup>70</sup> <https://growthhackers.com/growth-studies/airbnb>

Pour se faire connaître et attirer des annonces de loueurs, ils vont utiliser le site américain de petites annonces *craigslist*, en récupérant les adresses mails de particuliers proposant de louer leur logement et en les incitant à s'inscrire sur leur propre site (méthode de *scraping*). La stratégie sera payante, la taille de leur listing augmentant convenablement en particulier grâce à une interface graphique de meilleure qualité, un des atouts majeurs du site. En effet, ce design du site plus *user friendly*, très visuel et intuitif permet aux utilisateurs une interaction facilitée et agréable ce qui favorise leur taux de réutilisation et la création d'une communauté d'utilisateurs (Mcalexander, Schouten, & Koenig, 2002; Muniz & O'Guinn, 2001). La confiance entre les utilisateurs est générée par un système de notation réciproque<sup>71</sup> et une prise en charge du paiement. Le voyageur paie la plateforme à la réservation, qui reversera son dû à l'hôte 24h après la prise d'effet de la réservation. À la fin du séjour, chacune des deux parties est invitée à laisser un commentaire sur son expérience avec l'autre partie, ces commentaires étant publics une fois que l'hôte et le voyageur ont rempli leur part. Ce système permet une mise en conformité de la plupart des utilisateurs de la plateforme et permet à l'entreprise de décorrélérer le paiement de la prestation. L'expérience vécue par le voyageur est alors d'autant plus valorisée que le mauvais côté de l'achat (l'acte de payer) est mis de côté.

L'interface permet à l'hôte de publier facilement son annonce, en y intégrant des photos du logement, une description personnalisée et des informations diverses. Airbnb pousse les hôtes à mettre en ligne un grand nombre de photos, ce qui modifie la manière de présenter le logement, par rapport à ce qui existait jusque-ici. C'est là sa première innovation majeure. Du côté voyageur, la recherche de logement est géographique, couplée à certains critères de sélection (taille, prix, disponibilité, options). L'interface permet la visualisation sur une carte interactive et propose une liste de logements illustrés d'une photo, de l'hôte bien souvent à cette époque. Le système de messagerie mis en place permet aux utilisateurs de prendre contact et de

---

<sup>71</sup> Nous devons ce système de notation à eBay qui la première l'implémenta, avant de le délaissier au profit d'un indicateur générique du nombre de transactions réussies.

se mettre d'accord, tout en les incitant fortement à rester sur la plateforme pour les échanges d'information. Les garanties en matière de paiement et de sécurité proposées par le site leur permettent de garder les transactions sur la plateforme. Ceci est primordial pour leur activité, car leur système de rémunération est basée sur une commission à chaque réservation (entre 6 et 12 % du prix pour le voyageur, 3% pour l'hôte). Fin 2009, l'activité de l'entreprise commence à progresser et à devenir très prometteuse.

## B. 2010-2013 : LA CROISSANCE DANS L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Le positionnement d'Airbnb est relativement novateur : entreprise de l'économie collaborative, elle permet aux particuliers de générer des revenus supplémentaires de leur logement inutilisé et/ou de voyager à moindre frais en vivant de nouvelles expériences. S'inscrivant dans une période où la crise économique et financière est bien présente à l'esprit des consommateurs, ce positionnement trouve un large écho dans la société. Cette nouvelle offre va rapidement se répandre parmi les consommateurs, qui vont facilement adopter les nouveaux comportements introduits par l'entreprise. Pour améliorer l'image et l'usage du site, les fondateurs de l'entreprise ont l'idée de faire appel à des photographes professionnels pour obtenir un rendu des images d'une qualité supérieure à ce qui est fait habituellement. Ces photographies vont permettre de présenter d'une manière optimale les annonces des logements disponibles. Ce service proposé aux hôtes à partir de 2011 va connaître un fort succès et s'avérer efficace sur le nombre de réservations effectuées sur le site.

L'entreprise s'adressant à deux pans du marché différents, il leur faut mettre en place une stratégie pour s'assurer que l'offre soit suffisante pour la demande générée et inversement. Les techniques de marketing mises en place sont basées sur les outils digitaux, le *user generated content*, l'expérientiel et la guérilla marketing (Rosenfelt, 2014). Airbnb fait participer ses utilisateurs à la communication de l'entreprise, en particulier en recueillant des témoignages d'hôtes qui racontent leurs expériences. La plateforme propose aussi à ses utilisateurs de participer à des concours pour remporter

le droit de passer une nuit dans des lieux exceptionnels (les Catacombes à Paris ou une cabine téléphérique à Courchevelles par exemple). Elle utilise la guérilla marketing en particulier lors de son implantation dans les villes, où l'on peut alors voir fleurir des autocollants, des protections de selle de vélo ou des graffitis aux couleurs de l'entreprise.

Sa communication est caractérisée par le *storytelling*<sup>72</sup> : Airbnb cherche à mettre l'expérience consommateur au centre de son offre. Ils vont mobiliser petit à petit tous ces différents leviers, et ce localement. Le développement de l'activité se fait par zone géographique successive, en identifiant les zones touristiques clés. Les États-Unis sont naturellement une zone attractive pour leur activité, mais l'Europe, et en particulier la France, représente une forte zone touristique et donc un fort potentiel de croissance. L'implantation dans une zone précise passe par le lancement d'un site national, par une forte présence sur les réseaux sociaux, la mise en place de partenariats de *co-branding* stratégiques, des campagnes publicitaires multi-supports multipliant les *call-to-action* et parfois par l'envoi d'une équipe chargée de mettre en place les actions marketing sur le terrain (organisation d'événements, distribution de flyers, guérilla marketing, ...). Ses levées de fonds successives lui permettent de supporter toutes ces actions marketing et de développer la gamme de leur service.

Grâce à l'analyse de leurs données clients, ils vont modifier les services proposés par leur site afin de jouer sur deux leviers stratégiques :

- l'hospitalité, c'est-à-dire l'art de l'accueil et de l'ouverture de sa maison aux étrangers<sup>73</sup>, pour fédérer et fidéliser les hôtes,
- l'expérience vécue lors du séjour, pour fidéliser les voyageurs.

---

<sup>72</sup> Techniques de communication qui reposent sur l'usage des codes du récit pour construire tout un univers à partir de narrations spécifiques, et se déclinent sur les différents supports et formats de communication choisis (cf. chapitre 2).

<sup>73</sup> Le terme d'hospitalité a de nombreuses interprétations (Cinotti, 2011), notamment dans le vocabulaire anglo-saxon, où *hospitality* renvoie à des dimensions plus ou moins philosophiques, plus ou moins altruistes, plus ou moins marchandes selon les contextes (Lynch, Molz, McIntosh, & Lugosi, 2011).



Ces leviers relèvent de la capacité de la plateforme à orienter les conduites et à faire endosser des rôles aux utilisateurs. La gouvernementalité<sup>74</sup> d'Airbnb est inscrite dans les dispositifs techniques qui vont découler de la déclinaison de ces leviers.

Ce tournant est visible dès 2012 avec la mise en place de nouveaux services, tels que les guides de quartiers, les chartes hospitalité à l'attention des hôtes, de partenariat avec des entreprises de nettoyage et par l'amélioration des services mobiles (investissements importants sur l'application mobile). L'idée est que les personnes qui ont recours à Airbnb ne le font pas uniquement pour des raisons économiques. Elles cherchent une alternative à l'offre touristique classique, elles souhaitent découvrir et faire découvrir les lieux sous un autre angle, elles aspirent à vivre des moments uniques. La communauté des hôtes, bienveillante, joue un rôle fondamental pour véhiculer cet imaginaire. Souvent passionnés de leurs lieux de vie, certains vont s'investir pour participer à la création de guides touristiques un tant soit peu alternatif de leur quartier, ce qui permet de renforcer le sentiment des voyageurs de vivre une expérience unique. L'engagement de l'entreprise autour de certaines valeurs, adossé à la mise en place d'un service chargé d'édicter des guides de conduite concernant la manière d'accueillir convenablement les voyageurs lui permet d'enrôler les hôtes dans une mission bien plus importante que de louer sa chambre vide pour arrondir ses fins de mois. Une véritable communauté se met alors en place.

La communauté repose ainsi sur un noyau d'hôtes et d'utilisateurs prêts à s'investir dans la plateforme, via des activités digitales (rédaction de guides de quartier, attention particulière à la rédaction et la présentation des annonces) et des activités physiques (préparation du logement, accueil, gentillesse, soin du visiteur, etc.). Nous assistons ainsi à une mise en travail des utilisateurs, au-delà des commentaires laissés suite aux échanges, pour créer la valeur de la plateforme. Nous voyons ici un exemple de ce que pointe A. Casilli avec la notion de *digital labor* (voir

---

<sup>74</sup> Au sens de Foucault, c'est-à-dire l'art de gouverner les populations par la mise en place de dispositifs de surveillance et de contrôle incitant les individus à orienter leur comportement dans un certain sens

par exemple Casilli (2015, 2017)), c'est-à-dire la captation par les plateformes de la valeur produite par leurs utilisateurs.

2012 est également une année charnière pour l'implantation européenne de la plateforme. En rachetant deux concurrents européens (l'allemand Accoleo et le britannique Crashpadder), Airbnb s'assure un accès facilité au marché. De plus, l'entreprise profite de la tenue des Jeux Olympiques de Londres pour s'implanter fortement dans la région, en mettant en place une action de communication de grande envergure. La France représente un marché d'importance pour l'entreprise. Elle y ouvrira ses premiers bureaux, centrés sur l'activité marketing, cette même année. Le succès de l'entreprise en Europe est fulgurant : en 2014, ce marché représentera plus de 50% de son volume d'activité. La progression rapide d'Airbnb dans le monde lui permet d'attirer de nouveaux financements, d'investir et d'améliorer ses services et donc de continuer à gagner des parts de marché. L'entreprise n'est pas encore rentable, mais sa bonne implantation lui permet d'envisager l'avenir plutôt sereinement.

Parallèlement, la plateforme étoffe ses services en implémentant l'outil de « la liste de souhait » (*wish list*), mi-2012. Cet outil permet de sauvegarder une annonce pour plus tard, de la partager avec d'autres membres sur la plateforme ou, grâce à l'interopérabilité avec Facebook, de la partager sur ce réseau social. La navigation parmi les offres est aussi repensée : les photos sont mises en avant, en s'appuyant sur un design propre aux sites de partage de photos (Pinterest, par exemple). Airbnb se développe ainsi en proposant une offre de « tourisme numérique », qui invite à la flânerie devant des lieux insolites, derrière son écran, et en s'insérant dans les usages liés à Facebook. L'objectif est alors d'étendre les occasions d'utilisation de la plateforme à d'autres moments que ceux destinés à réserver une offre pour un séjour pré-programmé.

Par ailleurs, Airbnb fait face aux premiers conflits entre des hôtes et des touristes ayant réservé via leur plateforme. Plusieurs hôtes ont retrouvé leur logement saccagé suite à une location, ou plus grave encore, certains touristes ont subi des

accidents qui ont parfois pu leur coûter la vie. Pour réagir face au bruit médiatique généré par de tels événements, le site va renforcer sa politique d'assurance et de mise en sécurité des logements. Elle va également développée une plateforme de résolution de problèmes, joignable à tout moment. Dans la logique des guides concernant l'hospitalité, des lignes de conduite pour mettre son logement en sécurité et assurer le confort des voyageurs sont mis en place. La sécurité concernant l'identité des personnes est aussi renforcée, avec la mise en place progressive de système d'identification et de vérification d'identité. Actuellement, en France, l'assurance couvre les hôtes et les voyageurs à hauteur de 800 000 € en cas de dommage. Les conditions d'indemnisation sont strictes, Airbnb se décharge de certaines causes d'accident, incitant les utilisateurs à la prudence et à la mise en conformité de leur logement selon les principes proposés par l'entreprise.

Ainsi, la communauté Airbnb partage progressivement des manières de faire communes grâce à la diffusion de guides de bonnes pratiques et aux règles imposées par la plateforme (par exemple pour pouvoir être dédommagé en cas d'incident). Les hôtes qui reçoivent le plus de voyageurs se constituent un véritable savoir-faire qu'ils diffusent autour d'eux et qui s'érige en exemplarité. Les multiplications d'expériences donnent lieu à des effets de bouche à oreille réels et virtuels pour se donner des conseils sur les manières d'interagir lors d'un échange Airbnb. Petit à petit, l'on retrouve une certaine uniformisation des comportements à travers le monde des utilisateurs de la plateforme, en particulier parmi les plus investis.

L'activité s'étant bien développée aux États-Unis, et en particulier à San Francisco (berceau de l'entreprise) et à New-York, les pouvoirs publics municipaux commencent à s'inquiéter de cette nouvelle activité. Les villes sont préoccupées par le respect de la loi concernant les règles de location de logements destinés à l'habitation car elles font face à une pénurie d'offre de logements résidentiels. Les pratiques permises et développées grâce à Airbnb provoquent des manquements à la loi par le non-respect des contrats de location (et notamment de la clause sur le montant que l'on peut tirer d'une location), par le non-paiement des taxes de séjour, ou encore par

la soustraction de biens destinés à l'habitation du parc de logements résidentiels. On va ainsi voir fleurir les premières restrictions concernant la location des logements résidentiels par les particuliers, notamment en interdisant la location de logement entier (à New-York) ou en limitant le nombre de nuitées autorisées (San Francisco). Les premières sanctions contre des loueurs tombent en 2013, et la ville de Berlin va même interdire au service d'opérer sur son territoire. Face au succès rapide et important d'Airbnb, les hôteliers vont réagir en mettant en cause la légalité d'une telle activité pour les particuliers et en soulignant les effets négatifs de cette activité pour les pouvoirs publics et les citoyens. 2013 marque le début de la grogne de ce secteur.

### C. 2014-2017 : LA CONSOLIDATION DE L'ACTIVITÉ

Fort de son succès, Airbnb continue de développer ses services et cherche une identité qui assure la pérennité de son activité en l'ancrant profondément dans les pratiques des nombreux usagers. Plutôt que de se concevoir comme une simple place de marché, l'entreprise va s'orienter vers la proposition d'offre de tourisme intégrée, comportant logements et activités sur place dans un confort intégral. D'autres plateformes de partage de logements pour les touristes émergent et concurrencent l'activité d'Airbnb. Les hôteliers commencent à prendre la mesure de la transformation numérique du secteur et des « nouvelles » aspirations des consommateurs, et entament leur renouvellement. Ce positionnement particulier, à la croisée des propositions existantes et qui est adossé sur le pair à pair, lui permet de se créer une identité, de devenir une marque Airbnb et de se garantir une communauté d'utilisateurs très engagés. Cette communauté assure elle-même l'existence de la marque qui sans elle reste une simple place de marché.

Au niveau de son développement, Airbnb va modifier sa signature visuelle afin d'affermir son identité. Son objectif est de créer une communauté forte d'utilisateur afin d'avoir une base de consommateurs qui leur assureront de la croissance une fois que le marché sera arrivé à maturité. L'entreprise souhaite s'assurer une image très forte dans l'esprit des consommateurs et diversifie donc sa gamme de service afin de

devenir une sorte d'agence de voyages. Pour supporter la marque, en juillet 2014, une nouvelle identité visuelle est mise en ligne. Le site internet et l'application sont repensés pour fluidifier la navigation et favoriser le rêve : la navigation principale n'est plus accès sur la recherche mais sur le parcours du catalogue, agencé de telle sorte à présenter des lieux oniriques. Cet environnement est voulu pour que les utilisateurs utilisent le site comme un lieu d'évasion du quotidien, et donc au quotidien. L'outil de la liste de souhait permettant de garder pour plus tard l'étude des offres les plus séduisantes pour l'utilisateur et de les partager est également amélioré. Un logo est créé, nommé le « Bélo » (pour *belonging*), tout en rondeur pour illustrer l'idée de communauté et d'entraide au sein de cette communauté. Comme l'on peut le voir sur la figure 26, l'identité visuelle d'Airbnb est refondée, la couleur est changée, la police d'écriture est fluide et en sobriété. Le logo quant à lui, le « Bélo » est, d'après la communication de la plateforme, le résultat du mélange des gens (« *people* », imaginez un visage au milieu de la boucle et les bras qui se rejoignent au-dessus) qui sont au cœur de la communauté, des lieux (« *places* », à travers l'icône d'identification des lieux



Figure 26 : Les différentes identités visuelles d'Airbnb

sur les cartes interactives en ligne) qui représentent les offres de logements, l'amour (« *love* », à travers le cœur renversé) qui représente l'hospitalité et la bienveillance qui conduit la communauté et Airbnb (le « A »). Le fait qu'il soit constitué d'un seul trait permet d'appuyer l'idée d'appartenance, puisque où que vous vous situiez sur le logo, vous êtes inclus dans le tout. Le « *belonging* » d'où est tiré le nom du logo doit se comprendre comme une invitation à considérer les logements proposés par Airbnb comme une extension de chez soi, où l'on se sent bien et l'on est bien accueilli.

Pour affermir le sentiment de communauté au sein des hôtes principalement, mais aussi des voyageurs, la plateforme inaugure l'Airbnb Open, un événement sur

plusieurs jours permettant de faire se rencontrer les membres de la communauté. L'édition 2014 se tient du 21 au 23 novembre de la même année à San Francisco. L'objectif affiché est de proposer « un programme qui éduque, inspire et célèbre les hôtes »<sup>75</sup>, avec des conférences sur l'hospitalité, des sessions d'échanges entre pairs et la remise de prix pour les meilleurs hôtes. Cet événement permet de donner une réalité tangible à la communauté, d'ancrer son identité, et de partager les bonnes pratiques qui permettent de se reconnaître comme partageant un même savoir-faire (savoir-être). Cet événement sera reconduit en 2015 et 2016 (présenté cette année-là comme le « festival célébrant la communauté Airbnb »<sup>76</sup>) et est fondamental dans la transmission de l'identité collective des membres de la plateforme Airbnb.

L'idée mise en avant par les trois co-fondateurs d'Airbnb est que leur plateforme permet aux gens de voyager partout comme s'ils étaient chez eux, et qu'ils pourront vivre des expériences hors du commun, impossible à trouver lorsque l'on n'est qu'un simple touriste. Les slogans de la marque, « *belong anywhere* », « *welcome home* », insistent bien sur cette idée d'appartenance, tandis que les spots publicitaires mettent en scène des voyageurs qui vivent des expériences formidables grâce à leurs hôtes. Les relations interpersonnelles sont omniprésentes dans les supports de communication et très largement valorisées. C'est une des clés de leur positionnement, car sans les membres de la communauté qui animent les activités du site, Airbnb n'est qu'une simple plateforme de mise en relation de l'offre et de la demande d'hébergement touristique. Les services implémentés par l'entreprise incitent les utilisateurs à créer eux-mêmes les contenus d'une offre touristique d'un genre nouveau. Les guides des quartiers, par exemple, mettent en avant des lieux non présents dans l'industrie touristique. Ces lieux sont identifiés par les locaux, qui partagent leur connaissance des lieux avec les touristes Airbnb. Ces derniers sont amenés alors à laisser des commentaires pour enrichir l'information disponible aux autres utilisateurs. Ces utilisateurs sont donc mis en avant et valorisés par Airbnb.

---

<sup>75</sup> <https://blog.atairbnb.com/airbnb-open-2014-san-francisco/>

<sup>76</sup> <https://blog.atairbnb.com/ao-2016-highlights/>

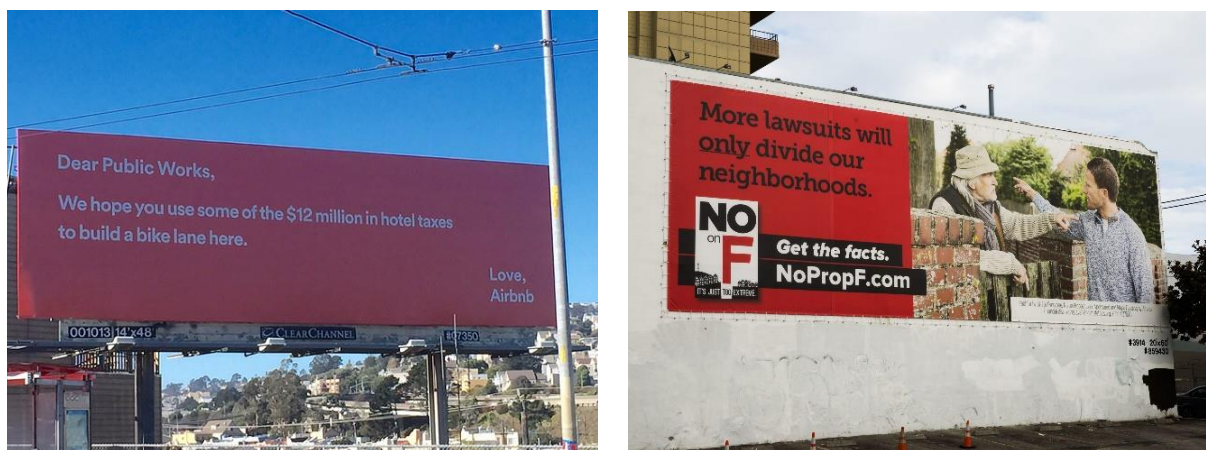
L'entreprise va, à cette période, travailler à la mise en place de nouvelles fonctionnalités sur leur site et application qui permettront d'enrichir la gamme des activités touristiques proposées. Ces fonctionnalités verront le jour en 2016. L'ambition d'Airbnb est d'être une plateforme globale de services, permettant sur un même espace digital de programmer tous les aspects d'un voyage touristique.

En parallèle, Airbnb fait face à la pression des villes. Les municipalités cherchent à encadrer l'activité de logements touristiques, afin de préserver l'offre d'hébergement et de percevoir les taxes de séjour qui leur sont dues. La plateforme va alors déployer une armada de spécialistes en relations publiques, en politiques publiques et d'experts juridiques pour mettre en place des solutions qui conviendraient à tous et surtout qui légitimeraient leur activité en lui créant un cadre légal et réglementaire. 2015 est une année largement dédiée à cet aspect, la plupart des municipalités souhaitant affermir leur législation concernant la location de courte durée. Les débats seront parfois houleux ; la campagne concernant le référendum Airbnb à San Francisco est à cet égard emblématique<sup>77</sup>. La mairie de San Francisco souhaitait mettre en place un amendement qui limiterait le nombre de nuitée maximal de location à 75 jours par an, tous types de locations confondus. L'amendement permettait aussi aux « parties intéressées » de poursuivre un hôte pour qu'il cesse son activité. Airbnb a mis en place une large campagne de communication, sur les réseaux sociaux mais aussi en affichage dans toute la ville : la plateforme dépensera au total 8 millions de dollars dans cette campagne contre « la proposition F ». La figure 27<sup>78</sup> représente un exemple d'affiches financées par Airbnb dans cette campagne face à la mairie de San Francisco.

---

<sup>77</sup> <http://www.latimes.com/local/california/la-me-ln-airbnb-san-francisco-vote-housing-debate2-20151104-htmstory.html>

<sup>78</sup> Repris de : <https://archives.sfweekly.com/thesnitch/2015/10/21/passive-aggressive-pro-airbnb-ads-appear-on-muni-shleters>  
<https://www.wired.com/2015/11/prop-f-san-francisco-is-ground-zero-for-airbnb-freakout/>



**Figure 27 : Exemples de publicités mises en place par Airbnb contre la proposition F à San Francisco en 2015**

L'impact d'Airbnb est en effet problématique dans certaines villes du monde, ou même quartiers, très touristiques, où l'offre de logement est déficitaire. Certains propriétaires profitent de l'opportunité offerte par la plateforme pour soustraire leur logement de la location longue durée. Cette activité va accroître la crise du logement dans ces zones sensibles (quartier de Barceloneta à Barcelone, Londres, New-York, San Francisco, Paris, et la liste est encore longue). À Athènes, sous l'effet de la crise économique, le nombre de locations croît de manière très impressionnante, et les difficultés auxquelles est confrontés l'État ne lui permettent pas de réguler cette activité ou de percevoir les taxes. Ailleurs, les mesures pour réglementer cette activité vont se faire de plus en plus sévères, notamment à Berlin ou New-York. Dans la plupart des autres villes du monde, le système de relations publiques est très efficace et leur permet de nouer des dialogues constructifs avec les pouvoirs publics. Des mesures seront mises en place pour faciliter la collecte de la taxe de séjour, Airbnb acceptera de communiquer certaines informations aux municipalités concernant l'offre d'hébergement touristique, l'entreprise s'engage à communiquer de manière claire et simple les obligations que les loueurs ont envers leur mairie, voire leur propriétaire, etc. L'année 2015 est donc largement orientée vers la mise en conformité avec les pouvoirs publics afin d'assurer une assise réglementaire à l'activité permise par la plateforme. De plus, les témoignages de mauvaises expériences via la plateforme, repris par les réseaux sociaux, posent la question de la sécurité des biens



et des personnes ayant recours à ce service. Pour y répondre, Airbnb mettra en place un système d'assurance des hôtes ou des voyageurs.

Les conditions générales de l'utilisation de la plateforme<sup>79</sup> précisent bien que la plateforme ne peut être tenue pour responsable des manquements à la loi de ses membres. Ainsi, la plateforme désengage sa responsabilité concernant le fait que les hôtes ne déclarent pas leurs activités aux administrations concernées. Cependant, l'interface prend en charge les échanges d'argent entre les deux parties, et cette activité permet à Airbnb d'avoir une trace de l'activité économique de ses membres. Au fur et à mesure de la croissance de la plateforme, les pouvoirs publics se sont penchés sur la possibilité d'obliger Airbnb à déclarer l'activité de ses membres. Ainsi, Airbnb a mis en place un système de collecte de la taxe de séjour pour les mairies (première mise en place à San Francisco en 2014) et doit maintenant rappeler à ses membres leurs obligations fiscales. Par exemple à Paris, elle ne doit accepter que les annonces possédant un numéro d'enregistrement auprès de la municipalité et signaler à l'administration fiscale toute personne qui loue son logement plus de 120 jours par an.

Le discours de Brian Chevsky, en novembre 2015 à Paris à l'occasion de l'Open Airbnb, est tourné vers cette problématique, tout comme les différentes interventions de cette année-là. Belinda Johnson, chef des affaires commerciales et des affaires juridiques, et Chris Lehane, responsable des politiques publiques<sup>80</sup> sont invités à présenter leurs actions et à défendre l'impact d'Airbnb sur les villes. Différentes études paraissent localement pour essayer d'évaluer cet impact. Une étude réalisée par Astères pour Airbnb sur le marché français met en avant les impacts économiques de l'activité sur le territoire. D'un autre côté, l'impact pour l'activité hôtelière est plus difficilement mesurable, même s'il est sûr que les hôtels ne sont pas égaux face à l'arrivée de cette nouvelle concurrence. Les petits hôtels des zones touristiques semblent être les plus touchés. L'industrie hôtelière va réagir face au phénomène

---

<sup>79</sup> [www.airbnb.fr/terms](http://www.airbnb.fr/terms)

<sup>80</sup> Chief Business Affairs and Legal Officer, Belinda Johnson, and Head of Policy, Chris Lehane

Airbnb de deux manières : d'une part, elle va chercher à réguler strictement la location touristique de courte durée à travers les débats parlementaires, et d'autre part, elle va remettre en question son positionnement sur le marché afin de moderniser son offre. Du fait que les pouvoirs publics s'emparent de la question de la location de courte durée et prépare de nouvelles législations, l'attention du public est tournée vers cette question. Le battage médiatique dans les différentes métropoles du monde va avoir pour effet de faire diminuer l'offre de logement sur le site Airbnb. En effet, certains loueurs vont retirer leur logement par peur de poursuites juridiques, de plus en plus nombreuses à l'égard des hôtes hors-la-loi, et la croissance du nombre de nouvel hôte ralentit. La plateforme va alors mettre en place des campagnes à l'intention des potentiels hôtes, en mettant en avant les revenus générés de la mise en location de son espace de vie, comme nous pouvons le voir sur la figure 28. La première raison pour laquelle référencer son logement sur Airbnb reste le revenu généré de l'activité<sup>81</sup> : l'argument économique reste le premier argument pour conquérir de nouveaux utilisateurs.



Figure 28 : Campagne d'affichage Airbnb à Paris en 2015 (crédits Valentin Hochet)

Les accords passés avec les pouvoirs publics à travers le monde permettent à Airbnb de se focaliser à nouveau sur son développement. En août 2016, la plateforme annonce l'ouverture du studio Samara, regroupant une équipe multidisciplinaire

<sup>81</sup> C'est seulement une fois l'hôte convaincu par cette activité que la notion de communauté prend toute son importance.

orientée innovation et design, chargée de créer et d'améliorer les manières dont la plateforme peut générer de la confiance entre ses utilisateurs. Fin 2016, lors de l'Open Airbnb de Los Angeles, la plateforme annonce la mise en place opérationnelle de son premier volet dans son développement vers une plateforme de tourisme globale : le lancement des « expériences ».

Les « expériences » permettent à des utilisateurs d'Airbnb de proposer une visite particulière de leur ville, de participer à une activité spéciale, que ce soit la dégustation de vin, la confection d'une robe, une visite guidée avec un photographe professionnel ou la tournée des bars de nuit. Ces activités sont évidemment monétisées, le paiement s'effectuant à travers la plateforme. Airbnb s'engage à proposer des expériences vérifiées par leurs soins ce qui rassure les consommateurs et génère la confiance nécessaire pour souscrire à ces offres. Les expériences, ajoutées aux guides de quartier, à la location de logement et à différents services de réservation (restauration, voiture de location, ...) permettent à Airbnb d'offrir l'accès à différents aspects du séjour touristique (le voyage que le site met en avant). L'idée est de poursuivre dans la direction d'une plateforme unique permettant de réserver tout ce dont un touriste pourrait avoir besoin : le trajet, le logement, les activités, les restaurants, les transports une fois sur place. La présentation de ces nouveaux services est entourée d'un imaginaire communautaire et collaboratif, d'un discours qui valorisent les hôtes qui font vivre la plateforme et d'un message qui rappelle que, grâce à Airbnb, les individus ont maintenant plus de pouvoir sur leur vie.

La période 2016-2017 est donc marquée par une installation durable d'Airbnb dans le secteur de l'hôtellerie et du tourisme. La plateforme collecte la taxe de séjour pour les mairies dans de plus en plus de ville. Le nombre de voyageurs utilisant Airbnb a explosé. A Paris, 144 touristes sont accueillis dans des hébergements réservés via la plateforme en 2009 ; ils seront plus de 10 millions à l'avoir été en cumulé en 2016. En 2010, 50 logements sont disponibles à la location sur Paris ; on en comptera 4 000 en 2012 et plus de 86 000 en 2017.

À partir de 2012 le nombre d'annonces parisiennes explosent. Cette tendance est mondiale, le marché parisien est un des plus florissants d'Airbnb. Pour cela, l'entreprise fait de gros efforts pour se mettre en accord avec la municipalité, cherchant à devancer ses attentes parfois, souvent à les faire tourner dans son sens. À cet égard, Airbnb cherche à démontrer son impact positif dans les villes où l'entreprise est installée en publiant des études d'impact avec divers cabinets d'études (Astères en France). Pour la France, elle finira par mettre en place en 2017 le portail *dataville.byairbnb.com*. Ce site permet d'obtenir quelques chiffres clés concernant une ville en particulier, comme on peut le voir sur la figure 29<sup>82</sup> pour Paris. L'image représentée reprend à peu près toutes les informations disponible sur le portail, il est impossible de cliquer sur les vignettes, ni d'accéder à des données ou des jeux de données supplémentaires. Nous sommes ici bien loin d'une politique de données ouvertes, mais nous assistons plutôt à un effort / à un semblant de mise en conformité aux exigences des pouvoirs publics.

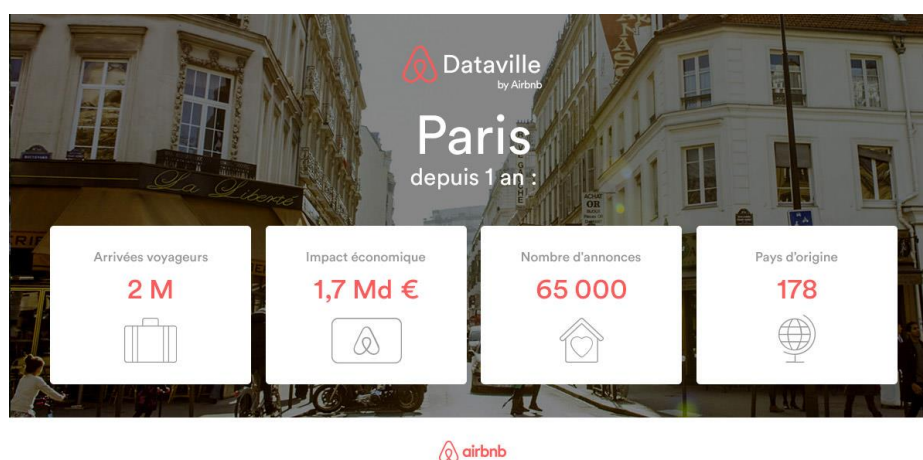


Figure 29 : Portail Dataville d'Airbnb

L'entreprise poursuit également son expansion mondiale, en cherchant particulièrement à pénétrer le marché chinois (une des opportunités de croissance identifiées par les membres d'Airbnb comme présenté à l'Open Airbnb de 2016). Ses efforts d'investissement vont dans ce sens. L'entreprise se décline spécialement pour le marché chinois en mars 2017, renommant son service Aibiying. Elle met également

<sup>82</sup> <https://dataville.byairbnb.com/city/p/paris-dept.html>, visité le 14/05/2018

en œuvre un plan de rachats d'entreprises intense. En 2017, la plateforme enregistre sa première année de rentabilité, et est valorisée à 31 milliards de dollars.

En encourageant les hôtes à donner leurs « bons plans » aux voyageurs, en mettant en place la possibilité de participer à des activités « atypiques » (les expériences), en encourageant le recours à des professionnels de la conciergerie et du nettoyage, la plateforme cherche à valoriser l'expérience de voyage *made in Airbnb*. Cet aspect de la politique d'Airbnb lui permet de gérer la population des hôtes afin que leurs offres correspondent aux standards choisis, de garantir un certain niveau de qualité et de s'assurer un comportement conforme à la bienséance qui préside en matière d'accueil au sein de la communauté. Cette gestion de la population des hôtes permet d'atteindre un niveau d'attractivité important pour les voyageurs, créant le cercle vertueux de la croissance des marchés à plusieurs versants. L'acquisition des voyageurs ne repose pas uniquement sur la qualité des offres de logements et d'activités, mais aussi sur l'amélioration des services proposés par la plateforme (interface, développement et implémentation de nouveaux outils, etc.). L'organisation interne de la plateforme évolue pour gérer la dynamique des utilisateurs (créant du département hospitalité par exemple).

Le recours à cette plateforme n'a cessé de croître, et Airbnb s'est retrouvée aux prises avec de nombreuses mairies dans le monde qui voient dans son expansion une menace pour les équilibres actuels des marchés du logement et du tourisme. Pour construire sa légitimité, la plateforme a mis en place des politiques externes à l'égard des pouvoirs publics et de l'opinion publique, en jouant sur différents leviers d'influence. À cet égard, l'exemple le plus emblématique est sûrement la campagne politique face la mairie de San Francisco en 2015.

De plus, de nombreux concurrents émergent, que ce soient les hôteliers traditionnels qui cherchent à bloquer l'expansion de l'entreprise ou qui offrent des services s'adressant à la même cible qu'Airbnb, ou que ce soient des concurrents plus directs, à savoir d'autres plateformes numériques d'intermédiation. La croissance de

la plateforme n'a pas été simplement organique, elle s'est faite aussi par rachat, comme nous l'avons pour son implantation sur le marché européen, mais également par levées de fond successives. Airbnb a mis en place une véritable politique de croissance qui a participé à son installation en tant que leader dans la location de logements de courte durée de pair-à-pair.

Pour pouvoir s'ancrer dans le marché et rester la référence auprès des consommateurs, Airbnb a donc dû être active sur tous les fronts. Nous allons maintenant nous intéresser à détailler cette approche mégamarketing mise en place par la plateforme pour se créer sa position dominante.

## II. AIRBNB, UN BEL EXEMPLE DE MÉGAMARKETING

Le mégamarketing, comme défini par Kotler en 1982, correspond à l'application de différentes compétences (économiques, psychologiques, politiques et de relations publiques) pour obtenir la coopération d'un certain nombre de parties dans le but d'entrer et/ou d'opérer dans un marché donné. Les compétences économiques et psychologiques sont, pour ainsi dire, des compétences classiques que les entreprises doivent posséder pour exister. Les compétences d'ordre politique ou de relation publique sont moins considérées pour une entreprise.

Concernant les compétences politiques, il s'agit de mettre à profit les personnes influentes afin d'obtenir des relais pour défendre la cause de l'organisation au niveau des décideurs politiques et ainsi faciliter son entrée ou sa pérennisation sur le marché. Pour ce qui est des compétences de relations publiques, l'objectif est, là, plus large que de rallier des personnes influentes dans le domaine de la réglementation. Ces relations publiques ont pour but de mobiliser l'opinion publique autour de la cause de l'entreprise, ce qui lui permet d'avoir des relais dans la sphère sociétale.

Par la mobilisation de toutes ces compétences, ce qui est recherché est une légitimation de l'activité de l'entreprise de tous les points de vue, en ayant des supports dans différentes sphères (sociétales, politiques, économiques, etc.) et un

cadre qui stabilise l'activité. Cette reconnaissance de légitimité est essentielle pour qu'une entreprise puisse s'implanter de manière durable. Nous allons voir qu'Airbnb a su mettre en œuvre ces différentes compétences.

## A. COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES : LE CAPITALISME NUMÉRIQUE

### 1) MODÈLE DE FINANCEMENT

Airbnb est avant tout une start-up de l'économie d'internet. Son développement s'est fait classiquement pour une start-up, par levées de fonds successives. On en compte 14 au total en 2018<sup>83</sup>, pour un total de plus de 4,4 milliards de dollars et une valorisation supérieure à 32 milliards de dollars. Le tableau 16 reprend les informations principales, extraites de CrunchBase. Certaines données sont inconnues, dû à l'opacité des opérations financières d'ordre privé. En effet, comme les autres licornes caractéristiques de la nouvelle économie, Airbnb garde la maîtrise de son développement en faisant appel à la *private equity* plutôt qu'en ayant recours aux capitaux publics accessibles via une introduction en bourse (Brown & Wiles, 2015). Le recours à des fonds d'investissement privés pour financer le développement de la plateforme lui permet de garder la main sur les choix stratégiques mis en œuvre pour assurer son implantation solide sur le marché, en minimisant les coûts d'agence engendrés par la dilution des droits de propriété (Jensen & Meckling, 1976). En effet, un enjeu majeur pour les entreprises de réseau fondées sur internet est d'atteindre une masse critique qui rendra plus fortement captifs ses utilisateurs du fait des coûts engendrés par la migration sur d'autres plateformes et des effets de réseau. La vitesse de croissance de l'entreprise est alors un indicateur clé à valoriser absolument. Les actions stratégiques de *growth hacking* (Schawbel, 2013), telles que le *scraping* de la plateforme Craigslist, ou l'intensification du développement international dès 2012, reflètent bien une telle volonté de croissance rapide de la part d'Airbnb. La

---

<sup>83</sup> [https://www.crunchbase.com/organization/airbnb/funding\\_rounds/funding\\_rounds\\_list#section-funding-rounds](https://www.crunchbase.com/organization/airbnb/funding_rounds/funding_rounds_list#section-funding-rounds)

coordination des multiples actions mises en œuvre est facilitée par la simplicité de la ligne hiérarchique.

Date	Type de transaction	Nombre d'investisseurs	Montant de l'opération	Investisseur principal
01/01/2009	Seed	1	\$ 20k	YCombinator
01/04/2009	Seed	2	\$ 600k	Sequoia Capital
10/11/2010	Série A	8	\$ 7,2m	Greylock Partners
10/11/2010	Série A	1		
25/07/2011	Série B	8	\$ 112m <sup>84</sup>	Andreessen Horowitz
28/10/2013	Série C	6	\$ 200m	Founders Fund
16/04/2014	Série D	6	\$ 475m	
01/01/2015	Série D			
28/06/2015	Série E	15	\$ 1,5M	General Atlantic
20/11/2015	Série E	1	\$ 100m	FirstMark
16/06/2016	Financement de dette	4	\$ 1M	JP Morgan Chase & Co.
22/09/2016	Série F	6	\$ 555,5m	CapitalG, TCV
09/03/2017	Série F	5	\$ 447,8m	CapitalG, TCV
10/12/2017	Venture	1		

**Tableau 16 : Levées de fonds successives d'Airbnb**  
Source : crunchbase.com

Il est vrai que la forme d'organisation choisie favorise l'agilité et la souplesse dans la coordination. Le modèle de développement suivi est celui du *lean startup* (T. R. Eisenmann, Ries, & Dillard, 2012). Les prises de parole des employés d'Airbnb lors des événements de l'entreprise reflètent bien cet état d'esprit : tourné vers les indicateurs-clés de performance, fondé sur les tests d'hypothèse directement sur le marché, chaque salarié peut mettre en place son projet, tant que le succès est au rendez-vous, le fonctionnement en équipe réduite multi-fonction pour résoudre au plus vite les problèmes, la circulation de l'information de manières horizontale, verticale et transversale. Ainsi, cette méthode de financement d'entreprise est un atout pour Airbnb, car elle facilite le développement rapide de la start-up pour faciliter sa mise à l'échelle sur le marché mondial.

Son modèle de tarification vient supporter ces efforts de développement. Airbnb se rémunère sur les transactions grâce à l'intégration d'un service de paiement

<sup>84</sup> La valorisation pre-money d'Airbnb passe alors à 1,2 milliard de \$, ce qui lui permet d'obtenir le statut de licorne <https://medium.com/@benjaminchaminade/le-playbook-de-new-york-partie-7-7-de-lhistoire-de-uber-96af9a92df92>



soutenu par des partenariats avec les plateformes de paiement sécurisé (proposées par les banques ou des intermédiaires-intégrateurs). Elle prend une commission sur l'acheteur à hauteur de 6 à 12% sous la forme de frais de service qui s'ajoute au prix de vente, et sur le vendeur à hauteur de 3% du prix. Il est à noter que ce système n'a pas évolué depuis les débuts d'Airbnb. Par contre, la plateforme a amélioré ses services de tarification optimale pour les hôtes en implémentant un algorithme de tarification dynamique, s'appuyant sur les données temps réels du marché et de la notoriété de l'offre et de l'offreur<sup>85</sup>, permettant à ces derniers d'optimiser leur politique de prix. Airbnb laisse la liberté à l'hôte de fixer son propre prix ou d'avoir recours à la tarification dynamique. Dans tous les cas, le service suggère des fourchettes de prix. Si l'option dynamique est choisie, l'hôte fixe une fourchette de prix, et l'algorithme se charge de proposer le prix optimal aux voyageurs. Cet outil permet aussi à la plateforme d'optimiser ses recettes. Rappelons également que le transfert d'argent n'est pas immédiat entre le voyageur et l'hôte, la trésorerie que génère le paiement est disponible pour Airbnb le temps du séjour.

## 2) STRATÉGIE D'ACQUISITIONS

L'entreprise a également mis en place une stratégie de rachat d'entreprises qui vient enrichir sa croissance organique. Ainsi, elle a racheté des firmes concurrentes pour son implantation sur le marché européen, mais également des entités proposant des services complémentaires ou nécessaires à son offre. Le tableau 17 reprend les différentes acquisitions d'Airbnb dans le temps. On constate que la stratégie d'acquisition suit quatre objectifs : augmenter son volume d'offres en acquérant des sociétés concurrentes ; accroître son catalogue de services via le rachat de services complémentaires ; améliorer sa propre plateforme au niveau de l'expérience utilisateur ; investir dans des outils internes de développement et d'analyse des données. Il s'agit bien entendu d'activités clés pour le business d'Airbnb, ce qui lui permet de continuer sa croissance rapidement en s'adossant à des solutions existantes.

---

<sup>85</sup> Airbnb revendique d'avoir recours à plus de soixante-dix variables dans le calcul des prix.

Date	Nom	Activité	Objectif
01/06/2011	Accoleo	Plateforme de location de logement entre étudiants	Concurrence
20/03/2012	Crashpadder	Plateforme de réservation d'hébergement touristique	Concurrence
01/07/2012	NabeWise	Plateforme de découverte de quartier	Services
24/07/2012	DailyBooth	Site de photoblogging permettant de prendre des photos de soi-même	Plateforme
03/10/2012	Fondu	Communauté d'échange d'avis sur les bars et restaurants	Services
01/12/2012	Localmind	Plateforme d'information basée sur les lieux qui permet d'avoir des réponses en temps réel à n'importe quelle question	Services
02/12/2014	Pencil Labs	Application de calendrier et de messagerie intégrée pour aider à la prise de rendez-vous	Plateforme
11/09/2015	Vamo	Plateforme de réservation d'activités de loisirs	Services
29/09/2015	Lapka	Capteurs environnementaux (radiation, humidité, ...)	Développement
13/05/2016	ChangeCoin	Plateforme de micro-paiement en ligne	Plateforme
19/09/2016	Trip4real	Plateforme de réservation de visites ou d'activités touristiques proposées par des particuliers	Services
10/02/2017	Luxury Retreats	Service de location de villas de luxe.	Concurrence
23/02/2017	Tilt	Plateforme facilitant le partage des frais et les paiements à plusieurs	Plateforme
02/05/2017	Deco Software	Environnement de développement pour créer des applications en <i>react native</i>	Outil
16/06/2017	Trooly	Services <i>Instant Trust</i> qui offre des solutions pour garantir la confiance	Plateforme
16/11/2017	AdBasis	Environnement de tests contrôlés et d'outils analytiques pour les expérimentations en ligne	Outil
16/11/2017	Accomable	Plateforme de réservation d'hébergement à destination des personnes à mobilité réduite	Concurrence

**Tableau 17 : Les acquisitions d'Airbnb**

Ces différents éléments permettent à Airbnb d'attirer les capitaux et les talents nécessaires à son expansion. En permettant de réserver de nouveaux services sur son site, Airbnb augmente ses sources de revenu, sans pour autant augmenter fortement ses coûts. En effet, ses principaux coûts concernent les investissements en marketing, les salaires des employés et des photographes free-lance, les infrastructures (physiques et informatiques) et les rachats d'entreprise.

Au cours de son développement, Airbnb s'est aussi attachée à recruter des personnes compétentes et convaincues – convaincantes – par sa vision. Le recrutement de Chip Conley en 2013 à la tête du département dédié à l'hospitalité est un bon

exemple de la capacité d'Airbnb à fédérer les bonnes personnes autour de son entreprise.

Au final, elle a dégagé ses premiers profits au deuxième semestre 2016<sup>86</sup>.

## B. COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES : LE POUVOIR DE LA COMMUNAUTÉ

### 1) LE POSITIONNEMENT DANS L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE

Airbnb est une entreprise de son temps. Elle s'inscrit parfaitement dans les nouvelles tendances de consommation, en particulier la recherche de lien social et l'optimisation de l'utilisation des biens. En proposant une chambre chez l'habitant, Airbnb met en relation des particuliers à la recherche d'économies et de relations sociales. Son positionnement dans l'économie collaborative (Acquier et al., 2017), où ce qui importe le plus est l'usage et l'expérience procurée par cet usage plutôt que la possession des biens, lui permet de jouir d'une image attractive et rompant avec les anciennes pratiques. Les technologies digitales ont refaçonné beaucoup de manières de faire, et Airbnb les met à contribution pour contester les industries touristiques existantes. De ce fait, elle a un grand pouvoir de séduction, surtout auprès des jeunes générations, qui seront les premières à adopter ce modèle. Mais son audience ne s'arrête pas aux jeunes, loin de là.

L'entreprise a su fédérer toute une communauté autour de son offre, en proposant plutôt une vision qu'un produit fini<sup>87</sup>. Cette dernière met l'humain au centre de son univers, en proposant un service de mise en relation d'hôtes locaux désireux de partager leurs connaissances (logements) à des personnes de passage, loin d'être des touristes au sens traditionnel du terme. Ces voyageurs recherchent des expériences « authentiques », ils viennent pour s'immerger dans la vie locale. L'univers de la marque est centré sur l'expérience, la possibilité de vivre des choses (dans des endroits) hors du commun est véhiculée à travers toute leur communication, des

---

<sup>86</sup> <http://www.businessinsider.fr/us/airbnb-reaches-profitability-2017-1>

<sup>87</sup> Ce qui ressort des concepts du *lean startup*.

campagnes publicitaires aux articles publiés en ligne sur les différents canaux, où des paysages de rêves et des expériences insolites sont présentés (nous pouvons voir quelques exemples de communication sur les réseaux sociaux dans l'annexe).

Airbnb étant une place de marché, elle doit connaître un niveau d'offre et de demande suffisant pour permettre un appariement optimal des désirs. Elle doit ainsi s'adresser aux deux pans du marché afin de rester attractive. Sa communication autour des bénéfices économiques apportés par le recours à son service (économies par rapport aux autres offres d'hébergement de même qualité pour les voyageurs, un revenu supplémentaire pour les hôtes) permet d'attirer l'offre et la demande. La demande pour une offre de qualité à bas coût est forte, la recherche d'économie est une motivation très importante dans la consommation aujourd'hui. Le point critique se situe au niveau des hôtes : sans offre suffisante et de qualité, l'entreprise n'attire plus les consommateurs en recherche de logement. De plus, les hôtes engagés ne font pas que proposer des logements à travers la plateforme : ils s'investissent pour la marque, jouent les ambassadeurs et créent du contenu qui alimente la plateforme. Pour les garder captifs, l'appât du gain ne suffit plus.

Airbnb met en scène sa communauté. Cela passe à travers les réseaux sociaux, bien évidemment, mais l'entreprise va encore plus loin. En 2014, elle organise le premier Open Airbnb à San Francisco, événement de trois jours qui regroupent les hôtes et les équipes d'Airbnb autour de conférences, de débats, et de rencontres. Cet événement sera reconduit en 2015 à Paris et en 2016 à Los Angeles. Le discours tenu pendant ces événements met très largement l'hôte au centre de l'attention, en rappelant les valeurs de partage et d'hospitalité qui conduisent les membres de l'organisation. La valorisation et la mise à contribution de la communauté d'hôtes de l'entreprise permet à cette dernière de s'investir car les membres se sentent écoutés et entendus, ils sont en confiance, en accord avec la plateforme. L'organisation de cet événement de grande ampleur s'ajoute à l'organisation plus récurrente d'événements locaux, portés en partie par les membres de la plateforme eux-mêmes, visant à faire se

rencontrer des hôtes et des voyageurs, par exemple lors d'une soirée dans un bar à tapas.

Afin d'apparaître crédible dans ses engagements auprès de sa communauté, Airbnb incite ses employés à s'investir dans des activités bénévoles à caractère social. Le bénévolat est valorisé à l'extérieur de l'entreprise qui communique autour de cette activité. À partir de 2016, Airbnb instaure officiellement une « semaine pour le bien » (« *Week for Good* »)<sup>88</sup>, pendant laquelle des employés et des hôtes participent localement à des projets organisés par des organisations non-gouvernementales. Les exemples présentés par la plateforme concernent la réalisation d'un système d'éclairage public solaire au Brésil, la rénovation d'un foyer Emmaüs à Paris ou encore un nettoyage de plage en Australie. Les employés d'Airbnb disposent d'un compte temps pour l'engagement bénévole, qui s'alimente à hauteur de 4 heures par mois.

En montrant l'exemple, en mettant en action les valeurs d'engagements de la communauté, la société inspire la confiance nécessaire à un investissement profond des participants. Une aura de monde utopique se dégage autour de l'imaginaire qui tient la communauté, un monde de partage, de confiance et d'accueil sans limite. Ces valeurs sont extrêmement porteuses dans le contexte sociétal actuel. La perte de confiance dans les figures institutionnelles traditionnelles (méfiance envers les grandes entreprises, les classes politiques, désaffection religieuse, etc.) favorise un recentrage sur les valeurs interpersonnelles et communautaires, où l'on partage avec des personnes plutôt semblables (au moins au niveau des valeurs, si ce n'est sur d'autres aspects socio-culturels) et sur qui l'on peut se reposer. Au sein de la communauté, les valeurs de solidarité entre les participants assurent des relations de confiance et incitent à revenir et à s'investir. Airbnb cherche à fédérer ses hôtes autour de cet imaginaire d'hospitalité, représenté par son mot-clé, le « *belonging* »<sup>89</sup>. Cette idée

---

<sup>88</sup>« *Week for Good is a new Airbnb tradition that builds on our commitment to volunteerism and service.*  
» <https://www.airbnbcitizen.com/week-for-good-airbnbs-inaugural-global-week-of-service/>

<sup>89</sup> En passant, nous pouvons relever que si *belonging* se traduit par appartenance, *belongings*, le pluriel donc, se traduit par affaires personnelles.

représente le fait d’être partout chez soi, de savoir que n’importe où que vous alliez, vous serez accueilli comme un proche et une personne importante, qui sera écoutée et conseillée. Les hôtes partagent ainsi une volonté d’accueillir les personnes du mieux possible.

D’ailleurs, être un hôte Airbnb engagé représente un travail à temps plein. La majeure communication d’Airbnb autour de sa communauté repose sur ces hôtes « d’exception » (pour reprendre les termes des fondateurs de la société), qui disposent d’un véritable savoir-faire en matière d’accueil. En nombre, ils ne représentent qu’une petite partie de la totalité des hôtes de la plateforme. En 2014, la plateforme lance, lors de l’Airbnb Open, le programme « Superhost » visant à « mettre en avant les hôtes qui fournissent les meilleures expériences aux voyageurs » pour reprendre les mots d’Airbnb<sup>90</sup>. Un hôte peut prétendre au statut de « Superhost » en respectant quatre critères, calculé sur les douze derniers mois d’activité :

- Un minimum de 10 séjours par an ;
- Pas d’annulation (sauf en cas de force majeure) ;
- Un taux de réponse aux messages dans les 24h supérieur à 90% ;
- 80% d’évaluations à 5 étoiles.

Le respect de ces critères demande un certain niveau d’engagement, un effort pour rendre agréable le logement, voire le séjour, pour les voyageurs, une réactivité aux sollicitations émanant de la plateforme, et le respect des engagements pris auprès des voyageurs. Le statut permet d’obtenir un « badge Superhost » qui apparaît sur son profil, distinguant la qualité de l’offreur pour les voyageurs. Il donne également accès à certains services supplémentaires, à des coupons voyage (au bout d’une année sous ce statut, ce qui n’est pas chose aisée) et à un service client spécifique. Ce statut permet donc d’accéder à un club fermé, ce qui permet de valoriser les hôtes qui y accèdent.

La valorisation des hôtes se traduit également dans les événements tels que l’Airbnb Open. À cette occasion, la plateforme distribue des prix récompensant les

---

<sup>90</sup> <https://www.airbnb.fr/press/news/airbnb-celebre-l-hospitalite-de-sa-communauté-avec-les-host-awards-en-france-et-le-programme-superhost-dans-le-monde-entier>

meilleurs hôtes, sur différents critères (meilleur accueil des voyageurs, engagement et vision personnelle de l'hospitalité, meilleur service aux voyageurs, ...). L'objectif annoncé est tout autant de récompenser les hôtes méritants que d'inspirer les autres à se dépasser et à proposer un service de qualité, qui se rapproche réellement d'une activité hôtelière, de tenant d'un *bed and breakfast* et s'éloigne de la location d'une chambre d'amis à rentabiliser. Évidemment, cette idée est également très attirante pour les voyageurs, qui voient là une promesse d'expérience de qualité, personnalisée et confortable.

## 2) L'UX AU SERVICE DE LA COMMUNAUTÉ

Pour délivrer cette promesse d'expérience de voyage unique, Airbnb se repose pour une part sur sa communauté. Mais, toute la puissance de ses compétences psychologiques se retrouve dans son UX<sup>91</sup>. Les différents éléments de la chaîne d'information nécessaires à la proposition de valeur de la plateforme sont intégrés les uns aux autres grâce à de puissants algorithmes (et à une armada de codeurs). Le design de la plateforme est pensé pour maximiser l'expérience utilisateur. L'interface utilisateur est optimisée pour permettre une navigation fluide pour la recherche et la réservation. Les annonces sont présentées par une photo représentative et les principales caractéristiques de l'offre. Les notes d'informations, les menus d'aides et de réponses aux questions fréquentes (*FAQ, frequently asked questions*) répondent aux principaux doutes que peut avoir un utilisateur. Afin d'optimiser au mieux leur interface utilisateur, Airbnb va mettre en place des tests grandeur nature. En analysant les réactions des utilisateurs, via des métriques très claires telles que le taux de clics, le taux de réservation, etc., la plateforme est capable de déterminer quels sont les options les plus à même de satisfaire les consommateurs. Toute l'organisation est centrée sur les données des utilisateurs (*data driven business*), et leur analyse fine permet à Airbnb d'être extrêmement réactive et de proposer une expérience utilisateur de la plus haute

---

<sup>91</sup> UX est l'expérience utilisateur, elle représente le design et la fluidité des interactions avec l'application ou le site web pour l'utilisateur, à ne pas confondre avec l'UI – interface utilisateur qui prend en compte tous les aspects d'une requête client et pas seulement les aspects visuels.

qualité. Cette culture du chiffre lui permet également de mettre en place un système promotionnel assez optimal. En jouant sur les parrainages, l'entreprise utilise la satisfaction des utilisateurs et la confiance interpersonnelle comme leviers pour toucher de nouveaux prospects. De plus, les systèmes de réduction (en pourcentage du prix de vente) vont jouer sur la corde économique pour attirer ou fidéliser les consommateurs.

Du point de vue des voyageurs, tout est fait également pour qu'ils trouvent rapidement ce qui leur correspond. Dans le cas d'une recherche d'hébergement, les critères de recherche sont assez nombreux (date, prix, lieu, taille et nature du logement, équipements disponibles, nature du voyage (familiale, professionnel)) et la présentation visuelle très efficace. La simplicité de la navigation à travers les différentes offres, à partir d'une carte interactive, la possibilité de voir les descriptions et photos détaillées des hébergements, ainsi que le profil de l'hôte permettent de mettre l'utilisateur en confiance. Le système de paiement est également sécurisé, puisque intégré de bout en bout à la plateforme. D'ailleurs, cette prise en charge du système de paiement permet de mettre au second plan la relation marchande initiale lors de la rencontre entre un hôte et un voyageur, en séparant la transaction de la consommation du service. La rencontre humaine tant recherchée dans l'idéologie de l'entreprise est ainsi purgée de sa composante marchande, permettant des contacts plus simples. Chacun sait pourquoi il est là, mais les aspects monétaires de l'échange n'étant pas présents au moment de la rencontre, chacun peut se sentir plus à l'aise, plus libéré. Le côté marchand de l'échange est ainsi masqué.

Afin que les hôtes soient garants d'une hospitalité sans faille, la société met à leur disposition des conseils et des lignes directrices sur ce que l'on entend par « être un bon hôte ». Ces conseils, qui visent à l'*empowerment* des utilisateurs, se retrouvent très largement dans la communication d'Airbnb, que ce soit sur les médias sociaux ou sur son interface web (application mobile ou site internet). Ces informations sont simples à trouver, elles sont présentées très simplement, avec un langage clair et sans coercition. Les hôtes ne sont pas obligés de faire ce qui est recommandé, mais ils sont



très largement incités par des phrases telles que « les hôtes sont invités à répondre à ces types de demandes dans un délai de 24h », « la plupart des hôtes nettoient les espaces utilisés par les voyageurs et fournissent des produits de base comme des draps et serviettes propres, ainsi que du papier toilette » ou encore « nous avons remarqué que les hôtes qui obtiennent d'excellentes évaluations ont tendance à privilégier 4 aspects »<sup>92</sup>. De même, l'hôte est accompagné dans la fixation du prix de la location, tout en restant libre de fixer le tarif désiré. Airbnb met en place un système qui détermine le prix optimal pour un bien en location, selon ses propres critères, des modalités spécifiées par l'hôte, et les tendances du marché observées sur la plateforme. Ainsi, tout en restant responsable et libre de ses choix, l'hôte est largement incité à agir en fonction des bonnes pratiques de l'entreprise. L'ergonomie du site web joue beaucoup dans ce sens, en facilitant la mise en place de son annonce (cf. annexe). La présentation de la démarche est ainsi très simple et permet à tous les hôtes potentiels de s'inscrire très rapidement sur la plateforme, sans avoir besoin de faire une étude de marché très poussée afin de connaître les tarifs optimaux à appliquer. Toute la démarche est très fluide, et si l'on rencontre des difficultés, un assistant en ligne sera bientôt disponible pour aiguiller l'hôte. La procédure est quasiment identique pour déposer une expérience. Là, afin d'assurer une qualité minimale des offres présentes sur le site, Airbnb met en place une vérification systématique des offres avant de les proposer aux utilisateurs<sup>93</sup>. Des vérifications sur le profil *on-line* de l'individu sont effectuées, et la plateforme peut même envoyer une équipe tester la pertinence et la qualité de l'expérience proposée sur le terrain.

### C. COMPÉTENCES POLITIQUES : LES SPÉCIALISTES EN POLITIQUES PUBLIQUES

---

<sup>92</sup> <https://www.airbnb.fr/hospitality>

<sup>93</sup> Pour les offres de logements, seuls les « Superhosts » sont soumis à une vérification (quatre fois par an d'après le site d'Airbnb) physique des conditions d'accueil. Les risques que peuvent représenter les expériences expliquent l'attention particulière portée à ces offres par la plateforme.

Les compétences politiques qui doivent être développées lorsqu'un acteur veut s'implanter sur un nouveau marché vont dépendre des barrières à l'entrée dont dispose ce marché. Souvent, les barrières réglementaires sont les plus bloquantes pour un nouvel entrant. Alors qu'il est (presque) toujours possible d'arriver à négocier avec un fournisseur ou un distributeur, faire évoluer la législation d'un pays nécessite un peu plus de doigté. Il est primordial pour l'organisation qui cherche à s'implanter sur le marché d'identifier très justement les différentes sources de pouvoir afin de réussir à actionner les bons leviers pour faire évoluer la législation à son avantage (Kotler, 1986). Atteindre l'opinion des législateurs peut passer par plusieurs canaux (dont bien évidemment celui de l'opinion publique que nous aborderons dans la section suivante). Les discussions peuvent se faire directement entre les représentants du peuple et ceux de l'organisation, ou elles peuvent prendre des chemins détournés, lorsque l'organisation cherche à faire intervenir des tierces parties.

#### 1) DES EXPERTS EN LOBBYING

Les connaissances légales d'un marché représentent un atout pour une organisation, puisque cette dernière peut alors se positionner parmi les droits et obligations qui lui incombent ou bien anticiper des difficultés lorsqu'elle n'est pas en conformité avec la loi. Ces connaissances sont aussi importantes pour tenter de faire évoluer les législations en sa faveur. Airbnb, en permettant le déploiement d'une activité qui n'avait pas encore eu vraiment besoin d'être réglementée du fait de sa marginalité, se voit très vite confrontée à une remise en cause de son activité. En effet, les municipalités vont poursuivre des hôtes de la plateforme pour non-respect de la législation actuelle, et vont se mettre à statuer sur cette activité. Il est alors vital pour l'entreprise de se doter d'experts en politiques publiques et en droit afin de pouvoir réagir face aux pouvoirs publics et d'anticiper les réformes à venir.

De nombreux recrutements dans ces deux domaines vont se faire partout dans le monde, comme l'atteste les offres d'emploi très nombreuses présentes sur le site sur la période. Ces deux pôles (relations institutionnelles et juridique) recrutent toujours beaucoup. En annexe se trouve une offre pour un poste de « manager pour les

politiques publiques européennes ». Comme on peut le voir sur cette offre, les évolutions politiques et législatives des États sont scrutées dans le but de pouvoir infléchir les politiques en sa faveur. Par exemple, Chris Lehane, ancien conseiller de la Maison Blanche, travaillera en tant que consultant pour Airbnb durant la crise avec la mairie de San Francisco, pour finalement être recruté en août 2015<sup>94</sup>. Ainsi, Airbnb s'est dotée d'atouts précieux pour mener ses campagnes politiques, mais aussi pour travailler en coulisses à des accords avec les pouvoirs publics locaux. L'entreprise participe aussi à des réunions de concertation et d'information avec les représentants publics et adhère à des syndicats pour représenter ses intérêts au sein de coalition plus large (par exemple, en France, Airbnb est membre de l'Union Nationale pour la Promotion de la Location de Vacances, qui regroupe des acteurs de la nouvelle économie et les offices de tourisme).

Les activités de lobbying d'Airbnb sont nombreuses. Le tableau 18 reprend les dépenses effectuées et leur destination au niveau fédéral des États-Unis. Le centre pour une politique responsable (*Center for responsive Politics*)<sup>95</sup> recense toutes les dépenses de lobbying sur le territoire américain. Nous pouvons constater qu'à mesure que la plateforme se développe, elle s'investit de plus en plus dans ces activités en diversifiant ses zones d'influence. Tourné au départ vers la régulation de l'économie collaborative (traitée dans les commissions relatives à l'économie et au développement économique), le lobbying s'étend en direction de la gestion des catastrophes, de l'immigration avec la question de l'accueil des enfants, de la politique en matière de technologie et des questions relatives au travail, etc. À notre connaissance, il n'existe pas de base de données comparable au niveau européen ou français. Il est assez difficile d'obtenir des informations précises quant à la nature du lobbying exercé en France. Au niveau européen<sup>96</sup>, Airbnb est enregistré au parlement depuis 2015 et ses

---

<sup>94</sup> <https://www.sfgate.com/business/article/White-House-master-of-disaster-to-head-6469348.php>

<sup>95</sup> <https://www.opensecrets.org/> A titre comparatif, Amazon a dépensé 13 millions de dollars en 2017 (2,5 millions en 2012).

<sup>96</sup> <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=823871417098-42>

efforts se sont tournés vers la politique du tourisme, les problématiques autour du digital (marché unique, e-commerce, protection des données, *privacy*), les évolutions dans la protection des consommateurs et de la politique concurrentielle, ainsi que sur les règles de taxation. Pour 2018, ses dépenses ont été comprises entre 600 000 et 700 000 €<sup>97</sup>. En France, la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique<sup>98</sup> existe depuis juillet 2017 et recense les groupes d'intérêts exerçant au niveau du parlement national. Airbnb est enregistrée comme s'intéressant aux sujets concernant le logement et l'urbanisme, le numériques et le tourisme. Sur la période juillet-décembre 2017, la plateforme a dépensé entre 100 000 et 200 000 € de lobbying. Elle est rattachée à l'UNPLV (l'Union Nationale pour la Promotion de la Location de Vacances, cf. IV.E) qui est chargée de représenter ses intérêts en matière de tourisme.

Années	Montant	Enjeux	Lieux
2012	\$ 195 000	Économie et développement économique	Sénat Chambre des représentants Maison blanche Département du commerce
2013	\$ 220 000	Économie et développement économique	Sénat Chambre des représentants Maison blanche Département du commerce
2014	\$ 220 000	Économie et développement économique	Sénat Chambre des représentants Maison blanche Département du commerce
2015	\$ 260 000	Économie et développement économique	Sénat Chambre des représentants Maison blanche
2016	\$ 485 000	Économie et développement économique Logement Voyage et tourisme	Sénat Chambre des représentants Maison blanche Départements d'Etat Administration des services généraux
2017	\$ 530 000	Économie et développement économique Taxes Défense Voyage et tourisme Gouvernement Science et technologie Budget fédéral	Sénat Chambre des représentants Maison blanche Départements d'Etat Administration des services généraux Commission fédérale du commerce (FTC) Conseil de sécurité nationale

<sup>97</sup> A titre comparatif, Amazon a dépensé entre 1,75 million et 2 millions d'euros en 2017.

<sup>98</sup> <https://www.hatvp.fr/>

		Immigration Catastrophe et plan d'urgence Commerce	Office de la politique des sciences et technologies Département du logement et du développement urbain
--	--	--	---

**Tableau 18 : Les dépenses de lobbying d'Airbnb dans l'administration fédérale américaine**  
Source : Center for Responsive Politics

Airbnb participe également à l'élaboration de documents servant à appuyer son action. S'adressant aux pouvoirs publics, les arguments mis en avant sont majoritairement d'ordre économique. Pour produire ces arguments, Airbnb a recours à des cabinets d'études locaux, afin d'illustrer les impacts positifs de l'activité sur les territoires. Par exemple, en France, Airbnb travaille avec le cabinet Astérès pour valoriser son action sur le territoire (Airbnb, 2015<sup>99</sup>). Le rapport d'activité de 2015 concernant la France met en avant les principales contributions d'Airbnb à l'économie nationale, à savoir :

- le volume de l'offre et de la demande généré par le site,
- les revenus générés pour les utilisateurs de la plateforme,
- les impacts économiques globaux générés par l'afflux de touristes Airbnb,
- la couverture territoriale de cette activité,
- la collecte de la taxe de séjour, et
- l'engagement social et bénévole des salariés et de la communauté d'Airbnb.

Nous pouvons constater que les premiers arguments mis en avant sont économiques et tendent à démontrer les bénéfices de l'implantation de la plateforme sur l'économie française. Il serait alors contre-productif pour les territoires de mener la vie dure à Airbnb, puisque cela reviendrait à se priver de retombées économiques directes et indirectes positives. En mettant ensuite en avant la perception de la taxe de séjour pour les municipalités, Airbnb rappelle son engagement auprès des pouvoirs publics et sa bonne volonté. Finalement, en rappelant que la communauté et les salariés d'Airbnb cherchent à œuvrer pour une société plus agréable, ce rapport condense tous les aspects à valoriser auprès des pouvoirs publics pour justifier son existence sur le marché.

<sup>99</sup> <https://www.airbnbcitizen.com/wp-content/uploads/sites/60/2017/04/EIS-France.pdf>

Pour autant, les relations avec les élus politiques ne sont pas simples. De vigoureuses oppositions à la plateforme ont vu le jour, comme par exemple à San Francisco, où un référendum a été mis en place pour statuer sur les obligations des utilisateurs de la plateforme. Airbnb cherche à minimiser ces points de conflit en prônant un dialogue ouvert. Mais dans ce cas, pour faire entendre sa voix, la société n'a pas hésité à utiliser la force de sa communauté pour défendre ses droits. Cette dernière s'est mobilisée pour soutenir les actions d'Airbnb : des pétitions ont été mises en place, des groupes de soutien constitués d'hôtes se sont montés, des tracts et des campagnes d'affichage ont été distribués. Nous avons là les principaux ingrédients d'une campagne politique à visée du public. Les élus doivent alors se positionner pour ou contre cette activité, sachant que l'opinion publique est garante de leur réélection. Dans cette situation extrême, Airbnb a montré toute sa puissance en remportant le référendum.

## 2) DES PARTENARIATS MULTIPLES

Outre ces compétences dans les sphères politiques et juridiques, la société a su nouer de nombreux partenariats dans le temps, avec tous types d'acteurs, ce qui lui permet de s'ancrer un peu plus dans le champ de l'hébergement touristique. Ces partenariats sont de toutes sortes :

- du *co-branding* comme l'offre d'un séjour exceptionnel dans un aquarium, dans une maison Lego ou dans la Vallée de la mort avec une Audi, qui a pour but de générer du trafic (et des ventes) pour les deux partenaires ;
- des partenariats avec des promoteurs afin de permettre aux locataires de proposer leur logement sur la plateforme (Veritas à San Francisco, Newgard et le projet de construction d'un immeuble « Airbnb » en Floride) ;
- des partenariats avec des chaînes hôtelières (Relais&Châteaux en France, par exemple) afin de leur permettre de proposer des chambres sur le site ;
- des partenariats avec des associations afin de mettre en action les valeurs éthiques de la plateforme (cf. II.D.2)) ;
- des partenariats avec des transporteurs afin de mettre en place des offres croisées (Delta Air Lines aux Etats-Unis, tentative avec la SNCF en 2015, avec Air France depuis fin 2017 pour la France) ;
- des partenariats avec des universités (en Corée, en Chine, et en France depuis 2018) afin de résoudre des problématiques liées aux nouvelles technologies et à l'économie collaborative.

Cette stratégie permet à la fois à Airbnb d'enrichir son offre, de profiter de multiples canaux pour la proposer, et de créer des relations avec des acteurs de champs adjacents. De cette manière, la plateforme cherche à se créer des soutiens économiques et politiques qui lui permettront d'exercer une force plus importante lors des négociations avec les pouvoirs publics. Airbnb s'associe également à différentes journées internationales ou autres événements plus ou moins institutionnalisés. Par exemple, Airbnb promeut la « fête des voisins » et encourage les membres de sa communauté à participer à cet événement. Cette association permet à la plateforme de contre-attaquer sur les arguments de nuisance de voisinage émis à son encontre et d'animer sa communauté.

## D. COMPÉTENCES DE RELATIONS PUBLIQUES

### 1) L'ART DE LA COMMUNICATION

En termes de relations publiques, Airbnb joue sur tous les leviers. Les relations publiques regroupent l'ensemble des actions faites en direction des parties prenantes de l'activité, ce qui correspond à tous les publics de l'entreprise. Cette dernière est largement présente sur les réseaux sociaux, où elle communique sur son actualité et crée des contenus spécifiques (voir annexe) pour attirer les visiteurs vers son site (ou application) dédié(e). Les interactions sur les réseaux sociaux lui permettent également d'assurer un service client réactif, suite aux demandes ou aux plaintes des utilisateurs. Elle diffuse du contenu texte, vidéo et photo qui mettent en scène différents aspects de l'entreprise. Les photos cherchent à susciter le rêve et l'émotion et sont diffusées via Facebook et Instagram ; les vidéos utilisent le *storytelling*, elles cherchent l'identification et le rêve du public et sont diffusées via Facebook et Youtube ; les textes sont démonstratifs et mettent en avant les valeurs et les impacts de la plateforme et de la communauté d'utilisateurs et sont diffusées via des sites spécialisés ; d'autres textes mettent en récit des vies d'hôtes hors du commun sous certains aspects et leur engagement dans la communauté pour susciter l'adhésion. La plateforme participe aussi à la communauté *GitHub*, qui permet le partage de documents à l'intention des développeurs informatiques. Outre son site marchand de réservations, Airbnb dispose

de plusieurs sites internet dédiés à un public spécifiques, parfois déclinés en plusieurs langues :

- *airbnbcitizen.com* se présente comme le blog d'Airbnb concernant les problèmes de politiques publiques, où la société poste des articles concernant ses contributions à l'amélioration des territoires sur lesquels son activité se développe ;
- *airbnb.design* est à destination de la communauté des designers, dont deux des membres fondateurs font partis. Cet aspect design est un élément essentiel de la société ;
- *press.atairbnb.com*, comme son l'indique, regroupe l'ensemble des informations nécessaires aux journalistes :
- *airbnbmag.com* est le site web dédié à la promotion et à la diffusion d'un magazine papier *Airbnbmag*, disponible uniquement en anglais et créé en partenariat avec Hearst (un grand groupe de presse américain, qui possède notamment *Cosmopolitan*<sup>100</sup>), qui a vocation à donner des informations et des témoignages sur des destinations touristiques ;
- *community.withairbnb.com* représente le réseau social des hôtes Airbnb qui trouveront sur ce site toutes les informations nécessaires à leurs activités, ainsi que des forums de discussion plus ou moins thématiques ;
- *blog.atairbnb.com* est le blog de l'entreprise, qui y poste des articles présentant leurs communautés d'hôtes et de voyageurs, ainsi que des conseils pour bien gérer son activité sur la plateforme ;
- *medium.com/airbnb-engineering* est le blog des développeurs et des ingénieurs de l'entreprise, où ils présentent leurs derniers projets et les solutions mises au point ;
- *airbnbopen.com* est le site de la promotion du festival Airbnb Open qui permet de réunir sur quelques jours des membres de la communauté et de l'entreprise pour des présentations et des échanges autour des problématiques de la plateforme (nouveaux services, hospitalité, politiques publiques, etc.) ;
- *dataville.byairbnb.com* est le portail permettant d'accéder à des données chiffrées sur la plateforme en France.

Il est à noter qu'il existe des sites dédiés à des événements ou des campagnes particulières, mais leur utilisation est plus ponctuelle. En plus de la communication digitale très développée, Airbnb met en place une communication plus classique, avec des publicités TV, presse et d'affichage, des interviews dans la presse, l'édition d'un magazine papier pour promouvoir leur vision du tourisme. Les membres d'Airbnb participent également à des tables rondes, des conférences et à toutes sortes d'événements ayant trait à ses centres d'intérêt. Ces derniers sont nombreux, Airbnb

---

<sup>100</sup> <http://www.hearst.com/>



se repose aussi sur les hôtes locaux pour organiser eux-mêmes des rencontres ou des activités, et démontrent un engagement auprès de valeurs comme le partage, l'égalité entre les personnes, *l'empowerment* à travers l'entrepreneuriat...

## 2) L'ENGAGEMENT ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

Les causes pour lesquelles s'engagent Airbnb sont nombreuses et relèvent de la société civile. L'entreprise incite d'ailleurs ses employés à s'engager dans une activité bénévole sans chercher à les contraindre sur le choix de la structure, tant qu'elle met en application des valeurs de solidarité. Les engagements sociétaux peuvent être regroupés en trois types : les aspects sociaux, les aspects environnementaux et les aspects politiques.

Concernant les aspects sociaux, Airbnb s'engage pour l'égalité des individus et contre les discriminations. La plateforme s'est retrouvée en 2016 au cœur d'une polémique : des voyageurs et des hôtes d'origine africaines dénonçaient des propos et pratiques racistes à leur rencontre. Une étude réalisée en 2016 (Edelman, Luca, & Svirsky, 2017) a montré que l'interface de la plateforme favorisait les discriminations raciales dans les réservations, aussi bien à l'encontre des voyageurs que des loueurs. Aussi, l'entreprise a-t-elle mis en place, en novembre 2016, une charte de non-discrimination, à signer obligatoirement pour pouvoir utiliser ses services. Nous pouvons lire, sur son site web : « les voyageurs de tous horizons sont les bienvenus et sont accueillis avec sincérité et ouverture d'esprit. Rejoindre Airbnb en tant qu'hôte ou voyageur, c'est rejoindre une communauté qui intègre tous les individus. Les préjugés, les partis pris, le racisme et la haine n'ont aucune place sur notre plate-forme, ni dans notre communauté. »<sup>101</sup> De plus, les photos de profils des membres de la communauté ont été réduites, afin de mettre en avant le logement des hôtes et les commentaires des autres utilisateurs. La pratique de la réservation instantanée a été développée, afin de permettre aux voyageurs de réserver directement, sans avoir à attendre de réponse,

---

<sup>101</sup> <https://www.airbnb.fr/help/article/1405/airbnb-s-nondiscrimination-policy--our-commitment-to-inclusion-and-respect>

un logement. Ces trois pratiques doivent permettre de réduire les biais liés aux discriminations et d'éliminer ces pratiques (des hôtes aux propos ouvertement racistes ont ainsi été éradiqués de la plateforme). Airbnb promeut la diversité au sein de son équipe et soutien différentes causes pour améliorer l'existence de communautés souffrant de discrimination. En particulier, l'entreprise s'engage en faveur des droits de la communauté LGBTQI, en soutenant par exemple les Marches des Fiertés (anciennement *Gay Pride*) partout dans le monde. Toujours en faveur de cette communauté, la plateforme a appuyé le projet de loi instituant le mariage pour tous en Australie : elle a mis en place plusieurs vidéos et la vente d'une bague symbolisant les droits à conquérir<sup>102</sup>. La campagne intitulée « *until we all belong* » dispose de son propre site web (*untilweallbelong.com*) et a connu un relatif succès puisque la bague s'est retrouvée en rupture de stock. La lutte contre les discriminations à l'égard des personnes handicapées est aussi un cheval de bataille d'Airbnb. Elle a mis en place un partenariat avec Handicap International, fin 2017, afin de développer les mobilités des personnes à besoins spécifiques en leur permettant d'accéder à un logement adapté partout dans le monde<sup>103</sup>. Ainsi, l'engagement dans la défense de l'égalité des individus s'est mis petit à petit en place, à mesure que des critiques ont émergé à l'encontre de la plateforme.

Airbnb investit aussi le domaine de la protection de l'environnement. Cette cause est plus marginale que les autres, mais l'entreprise a signé relativement tôt des partenariats avec d'autres acteurs pour promouvoir les économies d'énergie (avec Nest, en 2014, promotion auprès de certains hôtes Airbnb américains d'un thermostat intelligent<sup>104</sup>) ou les énergies renouvelables (avec SolarCity, en 2016, fournisseur numéro un américain d'énergie solaire<sup>105</sup>). Dès 2015, la plateforme met en place des

---

<sup>102</sup> <http://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/transparence/airbnb-une-alliance-brisee-pour-soutenir-les-lgbt/>

<sup>103</sup> [https://hizy.org/sn\\_uploads/Communique-de-Presse-partenariat-Airbnb---Handicap-International-VF.pdf](https://hizy.org/sn_uploads/Communique-de-Presse-partenariat-Airbnb---Handicap-International-VF.pdf)

<sup>104</sup> <https://blog.atairbnb.com/airbnb-nest-working-together-toward-efficient-home/>

<sup>105</sup> <https://press.atairbnb.com/248-2/>

mémos<sup>106</sup> à l'attention des utilisateurs de la plateforme (hôtes comme voyageurs) pour rappeler les bons gestes pour préserver la planète lors d'un échange Airbnb. L'entreprise a su profiter du créneau pour monter une étude sur l'impact environnemental de l'activité touristique engendrée par la plateforme en comparaison de l'industrie hôtelière qui, bien évidemment, met en avant les contributions de la plateforme à un mode de tourisme plus durable. Cette idée d'un tourisme durable est également au cœur de la réflexion de l'Organisation Mondiale du Tourisme, qu'Airbnb rejoint en 2016<sup>107</sup>. Même si les principaux arguments mis en avant par Airbnb pour justifier une action durable (au sens du développement durable du rapport Brundtland (Brundtland, 1987)) restent avant tout d'ordre économiques (gains de pouvoirs d'achat, retombées des activités touristiques) et sociaux (égalité, solidarité, développement des relations humaines), l'aspect environnemental est tout de même présent. Ainsi, en France, cet engagement se traduit par un partenariat avec Bienvenue à la ferme<sup>108</sup> et Miimosa<sup>109</sup>, en 2017<sup>110</sup>, pour développer l'agritourisme<sup>111</sup>. Ce partenariat a débouché sur la mise en place d'une structure d'accompagnement au développement de cette activité par les agriculteurs, avec une bourse allouée à une dizaine de projets sélectionnés. À travers ces différentes actions, nous pouvons constater que l'engagement environnemental d'Airbnb peut être amélioré, mais est bel et bien présent.

---

<sup>106</sup> <https://blog.atairbnb.com/making-everyday-earth-day/>

<sup>107</sup> <https://www.airbnbcitizen.com/airbnb-joins-the-world-tourism-organization/>

<sup>108</sup> Bienvenue à la ferme est une plateforme qui met en relation des particuliers et des agriculteurs, que ce soit pour l'échange de produits alimentaires, de lieux et d'activités ou d'offres d'hébergement.

<http://www.bienvenue-a-la-ferme.com/>

<sup>109</sup> Miimosa est une plateforme de financement participatif spécialisé dans les projets agricoles.

<https://www.miimosa.com/fr?l=fr>

<sup>110</sup> <https://press.atairbnb.com/fr/airbnb-et-bienvenue-a-la-ferme-sassocient-a-mimosa-pour-developper-lagritourisme-en-france/>

<sup>111</sup> L'agritourisme est une pratique qui permet aux agriculteurs de proposer des hébergements à des touristes, ces derniers pouvant alors participer aux travaux de (ou en tout cas visiter) l'exploitation agricole. Les agriculteurs peuvent ainsi avoir une source de revenu supplémentaire, tout en faisant découvrir la réalité de leur métier.

Enfin, Airbnb s'engage pour des causes politiques. Nous avons déjà vu ce qu'il en était pour la défense des droits de la communauté LGBTQI. En 2016, pendant la campagne électorale américaine, la plateforme s'est engagée à défendre la démocratie en encourageant tous ses utilisateurs à aller voter<sup>112</sup> (et en particulier, ceux issus de minorités). Deux autres causes sont mises en avant par la plateforme dans ses diverses communications : la défense de la neutralité du web et l'accueil des réfugiés. Sur ces deux sujets, il est à noter que l'engagement de la plateforme va à l'encontre des positions de la présidence américaine actuelle. La défense de la neutralité du net est revendiquée par la plateforme dès mi-2017<sup>113</sup>, suite aux différentes annonces de Donald Trump. Le soutien aux réfugiés n'est guère plus ancien, la plateforme lance en juin 2017 un espace réservé, *airbnb.com/welcome/refugees*, où des particuliers peuvent proposer leur logement gratuitement à des personnes en besoin, soit du fait de migrations économiques ou de migrations climatiques, soit du fait de d'autres événements particuliers (attentats par exemple). La plateforme travaille en partenariat avec des associations locales (Elan Samu Social, JRS France, Réfugiés Bienvenue et Singa France pour la France), qui sont les seules habilitées à réserver des logements proposés sur l'interface dédiée. Airbnb met ainsi à contribution la solidarité de ses membres, mais permet également à cette dernière de s'exprimer. Ce positionnement éthique, pour une société durable, permet à Airbnb d'avoir une image positive auprès d'une partie de l'opinion publique, et lui donne des ressources supplémentaires pour justifier son existence et pour peser dans les relations avec les autres acteurs du champ, afin d'en déterminer les nouvelles règles.

La plateforme a des convictions politiques fortes, qu'elle met en avant pour se construire un socle de clientèle engagée et humaniste. Par les valeurs partagées, ses membres les plus actifs représentent une population clé par son mode de consommation qui cherche à respecter ses positions morales. Ces engagements concernant des sujets graves de notre époque sont portés par une avant-garde qui tend

---

<sup>112</sup> <https://press.airbnb.com/honoring-the-vote/>

<sup>113</sup> <https://www.airbnbcitizen.com/net-neutrality-works/>

à se répandre de consommateurs qui utilisent aussi la consommation comme un levier politique. C'est également une manière pour l'entreprise de se donner un but plus large que le tourisme alternatif, une cause à défendre qui transcende son activité.

À travers cette analyse des différentes actions et compétences mises en œuvre par la plateforme, nous pouvons constater que la présence d'Airbnb est globale. L'entreprise est capable de s'approprier beaucoup d'enjeux qui lui donnent du poids dans les relations avec les différents acteurs du champ et auprès de l'opinion publique. En effet, les diverses compétences vues ci-dessus assurent à la société des arguments solides pour se défendre, et lui procure une forme de pouvoir sur les différentes parties prenantes. Le cadre cognitif et affectif qui légitime son existence lui permet de déployer son activité dans de nombreuses villes dans le monde en se reposant sur sa communauté.

La communauté est au centre de ses politiques, elle lui assure les relais sur le terrain nécessaire au déploiement de l'activité. La gestion de la communauté est également importante pour garantir un niveau de qualité minimal de ses offres et ainsi rester attractive : la croissance de la plateforme passe par l'accroissement du nombre d'offres référencées et donc par l'accroissement de la diversité de ces offres, qui augmente les écarts de qualité entre les offres. Les guides de conduite et de bonnes pratiques diffusent les manières de faire valorisées par la plateforme car garantissant un niveau de qualité minimal ; le système de notation et de commentaires permet de signaler les bonnes offres (et les bons comportements) des mauvaises.

La stratégie globale de l'entreprise se met en œuvre localement. Airbnb laisse se développer naturellement les offres dans une ville ou dans une région, et lorsque cela apparaît nécessaire, elle lance une campagne locale pour activer le potentiel de croissance. Une fois implantée avec un certain succès, les acteurs locaux peuvent avoir différentes réactions, de l'acceptation à la défiance. Les bouleversements des marchés induits par le développement d'Airbnb ont suscité de nombreuses réactions de défiance, comme à San Francisco, Berlin ou New-York. Localement, Airbnb a dû

mettre en œuvre des actions spécifiques pour s'adapter aux contextes culturels, réglementaires et législatifs. Nous allons maintenant nous intéresser au cas parisien.

### III. LE CHAMP PARISIEN DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

Airbnb doit s'adapter à différents contextes locaux pour développer son activité et mettre en œuvre sa stratégie. La France, et Paris en particulier, représente un marché majeur pour Airbnb, qui y installera une équipe en 2012. La croissance de la plateforme est fulgurante dans la capitale : en huit ans, elle s'est construit un catalogue d'offres comparable en nombre à l'offre hôtelière.

Pour comprendre en détail comment Airbnb a su s'imposer sur le marché parisien, nous allons tout d'abord présenter le champ de l'hébergement touristique parisien, les règles qui y ont cours et les acteurs qui œuvrent à la mise en place de la régulation. Nous verrons dans la partie suivante la teneur des discours de ces acteurs, avant de revenir en détail sur le déroulement du travail institutionnel dans la dernière partie de ce chapitre.

Mais avant cela, tournons-nous vers le champ de l'hébergement touristique parisien. Dans un premier temps, nous allons revenir sur le contexte économique et réglementaire en place en France et à Paris lors de l'implantation d'Airbnb. La deuxième section servira à présenter les acteurs du champ de régulation locale, concernés par le travail institutionnel à l'œuvre sur la période étudiée (2008-2017).

#### A. LE « PROBLÈME AIRBNB » : AU CROISEMENT DES POLITIQUES DU TOURISME ET DU LOGEMENT

L'activité d'Airbnb est d'être une plateforme de mise en relation d'offre et de demande de location d'hébergement de courte durée. La caractéristique principale de ces locations est que le preneur n'y élit pas domicile et l'occupe peu de temps – entre une nuit et plusieurs mois, sans toutefois dépasser l'année. L'hébergement est meublé, c'est-à-dire qu'il est prêt à vivre. L'objet de la location peut être un lit dans une chambre partagée ou individuelle, ou le logement dans son ensemble (présence ou

absence du loueur et d'autres locataires). Ce qui peut être loué regroupe les différentes formes d'hébergement existant, à savoir les résidences principales ou secondaires, des locaux commerciaux à usage d'hébergement ou d'autres formes d'hébergement plus atypiques. Les revenus générés par la location de courte durée sont soumis à déclaration, et différents régimes de déclaration et d'imposition de cette activité existent.

Le développement des locations touristiques meublées a permis de créer une nouvelle offre d'hébergement touristique, alternative à l'hébergement traditionnel en hôtel, et qui trouve un public de consommateurs enthousiastes. En proposant une alternative à l'hôtellerie traditionnelle, la plateforme remet en question les pratiques institutionnalisées dans le secteur, tout en permettant à de nouveaux profils de touristes d'apparaître. Les hôteliers traditionnels font face à une concurrence d'un genre nouveau, qui n'a pas à s'acquitter des nombreuses barrières à l'entrée et investissements initiaux (biens immeubles, qualifications professionnelles, réglementations, etc.) pour proposer un hébergement touristique. Airbnb met en avant certains arguments pour démontrer l'intérêt de son modèle d'affaires, tels que l'élargissement des zones d'activités touristiques, l'augmentation de la fréquentation touristique, l'amélioration du budget des ménages et la création d'activités connexes comme les conciergeries chargées d'assister les hôtes ou les guides touristiques qui permettent aux voyageurs de découvrir leur lieu de vacances avec l'aide d'un ou d'une habitante du lieu.

Le développement des locations via la plateforme entraîne également l'émergence de certaines difficultés pour les villes :

- Manque à gagner financier : les particuliers ne déclarent pas tous les revenus issus de la location sur la plateforme Airbnb, et ne s'acquittent que très rarement de la taxe de séjour.
- Gentrification des centres-villes : certains propriétaires de logements profitent de la plateforme pour proposer leur logement toute l'année à la location saisonnière, sans pour autant que leur logement ait fait l'objet d'enregistrement au registre des locaux commerciaux. De ce fait, un certain nombre de logements peuvent se retrouver

en dehors du marché de la location durable, à destination des populations locales, pour se trouver sur le marché de la location temporaire, à destination des touristes, diminuant ainsi la taille du parc immobilier des territoires, et créant une augmentation des prix de l'immobilier.

La ville de Paris est ainsi prise dans ces ambiguïtés : voulant favoriser le tourisme, car il s'agit d'un secteur économique d'importance, Paris ne peut pas interdire ou réglementer trop durement l'activité de location de meublés touristiques permis par les plateformes ; voulant préserver l'offre de logement pour les parisiens, la municipalité se doit d'encadrer les pratiques pour limiter les dérives.

En tant que collectivité territoriale, la ville de Paris travaille en lien étroit avec le gouvernement national afin de trouver des solutions aux problématiques soulevées par la plateforme pour les populations, mais aussi pour les professionnels. Nous allons, dans une première sous-section, revenir sur la politique du tourisme française. La deuxième sous-section sera plus concentrée sur l'hébergement touristique. Enfin, la troisième sous-section fera un point sur la situation du logement à Paris et des enjeux pour la municipalité.

## 1) LA POLITIQUE DU TOURISME EN FRANCE

Le tourisme est défini par l'organisation mondiale du tourisme comme « un phénomène social, culturel et économique qui implique le déplacement de personnes vers des pays ou des endroits situés en dehors de leur environnement habituel à des fins personnelles ou professionnelles ou pour affaires »<sup>114</sup>. L'Insee définit le tourisme comme : « les activités déployées par les personnes au cours de leurs voyages et séjours dans des lieux situés en dehors de leur environnement habituel pour une période consécutive qui ne dépasse pas une année, à des fins de loisirs, pour affaires et autres motifs non liés à l'exercice d'une activité rémunérée dans le lieu visité »<sup>115</sup>.

Cette pratique s'est développée au fur et à mesure de l'évolution des techniques de transport, connaissant un essor important dans les sociétés développées (et en

---

<sup>114</sup> [media.unwto.org/fr/content/comprendre-le-tourisme-glossaire-de-base](https://media.unwto.org/fr/content/comprendre-le-tourisme-glossaire-de-base)

<sup>115</sup> <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1094>



développement) à mesure que les revenus et le temps libre s'accroissent. Le touriste est défini par l'Insee (2005) comme « une personne qui séjourne plus de 24 heures en un lieu autre que son environnement habituel, et pour quelque raison que ce soit ». Le tourisme représente ainsi le phénomène par lequel un individu passe du temps (au moins 24 heures<sup>116</sup>) loin de son environnement habituel.

Pour le lieu où le touriste se rend, il représente une source d'interactions nouvelles de tous ordres (échanges de biens et services, rencontres interindividuelles). Ce dernier peut alors être considéré comme une source potentielle de croissance économique, et des activités vont voir le jour destinées à garantir l'accueil de ces étrangers le temps de leur séjour. Le tourisme est donc un enjeu territorial important. Il génère, dans la zone où il a lieu, des interactions et des échanges supplémentaires. L'activité engendrée par ce phénomène permet aux territoires de connaître de nouvelles mannes monétaires et leur permet ainsi de se développer plus que les capacités locales le permettent.

En 2017, l'Organisation Mondiale du Tourisme dénombre 1,323 millions d'arrivées internationales de touristes dans le monde, soit 7% de plus qu'en 2016 (UNWTO, 2018). En France, pour l'année 2016, le tourisme a représenté 7,1% du PIB national et 82,6 millions d'arrivées de touristes internationaux, la plaçant au premier rang des destinations touristiques<sup>117</sup>. Cette position de leader mondial s'est acquise dans le temps et aujourd'hui, le tourisme est vu comme un enjeu stratégique majeur (Bébéar & Bigorgne, 2014).

Le développement des pratiques touristiques en France remonte à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle et au début du 19<sup>ème</sup> avec l'apparition des stations balnéaires et thermales, puis des « stations<sup>118</sup> » (Cousin & Réau, 2016). Les pratiques se développent sous l'impulsion des territoires, en particulier des associations de promoteurs du

---

<sup>116</sup> Mais moins d'une année, le touriste n'a pas vocation à rester.

<sup>117</sup> DGE, 2017, Les chiffres clés du tourisme

<sup>118</sup> Les lieux de villégiature privilégiés de la noblesse

patrimoine culturel, géographique ou artistique d'une région. Les pouvoirs publics locaux, en partenariat avec ces initiatives privées vont peu à peu s'organiser pour structurer l'ensemble de l'offre touristique<sup>119</sup>.

Des associations émergent pour valoriser le patrimoine ou pour organiser des activités, des professionnels de l'accueil développent leur activité et créent des structures syndicales. Les gouvernements centraux vont quant à eux s'emparer de la question du tourisme pour des raisons économiques, sociales et stratégiques : le tourisme est une manne financière importante qui permet le rayonnement international des destinations et qui se pratiquent dans les populations qui connaissent un nouveau temps libre à occuper. En France, le tourisme sera un véhicule de valorisation des territoires<sup>120</sup> qui prendra une ampleur sans précédent au cours des 30 glorieuses.

Le marché touristique se développe et devient un secteur économique d'importance, d'autant plus que la désindustrialisation du pays se fait sentir. Dans les années 1980-1990, le tourisme va devenir une source d'emploi dans un contexte de tertiarisation de l'économie française. Les premières politiques publiques à l'encontre du tourisme apparaissent avec les politiques de réhabilitation du littoral<sup>121</sup> et de la montagne<sup>122</sup> au milieu des années 1980.

Cependant, le tourisme reste avant tout un enjeu territorial. Sous l'impulsion de la décentralisation, les collectivités territoriales récupèrent de plus en plus de compétences en matière de tourisme. La loi, dite de « décentralisation touristique » du 23 décembre 1992<sup>123</sup>, précise la répartition des compétences. Les grandes directives sont données par l'État, par le biais de la politique transversale du tourisme, mais les

---

<sup>119</sup> C'est ainsi qu'apparaissent les offices de tourisme, les syndicats d'initiative, etc.

<sup>120</sup> Tous les territoires français sont ici concernés, et donc aussi les territoires coloniaux. (Cousin & Réau, 2016)

<sup>121</sup> Loi n° 86-2 du 3 janvier 1986 relative à l'aménagement, la protection et la mise en valeur du littoral

<sup>122</sup> Loi n° 85-30 du 9 janvier 1985 relative au développement et à la protection de la montagne

<sup>123</sup> Loi n° 92-1341 du 23 décembre 1992 portant répartition des compétences dans le domaine du tourisme

collectivités ont la possibilité d'ajuster les règles au contexte local. La Région est chargée de définir la politique régionale à moyen terme, le Département de mettre en place la politique du tourisme départementale en fonction des orientations définies par la Région, et la Commune (ou les intercommunalités) sont en charge de la politique communale et peuvent créer des offices de tourisme pour mettre en œuvre cette politique.

La tendance à laisser la gestion du tourisme aux autorités locales se confirme dans le temps, avec, par exemple, la loi de modernisation de l'économie de 2008<sup>124</sup> qui donne compétence aux communes pour gérer les questions de changement d'usage d'un local d'habitation. Au niveau de la politique nationale, le tourisme est rattaché au ministère de l'équipement sur la période 2001-2007<sup>125</sup>, ce qui montre que l'activité publique en matière de tourisme relève principalement de la mise à disposition d'infrastructures. À partir de 2007, les représentations changent. On voit apparaître le premier code du tourisme<sup>126</sup> ainsi qu'une modification dans les rattachements ministériels : le tourisme passe aux mains du ministère de l'économie<sup>127</sup>.

En 2009, l'agence Atout France est créée pour centraliser les démarches des professionnels du tourisme. En particulier, cette agence est chargée de développer l'attractivité de la France au niveau international, de décerner les classements des hôtels et autres résidences de tourisme, d'enregistrer les transporteurs de personnes (ce qui va impacter également le champ occupé par Uber, cf. chapitre 6),...<sup>128</sup> À partir de 2012, la politique du tourisme devient une politique transversale et passe sous la

---

<sup>124</sup> Loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie

<sup>125</sup> <https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/documents-budgetaires/>

<sup>126</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006074073>

<sup>127</sup> Qui changera de nom au grès des administrations : 2007-2008 ministère de l'économie, des finances et de l'emploi ; 2008-2010 ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi ; 2010-2012 ministère de l'économie, des finances et de l'industrie ; 2012 ministère de l'économie, des finances et du commerce extérieur ; 2012-2014 ministère de l'économie et des finances ; 2014 ministère de l'économie, du redressement productif et du numérique ; 2014-2016 ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique ; 2016-2017 ministère de l'économie et des finances...

<sup>128</sup> <http://atout-france.fr/services/missions>

responsabilité de divers ministères, comme le montre le tableau 19. L'intérêt stratégique du tourisme pour l'économie française est à l'origine de la création de cette politique transversale<sup>129</sup>.

Années	Ministère « chef de file » de la politique transversale du tourisme	Budget (autorisations d'engagement des PLF de l'année considérée)
2012	Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie	1 920 624 966 €
2013	Ministère du redressement productif	1 978 139 622 €
2014	Ministère de l'artisanat, du commerce et du tourisme	1 858 214 991 €
2015	Ministère des affaires étrangères et du développement international	1 993 023 138 €
2016	Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique	1 953 612 921 €
2017	Ministère de l'économie et des finances	2 036 118 366 €

**Tableau 19 : Rattachement de la politique transversale du tourisme de 2012 à 2017**

Le tourisme impliquant la mobilité d'un individu, toutes les conditions doivent être réunies pour assurer son accueil. Un grand nombre de secteurs, si ce n'est tous, est impacté par cette activité, de manière plus ou moins directe. En effet, chaque activité participe au développement du territoire et améliore son attractivité (quartiers vivants, diversité de l'offre, ...). Tout ce qui est présent sur le territoire doit l'être sous son meilleur jour, afin d'attirer et de faire revenir les touristes. Le tableau 20 reprend certains secteurs d'activité et leurs impacts les plus visibles sur le tourisme.

Secteur	Impact
Éducation	Former les professionnels du tourisme Assurer une population accueillante envers les touristes
Agriculture	Produire les ingrédients pour soutenir la gastronomie française Patrimoine fort (fromage, vin, ...) Assurer la découverte du patrimoine (visites des exploitations)
Aménagement et équipement	Construire et assurer la continuité des infrastructures de transport, de logement, de culture, ... Assurer des moyens de communication efficaces Valoriser les paysages
Transport	Assurer une offre suffisante et de qualité de transport pour accéder à la destination et se déplacer sur place
Artisanat	Favoriser la découverte des savoir-faire

<sup>129</sup> « l'économie du tourisme, par son importance et par l'interaction qui existe avec d'autres secteurs d'activité, participe fortement à notre performance économique globale », document de politique transversale, projet de loi de finances 2012, politique du tourisme, p. 45.

	Développer le « luxe », une marque de la puissance économique française
Santé	Assurer des infrastructures de soins efficaces et de qualité Accueillir les patients étrangers avec soin
Économie	Attirer les entreprises Favoriser les voyages d'affaires Proposer une offre diversifiée
Hébergement et restauration	Assurer l'accueil dans les meilleures conditions des touristes
Culture	Fournir des infrastructures capables de recevoir les touristes Développer et attirer des talents culturels Promouvoir les spécificités nationales Organiser des événements culturels
Sécurité	Assurer la sécurité des touristes Garantir la tranquillité dans l'espace public
Sports et loisirs	Mettre à disposition des équipements de sports et loisirs Proposer des activités Organiser des événements Développer et attirer des talents sportifs

**Tableau 20 : Rôle des secteurs d'activité dans l'offre touristique**

Nous allons maintenant nous intéresser plus spécifiquement au domaine de l'hébergement touristique et à sa réglementation en France.

## 2) L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE, UN CHAMP RÉGULÉ

La réglementation mise en place pour les différentes activités liées au tourisme vise principalement à encadrer le nombre de logements destinés à l'habitation, à garantir la sécurité physique (et morale) des touristes et à organiser les professions. Concernant l'hébergement touristique, la typologie présentée par l'État<sup>130</sup> distingue l'hôtel, le meublé de tourisme, le camping et le caravanage des autres formes d'hébergement que sont les chambres d'hôtes et les auberges de jeunesse. Dans le code du tourisme, les établissements d'hébergement touristique répertoriés sont découpés entre hôtels, hébergements autres que hôtels ou terrains de camping et les terrains aménagés (pour camping, caravanage ou autres). Le tableau 21 reprend les principaux points différenciant de ces formes d'hébergement.

<sup>130</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/N19104>

Formes d'hébergement	Formes	Nature	Classement	Prestations
Hôtels <sup>131</sup>	Des chambres ou des appartements meublés	Établissement commercial d'hébergement	Oui	Oui
Camping et Caravanage <sup>132</sup>	Terrains aménagés destinés à l'accueil de tentes, de caravanes, de résidences mobiles de loisirs et d'habitations légères de loisirs	Établissement commercial	Oui	Oui – non obligatoire
Meublés de tourisme <sup>133</sup>	Logements meublés, ou une partie de ceux-ci	Offert à la location par une personne civile ou morale	Possible	Non
Chambres d'hôtes <sup>134</sup>	Des chambres meublées situées chez l'habitant	Offert à la location par une personne civile ou morale	Possible	Oui
Résidences de tourisme <sup>135</sup>	Un ou plusieurs bâtiments d'habitation individuels ou collectifs regroupant des locaux d'habitation meublés et des locaux à usage collectif	Établissement commercial	Non	Oui
Villages, maisons familiales de vacances <sup>136</sup>	Centre d'hébergement destiné à assurer des séjours de vacances, aux plus modestes	Exploitation commerciale ou non, établissement sans but lucratif	Non	Oui

**Tableau 21 : les principales caractéristiques de l'offre d'hébergement de courte durée**

La plateforme Airbnb permet de mettre en relation des particuliers pour échanger des locations de meublé de tourisme, étant entendu que le touriste « est une personne qui séjourne plus de 24 heures en un lieu autre que son environnement habituel, et pour quelque raison que ce soit » (Insee, 2005). Sur le marché de l'hébergement touristique apparaît alors une nouvelle catégorie d'offreurs que sont les particuliers. Les hôteliers traditionnels voient cette nouvelle concurrence d'un mauvais œil, puisque le niveau de prix d'Airbnb est sensiblement inférieur à celui pratiqué par ces derniers et que les prestations offertes restent assez comparables

<sup>131</sup> Article D311-4 du code du tourisme

<sup>132</sup> Article D331-1-1 du code du tourisme (2007)

<sup>133</sup> Article D324-1 du code du tourisme

<sup>134</sup> Article L324-3 du code du tourisme

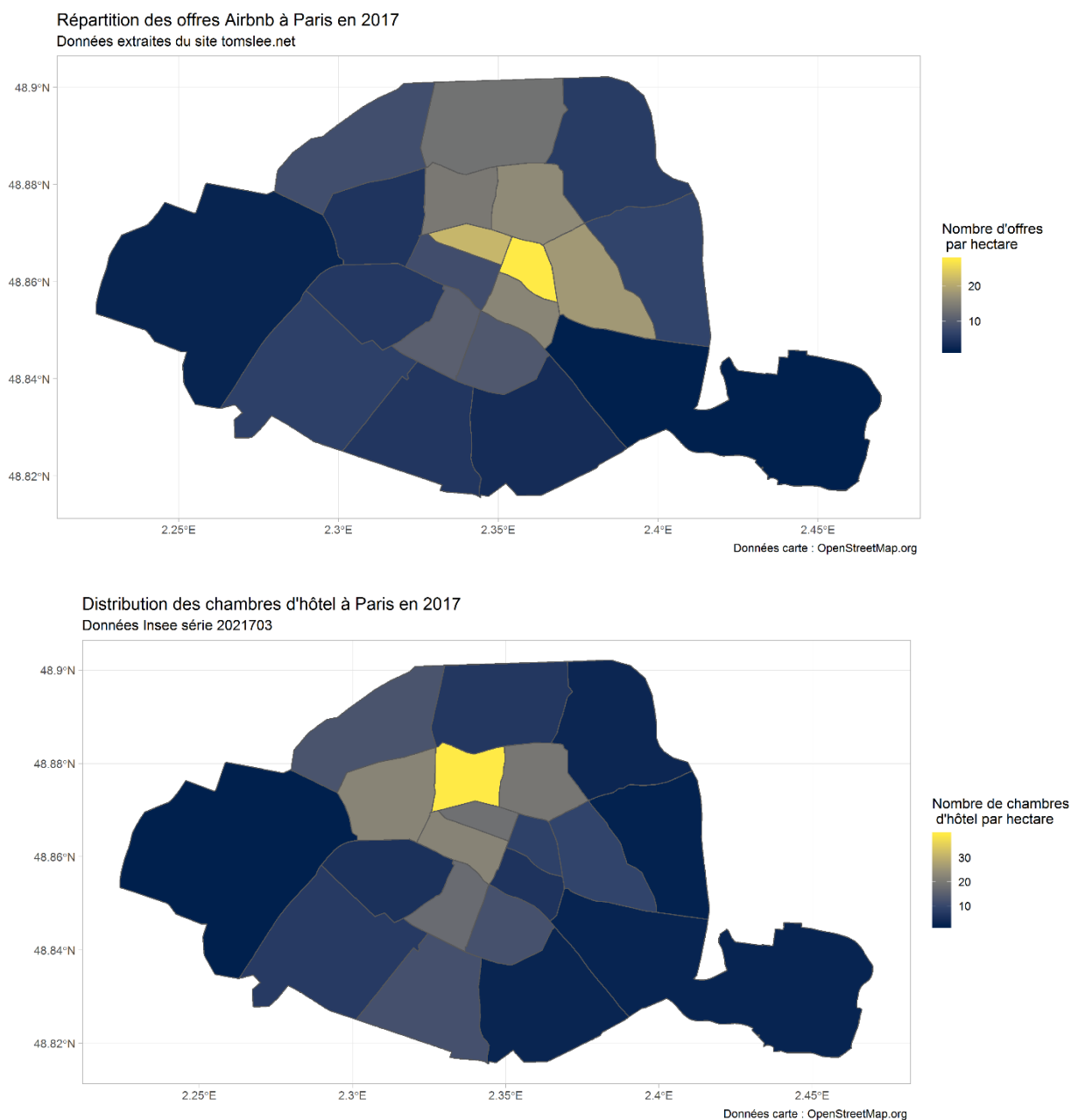
<sup>135</sup> Article D321-1 du code du tourisme

<sup>136</sup> Article D325-13 du code du tourisme

(Aznar, Sayeras, Rocafort, & Galiana, 2017). Diverses études sur l'impact d'Airbnb sur les villes montrent deux effets :

- une tendance à la **gentrification** des quartiers les plus touristiques avec le développement de la location via Airbnb plutôt que de la location longue durée (Gutiérrez, García-Palomares, Romanillos, & Salas-Olmedo, 2017; Guttentag, 2015; Quattrone, Proserpio, Quercia, Capra, & Musolesi, 2016) ;
- une **diminution du revenu des hôtels** situés dans les quartiers où Airbnb est fortement implanté, avec un effet plus marqué pour les hôtels bas de gamme et lorsque la demande d'affaires est moins élevée (Choi et al., 2015; Gallic & Malardé, 2018; Ytreberg, 2016; Zervas et al., 2017).

La figure 30 représente la répartition des offres Airbnb et des chambres d'hôtels à Paris en 2017. Dans certains arrondissement, le nombre d'offres Airbnb égale ou dépasse le nombre de chambres d'hôtels disponibles, justifiant les craintes des hôteliers qui se sont fait entendre tout au long de la période étudiée.



**Figure 30 : Répartition des offres Airbnb et des chambres d'hôtel à Paris en 2017**

D'un point de vue fiscal, la location d'un hébergement sur Airbnb est considérée, pour le loueur, comme celle de la location saisonnière, apparentée à la location de meublé touristique, et est donc soumise à déclaration. Au début de la plateforme, de nombreux loueurs Airbnb n'ont pas déclaré les revenus tirés de leur activité à l'administration fiscale, créant un premier point de tension entre les pouvoirs publics et l'entreprise.

Un deuxième point de tension, concernant la fiscalité, est lié à la taxe de séjour. Cette taxe est due par les touristes qui fréquentent un hébergement situé dans une



zone touristique (c'est le cas de Paris) et correspondant aux catégories suivantes : hôtel (palace), résidence de tourisme, meublé de tourisme, chambre d'hôte, village de vacances, hébergement de plein air<sup>137</sup>. Elle est collectée par l'établissement qui propose l'hébergement et qui reverse cette taxe à la commune ou au regroupement de communes. Il s'agit d'une taxe territoriale, destinée à financer les actions du territoire (via les offices de tourisme, la commune ou l'intercommunalité) en faveur du développement du tourisme. Les recettes de la taxe doivent être affectées aux « actions de nature à favoriser la fréquentation touristique »<sup>138</sup> (attractivité du territoire, préservation des espaces naturels).

Au début de son activité, Airbnb ne s'est pas inquiétée de percevoir cette taxe de séjour ou de sensibiliser leurs hôtes à la percevoir pour la reverser ensuite aux communes concernées. Ce manque à gagner pour les collectivités locales a ainsi été au cœur de vives tensions entre la plateforme et les villes de par le monde, et Paris n'a pas été en reste sur ce débat. La ville de Paris a réussi à trouver un accord fin 2015 avec Airbnb pour la collecte de la taxe de séjour, mais un troisième point de tension pour Paris vis-à-vis d'Airbnb est à relever : il s'agit de l'impact de l'activité de la location saisonnière sur le logement.

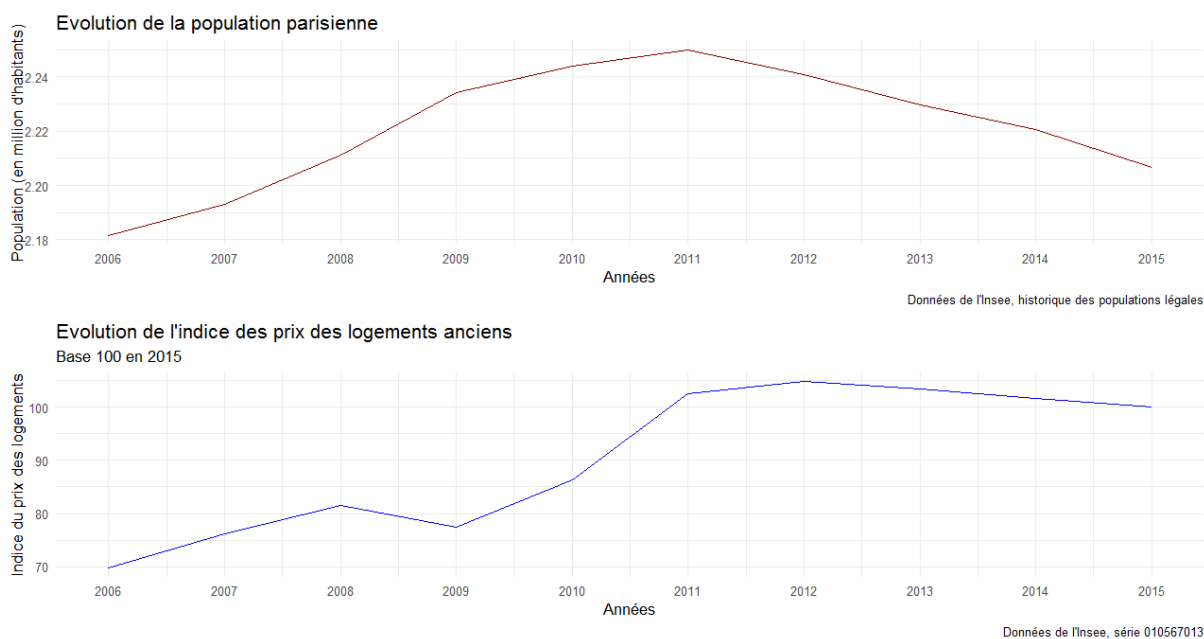
### 3) LA SITUATION DU LOGEMENT À PARIS

L'accroissement de la population parisienne tend le marché du logement, entraînant une hausse des prix de l'immobilier, à l'achat comme à la location. Cette situation semble atteindre un paroxysme en 2011, comme nous pouvons le voir sur la figure 31, année où la croissance de la population s'arrête pour entrer dans une tendance descendante assez forte, surtout comparée à l'évolution de l'indice des prix des logements anciens sur le marché parisien.

---

<sup>137</sup> Article D422-3 du code du tourisme

<sup>138</sup> Ibid.



**Figure 31 : Évolution de la population et de l'indice des prix des logements anciens à Paris**

Les villes, étant situées dans un espace géographique délimité, sont contraintes dans leur capacité de développement, passée une certaine densité de population : l'offre de logements est soumise à la pression du développement des activités économiques pour l'occupation des mètres carrés disponibles sur le territoire. L'État se préoccupe de cette situation très tôt, avec des premières réglementations dès 1922, interdisant la transformation de la destination des locaux à usage d'habitation dans certaines communes (Duchêne, 2017). L'article L.631-7 du code de la construction et de l'habitation entrée en vigueur le 8 juin 1978 codifie la procédure pour pouvoir effectuer un changement d'usage des locaux d'habitation, dans certaines communes, dont Paris : de fait, tous locaux à usage d'habitation ou à usage « professionnel ou administratif ainsi que les meublés, hôtels, pensions de famille ou établissements similaires » ne peuvent être affectés à un usage autre que celui de l'habitation ; ces principes ne peuvent être dérogés que sur autorisation préalable du préfet, après avis du maire. Cette loi sera modifiée successivement en 1986 (instauration d'un régime particulier pour les professions libérales réglementées), 1998 (instauration d'une tolérance à l'exercice d'une activité professionnelle non commerciale dans une partie du logement du professionnel), 2002 (instauration de la prise en compte de l'avis du maire d'arrondissement à Paris, Marseille et Lyon en sus de l'avis du maire de la

commune), 2005 (refonte de l'article par ordonnance : suppression des interdictions de changement d'affectation pour les locaux à usages autres que d'habitation définis précédemment), 2006 (entérinement de l'ordonnance précédente, la formulation devient : « Dans les communes de plus de 200 000 habitants et dans les départements des Hauts-de-Seine, de la Seine-Saint-Denis et du Val-de-Marne, le changement d'usage des locaux destinés à l'habitation est soumis à autorisation préalable. »), 2009 (transfert des compétences en matière de changement d'usage aux communes soumises à ce régime) et 2014 (instauration, par la loi Alur, de la location meublée touristique comme changement d'usage de fait : « Le fait de louer un local meublé destiné à l'habitation de manière répétée pour de courtes durées à une clientèle de passage qui n'y élit pas domicile constitue un changement d'usage au sens du présent article. »)<sup>139,140</sup>.

À Paris, dès 2009 la municipalité va préciser la procédure de changement d'usage d'un local à usage d'habitation : pour obtenir l'autorisation préalable, le projet du propriétaire doit être motivé et ce dernier doit fournir en compensation une surface équivalente de local commercial à transformer en local à usage d'habitation. L'appréciation de la compensation proposée se fait sur trois critères : les transformations doivent avoir lieu en même temps, dans un espace géographique proche (même arrondissement ou secteur) et porter sur des locaux de qualité équivalente. La municipalité instaure également un système de compensation renforcée<sup>141</sup> dans le centre et l'ouest de la ville, système qui exige de fournir en compensation une surface doublée par rapport à la taille du logement qui fait l'objet de la modification.

---

<sup>139</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=897A6AFFEFCF1A7642B6018B9445881A.tplgfr41s\\_3?idArticle=LEGIARTI000028806846&cidTexte=LEGITEXT000006074096&categorieLien=id&dateTexte=20181124](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=897A6AFFEFCF1A7642B6018B9445881A.tplgfr41s_3?idArticle=LEGIARTI000028806846&cidTexte=LEGITEXT000006074096&categorieLien=id&dateTexte=20181124)

<sup>140</sup> Depuis, la loi a à nouveau changé en 2018 avec l'instauration de la prise en compte des baux mobilité dans la définition d'un local à usage d'habitation.

<sup>141</sup> Les 1<sup>er</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup>, 4<sup>ème</sup>, 5<sup>ème</sup>, 6<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup>, 8<sup>ème</sup>, 9<sup>ème</sup> et 16<sup>ème</sup> arrondissements, ainsi que certaines zones des 10<sup>ème</sup>, 13<sup>ème</sup>, 14<sup>ème</sup>, 15<sup>ème</sup>, 17<sup>ème</sup> et 18<sup>ème</sup>, sont soumis au système de compensation renforcée, c'est-à-dire que le propriétaire doit fournir des locaux pour une surface double de celle faisant l'objet du changement d'usage.

En 2011, la mairie de Paris modifie les conditions relatives à la compensation : même si, dans certains cas, la compensation peut s'appliquer aux locaux de rez-de-chaussée, ce qui n'était pas le cas auparavant, le nouveau système facilite les changements d'usage dans le cas où les locaux offerts à compensation sont utilisés pour en faire des logements sociaux. Dans ce cas, la compensation renforcée ne s'applique pas, la règle est donc de 1 mètre carré pour 1 mètre carré, et la zone géographique dans lequel sont prélevés les locaux commerciaux peuvent être situés partout dans la zone couverte par le système de compensation renforcée (un logement du 8<sup>ème</sup> arrondissement peut être compensé pour sa surface par un local commercial transformé en logement social dans la partie concernée du 18<sup>ème</sup> arrondissement).

À partir de 2011, la mairie de Paris constate, cependant, la diminution du nombre d'habitants sans pour autant que l'offre de logements soit plus accessible. Pour stabiliser cette offre, elle resserre les conditions d'encadrement des procédures de changement d'usage des locaux à visée d'habitation en locaux commerciaux, en 2015, avec l'obligation de fournir au moins 50% de la surface à compenser dans le même arrondissement que le logement prélevé. Avec le développement des offres de locations touristiques porté par Airbnb, cet encadrement va s'avérer nécessaire pour éviter que les logements loués sous des baux longue durée ne soient soustraits du marché au profit des locations touristiques et minimiser l'ampleur de la gentrification du centre-ville : ce sera l'objet de l'inscription de cette activité dans la loi Alur et des nouvelles règles mises en place par le Conseil de Paris de 2015 (cf.V.B).

La figure 32 représente la répartition des logements à Paris en 2015. Les résidences secondaires sont également représentées. Nous pouvons voir que les

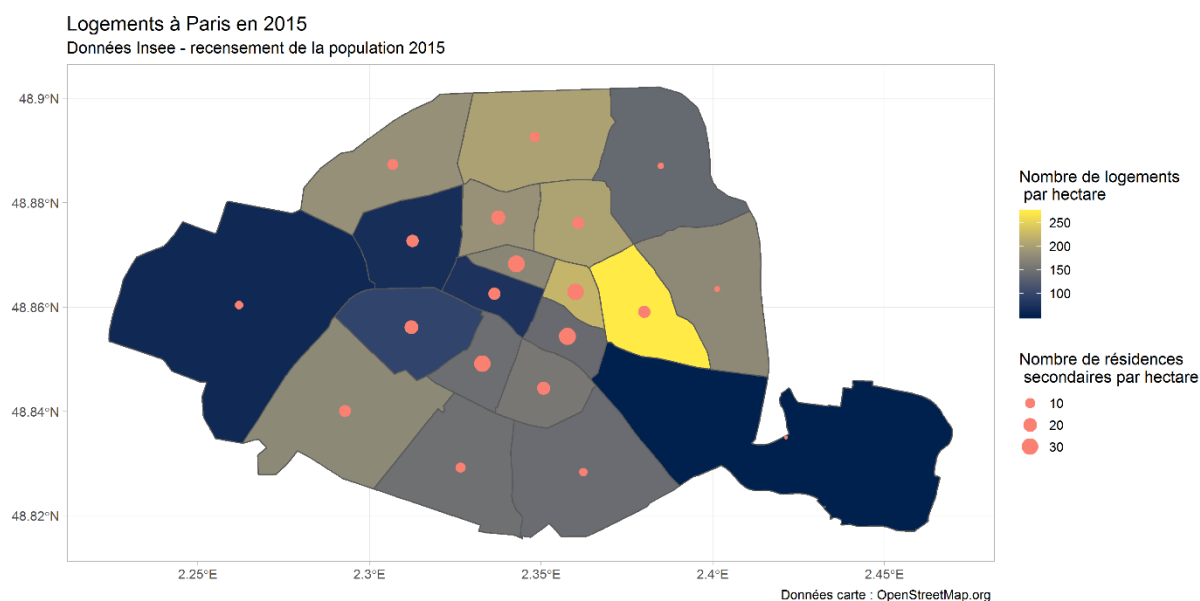


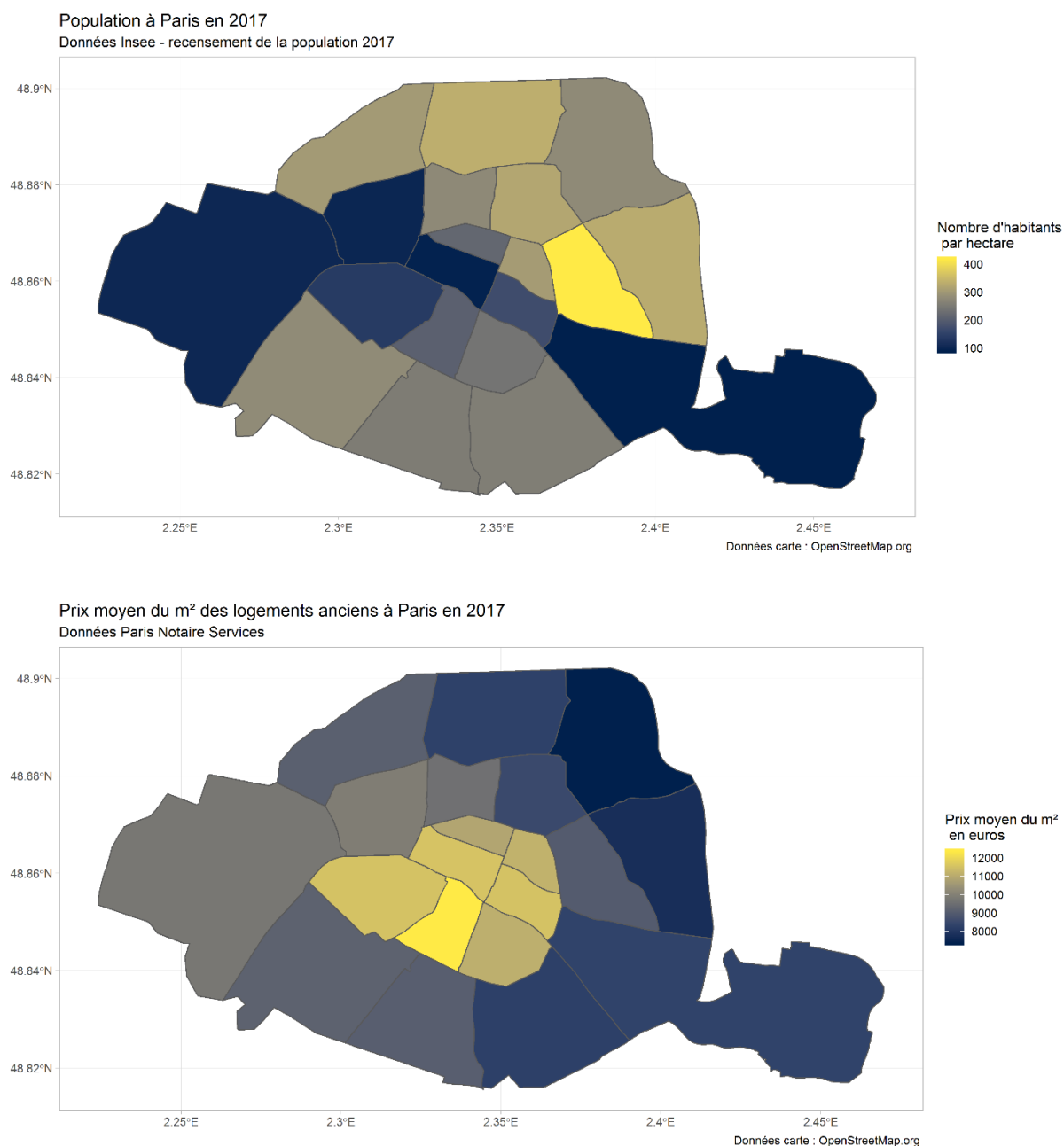
Figure 32 : La répartition des logements à Paris en 2015

arrondissements du centre de Paris, très touristiques, disposent de nombreuses résidences secondaires, qui sont les plus à même d’être soustraites à la location longue durée. Les arrondissements connaissant la plus forte densité de résidences secondaires sont ceux qui font l’objet du système de compensation renforcée dans le cas où un propriétaire souhaiterait changer l’usage de son bien immobilier, passant d’un logement résidentiel à un local commercial (conservant la destination de l’hébergement<sup>142</sup> dans le cas de la location touristique).

La figure 33 permet de voir la répartition de la population parisienne en 2017, ainsi que le prix moyen du mètre carré par arrondissement. Visuellement, le niveau des prix semble plus lié au nombre de résidences secondaires qu’à la taille de la

<sup>142</sup> Le code de l’urbanisme définit la destination des locaux construits, tandis que le code de la construction et de l’habitat en définit l’usage.

population vivant dans le quartier, ce qui explique la volonté de la ville de Paris de contrôler le niveau des offres de logements disponibles à la location longue durée.



**Figure 33 : Répartition de la population parisienne et prix moyen du mètre carré des logements anciens par arrondissement, en 2017**

Airbnb apparaît dans le champ parisien de l'hébergement touristique et se trouve confronté à différentes dynamiques : les pouvoirs publics souhaitent développer le tourisme et son offre est un puissant atout pour attirer de nouveaux touristes ; en même temps, ils souhaitent percevoir leur dû en matière d'impôts et de taxes sur les activités économiques générés sur leur territoire ; enfin, ils souhaitent

préserver un cadre de vie attrayant et accessible à la population locale, les parisiens. Airbnb se trouve face aux acteurs établis : les hôteliers, en particulier, qui souhaitent restreindre au maximum son champ d'action ; les acteurs de la location saisonnière qui voit surgir une nouvelle concurrence et de nouvelles réglementations tout en profitant d'une nouvelle visibilité apportée par la plateforme. Nous allons maintenant présenter plus en détail les différents acteurs qui composent le champ.

## B. LES ACTEURS DU CHAMP DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

Nous avons vu au chapitre 3 la composition générique d'un champ institutionnel : il est composé des acteurs établis, des challengers, des agences de régulation et des pouvoirs publics. Pour notre propos, nous avons regroupé les challengers et les acteurs établis sous la notion de compétiteur. Nous présentons, tout d'abord le rôle des pouvoirs publics, puis celui des compétiteurs et des agences de régulation au sein du champ. Nous ajoutons la présentation des destinataires des stratégies de légitimation des acteurs ci-avant.

### 1) LES POUVOIRS PUBLICS : L'INCARNATION DU PILIER RÉGLEMENTAIRE

Les pouvoirs publics ont un impact direct sur le champ, en établissant les lois et règlements qui régissent ce dernier. Ils recouvrent trois formes qui leur permettent d'agir via des moyens propres :

- en tant que régulateurs, ils ont pour mission de faire appliquer et respecter la loi. Les agences de régulation et certains services des administrations publiques (justice) sont concernées par cette activité ;
- en tant que législateurs, ils participent à l'élaboration des lois. Les législateurs sont à la fois les membres des parlements, ou les membres d'autorités supérieures, comme le Conseil d'État en France ;
- en tant que pouvoir exécutif, ce sont eux qui impulsent les orientations politiques de la loi et de l'action de l'État. Le pouvoir exécutif est composé du gouvernement qui décide et met en place les politiques publiques. Ce pouvoir est réparti entre le gouvernement national et les collectivités territoriales.

Dans le contexte français, l'État central détermine les politiques nationales et applique les politiques européennes, tandis que les collectivités territoriales disposent de certains domaines de compétences particuliers relatifs à leur inscription territoriale.

*a) LE RÔLE DE L'ÉTAT FRANÇAIS*

L'État français, à travers son gouvernement et le pouvoir législatif, détermine les politiques publiques et les lois qui régissent le territoire. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, le gouvernement français cherche à valoriser et à développer le tourisme. Dans le domaine de l'hébergement touristique, l'État français cherche à garantir la qualité des hébergements en mettant en place des systèmes de classement (étoiles). À travers leurs rôles de régulateurs, les pouvoirs publics garantissent l'application des règles. Elles disposent et déploient des moyens coercitifs pour inciter les différents acteurs du champ à respecter les institutions en place.

*b) PARIS : VILLE, DÉPARTEMENT, MÉTROPOLE*

Le statut de la ville de Paris est particulier : capitale de la France, la ville de Paris est à la fois une commune et un département. Le Conseil de Paris représente à la fois le conseil municipal et le conseil départemental du territoire.

Le Conseil de Paris est l'assemblée qui règle par ses délibérations les affaires de la commune et du département de Paris. Il se réunit 9 à 11 fois par an, soit en formation de conseil municipal, soit en formation de conseil départemental. Il est constitué de 163 membres réunis en 9 groupes politiques, et de 9 commissions qui, par leurs délibérations, décident et appliquent la politique de la ville dans ses différents domaines de compétences. Anne Hidalgo, du parti socialiste, est élue, en 2014, Maire de Paris à la suite de Bertrand Delanoë, socialiste également.

Les décisions de la ville de Paris prennent la forme de vœux, votés lors de la tenue du Conseil de Paris. En matière de logement, l'accent est mis sur l'amélioration de l'accès au logement, la rénovation des bâtiments vétustes, l'amélioration du cadre de vie, etc. En matière de tourisme, l'objectif est de conserver la position de leader en tant que destination touristique mondiale, en améliorant qualitativement et quantitativement l'offre touristique parisienne.

Suite aux lois de décentralisation, la ville de Paris dispose de certains moyens d'action dans le domaine du logement et du tourisme. Elle fixe les règles concernant



la nature du changement d'usage des locaux à usage d'habitation en locaux commerciaux, elle détermine le niveau et les conditions de la collecte de la taxe de séjour, elle peut fixer des limites légales à l'exercice de la pratique de l'hébergement touristique par des particuliers. De plus, la ville fait partie de la métropole du Grand Paris depuis 2014<sup>143</sup>. Elle regroupe Paris et 130 communes de sa banlieue et représente un peu plus de 7 millions d'habitants en 2015<sup>144</sup>. La métropole partage les compétences avec la ville de Paris en matière d'urbanisme et de logement, notamment en ce qui concerne les infrastructures, leur construction et leur entretien.

L'impact d'Airbnb pour Paris est de plusieurs natures : en améliorant l'offre de logements touristiques, en nombre et en diversité, Airbnb participe directement à l'économie touristique de la ville ; en rendant plus attractifs pour les particuliers de louer leur logement via la plateforme par rapport à une mise en location de longue durée, la plateforme a tendance à favoriser la diminution du parc de logements disponible pour les parisiens ; en ne prévoyant pas de système de collecte et de redistribution de la taxe de séjour, la plateforme représente un manque à gagner financier important pour la municipalité. La ville de Paris est alors très sensible aux dérives qui peuvent résulter de l'utilisation de la plateforme, comme le montre ses revendications concernant la taxe de séjour et la limitation du nombre de nuitées où un logement peut être mis en location sur la plateforme<sup>145</sup> (cf. IV.B).

## 2) LES COMPÉTITEURS : LES PROFESSIONNELS DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE

Sous cette appellation, nous nous intéressons aux compétiteurs du champ de l'hébergement touristique. Les compétiteurs peuvent être regroupés de différentes

---

<sup>143</sup> Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

<sup>144</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=EPCI-200054781>

<sup>145</sup> Cela concerne la location d'un logement entier, lorsque le propriétaire n'est pas présent sur les lieux.

manières. Avec le développement d’Airbnb, les offreurs de logement sur le marché sont maintenant de deux sortes :

- Les professionnels : ce sont des personnes physiques ou morales qui offrent un hébergement touristique de manière récurrente et qui en tire un bénéfice plus ou moins important. Différentes structures composent ce groupe d’acteurs : les hôtels, les chambres d’hôtes, les résidences de tourisme, les villages de vacances, les campings, et les meublés de tourisme (cf. tableau 21).
- Les particuliers : ce sont des personnes physiques qui offrent en hébergement de courte durée, le plus souvent sous la forme de meublé de tourisme, de manière occasionnelle, une partie ou toute leur résidence principale.

Les particuliers ne sont pas soumis à la même réglementation que les professionnels et ne subissent pas autant de coûts fixes<sup>146</sup>, ce qui incite ces derniers à crier à la concurrence déloyale de la part des plateformes. Les plateformes de réservation de pair-à-pair représentent les particuliers qui louent leur logement, par opposition aux hôteliers, acteurs traditionnels et dominants de l’hébergement touristique.

*a) LES HÔTELIERS ET PROFESSIONNELS ASSOCIÉS : LES LEADERS DU CHAMP*

Les hôteliers et professionnels associés (cf. Tableau 21) sont les acteurs traditionnels du champ de l’hébergement touristique. Paris compte 1 camping, environ 1 550 hôtels (1 505 en 2015, 1 594 en 2018), un peu moins de 70 résidences de tourisme (66 en 2015, 69 en 2018) et un peu plus d’une dizaine d’auberges de jeunesse (11 en 2015, 14 en 2018)<sup>147</sup>. L’offre hôtelière est largement dominante à Paris, et environ la moitié des chambres sont proposées dans des hôtels trois étoiles. Les hôteliers sont répartis entre indépendants et chaînes hôtelières. L’activité hôtelière nécessite de forts frais fixes concernant le bâti (loyer, électricité, etc.) et est soumise à une réglementation stricte pour garantir la protection des consommateurs. Ces derniers peuvent être répartis selon la raison qui les pousse à venir à l’hôtel, qu’elle soit professionnelle ou personnelle.

---

<sup>146</sup> Puisque les particuliers utilisent les capacités non-exploitées de leurs biens.

<sup>147</sup> Source : statistiques de l’Insee (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2021703>)

### b) LES INTERMÉDIAIRES : LES NOUVEAUX CHALLENGERS

Les intermédiaires sont les acteurs situés entre ceux qui proposent le service d'hébergement touristique et ceux qui le recherchent. Ils peuvent également être qualifiés de distributeurs. Traditionnellement, cette fonction est exercée par les agences de voyage qui vont s'occuper de réserver pour leurs clients différents aspects de leur séjour. Les systèmes de petites annonces permettaient aussi aux particuliers (et à certains professionnels) de diffuser leurs offres.

La révolution numérique a fait apparaître des entreprises qui servent d'intermédiaires et qui opèrent uniquement sur le web. Ce sont les *online travel agencies* (OTA), ou les agences de voyage en ligne, telles que Booking, pour ne citer que la plus célèbre. Ces agences en ligne ont un très fort pouvoir de marché, car elles agrègent diverses informations à destination du client final (localisation, prix, niveau de service via les commentaires, disponibilité) ce qui lui permet de faire un choix parmi un très grand nombre de propositions. Les OTA proposent une interface de réservation et se rémunèrent en prenant une commission sur les échanges réalisés et/ou en monétisant le référencement des hôtels.

Airbnb a également un rôle d'intermédiaire : il permet la mise en relation de l'offre et de la demande via son interface. À la différence de Booking, les offres proposées sont majoritairement celles de particuliers, même si l'on peut voir des hôteliers indépendants proposer une chambre ou deux sur le site.

### 3) LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES : L'INCARNATION DU PILIER NORMATIF

Les associations professionnelles représentent des groupements d'intérêts qui se donnent pour mission de défendre les intérêts de ses membres. Ces associations peuvent avoir différentes formes juridiques : soit association de loi 1901, soit fédération, soit syndicat. On les retrouve au niveau de toutes les professions, leur rôle est à la fois d'assurer une information claire à leurs membres sur la meilleure manière de conduire leurs affaires et de défendre les intérêts de ces membres auprès des

différentes parties prenantes du champ. Elles sont un véhicule des valeurs et comportements à adopter dans la profession et se font le porte-parole de ses membres auprès des pouvoirs publics. Elles font office d'unités de gouvernance pour le champ (cf. chapitre 3).

En France, les principaux syndicats patronaux de l'hébergement touristique sont l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) qui regroupe, entre autres, le Groupement National des Chaînes hôtelières (GNC). Le tableau 22 reprend les principales associations professionnelles du champ de l'hébergement touristique. Dans la suite de notre travail, nous nous intéresserons particulièrement aux discours produits par l'UMIH, le SPLM, l'UNPLV et l'AhTop.

Association professionnelle	Domaine d'activité	Date de création
Les Entreprises du Voyage (EDV) <sup>148</sup>	Agences de voyage	1945
La Fédération Nationale de l'Hôtellerie de Plein Air (FNHPA)	Campings	
Le Groupement National des Chaînes (GNC) (au sein de l'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH)) <sup>149</sup>	Hôtellerie	1989
Le Syndicat des Entreprises Du Tour-Operating (SETO) (anciennement l'Association des Tour-Opérateurs ; le Cercle d'Etudes des Tour-Opérateurs) <sup>150</sup>	Tour Operator	2013 (2001 ; 1973)
Le Syndicat National des Résidences de Tourisme et des appartohotels (SNRT)	Résidence de tourisme	1982
Le Syndicat national des hôtels, restaurants, cafés, traiteurs (SYNHORCAT) (au sein du Groupement National des Indépendants (GNI), issu de la fusion de deux syndicats)	Hôtellerie	2002
L'Association Nationale des Acteurs du Tourisme (ANAT)	Hébergement touristique	2007
L'Institut Français du Tourisme (IFT)	Tourisme	2007
Le Syndicat des Professionnels de la Location Meublée(SPLM) <sup>151</sup>	Hébergement touristique	2010
Union Nationale pour la Promotion de la Location de Vacances (UNPLV) <sup>152</sup>	Hébergement touristique	2013

<sup>148</sup> <http://www.entreprisesduvoyage.org/communiqués-de-presse/page/7/>

<sup>149</sup> <http://www.umih.fr/fr/Salle-de-presse/Communiqués-de-presse/index.html>

<sup>150</sup> [http://www.seto.to/s/colonne\\_droite/r/2741518988436571760/a/2895213104619062010/Communiqués-de-Presses-2014/Garantie-Financiere-Communique-de-presse-SETO-SNAV-23-decembre-2014.html](http://www.seto.to/s/colonne_droite/r/2741518988436571760/a/2895213104619062010/Communiqués-de-Presses-2014/Garantie-Financiere-Communique-de-presse-SETO-SNAV-23-decembre-2014.html)

<sup>151</sup> <http://www.splm-france.fr/fr/>

<sup>152</sup> <http://www.unplv.fr/>

Les Acteurs de l'hébergement du Tourisme Professionnel ( <i>AhTop</i> ) <sup>153</sup>	Hébergement touristique	2015
--	-------------------------	------

**Tableau 22 : Les principales associations professionnelles du champ de l'hébergement touristique**

Nous pouvons aussi constater dans le champ l'existence de d'autres formes d'organisations. Sous ce terme sont regroupés tout type d'organisation qui a un intérêt dans le champ. Les associations sont assez nombreuses dans cette catégorie, tout comme les organisations non gouvernementales. Pour l'hébergement touristique, il s'agit en particulier des associations de consommateurs, des associations de voisinage, etc. Ces organisations cherchent à défendre les intérêts de leurs membres. En particulier, les associations de voisinage cherchent à minimiser les nuisances causées par les voyageurs Airbnb pour les habitants (va-et-vient fréquent des voyageurs, non-respect des parties communes, etc.). Nous pouvons noter l'Association Nationale des Elus des Territoires Touristiques<sup>154</sup> qui a pour vocation d'être le partenaire de dialogue du gouvernement pour tout ce qui concerne les problématiques du tourisme pour les villes membres. Il y a environ un millier de villes membres de l'association<sup>155</sup>.

#### 4) LES DESTINATAIRES DES DISCOURS DE LÉGITIMATION

Les destinataires des discours de légitimation des acteurs que nous avons vus ci-dessus ont un rôle important dans la dynamique du champ. En apportant leur soutien ou au contraire en désapprouvant certains acteurs et/ou certaines pratiques, ils donnent ou refusent une base de légitimité nécessaire aux acteurs pour continuer leurs actions. Nous pouvons distinguer ces destinataires en deux catégories, selon qu'ils prennent directement part à des échanges avec la plateforme ou non.

##### a) AU NIVEAU DU MARCHÉ

Nous pouvons distinguer, au niveau du marché, entre les consommateurs qui choisissent entre les offres présentes, les propriétaires qui proposent ou non leur

<sup>153</sup>[http://www.ahtop.fr/communiqu-presse/?post\\_type=communiqu-presse&annee-communiqu-presse=2015&type-communiqu-presse=&s=](http://www.ahtop.fr/communiqu-presse/?post_type=communiqu-presse&annee-communiqu-presse=2015&type-communiqu-presse=&s=)

<sup>154</sup> Qui succède en 2015 à l'Association Nationale des Maires des Stations Classées et des Communes Touristiques

<sup>155</sup> <https://www.communes-touristiques.net/anmsct/presentation/>

logement et les investisseurs qui par leur choix de financement permettent aux concurrents de se développer plus ou moins rapidement.

Les consommateurs sont les touristes qui louent un hébergement de courte durée. Ces touristes peuvent être regroupés en différentes catégories : les touristes d'affaires et les touristes de loisirs. Cette première catégorisation peut être complétée par la division de la population touristique en fonction de caractéristiques socio-économiques ou en fonction du nombre de voyageurs (seul, en couple, à plusieurs, en famille, ...). Bref, une multiple réalité se cache derrière le terme de touristes. Ils peuvent avoir recours aux services des différents concurrents du marché et leur pouvoir réside principalement dans leurs actes de consommation.

Les propriétaires disposent des biens immeubles qui peuvent être ou non proposés à la location touristique. Le choix de les mettre en location sur Airbnb ou chez ses concurrents leur revient. Ce choix détermine le niveau d'offres au catalogue de la plateforme. Les propriétaires peuvent être de toute nature, du particulier qui possède sa résidence principale à l'entreprise de gestion immobilière de grande ampleur. Airbnb mise principalement sur les particuliers.

Les investisseurs sont les acteurs ou les organisations qui financent les diverses activités des concurrents. Il peut s'agir des banques ou de fonds d'investissements, des actionnaires ou encore de particuliers. Leurs intérêts est de faire fructifier leurs investissements, ce qui s'entend majoritairement sous la forme de la rentabilité économique. Les intérêts des investisseurs peuvent, de ce fait, diverger ou non des intérêts des concurrents sur le marché.

#### *b) L'OPINION PUBLIQUE*

L'opinion publique est une notion qui regroupe le sentiment général dominant dans la société à un moment donné. Elle est très importante mais n'est pas univoque. En effet, souvent, plusieurs sentiments sont entremêlés au sein de l'opinion publique. À travers les idées et les émotions qui se dégagent de l'opinion publique, les acteurs et les organisations de la société peuvent ou non exister. Ainsi, des pratiques jugées

extrêmes par l'opinion publique n'auront que d'autre choix que de se tenir dans l'illégalité. L'opinion publique est un vecteur de légitimation très influent, puisqu'elle rend acceptable, voire populaire, certaines pratiques et donc les acteurs qui organisent ces pratiques. L'opinion publique peut être atteinte de nombreuses manières, vue la multiplicité de son expression dans la vie réelle : membres individuels de la société, associations diverses et variées, représentants publics, journalistes, chercheurs, etc.

À titre d'exemple, le référendum qui s'est tenu à San Francisco en 2015 pour accepter ou non la réforme visant à encadrer les activités de la plateforme Airbnb montre la force de l'opinion publique. Comme nous l'avons vu au I.C, Airbnb s'est engagé dans un bras de fer avec le gouvernement municipal, et c'est l'opinion publique, sous la forme des électeurs de la ville de San Francisco, qui a été l'arbitre de ce conflit.

Le champ parisien de l'hébergement touristique est donc traversé par diverses forces et différentes logiques portés par les acteurs : les pouvoirs publics cherchent à arbitrer entre l'attractivité touristique de Paris et la protection du cadre de vie des parisiens ; les hôteliers cherchent à se protéger de l'impact d'Airbnb en tentant de mettre un terme à ses activités ; Airbnb défend son impact économique bénéfique pour le territoire. La résolution des conflits passe par le champ d'action stratégique de la régulation. Les acteurs professionnels du champ se sont structurés en associations professionnelles pour peser sur les décisions publiques. Nous allons maintenant nous intéresser aux discours de ces acteurs afin de comprendre plus en détail leurs positionnements dans le champ.

#### IV. LES ENJEUX DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Comme nous venons de le voir, le champ de l'hébergement touristique est soumis à une régulation des pouvoirs publics. Cet état nous amène à nous intéresser aux discours des acteurs évoluant dans ce champ d'action stratégique spécifique. Nous avons ainsi retenu les discours du Conseil de Paris pour ce qui concerne les organismes

publics de régulation, et les 4 principales associations professionnelles que nous avons identifiées dans nos recherches. Nous avons également retenu le discours spécifique d'Airbnb à destination des pouvoirs publics.

Dans cette partie, nous présentons la teneur des discours de ces différents acteurs. À travers cette étude, nous cherchons à mettre en évidence les sujets importants pour les acteurs et la nature des arguments qu'ils présentent. Un premier arrêt sur la tonalité des discours des 6 protagonistes étudiés nous éclaire sur la nature des sentiments exprimés. La figure 34 nous permet de constater que la répartition de l'expression des sentiments dans les discours est sensiblement équivalente. Le discours d'Airbnb est plus positif, et surtout beaucoup moins négatif, que ceux des autres acteurs. L'UNPLV, qui défend les intérêts d'Airbnb est aussi dans cette tendance, ce qui nous permet de supposer que leurs argumentaires visent à attirer l'attention sur les côtés positifs de leurs activités. Au contraire, l'AhTop et l'UMIH qui défendent les intérêts de la profession hôtelière semblent moins enthousiastes et plus dans la dénonciation. Le SPLM semble mitigé, son discours est à la fois parmi les plus positifs et les plus négatifs.



## Tonalité des discours des acteurs du champ de l'hébergement touristique

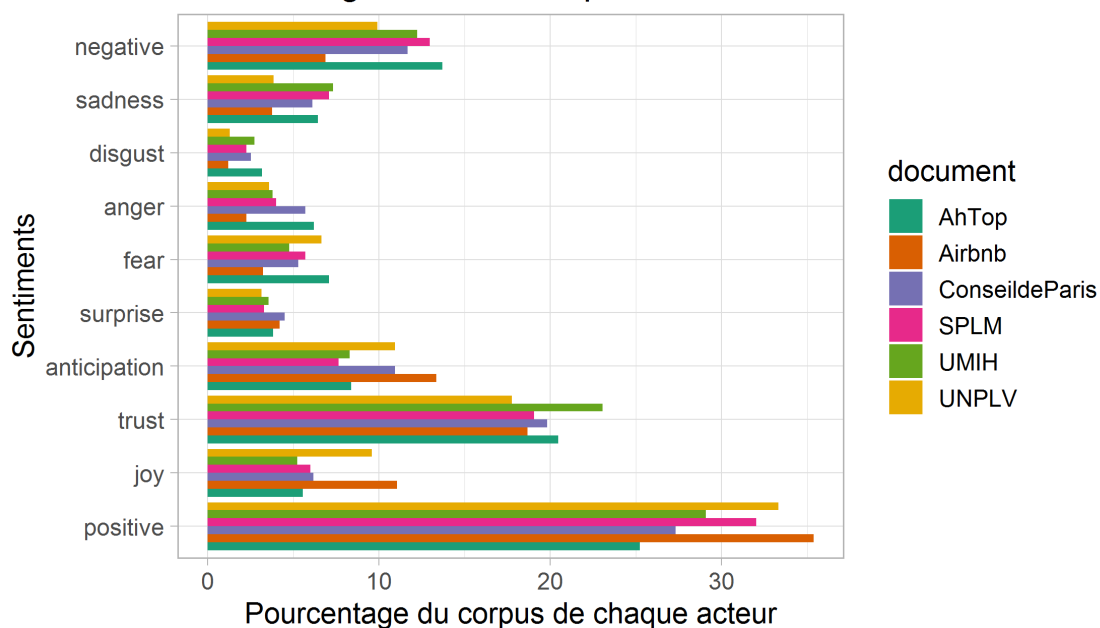


Figure 34 : La tonalité du corpus du cas Airbnb

Nous allons maintenant passer en revue les différents acteurs et présenter leur corpus et ce qu'il en ressort.

### A. AIRBNB

Nous avons présenté l'entreprise Airbnb dans la première partie de ce chapitre. Cette plateforme se positionne comme un acteur révolutionnaire de la location de vacances, en permettant aux individus d'accéder à des offres atypiques, géographiquement bien localisées et accessibles financièrement. Face aux attaques de ses différents détracteurs, et pour convaincre les pouvoirs publics de leurs intérêts communs au développement de la plateforme, Airbnb a mis en place, assez rapidement, un site dédié à la communication concernant l'impact économique et social de l'entreprise sur les villes et les régions où elle s'implante : [airbnbcitizen.com](http://airbnbcitizen.com).

Nous avons analysé les articles, en langue anglaise, de ce site web mentionnant Paris sur la période 2013-2017. Le tableau 23 récapitule les informations concernant la composition du corpus d'Airbnb. Nous pouvons constater que la production de documents s'accroît dans le temps, à mesure que l'activité d'Airbnb pose question pour la ville de Paris.

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas <sup>156</sup>
2013	135	17,95	404	3	0,20
2014	158	88,04	946	6	0,18
2015	192	71,54	3 647	19	0,18
2016	170	96,90	6 810	40	0,19
2017	211	177,07	7 187	34	0,18
<b>2013-2017</b>	<b>186</b>	<b>90,30</b>	<b>18 994</b>	<b>102</b>	<b>0,19</b>

Tableau 23 : Composition du corpus d'Airbnb

La figure 35 décrit la composition générale du corpus. Les mots les plus fréquents du corpus (après retraitement des *stop-words*, cf. chapitre 4) nous renseignent sur les valeurs de l'entreprise, sur la vision qu'elle a et véhicule de son activité. Le partage, la communauté sont au centre du discours. La communauté est séparée entre les voyageurs (« *guests* ») et les hôtes (« *hosts* ») qui partagent des logements (« *home sharing* »). L'activité s'effectue principalement dans des villes (« *cities* ») et semble engendrer un tourisme local, proche des gens (« *tourism* », « *local* », « *people* »). Le discours concerne la France et Paris particulièrement, ce qui est logique puisque nous nous sommes intéressées aux publications concernant lieu précis. Cette première analyse nous renseigne sur l'activité générale d'Airbnb mais ne nous permet pas de voir en détail les thématiques du discours. Cette première analyse nous permet de voir les mots sur lesquels Airbnb insistent particulièrement, mais ne nous renseigne pas réellement sur les thématiques abordées.

---

<sup>156</sup> La diversité lexicale représente la variété du langage employé dans un texte. Un texte qui utilise de nombreux synonymes pour exprimer une même idée aura un score de diversité lexicale supérieur à un texte qui n'utilise qu'un ou deux termes pour représenter cette idée. Nous avons retenu l'indice de diversité lexicale de Maas pour sa robustesse par rapport à la longueur des textes fournis (Torruella & Capsada, 2013). Plus l'indice est élevé, plus le vocabulaire employé est riche.

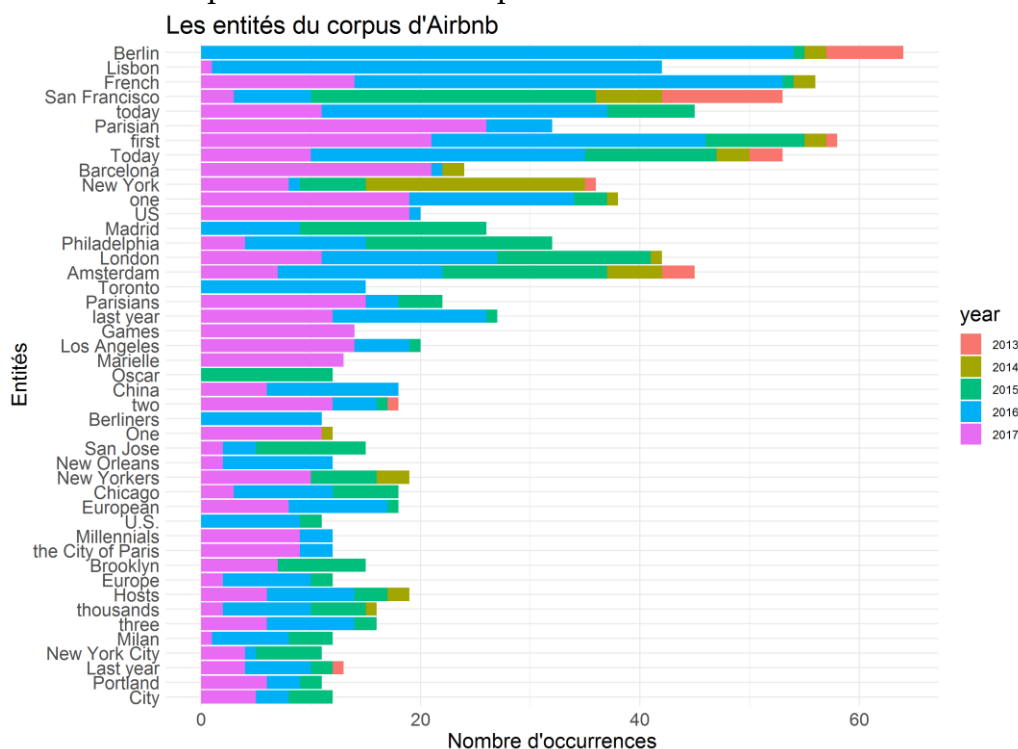


Pour appréhender plus précisément les thématiques abordées par la plateforme, nous pouvons observer les occurrences des mots les plus utilisés en tenant compte du nombre d'apparition de ces mots dans les documents. Pour cela, nous utilisons la fréquence pondérée par l'inverse de la fréquence relative des documents, statistique appelée tf-idf (pour *term frequency-inverse document frequency*, cf. chapitre 4). Elle nous permet de voir les termes les plus significatifs, une fois supprimée l'effet de répétition dans les documents et donc d'apercevoir les mots représentatifs des thématiques abordées par Airbnb. La figure 36 représente les termes les plus significatifs selon la pondération tf-idf.

Le terme « *games* » fait largement référence aux Jeux Olympiques de Rio de Janeiro qui se sont tenus en 2016. Un article est spécifiquement dédié à ce sujet. Quant au reste des mots, on voit apparaître le terme « *tax* », « *registration* », et « *gentrification* », ainsi qu'un vocabulaire économique (« *benefits* », « *income* », « *economic activity* »), l'importance des pouvoirs publics (« *policy makers* », « *policy* ») et des hôteliers (« *hotels* », « *hotel industry* »). Airbnb semble d'un côté avoir identifié les griefs qui lui sont portés, en particulier par les hôteliers et les pouvoirs publics, et de l'autre mettre l'accent sur son argument essentiel : les retombées économiques de son activité.



américaines pour parler de son action. La figure 37 représente les principales entités présentes dans le corpus d'Airbnb et la répartition de leurs occurrences dans le temps.



**Figure 37 : Les entités du corpus d'Airbnb**

La forte dominance de Berlin et Lisbonne en 2016 est liée aux législations mises en place cette année-là par les deux municipalités. Berlin a durci les conditions de mise en location d'un logement entier sur la plateforme par la nécessité de devoir obtenir une autorisation de la part des pouvoirs publics, et ce dans le but de lutter contre la disparition de logements du parc locatif berlinois. Airbnb revient ainsi assez longuement sur le choix du gouvernement municipal de Berlin, tout en cherchant à mettre en avant l'impact économique positif d'Airbnb sur la ville et ses habitants. Concernant Lisbonne, la mairie a trouvé un terrain d'entente avec la plateforme, qui s'engage à collecter la taxe de séjour auprès des hôtes, tandis que la municipalité s'engage à promouvoir la location de logement entre particuliers. La prédominance de San Francisco en 2015 est liée à la bataille qui a eu lieu autour de la réglementation de la plateforme et qui s'est réglée par le référendum dont nous avons déjà parlé (cf. I.C). Ainsi, les lieux que l'on retrouve dans le discours d'Airbnb sont utilisés à titre comparatif, pour valoriser l'action de la plateforme en montrant les pratiques et les bénéfices de la plateforme à travers le monde. Nous pouvons aussi observer la



échelle régionale : le rôle des membres les plus engagés de la communauté des hôtes est mis en exergue, tout comme les effets économiques positifs censément engendrés par l'activité de ces membres. Le *topic 4* répond quant à lui à la problématique de la taxe d'habitation.

Le cinquième *topic* montre la promotion par Airbnb de ses logements face à la concurrence des hôtels, à l'occasion d'événements spécifiques, tels que les Jeux Olympiques de Rio. Le sixième *topic* dénonce quant à lui les mesures restrictives prises par certaines municipalités à l'égard des loueurs Airbnb, et notamment les limites imposées en nombre de nuitées par an. Le *topic 7* met en avant les différentes formes d'engagement qui entourent la plateforme Airbnb, en particulier les partenariats signés par la plateforme et l'engagement de ses salariés et des membres de sa communauté auprès de la société. Enfin, le *topic 8* s'intéresse aux impacts économiques, positifs ou négatifs, de l'activité touristique locale engendrée par la plateforme, tout en cherchant à attirer l'attention sur les impacts positifs.

Le discours de légitimation d'Airbnb passe donc par une mise en valeur de son activité sur la société (*topics 1, 2, 5, 7 et 8*), et par la prise en compte des écueils qui lui sont faits (*topics 3, 4 et 6*). Le *topic 6*, en mettant en évidence la contestation d'Airbnb à l'encontre de règles qui lui semblent trop lourdes montre son côté actif dans le travail institutionnel en cours. La narration de contextes locaux différents de celui de Paris lui permet de justifier de la pertinence de son action par la comparaison. Les hôtels ne représentent qu'une faible partie du discours d'Airbnb, ce qui montre que la plateforme ne s'insère pas dans une concurrence agressive à l'encontre de l'hôtellerie. Airbnb préfère mettre en avant ses impacts économiques locaux et répondre aux problématiques que se posent les pouvoirs publics locaux, problématiques que nous allons voir au paragraphe suivant.

## B. LE CONSEIL DE PARIS

Pour appréhender les revendications des pouvoirs publics, nous avons choisi de nous intéresser à la ville de Paris, entité publique la plus directement aux prises



avec l'activité générée par Airbnb. Nous avons choisi d'analyser les débats du Conseil de Paris et les vœux déposés par ses membres concernant Airbnb, car ils reflètent l'état des préoccupations des élus face à cette nouvelle activité.

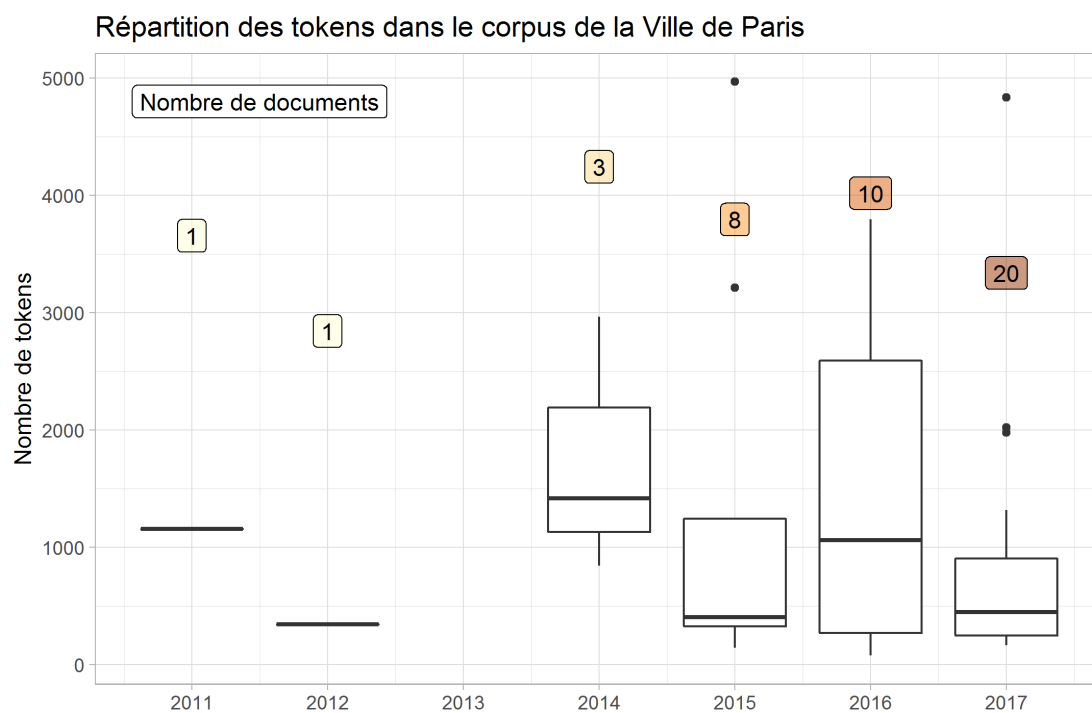
Nous avons sélectionné, sur le site de la ville de Paris<sup>157</sup>, les extraits de débats et de délibérations mentionnant Airbnb, sur la période concernée (2008-2017). Le corpus de textes retenus pour analyser les positions et les arguments de la ville de Paris se compose de 43 documents, dont 22 propositions ou vœux adoptés. Le tableau 24 reprend les principales caractéristiques de ce corpus. La nature des textes produits par le Conseil de Paris est particulière : il s'agit de retranscriptions de séances ou de vœux ou propositions de vœux, qui, dans leur formulation, font preuve d'un langage administratif très développé et où le protocole de transmission de parole est très présent.

Années	Nombre de tokens moyen par document	Écart-type	Nombre de tokens total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2011	1 157	NA	1 157	1	0,16
2012	345	NA	345	1	0,14
2014	1 750	1 103,39	5 250	3	0,17
2015	1 293	1 796,89	10 347	8	0,17
2016	1 522	1 415,07	15 217	10	0,18
2017	838	1 094,05	16 766	20	0,18
<b>2011-2017</b>	<b>1 141</b>	<b>1 352,35</b>	<b>49 082</b>	<b>43</b>	<b>0,16</b>

Tableau 24 : Composition du corpus du Conseil de Paris

La production de documents relatifs à Airbnb s'accroît très largement à partir de 2015, date à laquelle Paris s'empare véritablement du sujet, comme nous le verrons dans le V.B. La figure 39 illustre l'inégalité des documents produits par le Conseil de Paris, entre la retranscription de séances de questions d'actualité de plusieurs heures et des propositions de vœux assez succinctes (trois à quatre paragraphes).

<sup>157</sup> <http://a06.apps.paris.fr/a06/jsp/site/Portal.jsp?page=search-solr>



**Figure 39 : Evolution de la composition du corpus du Conseil de Paris**

La figure 40 nous renseigne sur le contenu des discussions au sein du Conseil de Paris. Elles semblent tourner principalement autour des questions du budget et du logement, puis du tourisme.

### Discours de Conseil de Paris



Fréquence des mots racinisés dans le discours de Conseil de Paris

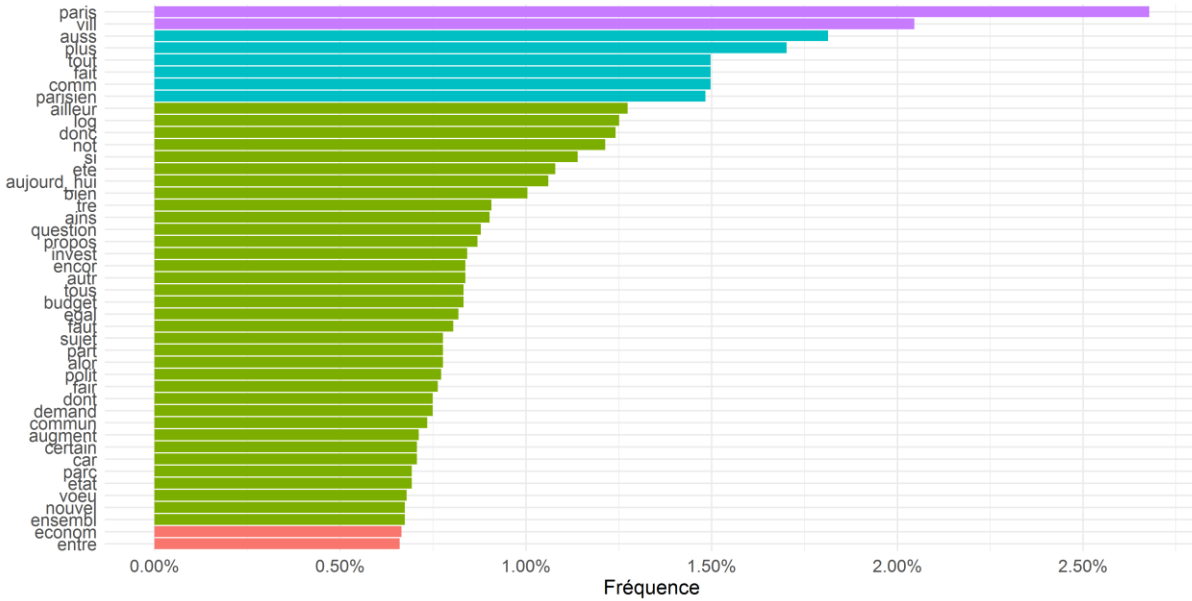


Figure 40 : Description générale du corpus du Conseil de Paris

Cependant, cette première vision du discours tenu au Conseil de Paris ne nous renseigne pas réellement sur ses préoccupations profondes. La nature très particulière du discours ne nous permet pas non plus de mettre en évidence, à travers l'évocation d'entités particulières, les questionnements de la ville. En effet, comme le montre la figure 41, les entités que l'on trouve dans le corpus du Conseil de Paris renvoient, tout d'abord, aux habitants de la ville, puis, aux membres de ce Conseil, qui tour à tour s'expriment et se donnent la parole.

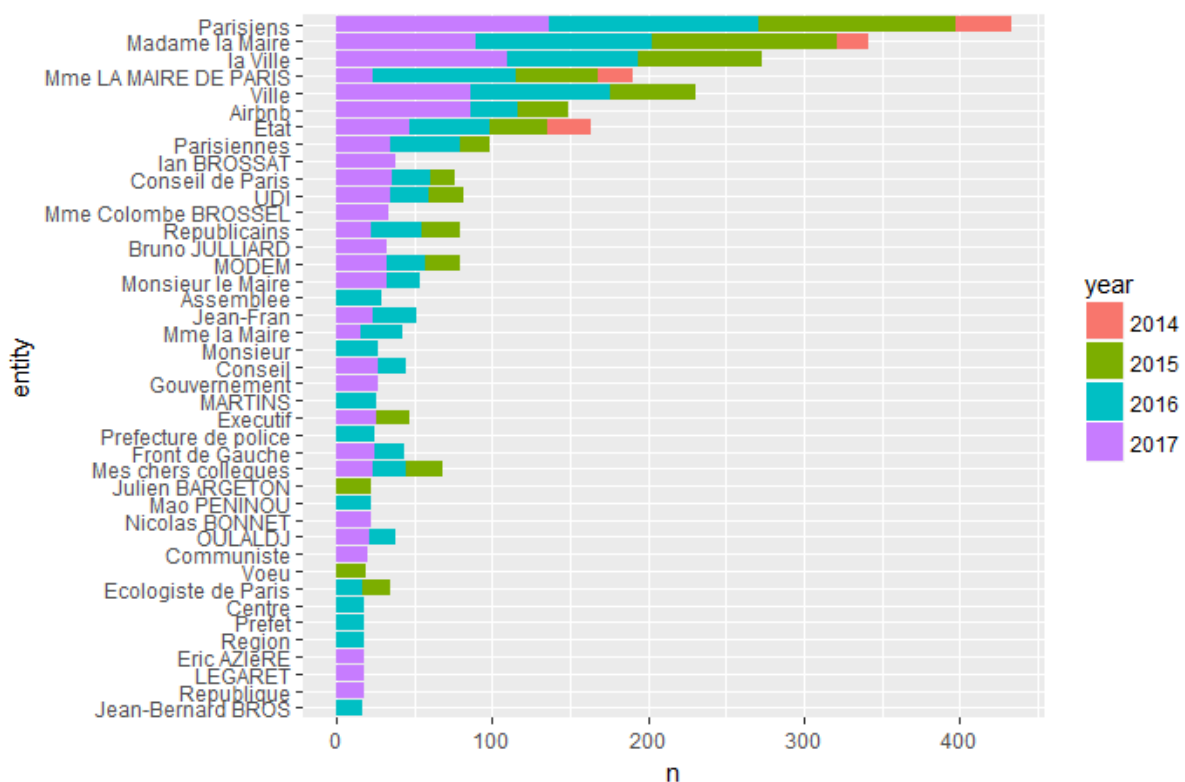


Figure 41 : Les entités du corpus du Conseil de Paris

En nous intéressant aux termes les plus représentatifs du corpus avec la pondération tf-idf, nous en apprenons un peu plus sur les sujets d'intérêts pour la mairie de Paris vis-à-vis d'Airbnb. Sur la figure 42, nous pouvons constater que la thématique du budget est largement prépondérante. Le logement est passé au second plan, tandis que, le tourisme prend de l'importance. La question du changement d'usage des logements et du système de compensation ainsi que la taxe de séjour allient les questions budgétaires, du logement et du tourisme. Les professions libérales

représentent une partie importante des débats du fait de leur possibilité d'exercer à domicile et de l'impact que peut avoir sur eux les modifications de règles concernant le changement d'usage. Nous pouvons aussi constater que la question d'Airbnb se pose dans un cadre de réflexion plus large, autour du changement au sein des villes liés à l'impact du numérique. Les sujets de la solidarité et des soins de santé sont également abordés dans les débats, mais ils renvoient plutôt à des sujets périphériques à la question qui nous intéresse mais qui ont été abordés lors des mêmes séances.

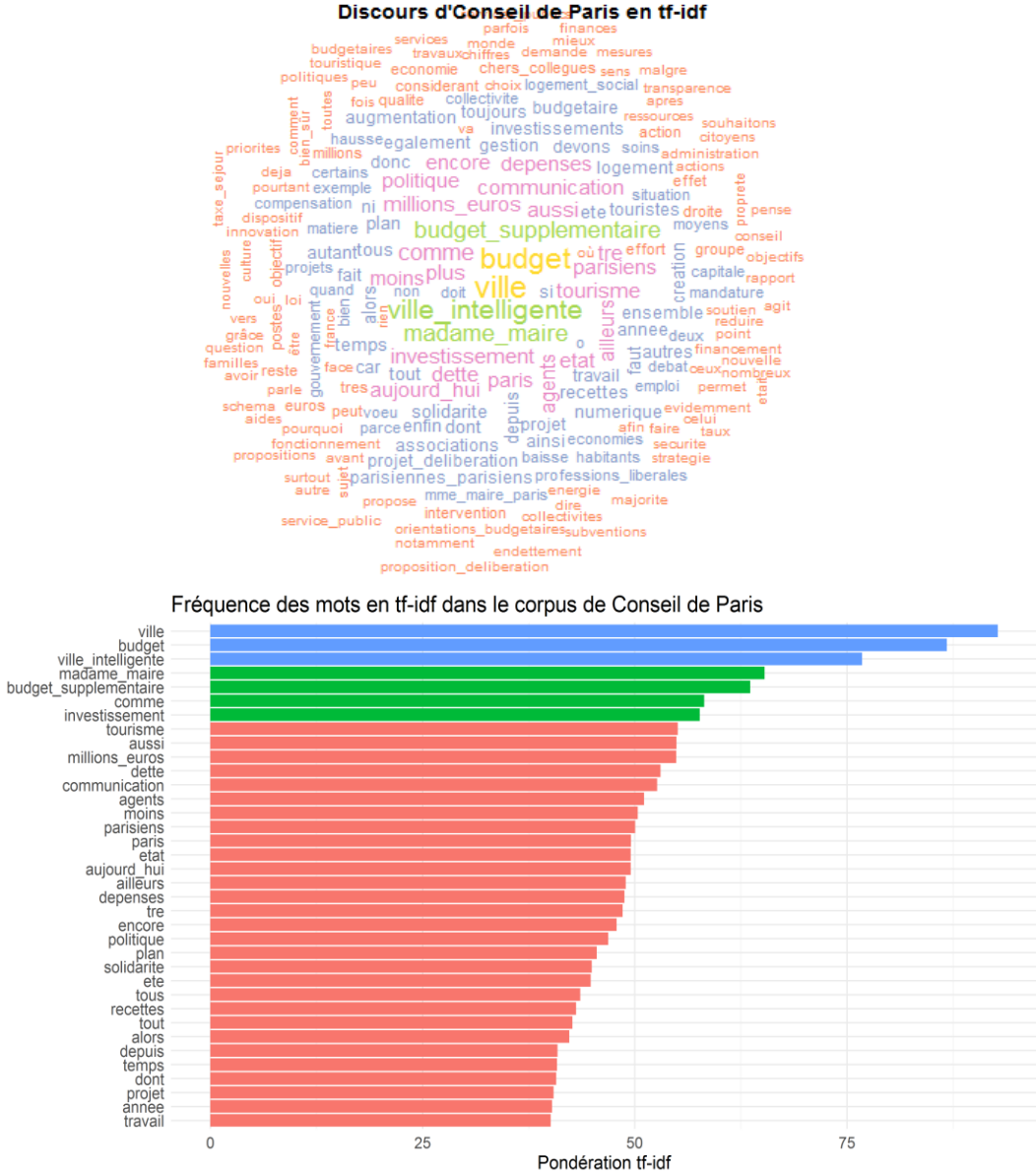


Figure 42 : Les mots fréquents du corpus du Conseil de Paris pondérés en tf-idf

L'étude des *topics* latents du corpus nous permet de délimiter les thématiques importantes pour la ville de Paris. Nous avons identifiés 8 *topics* latents, que nous retrouvons sur la figure 43. Le *topic* 1 est consacré aux soins de santé et autres sujets annexes principalement discuté lors des questions d'actualités de février 2016. Le *topic* 2 s'intéresse quant à lui aux dépenses de la ville de Paris, que ce soit dans la dette publique, les subventions aux associations, les aides aux quartiers populaires, à la petite enfance ou à la recherche, ou encore dans la masse salariale. Le *topic* 3 témoigne, quant à lui, des réflexions des élus concernant la transformation numérique du monde et les mesures de modernisation de l'administration et de l'économie (télétravail, simplification administrative, travail le dimanche, etc.). Le sentiment des membres du Conseil de Paris à ce sujet est plutôt négatif (« souffrance », « absences », « risques », « contrainte »), même s'il est à parier que certains élus y voient une solution pour l'avenir (« révolution », « adaptation », « heureux »). Le *topic* 4 est lui bien spécifique à l'impact d'Airbnb sur la ville de Paris : les questions soulevées par l'augmentation du nombre de locations touristiques sont appréhendées par l'angle du règlement et de mesures de changement d'usage et d'enregistrement des loueurs auprès de la ville. Le terme « collecte » renvoie à la taxe de séjour qui n'apparaît pas explicitement, sûrement car trop omniprésente dans les textes pour être discriminante pour un seul

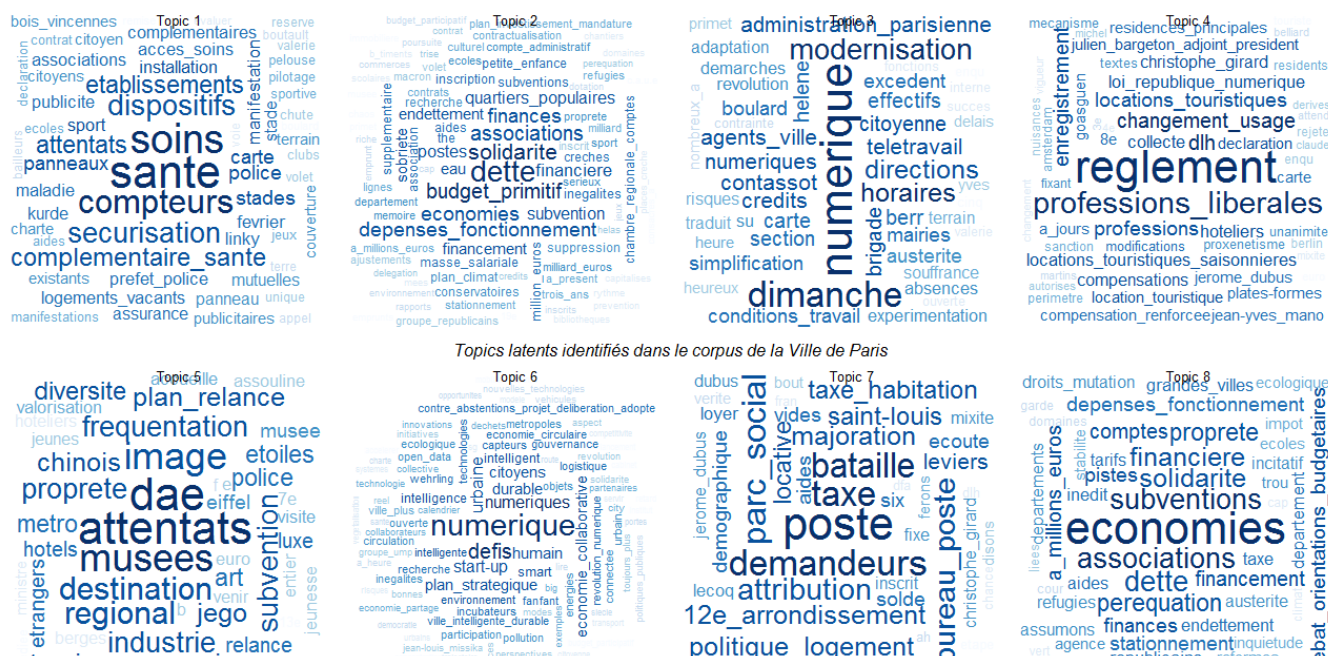


Figure 43 : Les *topics* latents du corpus du Conseil de Paris

*topic*. Ce quatrième *topic* fait aussi directement référence aux hôteliers dont les doléances sont exprimées en séance.

Le *topic* 5 s'intéresse aux facteurs favorisant le tourisme à Paris, que ce soit positivement ou négativement. Le terme « DAE » fait référence à la direction des affaires économiques chargées d'évaluer ces impacts. Les « attentats » dont il est question sont ceux de 2015 qui ont eu un impact significatif sur le tourisme à Paris. Le *topic* 6 fait écho au *topic* 3, en s'insérant dans une réflexion plus large et plus stratégique autour de l'évolution numérique de notre société (symbolisée entre autres par Airbnb). Le *topic* 7 tourne autour de la politique de logement de la ville de Paris, abordé en particulier lors d'un vœu portant sur la fermeture possible d'un bureau de poste dans le 12<sup>ème</sup> arrondissement. La thématique du logement est majoritairement centrée sur le volet social et les décisions concernant le montant de la taxe d'habitation. Enfin, le huitième *topic* est centré sur les débats budgétaires qui animent le Conseil de Paris.

Pour résumer, les discussions du Conseil de Paris autour d'Airbnb, si l'on met de côté les aspects purement budgétaires (*topics* 2 et 8) et les sujets annexes (*topic* 1), concernent avant tout les moyens d'encadrer cette activité (*topic* 4). La question du tourisme (*topic* 5) et celle du logement (*topic* 7) sont également abordées ce qui confirme l'impact de la plateforme pour ces deux domaines de politiques publiques. Enfin, Airbnb est également une figure de la transformation de la société (*topics* 3 et 6).

Nous allons maintenant nous intéresser aux principales associations professionnelles du champ qui se sont exprimées autour des sujets soulevés par Airbnb. Nous présentons ces associations par ordre d'apparition chronologique. Nous commençons avec le principal représentant des hôteliers de France.

### C. L'UNION DES MÉTIERS ET DES INDUSTRIES DE L'HÔTELLERIE

L'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie (UMIH) est le principal syndicat patronal des professions de l'accueil touristique (hôtels, restaurants, bars et boîtes de nuit). Elle est constituée par plusieurs associations professionnelles, dont le Groupement National des Chaînes (GNC) qui représentent les établissements

membres des principales chaînes hôtelières. Le GNC a été créée en 1989 et a rejoint l'UMIH en 1994. Cette union est organisée en fédérations départementales et est présente sur tout le territoire français. Son rôle est, d'une part, d'« informer et de conseiller ses adhérents » et, d'autre part, de représenter ses membres au sein de toutes les instances d'intérêt stratégique pour ses membres (Medef, Chambres de Commerce et d'Industrie, Atout France, Comités Départementaux et Régionaux de Tourisme, etc.) et de défendre leurs intérêts auprès des pouvoirs publics à tous les échelons géographiques<sup>158</sup>. L'UMIH représente une unité de gouvernance du champ de l'hébergement touristique qui défend les intérêts des hôteliers, et plus précisément des chaînes hôtelières.

À travers une *newsletter* spécifique de l'UMIH, le GNC fait passer les informations pertinentes pour la profession à ses membres. Les communiqués de presse sont également relayés par ce médium. Nous avons retenu, pour notre analyse, les publications de *newsletter* mentionnant explicitement Airbnb. Le tableau 25 reprend la composition du corpus ainsi collecté, qui se compose de 14 documents, dont le premier est publié en 2014. 2015 et 2017 sont les années qui voient la production la plus importante.

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2014	229	11,31	458	2	0,13
2015	221	135,33	1 327	6	0,15
2016	218	NA	218	1	0,15
2017	265	54,89	1 324	5	0,16
<b>2014-2017</b>	<b>238</b>	<b>67,18</b>	<b>3 327</b>	<b>14</b>	<b>0,15</b>

Tableau 25 : Composition du corpus de l'UMIH

Le discours tenu au sein de l'UMIH est illustré par la figure 44. L'on peut voir que les sujets abordés cherchent par tous les moyens à encadrer l'activité d'Airbnb et des plateformes de locations meublées touristiques. La transparence des plateformes est demandée, la protection du consommateur est invoquée. Les moyens de contrôle

<sup>158</sup> <http://www.umih.fr/fr/UMIH/mission/index.html>



de l'activité des plateformes sont au cœur du discours avec la taxe de séjour et le numéro d'enregistrement. Par contre, nous ne voyons pas apparaître de référence aux problématiques de changement d'usage, qui ne concernent pas la profession hôtelière.

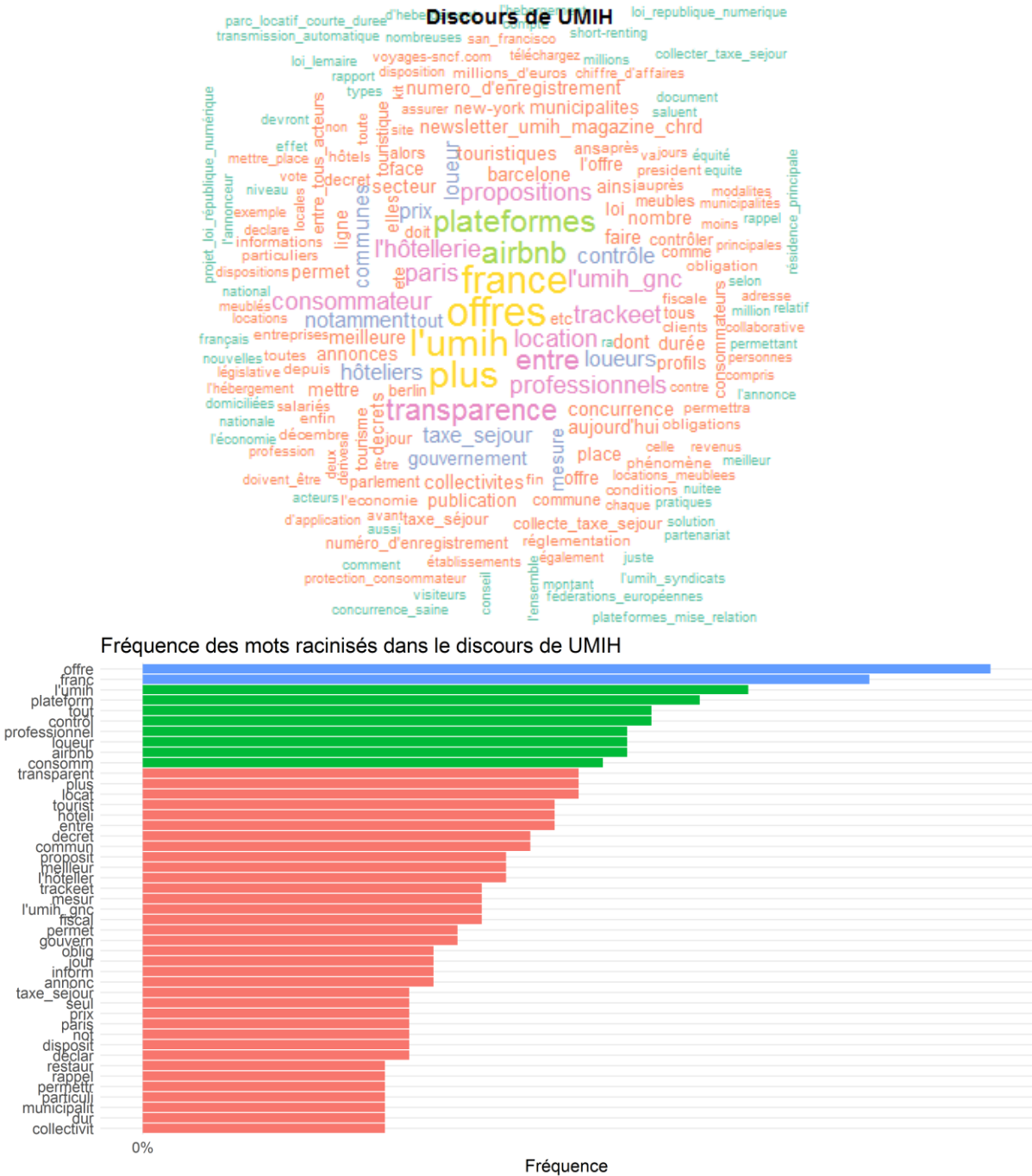


Figure 44 : Description générale du corpus de l'UMIH

L'apparition de quelques villes en proie aux mêmes difficultés d'encadrement d'Airbnb est confirmée par l'analyse des entités. Hormis les entités qui font directement référence à l'UMIH (Roland Héguy est le président de la confédération depuis 2010), les villes dont il est fait mention sur la figure 45, sont Berlin New-York

et Barcelone, villes qui ont mis en place un encadrement parmi les plus stricts de l'activité de locations touristiques meublées. Nous pouvons également remarquer que la France a un niveau d'occurrences plus élevé que Paris. Le discours de l'UMIH n'est pas spécifique à la capitale française, il cherche également à défendre les intérêts des hôteliers au niveau national.

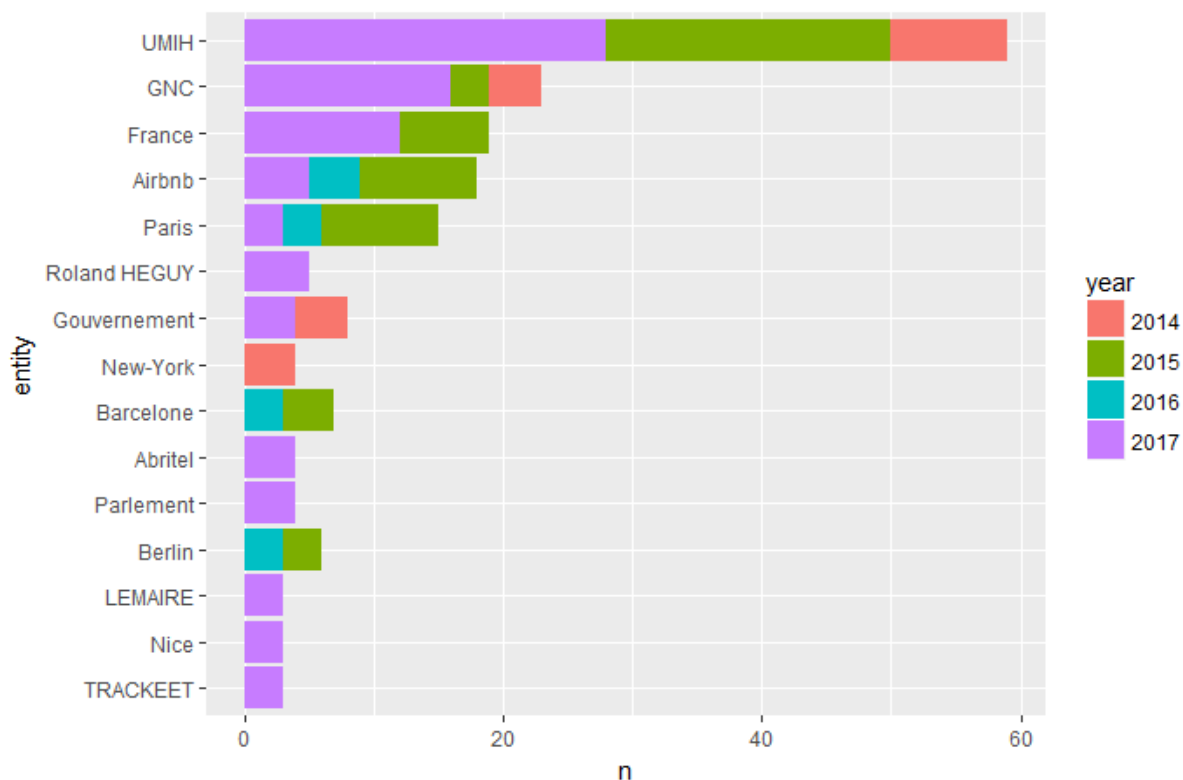


Figure 45 : Les entites du corpus de l'UMIH

L'étude des mots représentatifs du corpus avec la pondération tf-idf nous apporte confirmation que l'UMIH cherche avant tout à protéger ses intérêts d'une nouvelle forme de concurrence venue du numérique. En effet, la figure 46 nous montre l'intérêt des hôteliers pour l'encadrement de l'activité d'Airbnb par les pouvoirs publics, à l'aide de décret mettant en application la collecte de la taxe de séjour par la plateforme auprès de ses hôtes et l'obligation d'enregistrement de ces mêmes loueurs auprès des pouvoirs publics. L'apparition de voyages-sncf.com, la plateforme de réservation en ligne de la SNCF, témoigne de la levée de boucliers qu'a suscité l'annonce d'un partenariat entre la compagnie ferroviaire et Airbnb. Quant au terme « Trackeet », il désigne une société éditant un logiciel qui permet aux collectivités locales (les communes principalement) de connaître en temps réel le nombre de

locations touristiques meublées sur son territoire, et de constater la conformité avec la réglementation locale (perception et acquittement de la taxe de séjour, détention d'un numéro d'enregistrement)<sup>159</sup>. L'UMIH signe un partenariat avec cette société en 2017, qui consiste, au moins, par la promotion du logiciel par les membres de l'UMIH auprès des collectivités locales. C'est ici l'opportunité pour l'UMIH d'accélérer la mise en

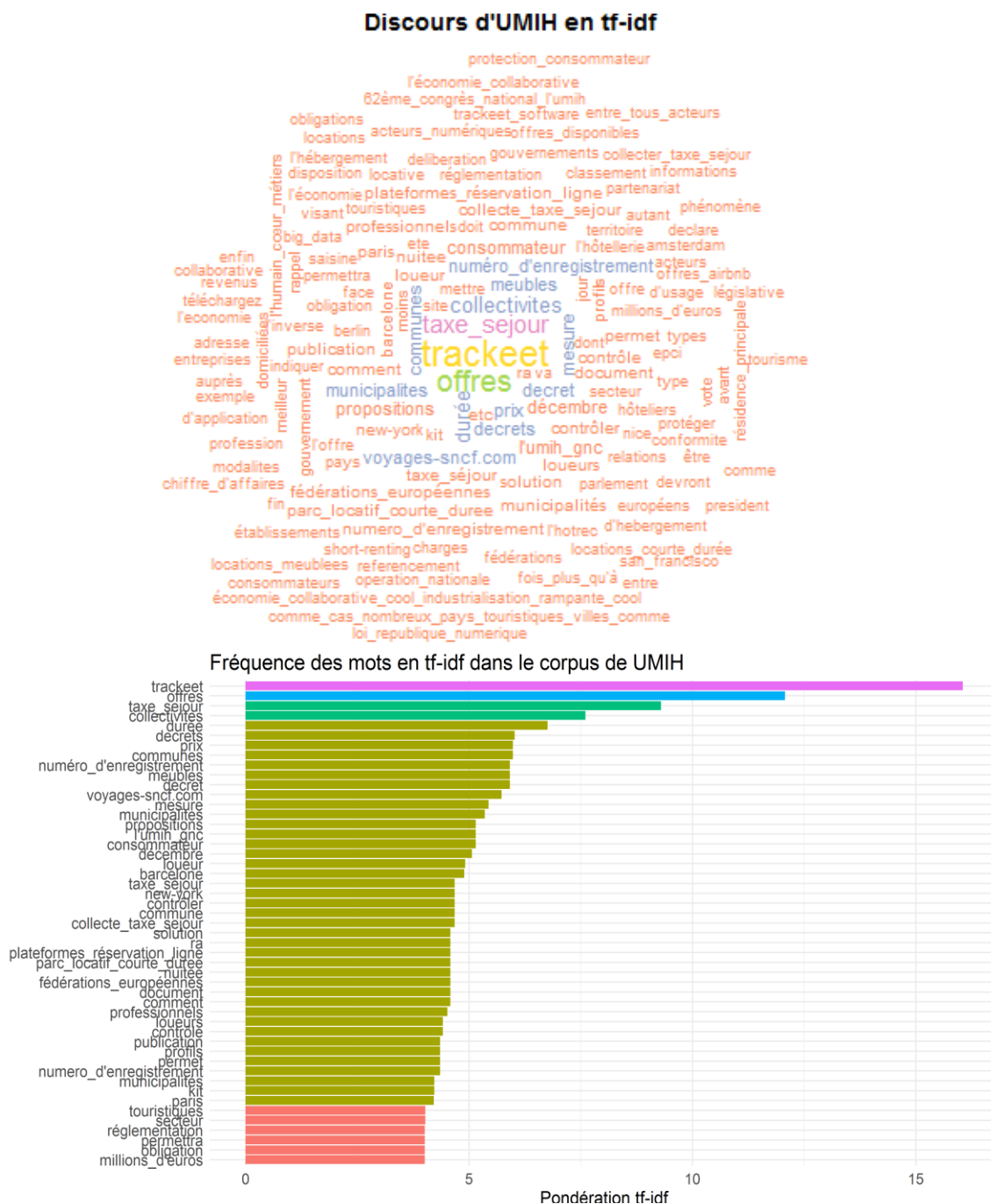


Figure 46 : Les mots fréquents du corpus de l'UMIH pondérés en tf-idf

<sup>159</sup> <https://www.trackeet.io/>

conformité des locations Airbnb en favorisant l'adoption de la technologie par les pouvoirs publics.

L'identification des *topics* latents confirment notre analyse précédente. La figure 47 représente les 6 *topics* identifiés. Le premier revient sur les avancées en matière d'encadrement de l'activité générée par Airbnb, en mettant l'accent sur le rôle des pouvoirs publics et de la mise en place de procédures d'encadrement. Le terme « cool » associé à « industrialisation » sont issus d'un seul texte, dans lequel l'UMIH dénonce les pratiques de la plateforme : non-respect des réglementations juridique, sociale et fiscale, développement à outrance d'une concurrence déloyale de la part de « pseudo-particuliers » que l'association accuse d'être des hôteliers illégaux, etc.

Le deuxième *topic* renvoie aux actions que mène l'UMIH au niveau européen, en relation avec d'autres associations d'hôteliers pour chercher à encadrer l'activité d'Airbnb. Les villes étrangères servent d'exemple pour l'action de l'UMIH au niveau national. Le *topic* 3 traite, quant à lui, assez explicitement de l'instauration d'un numéro d'identification des offres afin de garantir plus de transparence dans l'offre commerciale. Le *topic* 4 traite des affaires internes à l'UMIH, en particulier les congrès et la transformation des métiers liée au numérique. Le cinquième *topic* reprend toutes les doléances des hôteliers face aux plateformes de location de meublés touristiques, à

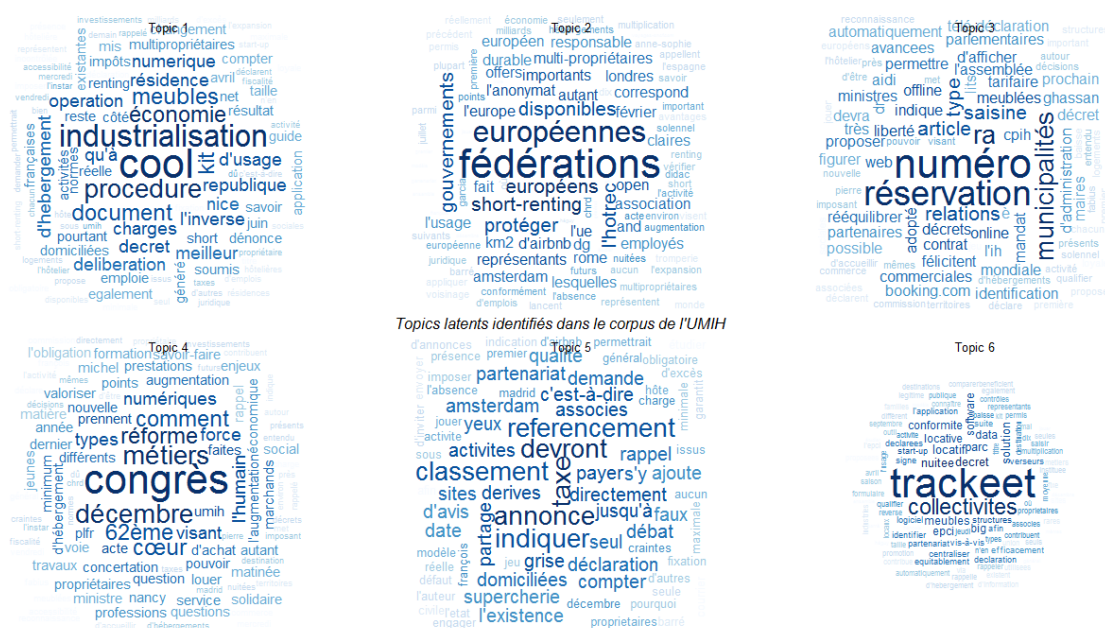


Figure 47 : Les topics latents du corpus de l'UMIH

savoir le problème de la taxe de séjour, celui du référencement des offres et de leur classement (le nombre d'étoiles), l'existence de zone grise dans la réglementation, etc. Enfin, le dernier *topic* concerne précisément le document de présentation du partenariat avec la société Trackeet que nous venons d'évoquer.

Nous constatons donc que les préoccupations de l'UMIH tournent autour de la défense des intérêts des hôteliers, et en particulier des chaînes hôtelières. L'encadrement de l'activité engendrée par Airbnb et ses concurrents directs (Abritel en particulier) est soutenu auprès des pouvoirs publics, aussi bien locaux que nationaux, et les arguments mobilisés sont de deux natures. Le premier groupe d'arguments est du domaine de la protection des consommateurs, de la transparence et de l'équité des règles qui doivent s'appliquer à tous ; le second groupe d'arguments provient de la veille organisée au niveau européen et permet de proposer des solutions concrètes aux pouvoirs publics nationaux. La présence à différents échelons géographiques est un atout pour l'organisation, car les débats autour de l'encadrement des plateformes numériques, et en particulier de celles du type Airbnb, ne se cantonnent pas au contexte parisien.

#### D. LE SYNDICAT DES PROFESSIONNELS DE LA LOCATION MEUBLÉE

Le Syndicat des Professionnels de la Location Meublée (SPLM) est créée en 2010 pour répondre aux problématiques que posent les transformations technologiques à la location meublée. Le syndicat regroupe une trentaine de membres qui proposent des logements meublés à la location de courte, moyenne et longue durées. Ainsi, parmi ses membres nous trouvons des concurrents directs d'Airbnb. Le syndicat concentre son action sur Paris <sup>160</sup>. Sa constitution a pour but de faire entendre la voix des professionnels de la location meublée auprès des pouvoirs publics afin de participer aux processus de décision et d'informer ses membres sur les évolutions législatives et réglementaires. En tant que syndicat, le SPLM a également pour but de diffuser un ensemble de bonnes pratiques. Nous avons sélectionné les « actualités » du site

---

<sup>160</sup> <http://www.splm-france.fr/fr/qui-sommes-nous/>

internet du SPLM mentionnant Airbnb. Le corpus du SPLM se compose de 20 documents, répartis entre 2011 et 2017, avec un pic de production en 2013 et 2017. Le tableau 26 reprend la composition du corpus.

Années	Nombre de tokens moyen par document	Écart-type	Nombre de tokens total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2011	378	NA	378	1	0,15
2012	647	NA	647	1	0,15
2013	487	599,97	2 434	5	0,18
2014	352	48,08	704	2	0,16
2015	206	NA	206	1	0,10
2016	390	138,59	780	2	0,14
2017	152	86,17	1 212	8	0,14
<b>2011-2017</b>	<b>318</b>	<b>218,21</b>	<b>6 361</b>	<b>20</b>	<b>0,15</b>

**Tableau 26 : Composition du corpus du SPLM**

La figure 48 reprend la description du corpus du SPLM. Les termes les plus employés renvoient à l'activité professionnelle du syndicat, la location meublée. La problématique de la régulation est bien présente, mais elle apparaît au second plan. La distinction entre les résidences principales et les résidences secondaires, ainsi que la mention de la durée de la location et de la problématique du changement d'usage, montrent que les préoccupations du SPLM sont principalement celles des propriétaires de logements mis en location.

## Discours de SPLM



Fréquence des mots racinisés dans le discours de SPLM

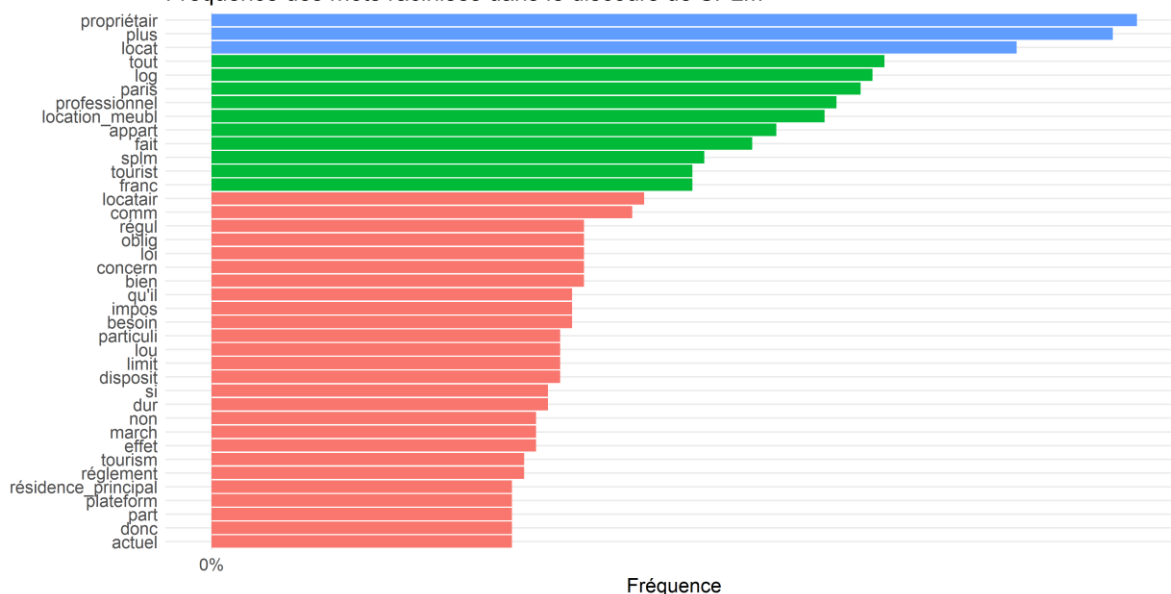


Figure 48 : Description générale du corpus du SPLM

L'analyse des entités présentes dans le corpus du SPLM (figure 49) nous apporte plusieurs informations. Tout d'abord, nous pouvons constater que le SPLM parle de lui-même (l'APLM est le nom du syndicat de 2010 à 2012) et de sa zone d'influence (Paris), en étant très attentif au niveau national (à travers les mentions des lois Hoguet et Alur) et au niveau européen. Les études réalisées par des instituts spécialisés (Apur, Institut Montaigne, Insee) concernant l'impact d'Airbnb sont relayées. Les villes mentionnées, Barcelone et New-York, sont deux des villes qui ont été le plus actives face à la plateforme de réservation. Enfin, revenons sur les lois mentionnées dans le

corpus : la loi Hoguet, qui encadre les activités de ventes et de locations de logements et la profession d'agents immobiliers, est invoquée pour exprimer l'indignation du syndicat face aux traitements différenciés que subissent les sociétés, qu'elles soient françaises ou étrangères, en matière d'obligations déclaratives pour les locations. Le SPLM considère que les plateformes type Airbnb sont des agents immobiliers à part entière. Le syndicat milite pour une réglementation unifiée sur le territoire des intermédiaires, qu'ils soient basés en France ou à l'étranger. La loi Alur est, quant à elle, débattue à l'Assemblée Nationale pendant la période qui nous intéresse et sera adoptée en 2014. Elle vise à remanier les règles concernant le logement et impacte directement les locations meublées.

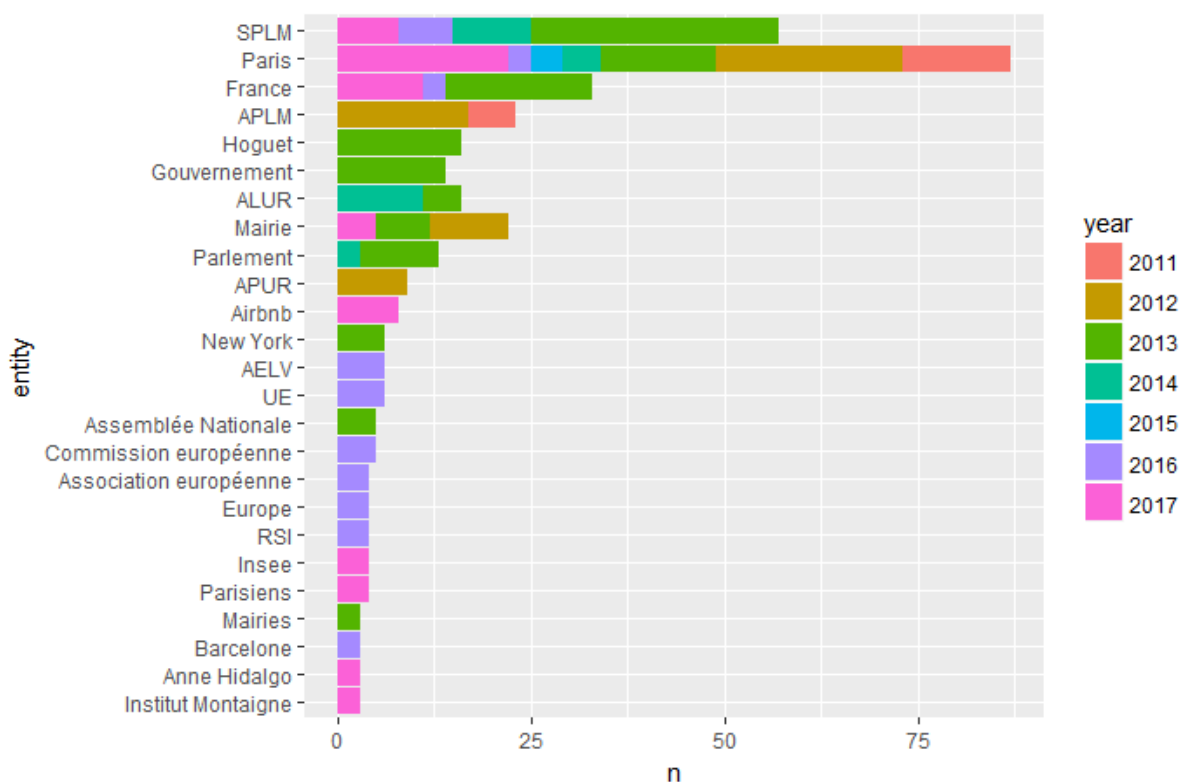


Figure 49 : Les entités du corpus du SPLM

L'étude des termes qui ressortent du corpus avec la pondération tf-idf nous permet de confirmer les éléments que nous avons déjà repérés. La figure 50 reprend les *tokens* les plus significatifs en tf-idf. La question du changement d'usage est au centre des préoccupations, ainsi que la régulation des plateformes en ligne. C'est le premier acteur français que nous voyons parler d'économie collaborative pour qualifier les plateformes de mises en relation de propriétaires et de locataires. Au



second plan, nous voyons apparaître les thématiques liées aux copropriétés, aux multipropriétaires ou à l’opposé aux « petits propriétaires », ce qui reste dans l’univers de la location meublée et montre la diversité des situations sur ce marché. Mais nous voyons également apparaître les hôteliers ou le sujet du tourisme et de l’emploi, ce qui laisse supposer que les revendications d’Airbnb et des hôteliers sont relayées par le SPLM auprès de ses membres.

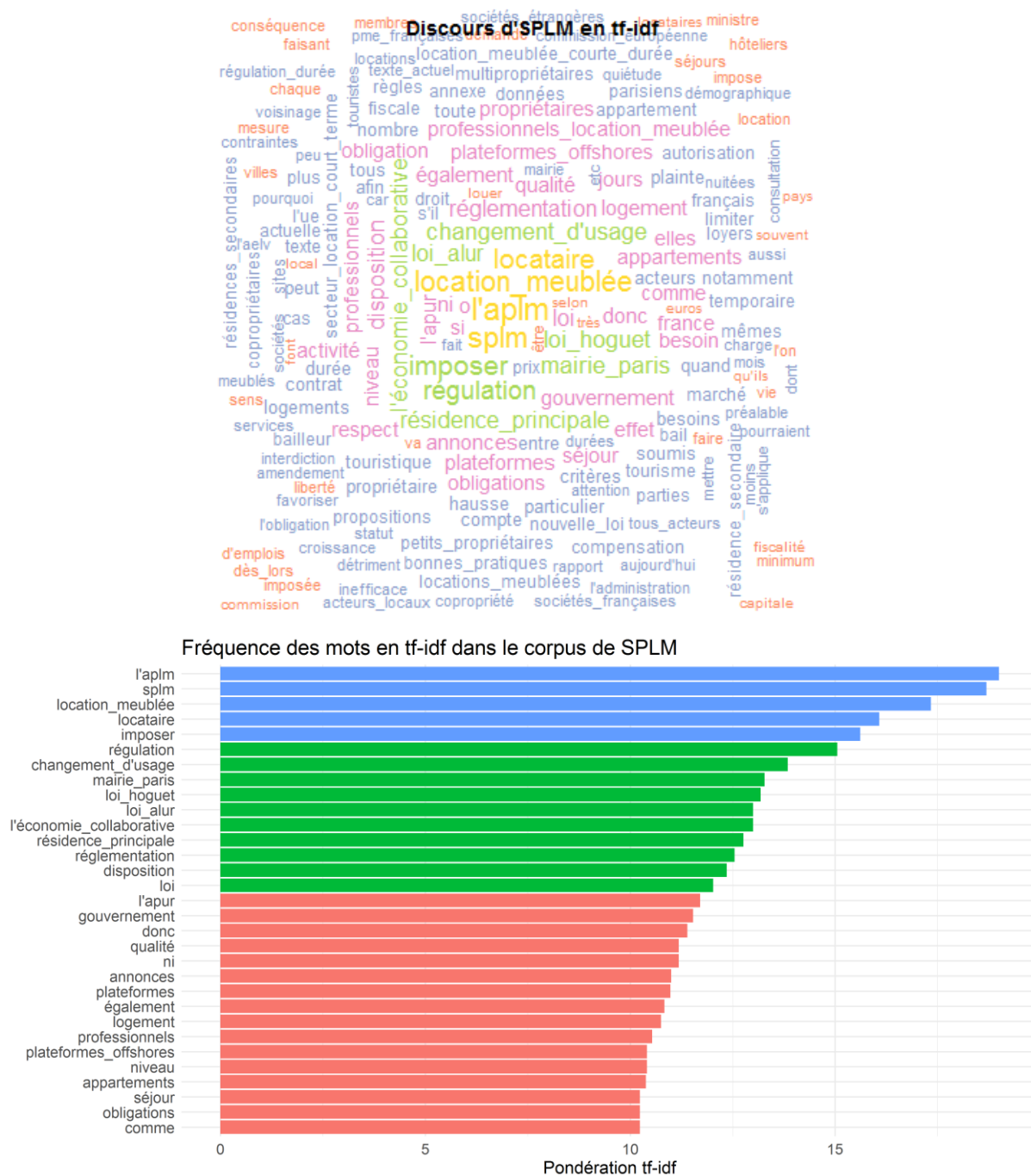
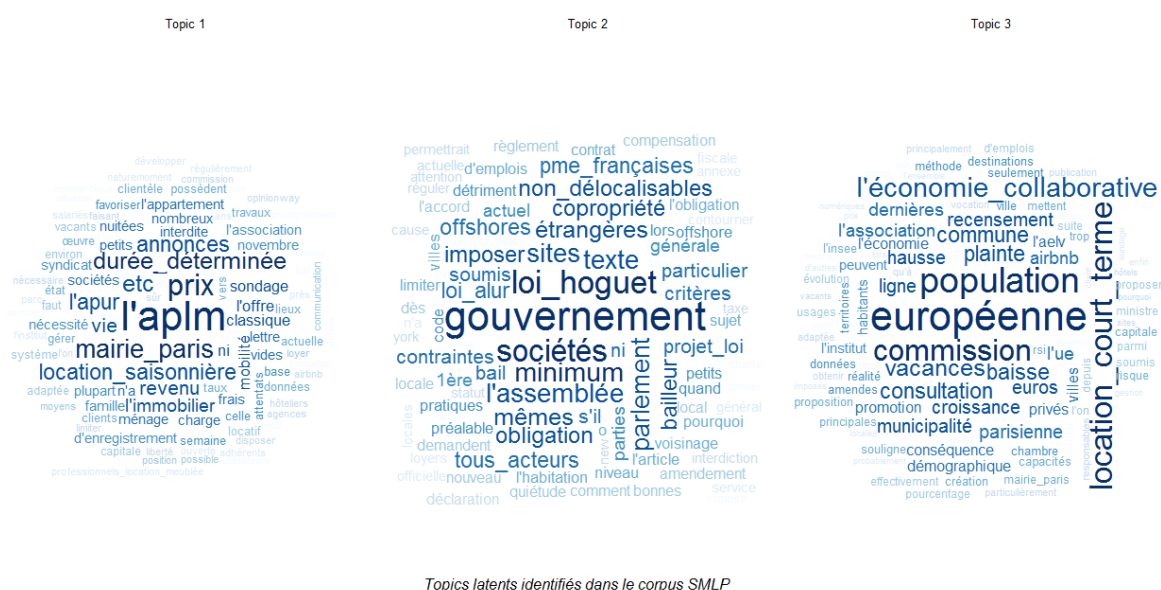


Figure 50 : Les mots fréquents du corpus du SPLM pondérés en tf-idf

L'identification des *topics* latents du corpus nous permet de clore cette première analyse du discours du SPLM. Comme nous pouvons le voir sur la figure 51, nous avons identifié trois *topics*, chacun se concentrant sur un niveau de régulation géographique. Le premier *topic* est centré sur l'échelon municipal et s'intéresse à l'impact d'Airbnb et des règlements municipaux parisiens sur l'activité de la location meublée touristique. Le deuxième *topic* est focalisé sur l'échelon national et sur les lois qui sont y débattues. Enfin, le troisième *topic* se concentre sur l'échelon européen et sur la réglementation plus générale de l'économie collaborative et de la location de courte durée.



**Figure 51 : Les *topics* latents du corpus du SPLM**

Le SPLM représente donc les acteurs de la location meublée tournés vers les problématiques liées au logement, au contraire de l'UMIH qui s'intéresse plutôt au volet touristique de l'activité d'Airbnb. Les trois niveaux de la fabrique de la régulation française sont bien identifiés (commune, pays, organisation supra-nationale), ainsi que leur prérogatives. Nous allons maintenant nous intéresser à un autre acteur, l'UNPLV.

## E. L'UNION NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA LOCATION DE VACANCES

L'Union Nationale pour la Promotion de la Location de Vacances (UNPLV) est créée en 2013 et rassemble « les principaux acteurs de la location de vacances »<sup>161</sup>, à savoir les plateformes telles que Abritel-HomeAway, Airbnb, LeBonCoin, mais aussi les Offices de Tourisme ou TripAdvisor. Elle représente également le SPLM et a pour vocation de promouvoir les hébergements touristiques alternatifs à l'hôtellerie et de « contribuer au développement économique local et national ». Le but de l'organisation est très clairement de défendre les activités de ses membres auprès des pouvoirs publics, afin d'obtenir une réglementation qui leur soit favorable, tout en montrant leur bonne volonté. Ainsi, les concurrents directs du marché de l'hébergement touristique « nouvelle génération » se regroupent-ils pour défendre leurs intérêts contre les velléités des municipalités et du monde de l'hôtellerie. Le corpus de l'UNPLV est composé de 17 communiqués de presse concernant les débats autour de la réglementation de la location de particulier à particulier, majoritairement publiés en 2016 et 2017. Le tableau 27 reprend la composition générale du corpus.

Années	Nombre de tokens moyen par document	Écart-type	Nombre de tokens total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2014	280	NA	280	1	0,14
2015	132	NA	132	1	0,16
2016	206	136,44	1 444	7	0,16
2017	232	83,49	1 852	8	0,15
<b>2014-2017</b>	<b>218</b>	<b>109,97</b>	<b>3 708</b>	<b>17</b>	<b>0,15</b>

Tableau 27 : Composition du corpus de l'UNPLV

La figure 52 reprend les principaux éléments du corpus de l'UNPLV. Le tourisme est très clairement au centre des discours. Les pouvoirs publics sont l'objet d'attention également, et notamment les mesures concernant la taxe de séjour et le changement d'usage.

L'analyse des entités présentes dans le corpus de l'UNPLV nous renseigne un peu plus sur sa composition. La figure 53 détaille les principales entités mentionnées par l'UNPLV. Nous pouvons constater que l'UNPLV fait référence à elle-même et à

<sup>161</sup> <http://www.unplv.fr/qui-sommes-nous/>

ses membres (Emmanuel Marill est le directeur d’Airbnb France à l’époque, Vincent Wermus celui de HomeAway remplacé par Timothée de Roux), mais également aux autres acteurs du champ qui représentent des intérêts contraires aux siens. Le GNI représente le Groupement National des Indépendants de l’Hôtellerie et de la Restauration et est associé aux revendications de l’UMIH et de l’AhTop. La loi Alur apparaît également, tout comme un certain nombre de villes ou de zones touristiques françaises. Ces lieux servent à mettre en avant la mise en place de partenariats avec les pouvoirs publics locaux pour appuyer les positions des membres de l’union.

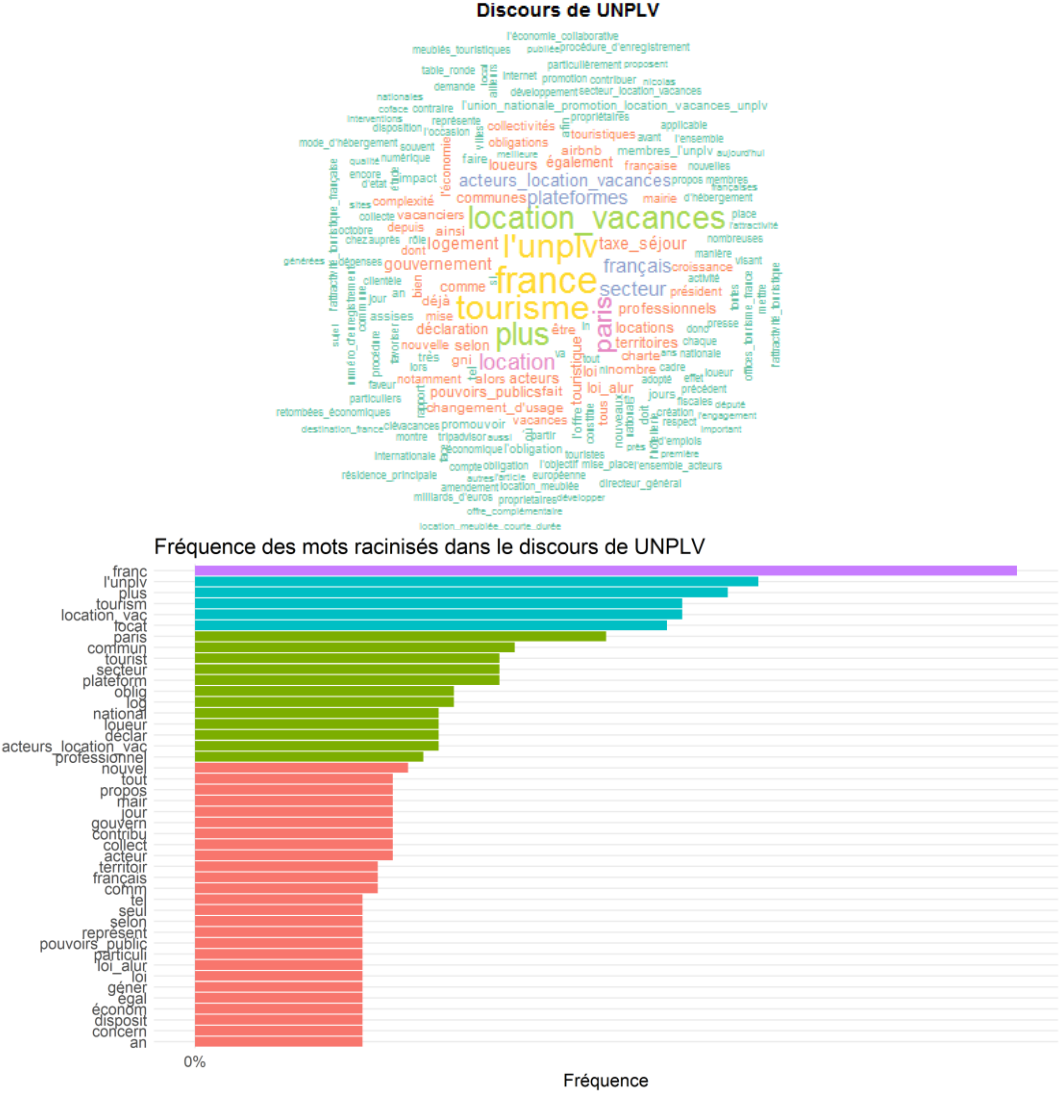


Figure 52 : Description générale du corpus de l'UNPLV

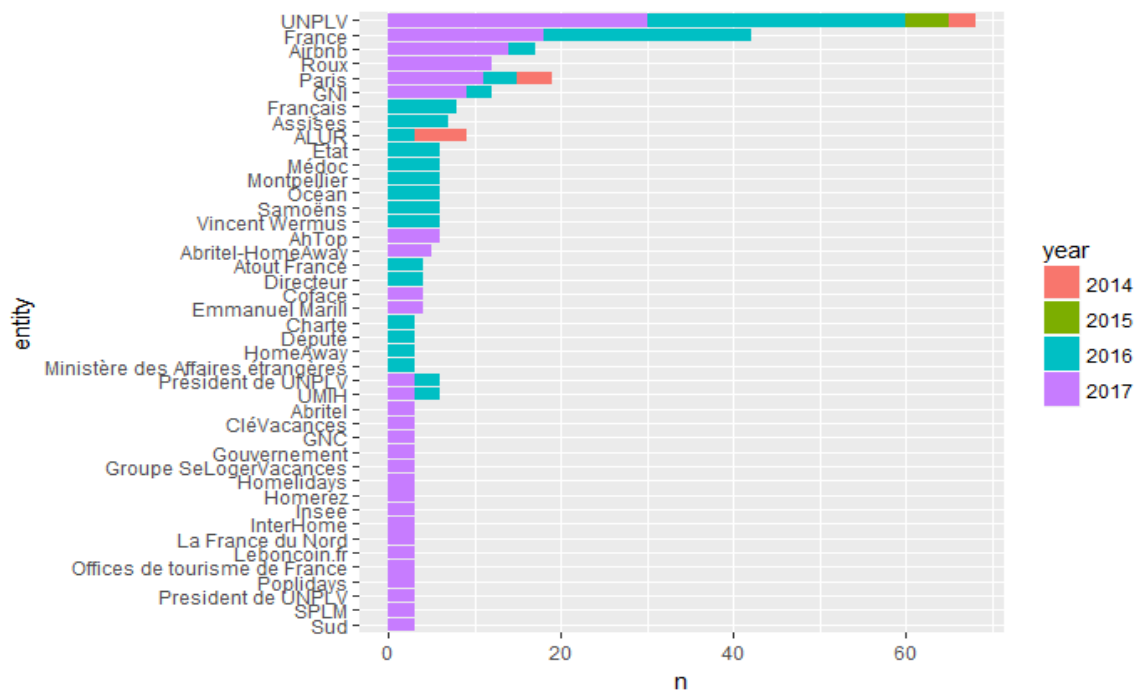


Figure 53 : Les entités du corpus de l'UNPLV

L'analyse des résultats de la pondération du corpus en tf-idf ne nous apporte pas plus d'informations, mais confirme ce que nous avons déjà observé (figure 54). Le tourisme a laissé la place au logement, mais les sujets d'intérêt restent les mêmes.



Fréquence des mots en tf-idf dans le corpus de UNPLV

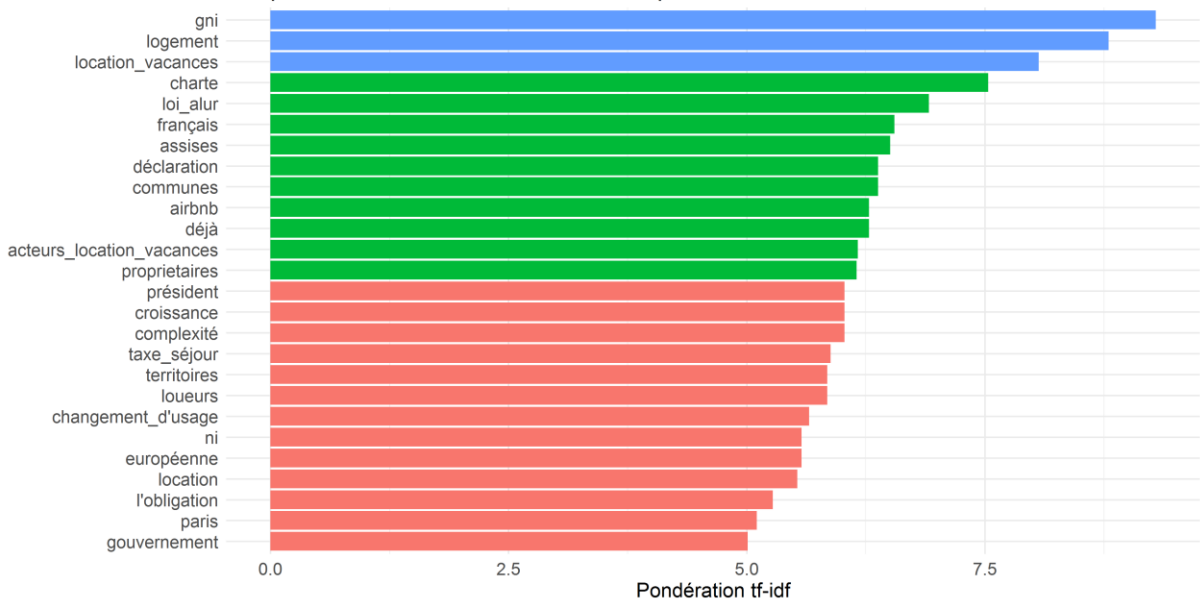


Figure 54 : Fréquence des termes du corpus de l'UNPLV pondérée en tf-idf

L'identification des *topics* latents nous permet d'approfondir notre analyse. Nous avons identifié 6 *topics*, représentés sur la figure 55. Le premier *topic* concerne les objectifs et les actions de l'UNPLV face aux mesures d'encadrement. L'accent est mis sur le rapport de force arbitré par les pouvoirs publics. Le deuxième *topic* identifié à trait à la vie interne à l'organisation. Le troisième porte, quant à lui, sur les arguments en faveur de l'activité des plateformes, la croissance, l'innovation et la collecte de la taxe de séjour. Le *topic* 4 représente les points de friction avec les acteurs de l'hôtellerie. Le *topic* 5 reprend les arguments à opposer à la mise en place d'un numéro d'enregistrement obligatoire pour les loueurs dans certaines communes, dont Paris. La complexité est le premier élément invoqué. Enfin, le *topic* 6 reprend tous les



Figure 55 : Les *topics* latents du corpus de l'UNPLV

éléments qui permettent de valoriser l'action de l'UNPLV et de ses membres, en mettant en avant sa charte et ses partenariats avec les pouvoirs publics, et en s'appuyant largement sur des études réalisées pour certains de ses membres, en particulier Airbnb par des instituts d'études spécialisés.

L'UNPLV représente les intérêts des plateformes de location, et en particulier d'Airbnb. Nous pouvons voir que sa position dans le champ est double. Elle mène un combat face aux hôteliers et à leurs demandes de réglementation de la part des

pouvoirs publics, et construit donc un discours à même de contrebalancer les arguments et les propositions des hôteliers. D'un autre côté, elle cherche à légitimer l'action de ses membres auprès des pouvoirs publics, en mettant en avant les réussites, l'impact économique et en semblant faire des propositions pour créer un cadre réglementaire gagnant-gagnant avec les pouvoirs publics.

## F. LES ACTEURS DE L'HÉBERGEMENT DU TOURISME PROFESSIONNEL

L'AhTop, acronyme pour les acteurs de l'hébergement du tourisme professionnel, est créée en 2015 par l'association des différents syndicats patronaux de l'hôtellerie et de d'autres secteurs du tourisme (chambre d'hôtes, agence de voyage, restaurateurs, etc.). Elle se targue de 30 000 adhérents et a pour vocation de développer et de promouvoir une offre touristique de qualité, de diffuser des bonnes pratiques et de défendre les intérêts de ses membres auprès des pouvoirs publics. Sa création répond au besoin de la profession hôtelière de faire entendre sa voix de manière unifiée face à celles, déjà regroupées, des entreprises proposant de « nouvelles » formes d'hébergement. Elle représente en particulier le point de vue du GNI, que nous avons déjà mentionné ci-dessus<sup>162</sup>. Nous avons sélectionné les communiqués de presse présents sur le site web de l'association, ce qui représente 10 documents entre 2015 et 2017. Le tableau 28 illustre la composition du corpus.

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2015	175	85,23	524	3	0,14
2016	214	87,68	428	2	0,15
2017	225	32,21	1 124	5	0,15
<b>2015-2017</b>	<b>208</b>	<b>68,37</b>	<b>2 076</b>	<b>10</b>	<b>0,15</b>

Tableau 28 : Composition du corpus de l'AhTop

<sup>162</sup> <http://www.ahtop.fr/qui-sommes-nous/>



La figure 56 reprend la description générale du contenu du corpus. Airbnb est au cœur du discours, ainsi que les consommateurs et les problèmes de fiscalité (taxe de séjour). La question du changement d'usage n'est pas présente, ce qui s'explique par le fait que cette question ne concerne pas les hôteliers.

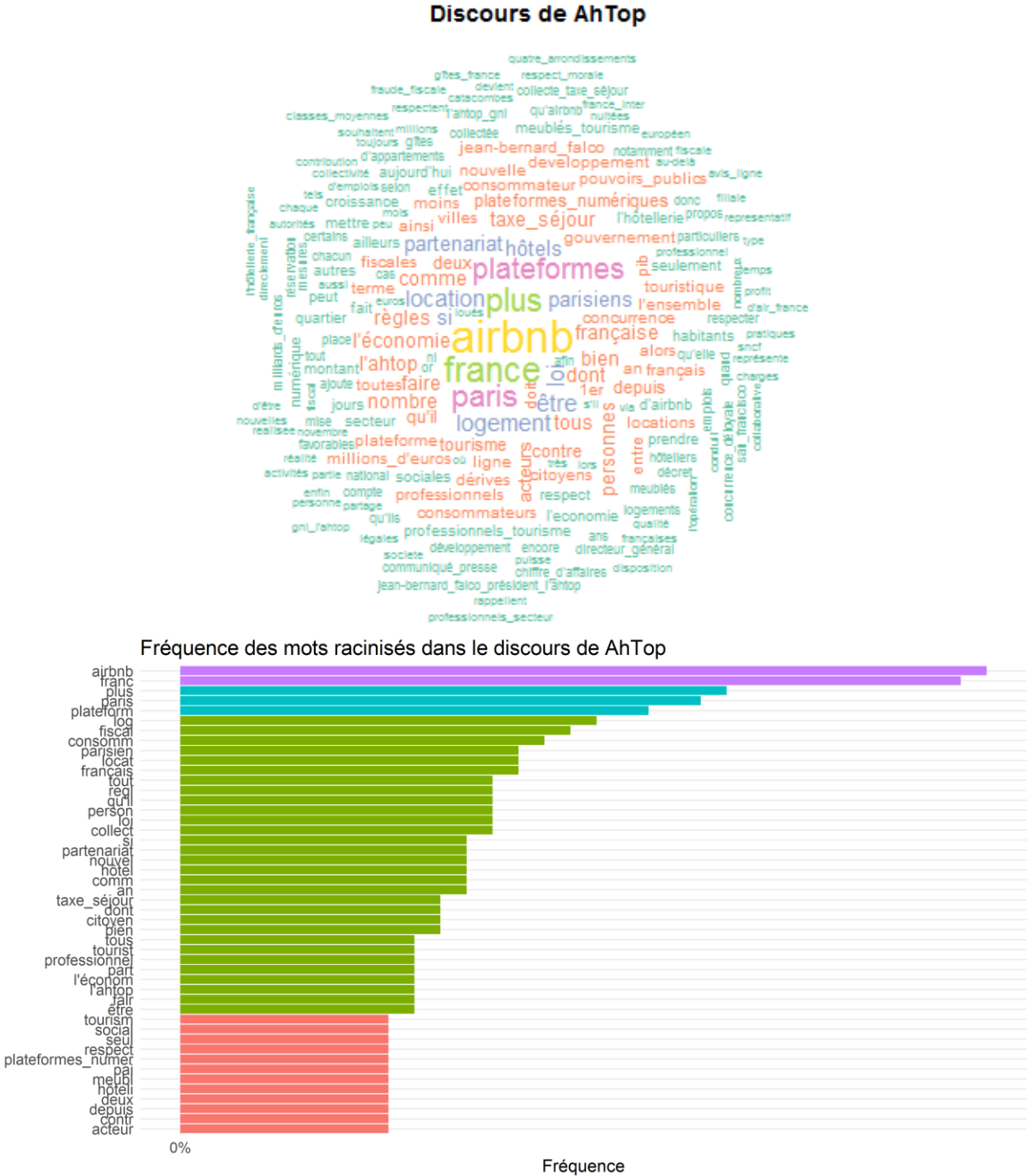


Figure 56 : Description générale du corpus de l'AhTop

L'analyse des entités que l'on retrouve dans le corpus nous apporte quelques informations nouvelles (figure 57). L'association parle avant tout d'elle-même, mais

également des différents échelons de gouvernements publics. La présence de la SNCF est due à la volonté de cette dernière de passer un accord avec Airbnb, accord que nous avons déjà croisé dans le corpus de l'UMIH. Air France et le partenariat Joon ont également suscité la colère des hôteliers de l'AhTop, car la compagnie aérienne a souhaité conclure un partenariat, via sa filiale Joon, avec la plateforme.

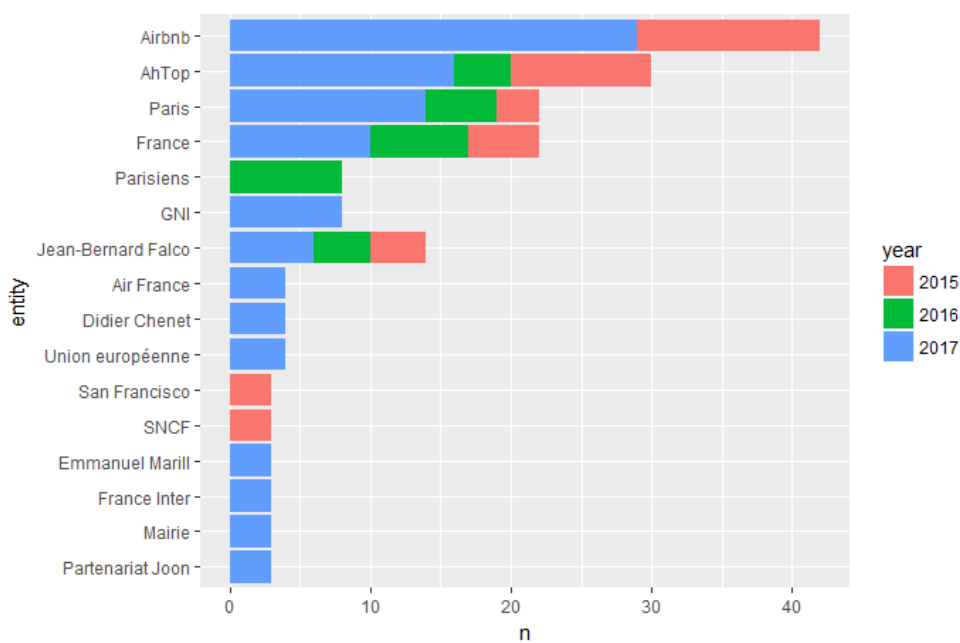


Figure 57 : Les entités du corpus de l'AhTop

La pondération des fréquences des termes du corpus en tf-idf confirme bien la peur des hôteliers de voir Airbnb conclure des accords avec les transporteurs. La figure 58 illustre les mots les plus importants selon cette méthode de pondération. Le « partenariat » est le premier mot qui ressort, suivi de « consommateur » qui est l'entité que cherche à protéger l'AhTop. La taxe de séjour est également un sujet redondant, en partie pour pointer les dysfonctionnements dans la mise en place de la collecte par les plateformes. Complétons maintenant notre analyse avec les *topics* latents du corpus.

La figure 59 représente les *topics* identifiés. Au nombre de 7 pour 10 documents, certains *topics* sont spécifiques à un seul document. Le *topic* 1 concerne le projet de loi de la sécurité sociale de 2016, et traite en particulier de la proposition qui s'y trouve d'exonérer les meublés touristiques et les gîtes de certaines charges sociales. Bien évidemment, les hôteliers se sont insurgés face à cette proposition. Le *topic* 2



Le *topic* 5 porte quant à lui sur les intérêts des consommateurs et leurs nouvelles pratiques de réservation, avec en toile de fond la question de la collecte des taxes. La sixième *topic* traite expressément d'Airbnb, San Francisco étant utilisé pour démontrer la surpuissance de la compagnie. Enfin, le dernier *topic* ne représente qu'un document du corpus et dénonce le partenariat entre Airbnb et Joon.

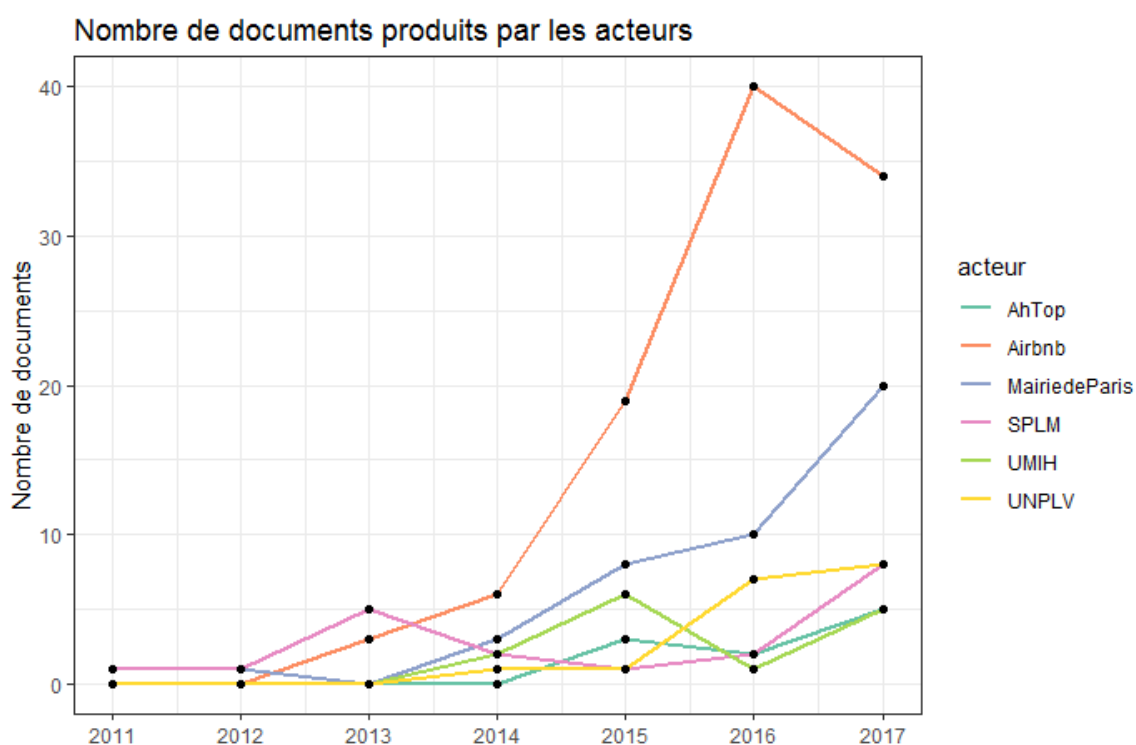


Figure 59 : Les *topics* latents du corpus de l'AhTop

L'AhTop a un positionnement vraiment très en opposition avec Airbnb. Elle cherche à mettre au jour des agissements qui, à son avis, ne sont pas concurrentiels voire sont malhonnêtes. La taxe de séjour semble être la mesure publique qui centralise les intérêts des membres de l'AhTop, sinon l'association est plus dans la dénonciation au nom de l'intérêt des consommateurs.

Nous venons de voir la position des différents acteurs étudiés sur la période. C'est à partir de 2015 que se déroulent la majeure partie des débats, comme le montre la figure 60. Les professionnels de la location meublée sont concernés par les mesures prises touchant la réglementation de cette activité : ils sont mobilisés en 2013 lors du débat sur la loi Alur et sur la fin de période, lors de la mise en place systématique de l'enregistrement des locations auprès de la municipalité. Le Conseil de Paris cherche à maintenir la taille du parc immobilier dédié au logement tout en favorisant les locations touristiques pour les revenus supplémentaires qu'elles génèrent (taxe de séjour, taxe sur les revenus, retombées économiques touristiques). Les professionnels

de l'hôtellerie cherchent à circonscrire le développement de l'activité engendrée par Airbnb et les plateformes de locations touristiques en ligne, activité estimée les concurrencer directement et qui représente une menace forte pour leur position de marché. Les arguments de transparence, d'équité des traitements notamment au niveau de la taxe de séjour et de protection des consommateurs sont avancés. Airbnb de son côté, à travers son discours propre et le relais de l'UNPLV, cherche à démontrer ses bénéfices pour l'économie et la société. La plateforme participe aux négociations avec les pouvoirs publics et produit un argumentaire, par le biais de l'UNPLV, visant à répondre directement aux accusations des hôteliers.



**Figure 60 : Évolution de la production des discours des acteurs étudiés**

Le tableau 29 reprend les principaux points mis en avant par les différents acteurs que nous avons identifiés et qui se rapportent au travail institutionnel visant à légitimer ou non Airbnb et ses membres.

Acteur	Thématiques-clés
Airbnb	Impacts économiques positifs Encadrement de la location meublée : numéro d'enregistrement, taxe de séjour Logement
Conseil de Paris	Encadrement de la location meublée : changement d'usage, taxe de séjour

	Transformation numérique Tourisme Logement
UMIH	Encadrement de la location meublée : numéro d'enregistrement, taxe de séjour Dénonciation de pratiques de concurrence déloyale
SPLM	Encadrement de la location meublée : changement d'usage, numéro d'enregistrement Encadrement de l'économie collaborative : régime fiscal, réglementation européenne
UNPLV	Impacts positif des plateformes Encadrement de la location meublée : numéro d'enregistrement
AhTop	Impacts économiques Dénonciation d'Airbnb Encadrement de la location touristique : régime fiscal Protection des consommateurs

**Tableau 29 : Les thématiques-clés abordées par les acteurs du champ de l'hébergement touristique**

Nous pouvons constater la récurrence de points d'encadrement de l'activité de la location meublée touristique : les règles concernant l'enregistrement des annonces parues sur la plateforme, l'encadrement des procédures de changement d'usage des logements en locaux commerciaux, la perception de la taxe de séjour.

De plus, Airbnb et ses soutiens mettent en avant systématiquement les impacts économiques bénéfiques pour le territoire de leurs activités. De l'autre côté, les acteurs établis depuis longtemps sur le marché de l'hébergement touristique dénoncent des pratiques à la limite de la légalité et parfois illégales.

Enfin, certains sujets sont abordés à la marge : la mise en avant de la protection des consommateurs, la transformation numérique de la société, le régime fiscal d'imposition des plateformes étrangères.

Nous allons maintenant confronter ces résultats à la réalité du déroulement du travail institutionnel. Plusieurs questions nous ont guidés pour cette étape de l'étude : les thématiques sont-elles abordées à des moments spécifiques ? Quelles évolutions y-a-t-il eu dans la mobilisation des arguments par les acteurs ? Y-a-t-il des sujets que l'analyse des discours ne nous aurait pas permis d'identifier ? Comment ces discours sont-ils mis en actes ?

## V. LA RÉALITÉ DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Les sujets de crispation évoluent dans le temps, et le travail institutionnel prend un tour décisif à partir de 2015, année où les pouvoirs publics affichent leur volonté d'encadrer l'activité de location des meublés touristiques. Nous allons maintenant entrer dans le détail du travail institutionnel qui s'est déroulé autour de la plateforme Airbnb. Nous allons voir que celui-ci a conduit à la légitimation de cette dernière, en acceptant le discours positif des retombées économiques de son activité et en créant un cadre législatif et réglementaire encadrant l'activité des loueurs, leur reconnaissant de fait un statut social légitime. Nous verrons qu'Airbnb réussit à gagner sa légitimité en s'appuyant sur les aspects pragmatique, moral et cognitif qui la composent. Nous avons identifié trois périodes dans la conduite du travail institutionnel : la première s'étale de 2008 à 2013 et voit le « problème Airbnb » émerger. La deuxième, de 2014 à 2015, voit la construction des argumentaires des différents acteurs et les premières mesures coercitives à l'égard de loueurs Airbnb. Enfin, la dernière période, de 2016 à 2017, voit se concrétiser le cadre législatif et réglementaire entourant l'activité de location de meublés touristiques effectuée via la plateforme.

### A. 2008-2013 : L'EXPLOSION D'AIRBNB

Nous avons pris comme point de départ du travail institutionnel la date de création d'Airbnb. En effet, à partir de mi-2008, on peut trouver de rares logements Airbnb à Paris. La période 2008-2013 se caractérise par le développement de la plateforme, dont le nombre d'annonces croît à grande vitesse sur le territoire parisien pour atteindre 20 000 logements fin 2013. Airbnb est occupé à faire croître son volume d'activités, comme nous l'avons vu au I.A.

Au tout début de la période (2008-2012), l'État transfère aux municipalités la compétence en matière de changement d'usage. En cas de location de courte durée (inférieur à un an) répétée d'un logement, ce dernier doit être transformé juridiquement en local commercial. Les seuils fixés pour déterminer le moment où un logement doit faire l'objet d'une telle procédure, ainsi que les modalités propres de la

procédure sont laissés à l'appréciation des mairies. En décembre 2008, le gouvernement réaffirme sa volonté de voir se mettre en conformité tous les commerçants qui se sont développés avec internet. Même si cette orientation ne vise pas encore spécifiquement Airbnb, elle montre un des objectifs du gouvernement : récupérer une partie des gains générés par l'accroissement de l'activité économique numérique.

Dès la fin 2008, le Conseil de Paris prend ses premières mesures concernant le changement d'usage à Paris, et un an plus tard, elle obtient la compétence concernant la gestion des compensations. Le système des compensations soumet l'autorisation de changement d'usage à l'obligation de convertir un local commercial en logement pour une surface équivalente (ou le double de la surface pour certains arrondissements où la demande de logement est très tendue, c'est le système de la compensation renforcée), ce qui rend très difficile pour un propriétaire de transformer son appartement en « location Airbnb » longue durée. Comme nous l'avons vu au III.A.3), la municipalité cherche à faire croître l'offre de logement abordable par une modification des conditions d'application du système de compensation en 2011, favorisant le développement des logements sociaux.

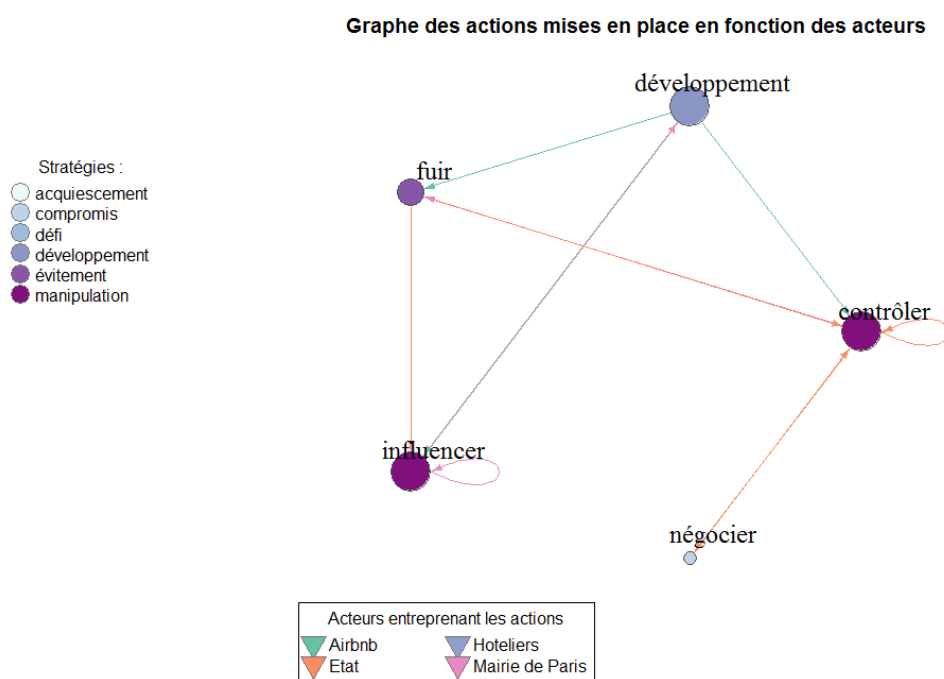
En 2010, la ville de Paris fait état de sa volonté de percevoir la taxe de séjour due par les locations touristiques meublées sur son territoire. L'intérêt grandissant autour des questions que suscitent ces locations se confirme en 2011 par la publication d'un rapport sur ces locations par l'Apur, l'Atelier Parisien d'Urbanisme, qui réalise des études concernant le marché du logement à Paris, en partenariat avec des organismes publics. Pendant ce temps, Airbnb pénètre petit à petit le marché parisien. En juillet 2012, la compagnie ouvre une filiale marketing à Paris, et en 2013, elle participe à la création de l'UNPLV pour défendre ses positions face aux pouvoirs publics.





discours de la période, provenant de la ville de Paris et du SPLM confirment les préoccupations identifiés ci-dessus. Comme nous pouvons le voir sur la figure 61, Paris est préoccupée par la mise en place du système de compensations et de son impact sur les professions libérales. En effet, la règle du changement d'usage s'applique à n'importe quelle activité exercée dans un logement et qui génère un revenu supérieur à un seuil défini par le Conseil de Paris. La question se pose alors de la réglementation optimale à adopter pour pérenniser l'implantation et l'activité des activités libérales exercées à domicile tout en empêchant que certains logements ne se transforment en hôtels déguisés. Le SPLM s'inquiète quant à lui des effets des règles de changement d'usage sur les propriétaires. Le discours d'Airbnb, de son côté, fait ressortir le vocabulaire propre cherchant à expliquer la plateforme, son fonctionnement, son univers et son intérêt. Elle cherche ainsi à construire le cadre d'interprétation, le référentiel, qui permet d'appréhender cette nouvelle forme d'activité économique.

Le codage des évènements que nous avons relevé pour cette première partie nous permet de représenter l'enchaînement des réponses stratégiques, que l'on peut voir sur la figure 62. Les professionnels de la location meublée n'apparaissent pas car



**Figure 62 : L'enchaînement du travail institutionnel sur la première période**

leurs actions et revendications sont peu nombreuses et à la marge des préoccupations principales entourant Airbnb. L'État et la municipalité cherchent à contrôler le champ du logement, tandis que la plateforme se développe. Les tactiques d'influence émanent de la ville de Paris et d'Airbnb : la ville de Paris cherche à justifier ses mesures de réglementation, tandis qu'Airbnb essaye d'ancrer durablement son action dans les esprits et sur le territoire de la capitale française.

## B. 2014-2015 : LE VERSANT LOGEMENT

La deuxième période, 2014-2015, s'ouvre par le vote de la loi Alur à l'Assemblée Nationale, qui explicite, dans son article 16, que « le fait de louer un local meublé destiné à l'habitation de manière répétée pour de courtes durées à une clientèle de passage qui n'y élit pas domicile constitue un changement d'usage au sens du présent article ». Le texte est adopté en février 2014, date à laquelle l'on voit les premières condamnations de « loueurs Airbnb » pour non-respect des règles en vigueur. Par exemple, un locataire sous-louant son logement sur Airbnb a été condamné à une amende, car sa situation ne lui permettait pas de louer son logement sans autorisation du propriétaire. De plus, dans le cas d'une sous-location, le revenu généré doit être inférieur au montant du loyer payé, ce qui devrait soit encadrer très fortement les prix et les périodes de mise en location sur la plateforme, ou bien décourager les locataires à proposer leur logement vide sur la plateforme. La ville de Paris met aussi en place des contrôles ciblés de logements qui présentent une annonce sur la plateforme, afin d'en vérifier la conformité à la loi.

La mairie de Paris prend également des mesures visant à renforcer la protection du parc de logements de la ville par le durcissement des conditions applicables au système de compensation renforcée : 50% de la surface de la compensation proposée doivent être situés dans le même arrondissement que le logement soustrait à l'usage d'habitation. Les surfaces de commercialités <sup>164</sup> disponibles dans certains

---

<sup>164</sup> Il existe un marché sur lequel sont échangés les mètres carrés transformables en logements et les mètres carrés transformables en habitation. Le produit échangé sur ce marché s'appelle des « commercialités ».

arrondissements sont insuffisantes pour permettre de telles transformations, marquant de ce fait un coup d'arrêt à la transformation de logements en locations meublées dans ces arrondissements. Les acteurs de la location meublée, le SPLM et l'UNPLV vont réagir à ces modifications qui entravent l'expansion de leur marché, tout en restant impuissant à infléchir la volonté des pouvoirs publics.

La période est caractérisée par les débats autour de la taxe de séjour. Un décret de juillet 2015<sup>165</sup> prévoit que les intermédiaires sont dorénavant capables de collecter la taxe de séjour en lieu et place des loueurs. Les plateformes ont donc la capacité légale de collecter la taxe de séjour. Cette avancée fait écho aux demandes des hôteliers et de Paris que soient facilitées les démarches pour que des particuliers puissent percevoir la taxe de séjour. Les hôteliers indépendants se réunissent au sein d'une nouvelle association professionnelle, l'AhTop, créée dans le but d'apporter un contrepoids à l'influence grandissante des plateformes. Airbnb, prenant de l'avance sur la ville de Paris, annonce en août 2015, avant d'en avoir l'obligation légale, qu'elle collectera la taxe de séjour à Paris dès le mois d'octobre de cette même année. Cette annonce sera tenue, la plateforme démontrant ainsi sa bonne volonté aux pouvoirs publics.

Airbnb étend son activité : en avril 2014, nous voyons la première campagne publicitaire dans le métro parisien ; fin juillet 2015, la compagnie lance son programme *business* pour essayer d'attirer une clientèle d'affaires ; en octobre 2015, comme nous venons de le voir, la plateforme se met à collecter la taxe de séjour pour le compte de la ville de Paris ; elle cherche aussi à démontrer son impact positif sur le territoire parisien en commanditant une étude au cabinet Asterès<sup>166</sup>, qui paraîtra en novembre 2015 ; en novembre 2015 elle organise la deuxième édition de son festival Airbnb Open à Paris ; et, en décembre 2015, Airbnb annonce la mise en place d'un partenariat avec la SNCF. Ce partenariat consiste en la mise en place d'une interopérabilité entre les services de réservation de billets de train (et autres) proposés par le site voyages-

---

<sup>165</sup> Décret n° 2015-970 du 31 juillet 2015 relatif à la taxe de séjour et à la taxe de séjour forfaitaire

<sup>166</sup> <https://asteres.fr/>

sncf.com et les services de mises en location et de réservation de logements à visée touristique permis par Airbnb. Les hôteliers, qui avaient déjà dénoncés les problèmes liés à la taxe de séjour, et qui, en novembre 2015, ont officiellement déposé plainte contre la plateforme pour concurrence déloyale, vont dénoncer ce partenariat, qui sera finalement abandonné mi-décembre 2015.

La période s'achève par le dépôt d'un amendement<sup>167</sup> au projet de loi de finances de 2016 pour inscrire l'obligation d'information générale des plateformes à l'égard des devoirs qui incombent à leurs utilisateurs (déclaration des revenus par exemple). Nous voyons donc, pendant cette période, la réglementation autour des plateformes d'intermédiation se mettre en place. Les réflexions au niveau de l'État se font autour de l'économie collaborative, qu'il cherche à définir et à encadrer. Cela se traduira en 2016 par la loi pour la République numérique.

La figure 63 résume le discours des différents acteurs étudiés durant la deuxième période. L'analyse des similarités des termes, associée à l'analyse de mots-clés choisis dans leur contexte, permet de décrypter cette illustration. Le discours d'Airbnb est toujours largement centré sur la communauté qu'elle cherche à créer autour du partage de logement. Les nombreuses occurrences de San Francisco sont liées au bras de fer qui se déroule entre la mairie et la plateforme et qui se résoudra par un référendum en 2015. Le budget, le logement et les transformations numériques sont discutés au sein du Conseil de Paris.

---

<sup>167</sup> Amendement n°334 déposé par le gouvernement :  
<http://www.assemblee-nationale.fr/14/amendements/3308/AN/334.asp>



discours cherche également à expliquer les nouvelles règles en vigueur pour les « propriétaires ». L'UNPLV met également le changement d'usage au centre de son discours, mais s'intéresse cette fois à son impact sur les « hébergeurs ». Ce terme se rapproche du concept d' « *hosts* » d'Airbnb, et fait davantage référence à l'univers du tourisme que du logement. L'UNPLV fait également la promotion de sa « charte » pour un hébergement de qualité.

En s'intéressant de près aux discours des associations professionnelles, nous pouvons constater une opposition entre les syndicats hôteliers et les professionnels de la location meublées. La figure 64 reprend les résultats du modèle *wordfish* appliqué aux 4 acteurs pour la période 2014-2015. Le paramètre theta représente la position des acteurs dans le modèle, le psi l'effet fixe des mots soit leur fréquence dans le corpus, et le beta le poids des mots, c'est-à-dire leur facteur discriminant entre les acteurs (cf. chapitre 4). Nous retrouvons bien l'opposition entre les « hébergeurs » et les « propriétaires » qui sont associés aux « dérives ». Le côté négatif du beta représente les termes les plus spécifiques aux discours des hôteliers, dont la préoccupation centrale semble être la taxe de séjour. En effet, durant la période, les hôteliers usent du fait que la taxe de séjour n'est pas acquittée par la majorité des locations meublées touristiques pour contraindre les pouvoirs publics à faire appliquer la loi. Le SPLM et l'UNPLV, quant à eux, sont plus intéressés, durant la période, par les questions de changement d'usage.

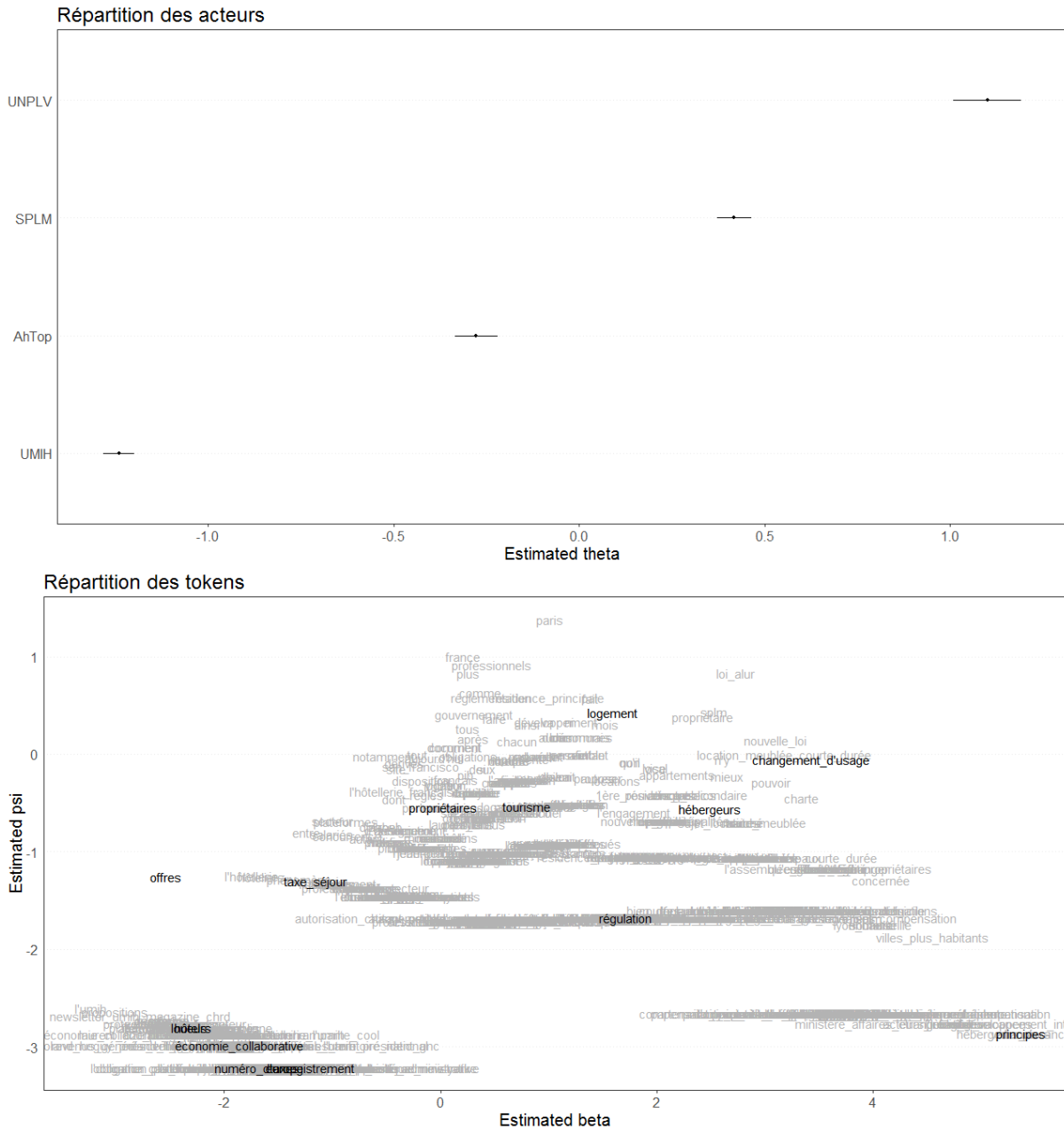


Figure 64 : Résultats du modèle *wordfish* sur les syndicats pour la période 2

Les actions de résistance au changement institutionnel liées à l'apparition d'Airbnb reflètent bien l'éveil du champ. Les premières actions d'attaques, de la part des hôteliers et des pouvoirs publics sont visibles sur la figure 65. L'État a pour rôle de contrôler et d'orienter le champ, tandis qu'Airbnb met en place différentes tactiques pour améliorer sa position.



Graphe des actions mises en place en fonction des acteurs

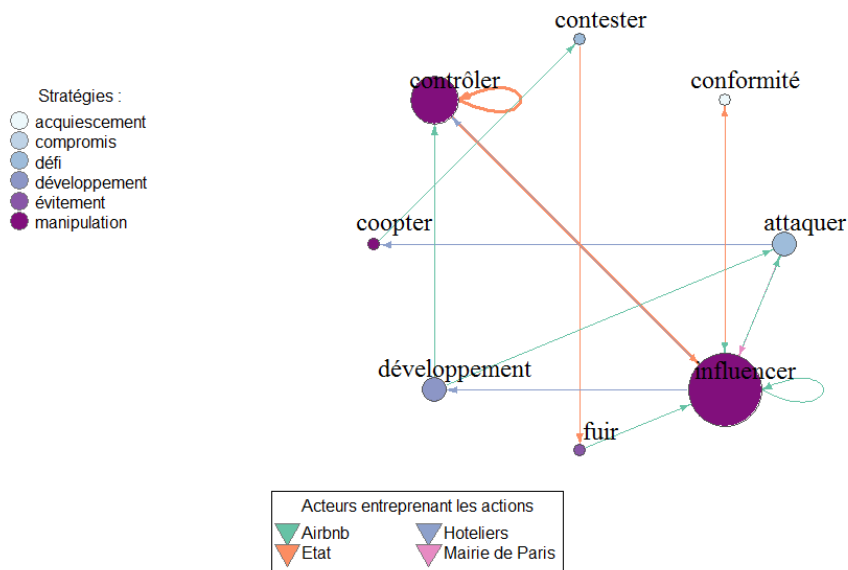


Figure 65 : L'évolution du travail institutionnel durant la deuxième période

## C. 2016-2017 : LA MISE EN CONFORMITÉ D' AIRBNB

### 1) 2016

L'année 2016 débute par le dépôt du projet de loi « pour une République numérique »<sup>168</sup> à l'Assemblée Nationale. Cette loi prévoit un volet sur « la loyauté des plateformes et [l'] information des consommateurs ». Elle définit, dans son article 49, la qualité d'opérateur de plateforme en ligne comme étant « toute personne physique ou morale proposant, à titre professionnel, de manière rémunérée ou non, un service de communication au public en ligne reposant sur :

- Le classement ou le référencement, au moyen d'algorithmes informatiques, de contenus, de biens ou de services proposés ou mis en ligne par des tiers ;
- La mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service. »

Airbnb est parfaitement concernée par cette définition et les articles suivants la contraignent à mettre en ligne les informations légales qui incombent à ses utilisateurs. La loi prévoit également la mise en place d'un service de télé-

<sup>168</sup> Loi n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique

déclaration de l'activité de location de meublés touristiques. Cette déclaration auprès de la municipalité donne le droit à un numéro d'enregistrement qui doit être obligatoirement apposées sur les annonces publiées en ligne. La limite de 120 nuitées est également instituée par la loi : elle correspond au nombre maximal de nuits où une résidence principale peut être louée dans son ensemble. Si un propriétaire souhaite louer une chambre de son logement ou une résidence secondaire, cette limite ne s'applique pas, et dans le cas où un locataire souhaite louer une chambre de son logement, il ne doit pas en tirer un revenu supérieur à son loyer.

Les 6 premiers mois de l'année sont consacrés au débat concernant ces mesures. Des propositions d'amendements vont être faites pour encadrer les plateformes, auxquelles Airbnb répondra par le lancement d'une pétition. De leur côté, les hôteliers commanditent un sondage de la part de l'institut Harris Interactive pour consolider leur position face à Airbnb. Ils défendent, en effet, les mesures d'encadrement du nombre de nuitées autorisées. La loi sera adoptée en octobre 2016 et les décrets d'application paraîtront courant 2017.

Il est à noter que ce nombre de 120 nuitées correspond à un total de 4 mois dans l'année, où le résident principal du logement n'y séjourne pas puisqu'il le loue à des touristes. Cette limite maximale oblige donc le résident principal à occuper sa résidence pendant 8 mois de l'année, ce qui correspond à la définition légale d'une résidence principale. Cette mesure ne fait donc que rappeler la loi pré-existante et n'est en aucune manière une mesure plus restrictive à l'encontre des plateformes et de leurs utilisateurs. La loi adoptée à tout de même le mérite de rappeler ces obligations et d'instaurer un décompte du nombre de nuitées où une résidence principale est louée dans son entièreté à des touristes.

En parallèle de ces événements législatifs, la ville de Paris continue de faire la chasse aux annonces non-conformes, ce qui se traduit par la condamnation de certains loueurs qui ne respectent pas les règles. En particulier, des cas de sous-

locations excessives et sans l'accord préalable des propriétaires sont sanctionnés par des dommages et intérêts à verser aux bailleurs. Les locataires d'un duplex parisien situé dans le 5<sup>ème</sup> arrondissement, avec vue sur la cathédrale Notre-Dame ont ainsi été condamnés à verser 5 000€ de dommages et intérêts à leur propriétaire pour avoir loué ce logement 700€ la semaine sur la plateforme<sup>169</sup>. Cela n'empêche pas Airbnb de continuer son ascension à Paris.

La plateforme participe à l'organisation des premières assises de la location de vacances, évènement organisé sous l'égide de l'UNPLV. L'organisation de cet évènement, en mars 2016 permet aux acteurs de la location de vacances (principalement des plateformes) de se rencontrer, d'échanger et d'améliorer leur visibilité auprès des pouvoirs publics. L'annonce en août 2016 du franchissement de la barre des 10 millions d'hôtes hébergés en France (depuis le début de l'existence de la plateforme) vient aussi renforcer l'influence d'Airbnb sur les pouvoirs publics français.

Pourtant, l'image de la plateforme est quelque peu ternie par un ensemble de témoignages venant l'accuser de racisme et de discriminations au sein de son organisation interne. Ces accusations s'étendent aussi à la plateforme dans son ensemble, dont le design et l'algorithme renforcerait les comportements discriminants (Edelman et al., 2017). Airbnb va ainsi lancer une enquête interne, pour montrer qu'elle prend au sérieux ces accusations et qu'elle entend que de telles pratiques, si elles sont avérées, s'arrêtent. Elle va aussi revoir son interface utilisateur pour mettre en avant non plus les photos de profils des hôtes (généralement des visages), mais des photos du logement proposé. De cette manière, certains biais de comportements de nature discriminatoire sont évités. Les hôtes, quant à eux, n'ont accès à la photo de profil des voyageurs qui leur envoient

---

<sup>169</sup> [https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/04/20/sous-locations-airbnb-les-proprietaires-se-rebiffent\\_4905220\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/04/20/sous-locations-airbnb-les-proprietaires-se-rebiffent_4905220_3234.html)

une requête que lorsque cette dernière est acceptée, pour éviter à nouveau les discriminations fondées sur l'apparence physique des personnes.

Parallèlement, la taille de l'entreprise croît sous l'effet des levées de fond. Elle rencontre un succès qui ne se dément pas mais cherche à diversifier ses activités. Le lancement d'un laboratoire d'innovation et de design, appelé Samara, montre la volonté de la firme de dépasser ses accomplissements. Cherchant à compléter son catalogue d'offres actuel, Airbnb, lors de son évènement Open qui se tient à Los Angeles en novembre 2016, annonce le lancement de l'« expérience », premier pas vers la diversification de la plateforme.

La fin de l'année voit apparaître les débats publics autour des lois de finances. Un amendement à la loi de finances pour la sécurité sociale oblige les loueurs à s'affilier au régime des indépendants lorsqu'un seuil fixé de revenus générés est dépassé. Le projet de loi de finances se voit greffer d'un amendement lui aussi, qui oblige les plateformes à déclarer à l'administration fiscale les revenus générés par ses utilisateurs. Cet amendement est adopté et l'entrée en vigueur de l'obligation devra se faire en 2019. La transparence de l'activité des loueurs de la plateforme Airbnb est souhaitée par les pouvoirs publics, d'une part pour lutter contre la diminution du parc de logements, mais surtout pour percevoir les impôts et taxes sur l'activité ainsi créée.

Les discours des acteurs étudiés sur l'année 2016 sont résumés sur la figure 66. Le discours glisse vers les problématiques du tourisme. Les hôtes sont au cœur des propos d'Airbnb, l'UNPLV est centré sur la tenue des assises de la location de vacances, mais s'intéresse aussi à la mise en place du numéro d'enregistrement obligatoire. Le SPLM reprend les plaintes qui sont posées à l'encontre d'Airbnb, et s'intéresse aux travaux européens en matière de régulation de l'économie collaborative. Les hôteliers sont plutôt discrets, mais l'on peut voir, à travers le discours de l'AhTop, qu'ils sont très attentifs aux mesures prises par les pouvoirs publics.

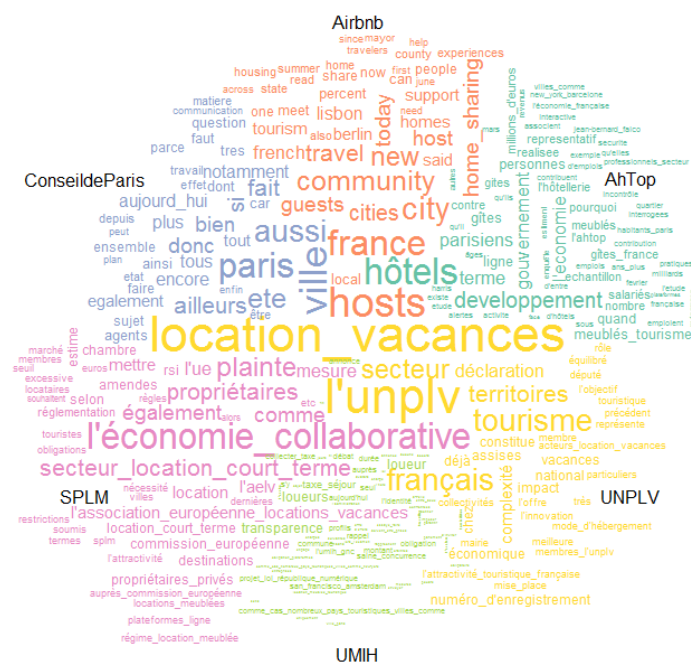


Figure 66 : Le discours des acteurs en 2016

L'analyse par le modèle *wordfish* nous donne des éléments intéressants. Outre le fait que le discours de l'UMIH est trop faible sur la période pour être significatif, nous pouvons voir, sur la figure 67, que le SPLM se détache quelque peu des positions de l'UNPLV. Ses revendications concernent avant tout l'égalité des règles qui s'appliquent aux acteurs, français ou étrangers, d'où leur intérêt pour les discussions qui ont lieu au niveau européen.

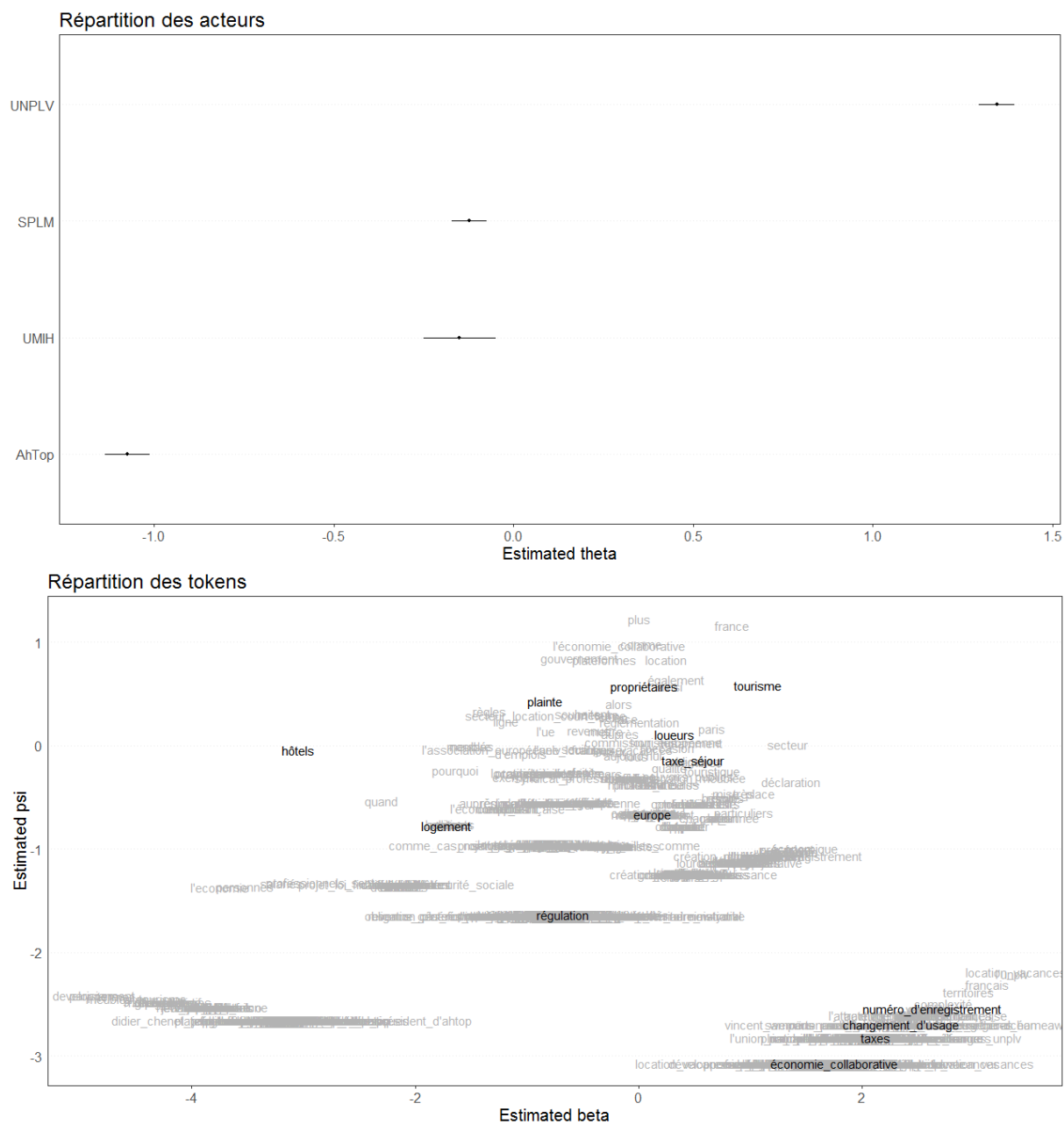
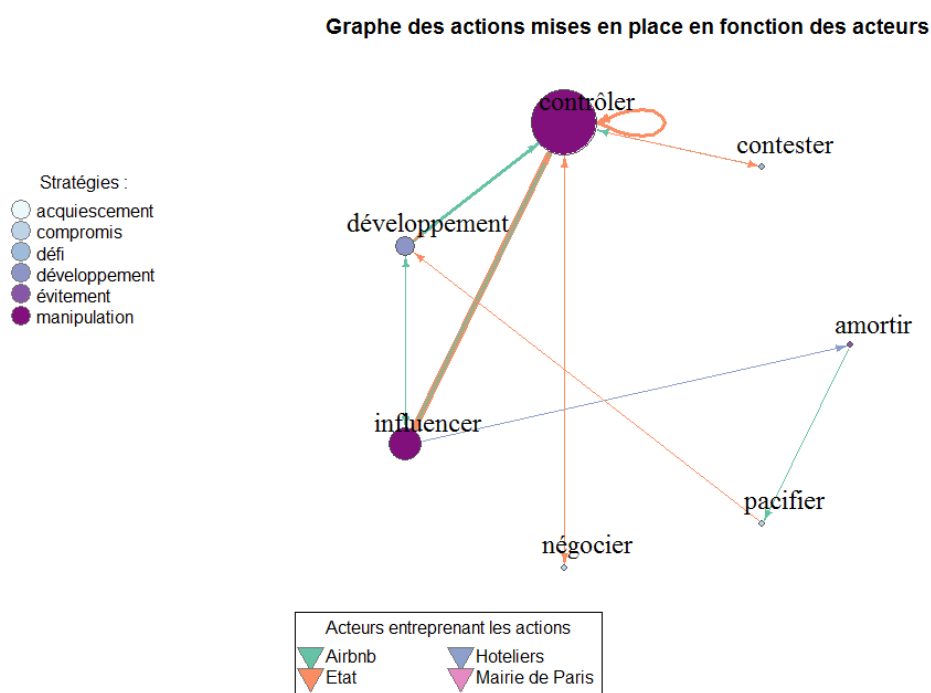


Figure 67 : Résultats du modèle *wordfish* appliqué en 2016 sur le discours des associations professionnelles

La visualisation de l'enchaînement des réponses stratégiques sur l'année 2016 montre la nature du travail institutionnel réalisé par les acteurs du champ. Nous pouvons constater, sur la figure 68, que l'affrontement direct des acteurs n'a pas lieu. Les pouvoirs publics restent au centre de l'action par leur capacité à contrôler le champ.



**Figure 68 : Évolution du travail institutionnel en 2016**

## 2) 2017

L'année 2017 correspond à la fin de la période étudiée et verra se résoudre un certain nombre de question autour de la régulation des plateformes de type Airbnb qui sont encore non résolues. Suite à la promulgation de la loi « pour une République numérique » et à l'instauration d'une limite légale de 120 nuitées par an pour la location d'une résidence principale dans son ensemble, Airbnb annonce dès février, dans un entretien avec la presse, la mise en place de cette limitation, avant la mise en application du décret. Cette annonce montre la volonté de la plateforme de ne pas perdre la main dans la mise en place de la régulation, de la faire passer comme un acteur proactif de la régulation, en accord avec et en avance sur les pouvoirs publics.

Pour accroître sa position dans le champ, et dans le monde, Airbnb continue à se développer auprès d'investisseurs privés : la levée de fonds du 31 mars 2017 la valorise à plus de 31 milliards de dollars. Elle continue de travailler avec le cabinet d'études Asterès, et ils publieront ensemble les résultats de la plateforme pour l'année 2016 en France. L'entreprise rappelle également son effort pour travailler avec les pouvoirs publics, en insistant sur le fait qu'elle collecte la taxe de séjour pour le compte d'une cinquantaine de villes françaises.

Les débats publics, pour la première partie de l'année 2017, concernent la légalité de l'obligation d'enregistrement des loueurs auprès de leur mairie. Après une concertation avec les villes de Paris et de Strasbourg, puis de l'association des maires de France, et Airbnb et l'UNPLV, la CNIL est sollicitée par les pouvoirs publics pour donner son avis sur le décret d'application en préparation. Ce décret sera publié le 30 avril et oblige les loueurs à s'enregistrer auprès de leur mairie, lorsque cette dernière a mis en place une telle procédure. C'est chose faite pour Paris en décembre 2017 : dès juin, la mairie annonce sa volonté de voir les offres de meublées touristiques pourvues d'un numéro d'enregistrement ; les débats au sein du Conseil de Paris débutent en juillet 2017 ; en octobre, le système d'enregistrement est mis en place, et il deviendra obligatoire dès décembre avec l'entrée en service du système de télé-déclaration des meublés touristiques. Dès le 11 décembre, la municipalité met en demeure les plateformes de publier le numéro d'enregistrement des locations proposées par leur intermédiaire. La ville de Paris montre aussi sa volonté d'avoir la main sur le nombre de nuitées autorisées en rappelant la limite nationale fixée à 120.

Pour répondre à ces actions, Airbnb annonce, en novembre 2017, la limitation automatique de la mise en location, via son site, d'une résidence principale entière à 120 nuitées par an. Une fois ce nombre de réservation atteint, le logement ne pourra plus être réservé sur la plateforme. À nouveau, l'effort d'Airbnb, face à une législation inévitable, est de prendre les devants et de montrer sa mise en conformité avec les pouvoirs publics. L'entreprise annonce aussi un partenariat avec Handicap International en octobre, mais surtout l'ouverture du portail Dataville en France. Ce



portail est censé donner accès aux données d'Airbnb. Nous avons reproduit sur la figure 29 les informations disponibles sur ce site. Il n'est pas possible d'approfondir ces informations, les données sur les villes ne représentent qu'un écran figé avec 4 chiffres-clés. La mise à disposition de cet outil permet à Airbnb de jouer la carte de la transparence et du partage de données dans sa communication.

À la fin de la période, l'État, à travers la commission des finances de l'Assemblée Nationale, montre sa volonté de réguler l'activité des plateformes en annonçant un alourdissement possible de la taxe de séjour pour les réservations prises sur les plateformes. L'amendement 601<sup>170</sup> voté dans le projet de loi de finances rectificatives permet en effet aux communes, d'appliquer un tarif de taxe de séjour aux offres d'hébergement touristique non classé qui correspond entre 1 et 5% du tarif de la location par personne et par nuitée, dans la limite du plafond appliqué pour les hébergements classés hôtels de tourisme 4 étoiles. L'idée est en partie de simplifier les barèmes pour les collectivités locales. Cette loi de finances rectificative prévoit également, dans son amendement 350<sup>171</sup>, l'obligation de collecter la taxe de séjour pour les plateformes à partir du premier janvier 2019. Ces discussions et dispositions donneront lieu à des rencontres entre le gouvernement et Airbnb en décembre 2017, afin de se concerter sur les mesures de régulations.

La période s'achève, pour Airbnb, sur le dévoilement, par les médias, de l'utilisation de la carte Payoneer : cette carte, sorte d'offre de fidélité pour les clients les plus huppés, servirait à Airbnb pour rémunérer ses hôtes qui en bénéficient, directement sur un compte *off-shore* ce qui leur permet d'échapper à l'impôt dû au pays dans lequel est situé la résidence louée. Ces méthodes d'évasions ou d'optimisations fiscales sont jugées inacceptables par l'opinion publique, et ces révélations soulèvent de vives réactions, qui forceront Airbnb à annoncer son engagement à ne plus utiliser de telles méthodes. D'autres revendications concernant le paiement de l'impôt en

---

<sup>170</sup> <http://www.assemblee-nationale.fr/15/amendements/0384/AN/601.asp>

<sup>171</sup> <http://www.assemblee-nationale.fr/15/amendements/0384/AN/350.asp>

France par la compagnie, vue les revenus générés sur le territoire français, sont également portées par la société civile. Malgré tout, 2017 marque la première année de pleine rentabilité pour la plateforme.

Durant l'année 2017, les hôteliers se regroupent au sein de la Confédération des Acteurs du Tourisme, afin de parler d'une même voix (et d'une voix supplémentaire) auprès des pouvoirs publics. Leur rôle est plutôt en coulisse, où ils œuvrent pour une régulation stricte de l'activité des plateformes. Le partenariat de l'UMIH avec la société Tracket, signé en septembre 2017, leur permet d'influencer les mairies, en leur proposant un outil simple et efficace pour suivre le nombre d'annonces en ligne sur leur territoire et la conformité de ces annonces aux dispositifs légaux.

Les discours des acteurs pour l'année 2017 sont résumés sur la figure 69. Les « listings » présents dans le discours d'Airbnb font référence à la problématique de l'enregistrement des annonces en mairie. Cette « procédure d'enregistrement » est reprise dans le discours de l'UNPLV qui rend compte des discussions qui ont lieu avec les « pouvoirs publics ». Le vocabulaire administratif prend le dessus, puisque l'UNPLV parle maintenant des « loueurs » et non plus des « hébergeurs » (aucune occurrence cette année là). Les hôteliers sont concentrés sur la problématique de la « taxe de séjour ». L'UMIH met en avant son partenariat avec la société Tracket, tandis que l'AhTop dénonce le partenariat signé entre Airbnb et la nouvelle filiale low-cost d'Air France, Joon. Ce partenariat vise à proposer la réservation d'expériences proposés par Airbnb, dans le but d'attirer une plus large clientèle. Le Conseil de Paris est occupé par des questions de budget et débat de la mise en place de la procédure automatique d'enregistrement des locations meublées touristiques. Le SPLM répond à cette problématique en mettant l'accent sur la situation des « résidences secondaires » dont la mise en location n'est pas assez contrôlée et dont l'augmentation pose question sur la situation du logement parisien.



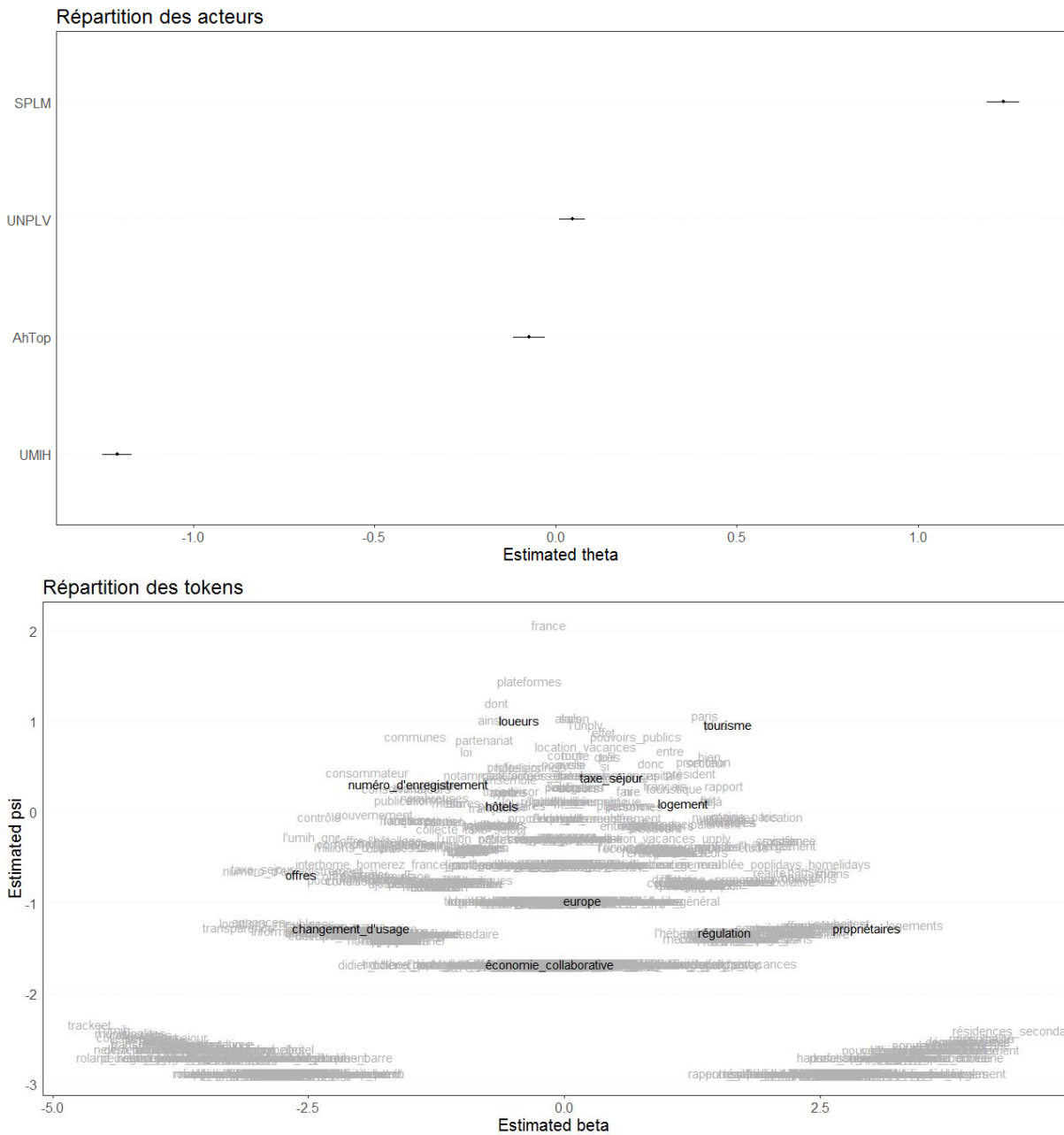
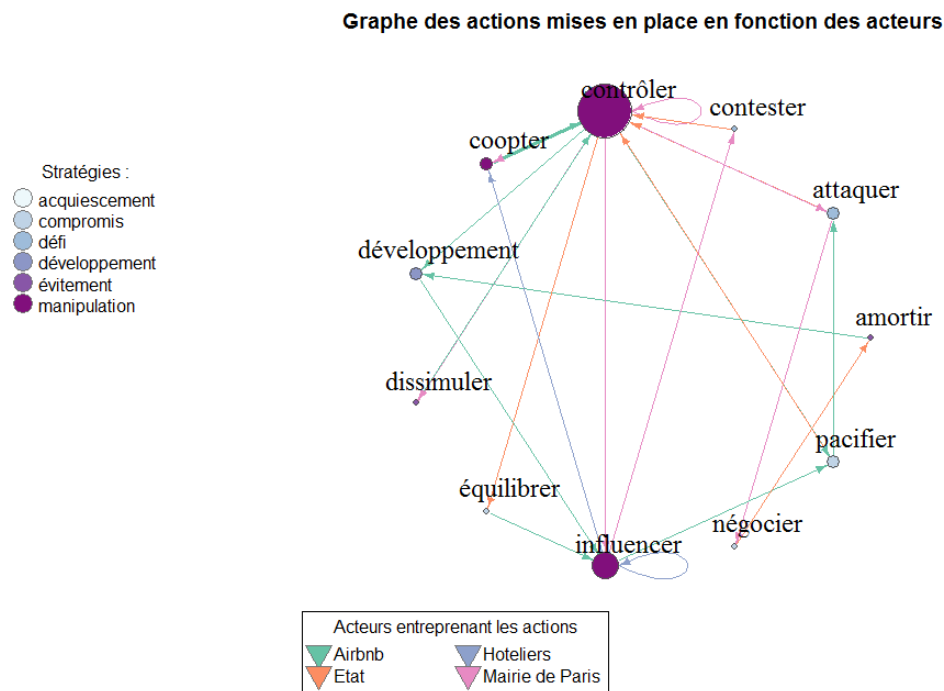


Figure 70 : Résultats du modèle *wordfish* sur les syndicats pour 2017

L'enchaînement du travail institutionnel sur l'année 2017 nous permet de voir la multiplication des répertoires d'action employés. L'année 2017 marque la fixation des principales règles d'encadrement de l'activité engendrée par Airbnb. Comme nous pouvons le voir sur la figure 71, La Mairie de Paris est plus active sur cette année, par rapport aux précédentes, et ces actions stratégiques montrent sa volonté de prendre la main sur le champ de l'hébergement touristique parisien. Le recours à des acteurs extérieurs pour porter les revendications se généralise, que ce soit pour les hôteliers ou pour Airbnb. Le développement d'Airbnb se calme, l'entreprise cherche maintenant à consolider son activité. Les oppositions directes sont plus marquées, même si l'on cherche des résolutions négociées aux conflits.



**Figure 71 : Évolution du travail institutionnel en 2017**

Nous avons vu dans cette partie le déroulement du travail institutionnel. Le tableau 30 résume les principales préoccupations des acteurs en fonction des périodes. Nous avons aussi reproduit sur ce tableau les 5 *tokens* les plus fréquents pour chaque acteur sur ces périodes. Nous pouvons constater le déplacement des préoccupations, de la définition de qui a le droit de mettre en location un logement à destination des touristes à la mise en place des procédures de contrôle et d'encadrement de cette activité par les particuliers.

La première période voit l'apparition de la plateforme Airbnb dans le champ de l'hébergement touristique parisien qui cherche à mettre en place le cadre de référence qui permet d'interpréter l'action et le rôle d'Airbnb dans la société. À travers la construction et la structuration de sa communauté grâce à un discours porté sur l'enrichissement humain sous toute ses formes (monétaire, développement personnel, capital culturel, etc.), la plateforme se construit en tant qu'objet social.

Les pouvoirs publics, de leur côté, continuent sur leur trajectoire définie avant l'apparition des plateformes numériques. L'État continue sa politique de décentralisation autour de la politique du logement, afin de laisser aux collectivités locales le soin d'évaluer et d'encadrer les marchés de l'immobilier en fonction des situations. À la fin de la période, l'élection de François Hollande impulse de nouvelles volontés politiques dans la défense de l'accès au logement des populations plus défavorisées. La ville de Paris cherche à stabiliser son offre de logements pour la population parisienne, puisqu'elle fait face à une flambée des prix et aux prémices d'une baisse de sa population. Elle exerce donc rapidement sa compétence pour mettre à plat sa politique, à travers la redéfinition des règles en matière de changement d'usage des locaux à usage d'habitation.

Ces changements politiques font réagir le SPLM, syndicat représentant les acteurs de la location meublée, dont les possibilités de développement de l'activité sont réduites par ces modifications. De leur côté, les hôteliers ne prennent pas encore réellement la mesure des transformations en cours sur leur marché.

Comme nous pouvons le voir sur le tableau 31, qui reprend les stratégies et les tactiques de résistance à l'institutionnalisation d'Airbnb dans le champ de l'hébergement touristique parisien, le travail institutionnel est peu intense sur la première période. Il est marqué par le développement de la plateforme et par le processus de transfert de compétence en matière de logement de l'État vers le Conseil de Paris.

À partir de 2013-2014, le nombre d'offres de logements proposées sur la plateforme atteint un tiers des capacités hôtelières. Les acteurs de ce secteur vont réagir à cette menace croissante en dénonçant la plateforme auprès des pouvoirs publics. La deuxième période est donc marquée par le développement de mesures d'encadrement de l'activité générée par Airbnb.

Les points soulevés pour limiter le développement des pratiques de location meublée de la part des particuliers par les hôteliers concernent l'impact de ces pratiques sur le marché du logement et le manque à gagner financier pour les collectivités locales. Airbnb répond en mettant en avant les revenus générés via son activité, que ce soit directement pour les loueurs ou les touristes ou à travers les retombées économiques du tourisme généré.

Les mesures réglementaires adoptées par les pouvoirs publics ont pour objectif de rappeler les obligations légales qui s'imposent à toute personne louant un bien immobilier à destination de touristes : la collecte de la taxe de séjour, l'obligation de transformer le logement en local commercial, de type hébergement hôtelier, s'il s'agit d'une résidence secondaire, la limite à 120 nuitées par an s'il s'agit de la location de la résidence principale dans son ensemble.

Les restrictions en matière de changement d'usage mises en place par la ville de Paris mettent un frein au développement légal des locations de résidences secondaires. La municipalité met en place des contrôles des logements proposés sur la plateforme pour s'assurer de leur conformité à la loi. Elle demande par ailleurs à Airbnb, et aux autres plateformes exerçant les mêmes activités, de mettre en place un système de collecte de la taxe de séjour dû par les loueurs particuliers afin que ces derniers puissent facilement s'en acquitter.

L'ampleur du marché parisien pour l'activité d'Airbnb la pousse à se mettre en conformité avec les demandes publiques, sans pour autant qu'elle se refuse à tenter d'influer sur les processus d'élaboration de ces demandes. C'est ce que nous pouvons

voir sur le tableau 31. Le travail institutionnel s'intensifie pour préciser les règles qui s'appliquent à la location via Airbnb.

Précisément, le travail institutionnel a porté sur la définition des conditions légales de la location d'un local à usage d'habitation, conditions qui se stabilisent à cette période. La problématique soulevée par la taxe de séjour a plus trait au versant touristique de l'impact de l'activité d'Airbnb, versant sur lequel se portent les débats durant la troisième période.

En 2016 et 2017, les débats vont porter sur les outils disponibles pour les plateformes pour surveiller l'utilisation qu'en font ses utilisateurs et aboutir à l'inscription dans la loi de la limite légale à 120 nuitées par an de location d'une résidence principale, la mise en place d'un service de télé-déclaration de la mise en location d'un bien, assortie de la délivrance d'un numéro d'enregistrement devant légalement figurer sur les offres, la généralisation de la perception de la taxe de séjour due par les propriétaires et à son reversement à l'État par les plateformes et l'obligation d'informations imposées par les plateformes.

Nous pouvons constater également un changement de position de la part des hôteliers, qui cherchent à diffuser des outils auprès des collectivités locales visant à contrôler strictement l'activité des locations meublées. Les règles sont donc acceptées par eux, et ils souhaitent qu'elles soient appliquées et respectées.

Le SPLM est dans une situation intermédiaire : représentant les « petits<sup>172</sup> » acteurs de la location meublée, ils subissent quelque peu les débats et les décisions qui sont prises dans le champ. Leur demande principale concerne l'égalité de traitement qui doit s'imposer à tous les acteurs, et non pas une dérive en faveur des gros acteurs par rapport aux petits, plus durement impactés par les modifications des régimes fiscaux et réglementaires.

---

<sup>172</sup> Petits par la taille des entreprises et le volume d'activité des organisations représentées.



De leur côté, l'UNPLV s'institutionnalise par un processus d'isomorphisme normatif qui transparait dans le changement du vocabulaire pour l'adoption du langage administratif et l'organisation des Assises de la location meublée pour fédérer son réseau (utilisation des moyens d'action des associations professionnelles pré-existantes).

Comme nous pouvons le voir sur le tableau 31, l'État contrôle le champ par la production de lois et de textes réglementaires. Pour autant, les décisions prises ne sont pas de nature contraignante pour Airbnb. La plupart des mesures (changement d'usage, limite à 120 nuitées par an, taxe de séjour) ne font que rappeler les règles qui s'appliquent dans le cadre général et ne déroge pas à ce qui était fait précédemment, ni de manière favorable à la plateforme, ni de manière défavorable. Par contre, les restrictions de la ville de Paris sur les procédures de mise en location de son logement pour les particuliers (numéro d'enregistrement qui permet le suivi de l'activité, système de compensation renforcée) visent à restreindre le développement de cette activité et contraint Airbnb à mettre en place sur son interface des éléments nouveaux pour se mettre en conformité.

À la fin de la période étudiée, un particulier qui souhaiterait louer son logement via Airbnb doit s'enregistrer auprès de la mairie et obtenir un numéro d'identification. La mise en location meublée ne peut excéder 120 jours s'il s'agit de sa résidence principale louée en entier et vide d'occupant ; aucune limitation de temps pour une pièce de sa résidence principale ou d'une résidence secondaire. Lorsque le loueur est lui-même locataire du logement, le propriétaire, et le cas échéant la copropriété, doivent autoriser cette pratique. Si le logement mis en location est à l'origine une résidence principale mais que la limite des 120 nuitées par an est dépassée, ou s'il s'agit d'une résidence secondaire, le logement doit bénéficier d'un changement d'usage (soumis au système de compensation ou de compensation renforcé) afin de devenir un local commercial à usage d'habitation. La plateforme est tenue d'informer le propriétaire de ces différents cas de figure et des étapes y afférant, elle collecte directement auprès des voyageurs la taxe de séjour et la reverse à la mairie

de Paris, elle bloque tout particulier qui a atteint la limite de location de 120 nuitées pour le reste de l'année.

Acteur	2008-2013			2014-2015			2016-2017		
	Discours	Fréquence	Sujets principaux	Discours	Fréquence	Sujets principaux	Discours	Fréquence	Sujets principaux
Airbnb	Token			Token			Token		
	san_francisco	2,48%	Croissance du nombre d'offres	community	0,80%	Collecte de la taxe de séjour	paris	0,78%	Développement / consolidation de l'activité
	paris	2,23%	Construction de son identité	hosts	0,66%	Développement de l'activité (marché <i>business</i> )	hosts	0,76%	(renabilité)
Airbnb	community	1,98%		home_sharing	0,60%		france	0,54%	Mise en conformité : obligation d'information
	neighborhoods	1,49%		san_francisco	0,58%	Victoire politique à San Francisco	community	0,53%	des utilisateurs, limitation à 120 nuitées par an,
	berlin	1,24%		cities	0,56%	Organisation de l'Airbnb Open à Paris	city	0,46%	transparence
Conseil de Paris	professions libérales	0,94%	Changement d'usage	paris	0,60%	Changement d'usage et loi Alur	paris	0,67%	N° d'enregistrement
	compensation	0,85%	Taxe de séjour des locations	ville	0,52%	Contrôle des logements	ville	0,45%	Service de télé-déclaration
	reglement	0,58%	meublées	plus	0,45%	Taxe de séjour	aussi	0,43%	Contrôle des logements Airbnb
UMIH	si	0,49%	Loi Alur	aussi	0,42%	Projet de loi sur l'obligation	plus	0,41%	
	loi	0,49%		comme	0,35%	d'information des plateformes	comme	0,35%	
				offres	1,22%	Dénonciation des pratiques illégales	trackeet	0,81%	Regroupement au sein de la Confédération des
SPLM	location_meublée	0,80%	Changement d'usage	l'umh	0,76%	Taxe de séjour	france	0,64%	Acteurs du Tourisme
	propriétaires	0,64%		propositions	0,56%		france	0,58%	Promotion de la technologie Trackeet
	paris	0,50%		l'hôtellerie	0,46%		l'umh	0,58%	Taxe de séjour
UNPLV	appartements	0,48%		france	0,41%		taxe_sejour	0,59%	
	propriétaire	0,46%		loi_alur	1,17%	Changement d'usage et loi Alur	plus	0,62%	Egalité de traitement entre les professionnels :
				spim	0,98%		tourisme	0,54%	régime des indépendants pour les gîtes,
Ahtop				nouvelle_loi	0,78%		l'economie_collaborative	0,54%	imposition des entreprises françaises et
				changement_d'usage	0,68%		location	0,50%	étrangers, contrôle de la location des
				location_meublée_courte_durée	0,68%		propriétaires	0,50%	résidences secondaires
Ahtop				paris	1,21%	Changement d'usage et loi Alur	france	1,00%	Organisation des Assises de la location meublée
				charte	1,21%	Promotion de son activité et de la	l'unplv	0,89%	N° d'enregistrement
				loi_alur	0,97%	Discours orienté par Airbnb	location_vacances	0,83%	Adoption du discours administratif ("loueur")
Ahtop				changement_d'usage	0,72%	("hôtebergeur")	tourisme	0,67%	
				propriétaire	0,95%	Création	secteur	0,47%	
				france	0,76%	Dénonciation des pratiques d'Airbnb	france	0,80%	Dénonciation des pratiques d'Airbnb
Ahtop				dérives	0,76%	Rappel du poids économique des	hotels	0,63%	
				plb	0,76%	hôteliers	partenariat	0,63%	
				san_francisco	0,76%		plateformes	0,52%	
Ahtop				partie	0,57%		dont	0,52%	

Tableau 30 : Résumé des sujets occupants les acteurs du champ de la régulation locale de l'hébergement touristique entre 2008 et 2017

Période	Acteur	Stratégie	Tactique	Nombre
2008-2013	Airbnb	développement	développement	3
		manipulation	influencer	1
	Etat	compromis	négociier	1
		évitement	fuir	2
		manipulation	contrôler	2
	Conseil de Paris	manipulation	contrôler	1
influencer			2	
2014-2015	Airbnb	acquiescement	conformité	1
		développement	développement	2
		évitement	fuir	1
		manipulation	coopter	1
	influencer		3	
	Etat	défi	contester	1
		manipulation	contrôler	4
			influencer	1
	Hoteliers	défi	attaquer	1
		manipulation	influencer	2
Conseil de Paris	défi	attaquer	1	
2016-2017	Airbnb	compromis	équilibrer	1
			pacifier	1
		défi	contester	1
		développement	développement	5
		évitement	amortir	2
			dissimuler	1
		manipulation	contrôler	2
			coopter	2
	influencer		4	
	Etat	compromis	négociier	2
			pacifier	2
		défi	attaquer	1
			contester	1
		manipulation	contrôler	10
	influencer		1	
	Hoteliers	manipulation	influencer	3
Conseil de Paris	défi	attaquer	1	
	manipulation	contrôler	6	
		influencer	1	

**Tableau 31 : Résumé chronologique des stratégies et des tactiques de résistance au travail institutionnel mises en place par les acteurs entre 2008 et 2017**

## CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de voir en détail la stratégie de développement d'Airbnb et le travail institutionnel qui a découlé de son implantation à Paris. La figure 72 résume les différents enseignements que nous pouvons tirer de cette étude.

Grâce à ses compétences de mégamarketing qui lui ont permis de se construire un soutien financier, une base solide d'utilisateurs, des conditions politiques plutôt favorables et une image positive dans l'opinion publique, Airbnb a su s'implanter au niveau mondial, et en particulier à Paris.

Sa reconnaissance dans l'espace institutionnel français s'est fait par les prises de décisions politiques des pouvoirs publics concernant la nature des locaux loués, la collecte de la taxe de séjour et les conditions d'encadrement et de contrôle des annonces proposées sur les plateformes. Les décisions publiques reflètent l'arbitrage qui est fait entre des mesures favorisant le développement économique et d'autres préservant le parc de logements pour permettre aux parisiens de vivre au sein de la capitale. Les mesures ne sont que partiellement coercitives pour Airbnb. La législation nationale ne fait que rappeler les conditions pré-existantes à l'arrivée de la plateforme, sans les rendre plus contraignantes à son encontre, ni plus souples. Les pouvoirs publics cherchent principalement à percevoir leur dû dans le développement des locations meublées (taxe de séjour, impôt sur le revenu). La municipalité cherche à faire appliquer les dispositions réglementaires, à préserver le parc de logements et à être tenue informée des activités des utilisateurs des plateformes de location meublée situés sur son territoire.

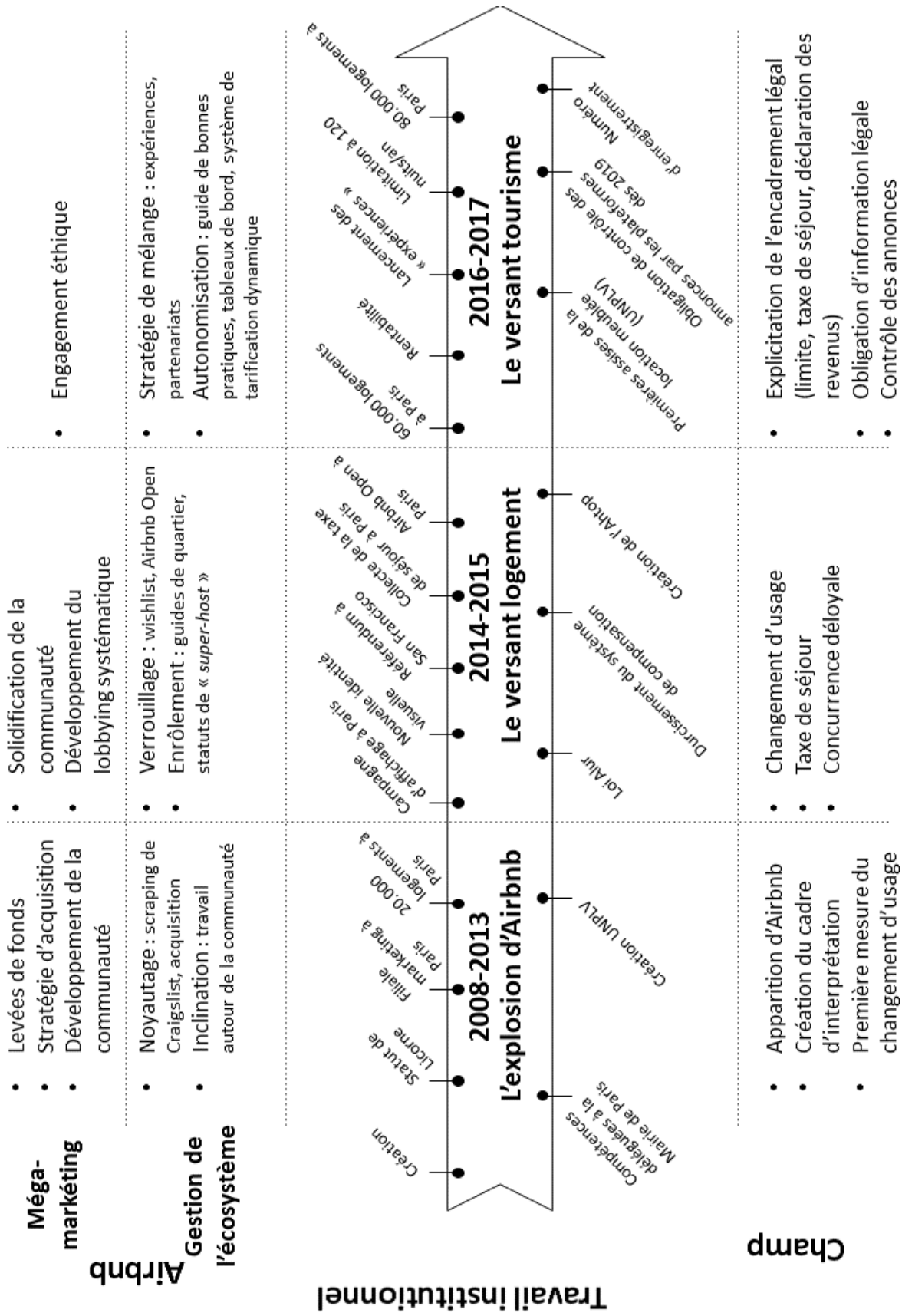


Figure 72 : L'institutionnalisation d'Airbnb dans le champ de l'hébergement touristique parisien

Les hôteliers n'ont pas su enrayer le phénomène Airbnb. Ils se sont alors tournés vers les outils de contrôle pour tenter de réfréner la tentation des particuliers de mettre leur logement en location sur la plateforme. Il est à noter également que durant la période, les chaînes hôtelières ne restent pas statiques et évoluent vers un repositionnement de leurs offres, à l'image du groupe Accor qui modifie son identité visuelle en 2015. Elles font face, en plus de l'apparition d'Airbnb, à la concurrence de Booking qui officie en tant que plateforme de réservations et prélève ses marges sur les hôteliers.

Les « petits » acteurs de la location meublée ont quant à eux bénéficié du développement d'Airbnb qui leur a permis d'accroître leur visibilité et la taille de leur marché. Cependant, les dispositions publiques à l'égard de la location meublée ont modifié leurs conditions d'exercice de leur activité, rendant certaines situations moins favorables. Surtout, ils revendiquent un manque d'égalité face à la puissance des plateformes étrangères et aux différents régimes d'imposition qui leur incombent.

La nature du travail institutionnel est représentée sur la figure 73. Comme nous pouvons le voir, les tactiques de contrôle du champ et d'influence ont été les plus employées, par les pouvoirs publics et par Airbnb. Le travail institutionnel est plutôt calme, même s'il est très actif. Les stratégies employées relèvent d'un fort niveau d'engagement dans la modification du champ par chacun des acteurs, tout en se déroulant dans un esprit de discussion constructif, sans trop d'opposition ouverte entre ces acteurs.

### Graphe des actions mises en place en fonction des acteurs

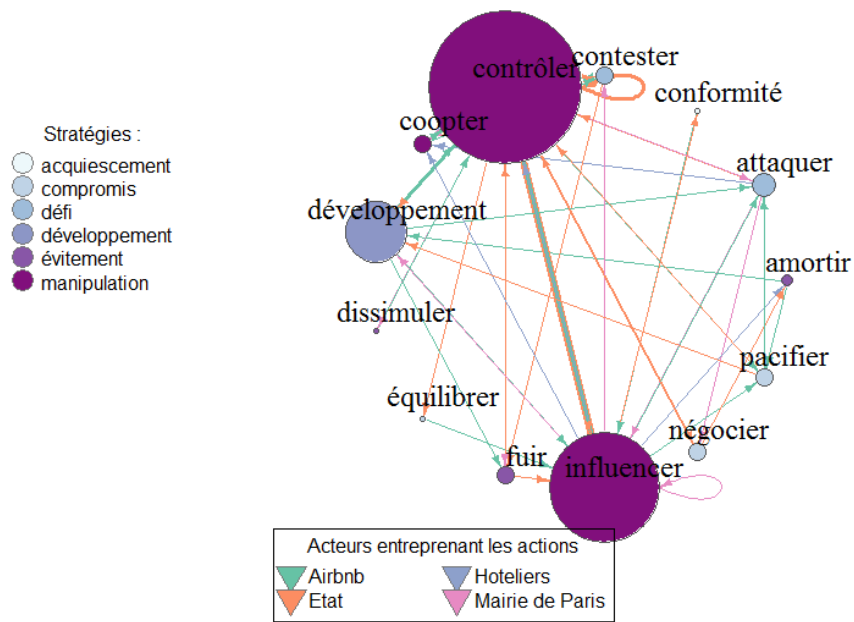


Figure 73 : Le travail institutionnel sur la période 2008-2017

Il nous reste maintenant à étudier de la même manière le cas Uber, avant de comparer les résultats obtenus dans chacun des cas et de conclure notre travail.





---

# CHAPITRE 6 : UBER

## INTRODUCTION

Uber est une entreprise qui édite et développe une application numérique pour smartphones permettant de mettre en relation des chauffeurs de VTC et des clients. Cette application prend la forme d'une plateforme d'intermédiaire et de coordination entre les deux faces du marché. Son activité technologique permet à l'entreprise de proposer son offre en ne possédant que très peu d'actifs physiques, elle utilise les actifs (les voitures) des chauffeurs ou de l'entreprise à laquelle ils appartiennent. Cela lui permet, dans sa phase de mise à l'échelle, de surfer sur la vague de l'économie collaborative et du partage. Le gros de l'activité est assuré par des développeurs informatiques, et il n'est nul besoin de posséder d'importantes infrastructures pour développer une activité sur le web, du moins dans un premier temps. Elle est présente, aujourd'hui, dans plus de 50 pays et plus de 600 villes.

## I. UBER OU LA PUISSANCE DE L'IMPACT

La croissance d'Uber dans le monde a été fulgurante. Dans la soirée du 31 décembre 2013, elle enregistrait 200 000 courses à travers le monde. En 2016, elle en dénombrait 15 millions<sup>173</sup>. Sa stratégie d'implantation consiste à recruter suffisamment de chauffeurs en amont, puis à s'appuyer sur la notoriété des influenceurs locaux pour déployer son application dans un grand fracas médiatique, certes circonscrit à certaines sphères sociales. Pour arriver à construire cette stratégie, la plateforme s'est d'abord confrontée aux marchés de San Francisco et de New-York.

La conquête des chauffeurs et des consommateurs s'est faite très rapidement, Uber proposant un service de qualité et dont la demande latente était relativement élevée. Cependant, les gouvernements, locaux ou nationaux, n'ont pas été conquis aussi rapidement, et ce d'autant plus que la profession de taxis était institutionnalisée.

---

<sup>173</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-12-20/uber-s-loss-exceeds-800-million-in-third-quarter-on-1-7-billion-in-net-revenue>

Uber a réagi, dès ses débuts, aux attaques des administrations par des recours juridiques. Son histoire est donc assez mouvementée.

#### A. 2009-2012 : LES DÉBUTS DE LA START-UP

La création d'Uber date de 2009 : elle est fondée par T.Kalanick (dirigeant de l'entreprise jusqu'en 2017, membre du conseil d'administration), O. Salazar et G.Camp à San Francisco sous le nom de UberCab. Dès 2010, l'application est lancée dans cette même ville. Le mythe fondateur d'Uber, que Kalanick s'amuse à répéter – mais qui ne semble plus d'actualité depuis la prise de direction par D. Khorsrowshahi<sup>174</sup> – voudrait que par une nuit d'hiver 2008, sous la neige, à Paris, T. Kalanick et G. Camp aient des difficultés à trouver un taxi et que l'idée leur est alors apparue d'une application web qui permettrait de commander une voiture (un taxi, ou une limousine) d'un seul clic. Cette belle histoire fait oublier que l'idée était déjà en gestation chez G. Camp et que c'est seulement avec la sortie, mi-2009, de l'iPhone 3GS que la technologie nécessaire au développement de l'application va apparaître<sup>175</sup>. L'iPhone 3GS intègre un GPS et de meilleures performances, notamment de connexion 3G, par rapport au modèle précédent, l'iPhone 3G, sorti en 2008 (le premier iPhone, sans GPS, est commercialisé mi-2007). Cette avancée technologique va leur permettre d'intégrer et de gérer la géolocalisation pour permettre un appariement au plus proche en temps réel des chauffeurs et des passagers. En plus de cette innovation, l'ergonomie de leur application permet de visualiser la position des chauffeurs dans la ville et de suivre leur course. Un système de notation des chauffeurs par les passagers (et vice-versa) permet de générer la confiance nécessaire à l'usage répété et étendu de l'application.

Les débuts de l'activité se font à San Francisco. Leur service s'adresse alors à des personnes actives, qui ont les moyens de payer pour se faire conduire lors de leurs déplacements et qui sont technophiles. Cette clientèle se tourne généralement vers les

---

<sup>174</sup> En effet, elle n'apparaît plus sur le site web de la compagnie, dans leur rubrique de présentation de l'entreprise.

<sup>175</sup> Les entreprises qui opéraient sur ce marché avant Uber avaient un système basé sur une réservation en ligne ou sur une réservation par SMS ou téléphone ; les systèmes de paiement étaient intégrés à la plateforme (Chaminade, 2018).

taxis, mais est prête à payer un service plus cher si cela lui permet d'avoir à coup sûr et rapidement un chauffeur, qui plus est, de haut standing. Les fondateurs sont au fait de ces attentes car ils font eux-mêmes partis de cette clientèle (Chaminade, 2018). Pour lancer leur service, il leur faut avant tout des chauffeurs prêts à utiliser leur application. Leur cible initiale, ce sont les chauffeurs de limousines et de *black cars* aux États-Unis, les véhicules de grande remise en France, c'est-à-dire des véhicules haut de gamme, réservés sur commande. Nous avons vu, dans le chapitre précédent, qu'Airbnb avait utilisé un site concurrent pour trouver ses premiers hôtes. La stratégie d'Uber est quelque peu différente : son système de géolocalisation repose sur les iPhones des chauffeurs<sup>176</sup> qui doivent télécharger l'application, mise en ligne sur l'AppStore le 21 mai 2010 (avant, elle était disponible via un lien de téléchargement sur le site *ubercab.com*). Or, les chauffeurs ne sont pas tous équipés de smartphone à cette époque. Il s'agit donc d'expliquer la nouvelle technologie aux chauffeurs tout en leur permettant de s'équiper. Les dirigeants d'Uber vont alors aller à la rencontre des chauffeurs et leur offrir des iPhones équipés de l'application.

Les débuts sont laborieux, mais le concept prend, de plus en plus de chauffeurs utilisent l'application, le bouche à oreille concernant les revenus supplémentaires générés par l'application fait son effet. Les compagnies de taxis voient alors d'un très mauvais œil cette nouvelle concurrence, et saisira les autorités municipales et l'État de Californie. Un élément reproché à Uber est son nom de l'époque, UberCab, qui sous-entend que l'entreprise est un opérateur de taxis, alors qu'elle n'est pas en conformité avec cette législation. Très vite, le nom de l'entreprise est transformé en Uber, et les autorités fédérales, sous la juridiction desquelles tombe l'activité d'Uber, ne trouvent plus d'argument pour interdire l'application. Dès les premiers mois d'existence de la plateforme, les confrontations avec les corporations de taxis et les pouvoirs publics se font sentir. Cependant, l'interdiction posée par la ville de San Francisco (mais non suivie par l'État de Californie, qui a juridiction) sera reprise par la presse

---

<sup>176</sup> Pas encore sur les smartphones, Google était un peu en retard à l'époque.

technologique du coin, qui permettra ainsi de faire connaître la plateforme à sa clientèle cible. Ainsi, la demande sur l'application augmente significativement, ce qui permet, grâce aux données ainsi générées, d'identifier des variations dans la demande, en fonction du temps et du lieu. C'est à partir de ce moment que les ingénieurs d'Uber se mettent à travailler sur l'algorithme de tarification en temps réel, le *surge pricing*, qui augmente la tarification des courses selon le volume de la demande et de l'offre, à un moment donné, sur un lieu donné (le prix des courses peut se voir multiplier jusqu'à 5 en cas de très forte demande). Ce système permet à l'entreprise de motiver ses chauffeurs à se trouver là où la demande est la plus élevée (car les tarifs sont plus élevés) et de diminuer la demande dans le même temps, la sur-tarification décourageant certains passagers, prêts à patienter un peu, le temps que les prix reviennent à leur niveau normal.

Les levées de fond de 2010 et 2011 permettent à Uber d'accélérer sa croissance. En plus de travailler à l'amélioration de son algorithme, la plateforme décide d'ouvrir ses services dans de nouvelles villes américaines. En mai 2011, la compagnie propose son application à New-York ; en juillet, ce sera Seattle ; puis viendront Chicago en septembre et Boston en fin d'année. Le schéma de l'installation à New-York sera reproduit dans les autres villes. L'entreprise installe une équipe de trois personnes : un *General Manager* responsable de la croissance de la plateforme dans la ville ; un responsable communication et marketing (*Community Manager*) chargé d'enrôler une communauté de passagers ; un directeur des opérations, responsable des relations avec les chauffeurs, chargé de les démarcher. De cette manière, Uber cherche à construire les deux pans de son marché simultanément. Pour recruter les chauffeurs, le porte-à-porte est utilisé, en offrant un iPhone et en promettant des revenus supérieurs à ceux actuels. Pour s'assurer une première base d'utilisateurs, Uber n'y va pas par quatre chemins : campagne d'affichage intensive, communication massive sur les réseaux sociaux, enrôlement des célébrités locales, soirée de lancement pour attirer la presse, promotions, crédits gratuits et offres étonnantes (des courses avec des chiots ou des chatons, ou encore des livraisons de glace en été, ne sont que quelques exemples

de la créativité de la communication de la plateforme). Le but est de faire une entrée fracassante sur le marché visé. Une fois que le service commence à se développer, c'est à peu près partout la même histoire : les compagnies de taxis, voyant cette nouvelle entreprise d'un très mauvais œil pour leurs affaires, alertent les pouvoirs publics sur la question. C'est alors qu'Uber doit prendre en compte la législation locale qui régit l'activité de transport public particulier de personnes.

À New-York, les compagnies de *black cars* et de limousines doivent être enregistrées auprès d'une base. Cette base permet d'assurer que les véhicules possèdent les bonnes licences pour opérer et coordonne les véhicules pour prendre les passagers. Cette particularité locale empêche Uber de décoller rapidement dans la ville, car les chauffeurs n'ont pas vraiment d'intérêt à utiliser la plateforme, qui est hors-la-loi, car opérant sans avoir le statut de base. Les chauffeurs sont donc rares, ce qui est problématique pour les passagers, qui découragés d'attendre un chauffeur ou de n'en point voir sur l'application, risquent de cesser de l'utiliser. Les relations avec les pouvoirs publics sont à nouveau pressantes pour que cesse l'activité de la plateforme. Uber embauche alors son premier spécialiste en relations publiques, Bradley Tusk, ancien conseiller de la campagne du maire de New-York de l'époque, M. Bloomberg. Alors qu'au début, la plateforme ne souhaitait pas s'enregistrer comme base, quelques mois plus tard, le 19 octobre 2011, elle prendra ce statut. Avec l'amélioration technique de l'application, qui permet de gérer les demandes à un niveau de granularité plus fin et d'adapter l'offre et la demande par les mécaniques de prix, New-York sera rapidement conquise. Les succès de la fin 2011 (levée de fonds et croissance rapide dans les nouvelles villes) permettent à Uber de passer à la dimension supérieure de sa conquête des villes. La stratégie pour 2012 est de continuer à ouvrir son service à de nouvelles villes aux États-Unis, mais aussi en Europe, avec un objectif de deux nouvelles villes par mois.

## B. 2012-2015 : LA COURSE À LA CROISSANCE

Le déploiement massif de l'application dans le monde commence en 2012. La première ville ciblée hors des États-Unis (et la sixième où le service est disponible) est Paris. La stratégie suivie est la même qu'aux États-Unis : une équipe de trois est recrutée sur place pour se charger de créer la première base d'utilisateurs de l'application. Le *General Manager* est Olivier Berger, le directeur des opérations, Romain Biard et la *Community Manager*, Michelle Chmielewski. L'annonce du lancement à Paris se fait lors de la conférence LeWeb, le 7 décembre 2011, avec la disponibilité d'une soixantaine de véhicules sur l'application. Cette annonce est relayée par la presse spécialisée, et une campagne de marketing digital appuie l'introduction de la plateforme. En janvier 2012, Uber France est créée, avec à sa tête, l'équipe chargée du développement du marché. Paris annonce le début du développement européen, bientôt suivi par Londres en juin, soit un mois avant la tenue des Jeux Olympiques dans la ville. Uber s'installe aussi en Amérique centrale (Mexico est la première ville), en Asie (Taipei), en Afrique (Johannesburg) et en Inde (Bangalore) à l'été 2013. Un an plus tard, à l'été 2014, le service sera lancé en Chine (Beijing).

Outre la conquête mondiale, Uber diversifie ses services, notamment sous la pression d'un nouveau concurrent sur le marché californien, Lyft, qui propose ses services à San Francisco dès juin 2012. Lyft est une plateforme qui propose les mêmes types de services qu'Uber, avec un accent mis sur le prix et l'aspect communautaire, issus du service de covoiturage Zimride duquel proviennent les fondateurs de Lyft. Les chauffeurs de Lyft sont invités à doter leur pare-chocs avant d'une grosse moustache rose, qui sera par la suite transformé en autocollant à apposer sur son pare-brise. Les passagers sont, eux, invités à monter à l'avant. Tous les utilisateurs sont invités à partager leurs *playlists* musicales et à nouer des relations sociales lors de leurs rencontres. Cette offre économique incite Uber à décliner son service sur un niveau de gamme moins élevé. Le service initial de location de limousine et de *black cars* est rebaptisé UberBlack, tandis qu'UberX propose des chauffeurs de voitures de la gamme inférieure : au lieu d'une voiture de type Mercedes classe S, le service UberX propose

des véhicules de type Skoda Octavia. Le service est moins cher et permet de concurrencer les taxis et l'offre à bas coût de ses concurrents.

Avec l'apparition de Lyft aux États-Unis (cette plateforme couvre quasiment tout le territoire américain et s'est installée à Toronto), la course à la domination du marché du transport de personnes privé est lancée. La déclinaison du service Uber s'est tout d'abord effectuée vers le milieu et le bas de gamme. En 2013, elle teste des partenariats avec des sociétés de taxis (service qui prendra le nom d'UberTaxi) pour proposer leur service sur la plateforme ; le service sera abandonné rapidement. Parallèlement, elle cherche à décliner son offre sur les deux roues, qui rencontrera un succès important dans certaines villes, mais pas à Paris. En 2014, quatre nouveaux services sont lancés : UberPop en février, qui permet à n'importe quel particulier de s'enregistrer comme chauffeur sur la plateforme, à un coût très faible pour le passager ; UberFresh (qui deviendra UberEats), qui permet de faire de la livraison de repas ; UberPool, qui permet de partager son trajet avec d'autres passagers et donc de partager les frais ; et en octobre, elle lance son service à destination des entreprises, « *Uber for business* », proposant des simplifications de paiement et de notes de frais pour les entreprises qui y ont recours pour leurs clients ou salariés. La multiplicité des services disponibles dépend du lieu géographique. Ainsi, UberFresh ne sera disponible, dans un premier temps, qu'à Los Angeles. Il faut en effet du temps et de l'investissement pour créer ces nouveaux services, s'assurer le partenariat des utilisateurs-fournisseurs et trouver la meilleure manière d'attirer les utilisateurs finaux dans des zones géographiques toutes particulières.

Pour accroître sa base de chauffeurs, la plateforme lance un service de crédit-bail et d'achat de véhicules haut de gamme en partenariat avec des constructeurs (Toyota, GM, ...) et des banques (en particulier Santander). Uber propose une place de marché pour la mise en relation des chauffeurs et des propriétaires de véhicules, ce qui ouvre son service à un nouveau pan de marché. Uber se charge donc de fournir les outils nécessaires aux chauffeurs pour exercer leur activité, ce qui est un puissant levier d'incitation à se lancer.



Évidemment, comme nous l'avons vu pour New-York et San Francisco, à chaque fois qu'Uber s'implante dans une nouvelle ville, les compagnies de taxis et les pouvoirs publics cherchent à restreindre son expansion. La plateforme connaît quelques revers, des condamnations et parfois des interdictions. Une grande force de la plateforme est de savoir se décliner localement, en fonction des spécificités en matière de régulation, et de pouvoir modifier son application et son service très rapidement. Cette forte réactivité lui permet de s'adapter aux contextes qui évoluent très rapidement. La croissance de l'entreprise est impressionnante : en France, Uber annonce avoir 7 000 à 8 000 chauffeurs en 2014, et en 2015, 1,5 millions d'utilisateurs. Mais les ambitions d'Uber vont au-delà du transport public particulier de personnes traditionnel. Comme d'autres entreprises technologiques, tels Google, mais aussi Lyft, Uber travaille depuis 2014 sur le projet de voiture autonome, une voie du futur du transport<sup>177</sup>.

L'année 2015 est consacrée au développement international et au déploiement des déclinaisons de son service dans chacune des villes, avec une attention particulière autour du lancement d'UberEats. La constante de l'activité d'Uber est de négocier avec les pouvoirs publics, les réglementations commençant à prendre forme dans chacune des villes. Ses levées de fonds successives lui permettent de financer ce développement tout azimut. Il ne faut pas oublier qu'à chaque événement, chaque lancement de service, Uber investit massivement en communication. Son objectif est d'être le premier sur tous ses marchés, que tout le monde connaisse Uber. Aux États-Unis, elle complète sa place de marché pour les véhicules par une offre intégrée par ses soins, *Xchange Leasing*, qu'elle abandonnera en 2017 par manque de rentabilité.

Sa conquête rapide des marchés et l'accroissement du nombre des chauffeurs utilisant l'application soulèvent de nouvelles questions quant à leurs conditions de travail. Partout, des questions émergent sur le statut des « chauffeurs Uber ». Le

---

<sup>177</sup> Actuellement, le projet de véhicule volant est en train de prendre forme, un prototype ayant été présenté en 2018.

manque de protection sociale, ainsi que la diminution des rémunérations perçues<sup>178</sup> interrogent sur la précarité de ce travail et sur la responsabilité des plateformes vis-à-vis de leurs utilisateurs-fournisseurs de service. Les chauffeurs commencent alors à revendiquer leurs droits et deviennent un point de crispation pour Uber, qui mettra en œuvre un certain nombre de solutions pour les satisfaire.

### C. 2016-2017 : LE TEMPS DE LA COMPLIANCE

Face à la fronde des taxis et des pouvoirs publics, Uber commande des études pour valoriser son impact économique sur les villes. En France, ce seront les cabinets Astérès (le même qui fait les études pour Airbnb) et 6-t qui en seront chargés. La première campagne publicitaire d'affichage, réalisée par l'agence Marcel, sera déployée en France en mars 2016, afin de reconquérir les utilisateurs suite aux épisodes conflictuels avec les taxis. Sa campagne est axée sur la valorisation des chauffeurs et de leurs gains économiques d'une part, et, d'autre part, sur l'expérience des passagers, comme en témoigne les affiches reproduites sur la figure 74. Cette campagne s'accompagne du changement du logo de l'application, comme nous pouvons le voir sur la figure 75. Cette nouvelle identité visuelle veut rapprocher Uber des individus, elle cherche à renvoyer une image moins élitiste, moins haut de gamme.

---

<sup>178</sup> Selon deux mouvements : une fois Uber implantée, elle augmente ses commissions, diminuant mécaniquement la rémunération des chauffeurs sur une course ; l'augmentation du nombre de chauffeurs Uber dans une ville où la demande ne croît pas autant ou plus, induit une plus forte concurrence des chauffeurs et moins de courses par chauffeur.

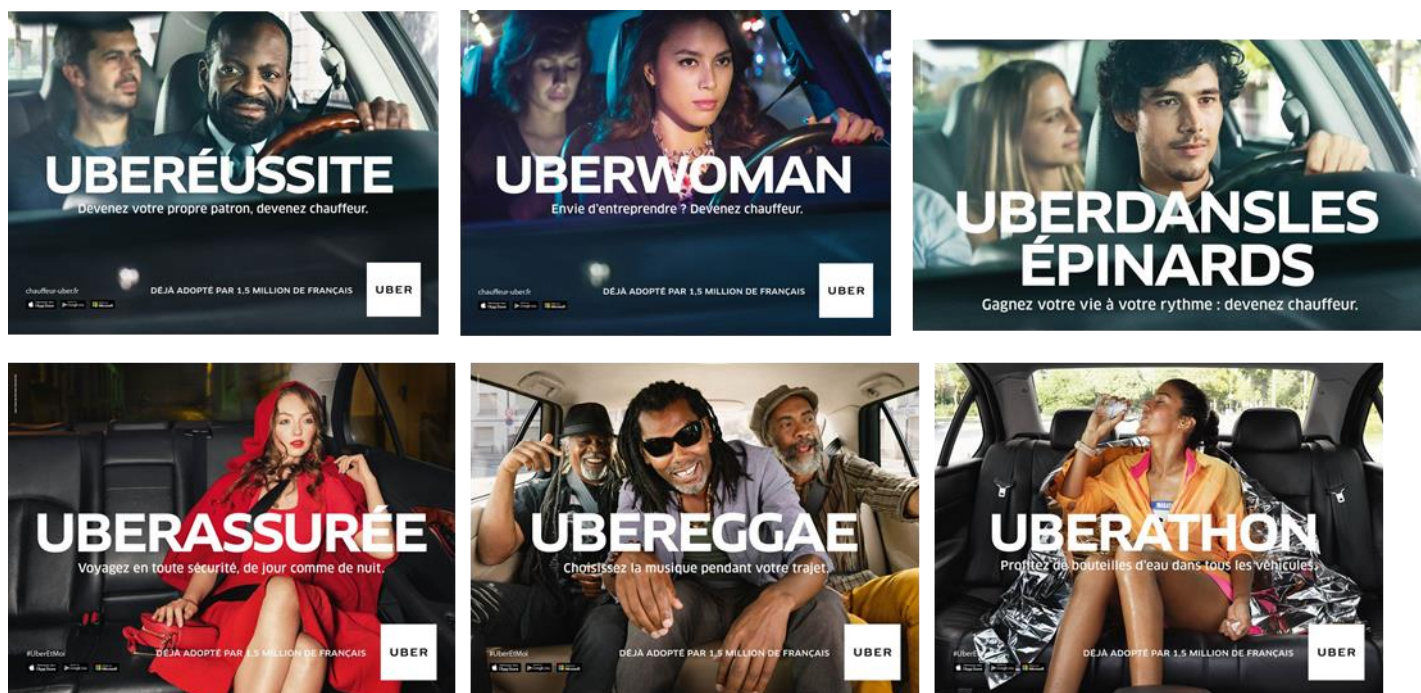


Figure 74 : Campagne publicitaire d'Uber, agence Marcel, mars 2016, France  
 En haut, à l'intention des chauffeurs  
 En bas, à l'intention des passagers



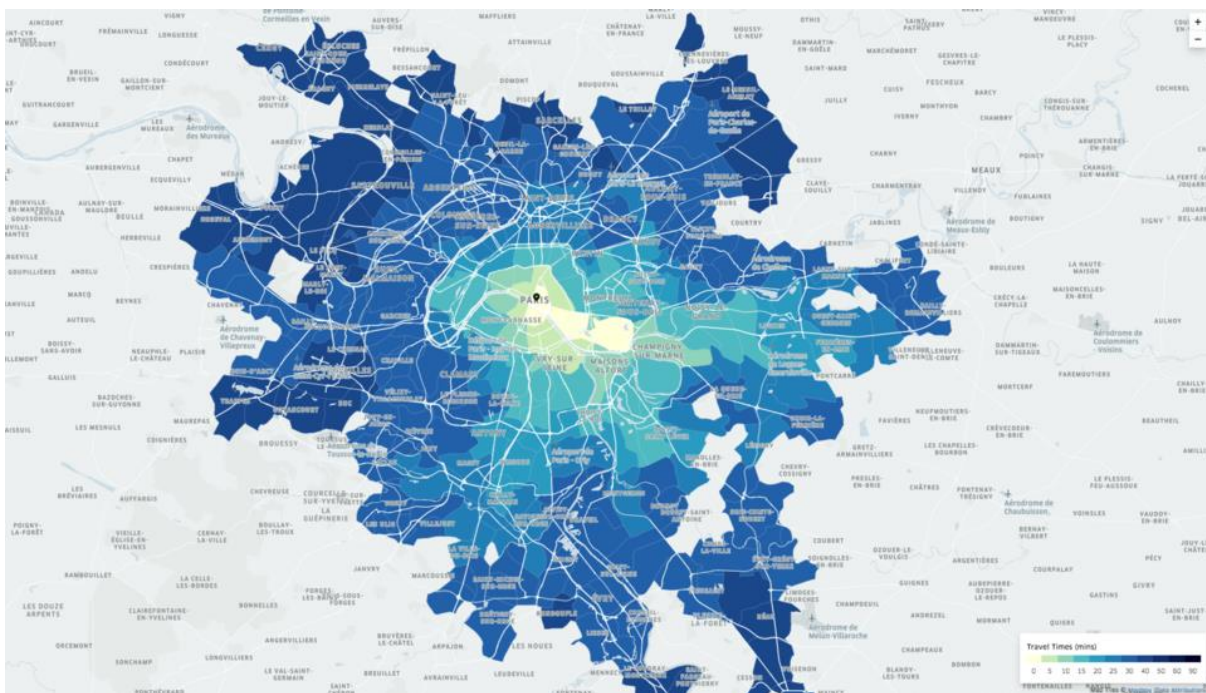
Figure 75 : Les logos d'Uber  
 à gauche : avant 2016, à droite : 2016-2017

En parallèle, Uber est obligée de se soumettre aux réglementations locales. En effet, la plupart des flous juridiques concernant la situation des chauffeurs et de la plateforme par rapport aux réglementations existantes ont été éclaircis. Uber doit par exemple cesser ses activités à Austin aux États-Unis, mais aussi en Hongrie. En Chine, la filiale Uber China se fait racheter par son concurrent national, Didi Chuxing.

Uber annonce également des innovations produit : l'interface de l'application est améliorée sur la base des données collectées sur les utilisateurs. Une API est lancée pour permettre l'interopérabilité du service avec d'autres entreprises. UberEats est lancée comme application à part entière, plus uniquement comme une option sur

l'application Uber, et les villes du monde entier voient fleurir des livreurs estampillés de la marque. En août 2016, Uber annonce les phases de tests de ses véhicules autonomes à Pittsburgh, en vue de déployer plus tard la technologie dans le monde. En 2017, elle lance un nouveau service, UberFreight, pour le transport de marchandises (uniquement aux États-Unis) et ouvre progressivement ses données concernant le trafic routier.

Cette pratique a pour but d'améliorer les services urbains de transport en fournissant de nouvelles données aux agences publiques d'urbanisme et aux chercheurs. L'accès à ces données n'est pas tout à fait libre, puisqu'il faut disposer d'un compte Uber pour se connecter à la base de données. La figure 76 illustre les informations disponibles sur le site Uber Movement ([movement.uber.com](http://movement.uber.com)) Cependant, la richesse des données disponibles n'a rien de comparable avec l'offre de transparence d'Airbnb.



**Figure 76 : Exemple de représentation tirée du site Uber Movement**  
**Carte de la région parisienne représentant la durée moyenne d'un trajet**  
*source : Uber, octobre 2017*

Mais l'expansion de la firme et ses bonnes performances ne doivent pas faire oublier qu'elle subit de nombreux revers partout dans le monde. Pour illustrer les revers subis par Uber, prenons l'exemple de Londres. La bataille avec les taxis

londoniens conduit à l'interdiction du service en 2017, par la suspension de la licence d'activité par la mairie. Uber, comme à son habitude, conteste le jugement auprès du tribunal responsable, suspendant ainsi la suspension d'activité. Le jugement de la cour lui sera favorable, en lui accordant une licence temporaire de 15 mois supplémentaires. Ce mode d'action de la part de l'entreprise est courant : à chaque arrêté lui interdisant l'exercice, peu importe la région du monde, la compagnie répond en faisant appel de la décision, gagnant ainsi du temps jusqu'au nouveau verdict du tribunal. L'entreprise épuise ainsi tous les recours, jouant contre la montre, et finit par se soumettre à la législation en vigueur lorsqu'elle n'a plus d'autre choix.

Autre exemple de revers, l'arbitrage final qui a eu lieu suite à la gronde des taxis espagnols. À Barcelone, les compagnies de taxis ont saisi les tribunaux dès 2014 pour faire cesser l'activité d'Uber, et en particulier d'UberPop. La bataille judiciaire qui s'en est suivie a conduit à l'arbitrage de la Cour de Justice de l'Union Européenne (CJUE) : il lui était demandé de statuer sur la catégorie d'entreprises à laquelle appartient Uber. Le choix se portait entre un opérateur de service en ligne ou une entreprise de transport. La CJUE s'est prononcée fin 2017 pour une catégorisation en tant qu'entreprise de transport, ce qui a des conséquences pour les chauffeurs qui roulent pour Uber qui pourront demander la requalification des contrats de travail.

Mais, les difficultés de l'entreprise ne s'arrêtent pas à des aspects réglementaires. 2016 et 2017 connaissent également la révélation de nombreuses affaires concernant les pratiques d'Uber et en particulier de son très médiatique dirigeant, T. Kalanick<sup>179</sup>. Au-delà des batailles juridiques pour l'exercice de son activité, l'entreprise se voit accuser de nombreux travers par l'opinion publique. La culture d'entreprise tournée vers la performance et la croissance à tout prix est dénoncée comme brutale et sexiste. Des affaires de harcèlements sexuels sont dévoilées, et les comportements irrespectueux du CEO sont médiatisés. L'utilisation

---

<sup>179</sup> Le Guardian relèvera 19 affaires concernant Uber en juin 2017 : <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/uber-travis-kalanick-scandal-pr-disaster-timeline>

d'un logiciel, Greyball, est mise en cause car accusée d'être un logiciel espion permettant d'échapper aux contrôles de la police pour les chauffeurs qui ne respectent pas la loi. La compagnie fait aussi face à des accusations d'espionnage industriel (par Google en particulier, sur la technologie des voitures autonomes), et à l'indignation des passagers quand l'algorithme de *surge pricing* démultiplie les prix lors d'évènements graves (attentats, prises d'otages, catastrophes, ..., mais la firme s'excusera et remboursera les frais).

Les chauffeurs Uber ne sont pas en reste, qui revendiquent pour leurs droits. Ces derniers ont subi de plein fouet les débordements de T. Kalanick, qui s'est d'ailleurs emporté violemment contre l'un d'eux sur une vidéo ayant fait parler d'elle, ainsi que la politique tarifaire de la plateforme. S'étant peu à peu structurés, leur pouvoir de négociation face à la plateforme devient plus fort ce qui conduira cette dernière à améliorer ses relations avec les chauffeurs. À ce titre, Uber lance en Europe sa place de marché pour l'acquisition des véhicules en juin 2016 pour les voitures électriques, en mars 2017 pour les autres types de véhicules, en partenariat avec LeasePlan, BNP-Paribas, l'Adie pour la France (Association pour le droit à l'initiative économique), Ford, Nissan, ... Elle organise une journée des chauffeurs à Paris en septembre 2017, le « Uber Driver Day » pour fédérer les chauffeurs à sa cause<sup>180</sup>. Des systèmes d'aides aux chauffeurs en difficulté économique sont mis en place, notamment en France, et des partenariats avec des sociétés d'assurance viendront renforcer l'effort pour une prise en charge des chauffeurs digne d'une grande entreprise. Après la lune de miel idyllique du public avec l'entreprise qui révolutionne les transports, le réveil est douloureux.

Pour sortir de la crise, T. Kalanick sera remplacé, en août 2017, par D. Khorsrowshahi qui quitte alors son poste de CEO à Expedia. Le changement de l'entreprise est alors manifeste : l'arrogance est laissée de côté, pour promouvoir une entreprise responsable, respectueuse de son environnement (économique, social). Cela

---

<sup>180</sup> <https://www.uber.com/fr/blog/retour-en-images-sur-le-uber-driver-day/>

se traduit, en septembre 2017, par une nouvelle campagne de communication déclinée en France sur tous les supports et réalisé par l'agence DDB. Une image de la marque à l'écoute et au service de ses utilisateurs est mise en avant, comme nous pouvons le constater sur la figure 77, qui reprend quelques images de la campagne. Le tournant est annoncé, le spot vidéo met en avant les erreurs de l'entreprise en cherchant à s'excuser et à montrer qu'elle a changé. Cette campagne sert aussi à redorer l'image de l'entreprise auprès de ses chauffeurs.

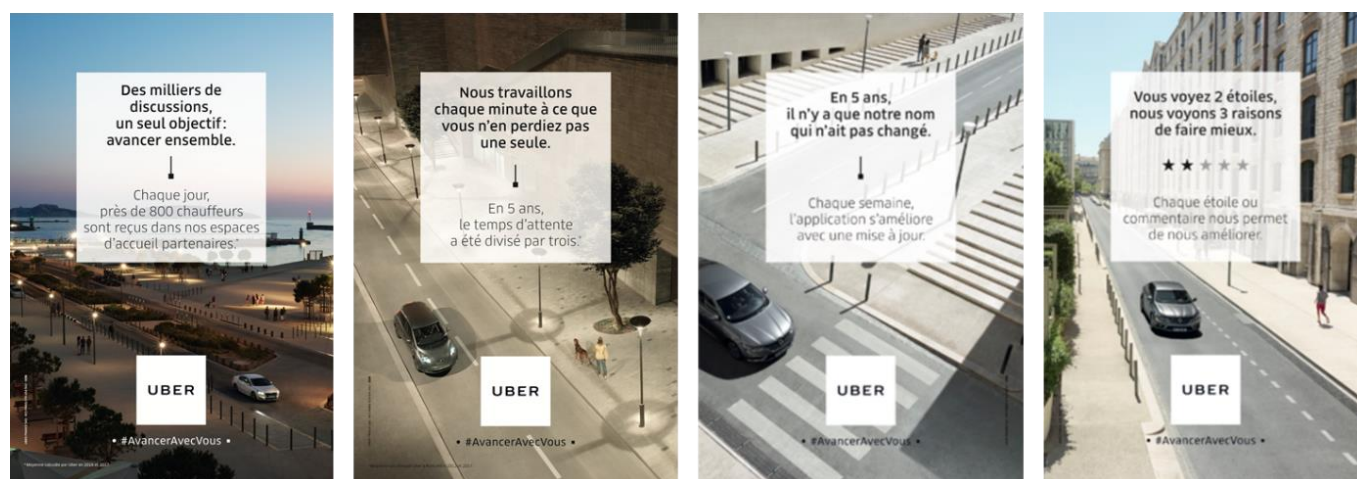


Figure 77 : Campagne publicitaire d'Uber, septembre 2017, France

Depuis son lancement, l'offre de services d'Uber s'est largement élargi : initialement centré sur le transport de passagers, elle a élargi son offre aux entreprises, à la livraison de marchandises, celle de repas, et ce en utilisant tous types de véhicules (voitures, deux roues, camions, hélicoptères, jets privés, bateaux, vélos). Sa stratégie d'implantation sur les marchés, rapide et en force, a soulevé de nombreux conflits et a modifié profondément les rapports de force au sein des champs du transport public particulier de personnes. Nous laissons l'entreprise fin 2017, avec l'annonce d'un piratage massif de ses données qui aurait eu lieu en 2016 et le verdict défavorable de la CJUE. Mais son ascension ne s'arrête pas là, et Uber continue d'investir pour transformer les transports d'aujourd'hui, soutenu par la Softbank<sup>181</sup> qui entre à son capital fin décembre 2017. Nous avons déjà parlé des véhicules volants et des voitures

<sup>181</sup> Softbank est un conglomérat japonais spécialisé dans les entreprises technologiques. Ses domaines d'activités sont la téléphonie mobile, internet, la robotique, l'énergie et les services associés aux entreprises. <https://www.softbank.jp/en/>

autonomes. En 2018, l'entreprise rachète la compagnie Jump, spécialisée dans les vélos et trottinettes électriques, et lance son offre UberJump pour réserver ce type de véhicule.

Les consommateurs ont vite trouvé leur avantage à la proposition de valeur d'Uber. Les chauffeurs ont quant à eux été nombreux à être séduits par la promesse de gains économiques et de reconnaissance sociale que leur offrait le statut de chauffeur-Uber. Cependant, ces derniers ont subi la politique tarifaire de la plateforme, destinée à battre la concurrence locale sur le marché des applications VTC.

Face aux taxis, la stratégie d'Uber n'a été contrée qu'à quelques reprises. En se lançant dans des batailles juridiques qui mettent plusieurs mois, voire des années, à aboutir, la plateforme se laisse un sursis pour tenter de rallier des soutiens politiques à sa cause, qui viendraient grossir les rangs constitués par ses utilisateurs.

Cette technique lui a permis de conquérir de nombreux marchés, dont la France, même si elle a été contrainte à des compromis avec les législations locales. Malgré les ennuis réglementaires un peu partout dans le monde, Uber a le soutien des investisseurs et de grands projets d'avenir. Voyons maintenant en détail son approche mégamarketing.

## II. LE MÉGAMARKETING D'UBER

Uber frappe fort : en seulement quelques semaines, la plateforme arrive à rencontrer le succès dans les villes où elle s'implante. Son approche du marché est très agressive, afin de profiter de la temporalité à son avantage : la stratégie est de développer l'activité de la plateforme dans une zone géographique le plus vite possible et de gérer ensuite les conflits qu'ont fait apparaître ce nouvel entrant sur le marché existant. Une fois que le service est bien implanté dans le marché, Uber va progressivement augmenter ses marges afin d'accroître sa rentabilité. Cela se traduit par la mise sur le marché du service à un prix très faible au départ, afin d'attirer les deux segments de clientèle : les passagers qui vont choisir cette offre du fait des



avantages économiques procurés et les chauffeurs qui seront attirés par des promesses de rémunérations avantageuses. Une fois le succès assuré, elle relève alors ses commissions, qui impactent directement le revenu des chauffeurs. L'entreprise étant encore jeune sur la plupart des marchés qu'elle occupe (à peine 10 ans d'existence sur le marché californien) et la concurrence étant réelle, cette stratégie ne lui permet pas de dégager des revenus suffisants de son activité. Surtout qu'elle se retrouve impliquée dans de nombreuses affaires juridiques du fait de sa stratégie agressive d'implantation sur le marché. De plus, afin de développer sa vision du futur de la mobilité, l'entreprise investit de très fortes sommes en recherche et développement, l'un de ses plus gros (médiatisés) projets étant celui de la voiture autonome. Quelques marchés, comme Paris, seraient rentables pour la firme, mais elle connaît des pertes au niveau mondial (2,8 milliards de dollars de pertes en 2016, 4,5 milliards de dollars en 2017).

Pour conquérir les marchés, Uber use de nombreux leviers. Les compétences économiques, psychologiques, politiques et de relations publiques qu'elle met en œuvre lui permettent de légitimer son action auprès de ses partenaires, des pouvoirs publics et de l'opinion publique. Uber gère son offre au niveau très local, ce qui se remarque par la présentation de son implantation sur son site : par zone géographique sous continentale puis par ville, mais jamais par pays. La stratégie globale de l'entreprise est ainsi déclinée selon les contextes, ce qui lui permet de s'adapter au mieux aux différentes situations. Nous allons maintenant voir la déclinaison de l'approche mégamarketing (Kotler, 1986) d'Uber, qui lui a permis de façonner un nouveau monde de la mobilité, celle du bout du doigt.

## A. COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES

### 1) FINANCEMENT DE L'ACTIVITÉ

Pour financer ses activités, Uber organise de nombreuses levées de fonds. On en compte 22 en 2018, pour un montant de 24,2 milliards de dollars et une valorisation autour de 62 milliards de dollars<sup>182</sup>. Les montants sont très élevés, et c'est avec

---

<sup>182</sup> <https://www.crunchbase.com/organization/uber#section-funding-rounds>

l'investissement de Google Ventures en 2013 que la plateforme est valorisée à un peu plus de trois milliards de dollars et décroche le statut de licorne. Le tableau 32 reprend les différentes levées de fonds identifiées pour Uber. Cet argent lui permet de financer les nombreux aspects de son activité : les investissements en recherche et développement (pour l'application, mais aussi plus généralement pour les projets de plus long terme), les frais juridiques, les campagnes de communications, etc. Uber montre les mêmes schémas de financement qu'Airbnb, avec cependant une envolée des montants investis dans l'entreprise.

Date	Type de transaction	Nombre d'investisseurs	Montant de l'opération	Investisseur principal
01/01/2009	Seed	2	\$ 200k	G. Camp, T. Kalanick
15/10/2010	Angel	29	\$ 1,25m	First Round Capital, Lowercase Capital
14/02/2011	Série A	7	\$ 11m	Benchmark Capital
07/12/2011	Série B	13	\$ 37m	Menlo Ventures
23/08/2013	Série C	5	\$ 363m <sup>183</sup>	Google Ventures
06/06/2014	Série D	9	\$ 1,4M	Fidelity Investments
04/12/2014	Série E	8	\$ 1,2M	Lone Pine Capital
16/12/2014	Série E	1	\$ 600m	Baidu
21/01/2015	Série E	1	\$ 1,6M	Goldman Sachs
18/02/2015	Série E	12	\$ 1 M	Accelerate It Ventures
31/07/2015	Série F	6	\$ 1M	Bennett Coleman And Co Ltd, Microsoft
19/08/2015	Private Equity	1	\$ 100m	Tata Capital
01/02/2016	Private Equity	1	\$ 200m	Letterone Holdings SA
23/05/2016	Série G	1		Sbt Venture Capital
01/06/2016	Série G	2	\$ 3,5M	Saudi Arabia's Public Investment Fund
07/07/2016	Financement de dette	4	\$ 1,15M	Morgan Stanley
19/04/2017	Venture	2		Axel Springer
28/12/2017	Venture	1	\$ 1,3M	Softbank VisionFund
28/12/2017	Secondary Market	8	\$ 7,7M	Softbank Vision Fund, Didi Chuxing

Tableau 32 : Les levées de fonds d'Uber<sup>184</sup>

Le réseau relationnel des dirigeants d'Uber a été un atout fondamental pour le lancement de l'activité. Après avoir investi eux-mêmes dans l'entreprise, les premières levées de fonds se sont faites auprès d'investisseurs déjà connus, pour les avoir aidé,

<sup>183</sup> Acquisition du statut de licorne à cette occasion.

<sup>184</sup> Ce tableau a été réalisé en croisant les données de *crunchbase.com* et de *startupranking.com*

chacun de leur côté, dans des entreprises précédentes. Mais les sommes dégagées à partir de 2013 ne se justifient plus par le seul copinage. Les chiffres de croissance qui sont à la disposition de l'entreprise expliquent une bonne partie de l'engouement, tout comme le projet qui se forme petit à petit de révolutionner entièrement le monde de la mobilité. Uber ne communiquant pas sur ses chiffres, il est difficile d'avoir une estimation correcte. La plateforme revendiquait, en 2014 en France, près d'un million d'utilisateurs réguliers (tous profils confondus), alors qu'elle était implantée dans moins de villes qu'à l'heure actuelle. L'engouement autour du service proposé par la plateforme est bien réel, et suscite la confiance des investisseurs.

Bien entendu, la plateforme, comme la très grande majorité des grandes entreprises internationales, pratique l'optimisation fiscale. De cette manière, elle peut arbitrer entre les différentes fiscalités des États dans lesquels elle exerce ses activités, ce qui lui donne une charge d'impôt moins lourde à payer. Pour discutable que soit cette pratique, elle est néanmoins courante et semble nécessaire pour satisfaire les investisseurs. En tout cas, elle démontre une maîtrise de l'environnement économique et des mécanismes fiscaux de la plateforme.

Les levées de fonds permettent également à Uber d'acquérir des entreprises. On ne connaît seulement que quelques acquisitions de l'entreprise, celle-ci communiquant peu sur cette stratégie (cf. tableau 33). Les premières acquisitions médiatisées témoignent de son investissement dans le développement du projet concernant la voiture autonome. Les acquisitions de 2017 laissent présager des changements dans l'application Uber. La nature des acquisitions montre l'ambition de la compagnie, qui semble justifier les montants incroyables qu'elle a réussi à lever.

Date	Nom	Activité	Objectif
03/03/2015	DeCarta	Editeur de cartographies	Développement
18/08/2016	Otto	Technologie de voiture autonome	Développement
05/12/2016	Geometric Intelligence	Spécialiste en intelligence artificielle	Développement
14/07/2017	Complex Polygon	Editeur d'application mobile	Plateforme
14/07/2017	Swipe Labs	Editeur d'applications de partage de photos et vidéos	Plateforme

**Tableau 33 : Les acquisitions connues d'Uber**  
Source : Crunchbase

## 2) MODÈLE DE TARIFICATION

Le modèle de tarification mis en place par Uber témoigne de sa compréhension des mécanismes économiques et psychologiques. Ce modèle repose sur plusieurs éléments, qui lui permettent de faire varier l'offre et la demande dans le temps, mais aussi en temps réel, en cas de pic de demande. Son système est à comparer à celui des taxis, qui proposent un seul et même modèle selon les compagnies.

Le système de tarification des taxis se fait pendant la course. Le taximètre, qui mesure le temps et la distance de la course, estime le tarif en fonction de la distance parcourue si le véhicule roule au-delà d'une certaine vitesse ou du temps passé si le véhicule est à l'arrêt ou roule plus lentement que la vitesse limite. Les tarifs horaires et kilométriques peuvent varier selon les zones géographiques et les heures de la journée. Il existe en plus un tarif minimal, et des surcharges qui peuvent s'appliquer dans certains cas. Le prix n'est donc pas connu à l'avance, et la complexité des calculs qui le déterminent entraîne qu'il puisse être perçu comme opaque. Uber, dans la construction de son modèle de tarification, cherche à éviter ces écueils, et à proposer un système qui soit plus transparent. Un élément important du système de tarification est le fait qu'il soit estimé et indiqué au préalable au passager, lors de la réservation de sa course.

La tarification d'Uber varie en fonction du niveau de gamme choisi. Pour la gamme UberX, la plus utilisée, le prix est constitué par un forfait de prise en charge, la distance kilométrique pondérée par un certain montant (le prix du kilomètre) et par le temps pondéré par un certain montant (le prix de la minute). Lors de la réservation, le prix est fixé en fonction des estimations faites par l'entreprise concernant le trajet. Comme pour les taxis, un montant minimal de la course est défini. De plus, l'algorithme de *surge pricing* permet de calculer un coefficient multiplicatif à associer à l'estimation traditionnelle, lorsqu'une augmentation trop forte de la demande est constatée.

Uber a donc la capacité d'ajuster les tarifs en temps réel. Mais, les différents constituants initiaux du prix peuvent également faire l'objet de variations. Les tarifs de prise en charge, le prix du kilomètre ou de la minute peuvent varier. L'agilité technologique dont dispose la société lui permet de tester grandeur nature des variations dans les prix, afin d'estimer la meilleure combinaison possible, selon les objectifs du moment de la firme (augmenter le nombre d'utilisateurs passagers, accroître l'attractivité pour les chauffeurs, augmenter la rémunération de l'entreprise). Ces tarifs sont fixés localement, comme toutes les déclinaisons de son service. L'idée de l'entreprise est la même partout dans le monde, mais sa mise en œuvre opérationnelle prend en compte le contexte de chaque ville.

Le dernier élément sur lequel joue Uber est le montant de sa rémunération. Elle se rémunère en prélevant une commission sur le prix payé par le passager. Le chauffeur reçoit ainsi le prix payé par le passager, moins la commission forfaitaire d'Uber. Le forfait de la commission est calculé sur la base d'un pourcentage. Uber prend actuellement, entre 20 et 25% de commissions sur les courses effectuées. Elle pratique des prix généralement très bas au début de l'implantation afin d'attirer les chauffeurs par la promesse de rémunérations attractives. De cette manière, la plateforme s'assure d'avoir assez de chauffeurs pour satisfaire les passagers, dont le nombre devrait augmenter sous l'effet du bouche-à-oreille et de la communication de l'entreprise. Lorsqu'un certain taux de pénétration du marché est atteint, Uber relève ses commissions, afin de générer du revenu. En effet, ses financements privés lui permettent de lancer son activité à perte dans les nouvelles zones géographiques mais ne sont pas suffisants pour tenir sur le long terme. Lorsque la notoriété et le taux de pénétration du marché sont jugés satisfaisants, Uber relève ses prix sans voir une trop forte baisse dans son taux d'utilisation.

Son modèle de tarification transparent, puisque communiqué dès la réservation au passager, et adaptable montre la capacité de la firme à envisager un produit (un service en l'occurrence) au service de ses utilisateurs. Le succès rencontré par la plateforme en témoigne lui aussi très largement. Cependant, le problème de la

rentabilité est un souci, même si les pertes sur ce marché doivent pouvoir être compensées grâce à la branche livraison, et en particulier livraison de repas.

## B. COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES

L'application Uber comprend certaines spécificités :

- Un système de **géolocalisation** en temps réel, qui permet l'appariement de l'offre et de la demande, mais également qui donne les itinéraires aux chauffeurs et informe le passager sur la course d'approche du véhicule réservé.
- Une **interface de réservation simple**, intégrant la représentation géographique et qui propose un certain nombre de choix, comme la qualité et la taille du véhicule ou la possibilité de partager son trajet avec d'autres passagers réservant via l'application.
- Une **tarification en temps réel** qui prend en compte les niveaux de l'offre et de la demande, pour s'assurer de la disponibilité de véhicules partout sur le territoire couvert.
- Un système de **paiement intégré** qui simplifie les relations chauffeurs-passagers.
- Un système de **profil** pour tous les **utilisateurs**, qui doivent s'enregistrer et se connecter via leur compte personnel ; ce système permet de garder un historique de toutes les courses qui ont été faites, ce qui permet de réduire la probabilité d'occurrences de conflits entre passager et chauffeur, de faciliter le règlement des conflits, mais ce système fournit surtout à Uber de précieuses données sur ses utilisateurs, leurs trajets et leurs habitudes.
- Un système de **notation croisée** entre chauffeurs et passagers qui permet de générer de la confiance mais surtout permet à l'entreprise d'externaliser une partie de son contrôle de gestion, puisque ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui fournissent les feed-back nécessaires pour s'assurer de la qualité suffisante de la prestation ; un chauffeur ou un passager avec une note inférieure au seuil fixé (une note de 4 ou plus vraisemblablement) se voit interdire l'utilisation de l'application.
- Une **déclinaison** de son application **selon les spécificités locales** : l'entreprise propose de mettre en relation des chauffeurs de véhicules de différents types (UberX, UberGreen, UberVan, etc.), et selon la spécificité locale, certains services seront proposés : des chauffeurs de scooters en Corée du Sud et au Japon, des conducteurs de bateaux à Istanbul, etc.

Ces différents éléments rendent très attractive l'offre d'Uber, d'autant plus qu'elle se développe sur des marchés où l'offre actuelle de transports publics particuliers de personnes est jugée insuffisante et de piètre qualité. C'est le cas à Paris, mais aussi à San Francisco, et dans quasiment toutes les villes des États-Unis et des pays développés. En effet, le marché de la mobilité privée a été réglementé dès les

débuts du 20<sup>ème</sup> siècle, en grande partie pour limiter l'accroissement de l'offre qui conduisait à un effondrement des prix et de la qualité de vie des chauffeurs (suite à la crise de 1929, beaucoup de chômeurs se sont essayés au métier de taxi (Darbéra, 2012; Flores & Rayle, 2017)). Les réglementations qui en ont découlé ont entraîné un monopole de la profession de taxi sur le transport public particulier de personnes, laissant exister quelques compagnies spécialisées dans les déplacements haut de gamme (limousines et autres véhicules de luxe). Les professionnels du taxi se sont alors organisés afin de limiter l'impact de la concurrence et de garder la domination du marché sous leur giron. Cette situation a perduré tout au long du 20<sup>ème</sup> siècle, rendant les taxis puissants et sourds aux demandes d'innovation, de prise en compte des clients et de mise à niveau technologique. La situation a conduit, dans la majorité des villes des pays développés, à limiter l'augmentation du nombre de taxis en circulation, ajoutant à la piètre qualité du service, une offre insuffisante pour la demande latente.

Dans ce contexte mûr pour le changement, l'innovation technologique propulsée par Uber va rencontrer un véritable engouement. Ce succès est dû à la qualité du service proposé par la plateforme, mais également à sa stratégie offensive de conquête des marchés. Ces deux aspects démontrent les compétences psychologiques d'Uber.

#### 1) LES INNOVATIONS APPORTÉES PAR UBER

Les innovations apportées par Uber sont avant tout technologiques. La communication via smartphone entre la plateforme et ses utilisateurs, l'intégration des outils de géolocalisation et la gestion du paiement sont les premiers avantages fournis par l'entreprise par rapport aux systèmes existants. Ce n'est bien évidemment pas la seule entreprise à avoir intégré ces éléments pour mettre en place une offre de service de transport public particulier de personnes, mais c'est la plus emblématique et la première à avoir démontré son efficacité à travers le monde. Uber a ainsi profité des modifications technologiques pour proposer une offre dans l'air du temps, à savoir

supportée par la technologie et permettant d'affirmer l'indépendance des individus tout en leur assurant un confort et par là un certain niveau d'estime.

La géolocalisation présente encore deux avantages. Le premier est lié à sa mise en scène via l'interface de l'application. Une carte est visible, mettant en lumière la position du passager et la course d'approche de la voiture. À certain moment, il a été également possible de voir où étaient situés les chauffeurs en attente d'une course et de choisir ce dernier en fonction. Pendant la durée du trajet, le passager peut suivre la course sur la carte affichée sur son écran et s'assurer ainsi du trajet emprunté par le chauffeur. Le second avantage se trouve cette fois du côté du chauffeur. L'application fait office de GPS et affiche le meilleur trajet à suivre pour le chauffeur afin de prendre un client et de l'amener à sa destination. C'est un avantage essentiel pour les chauffeurs, encore plus pour les chauffeurs débutants qui ne connaissent pas forcément tous les recoins de la ville. Évidemment, cette mise à disposition d'information par la plateforme ne se fait pas sans collecte de données au passage, lui permettant ensuite d'améliorer son service, ses algorithmes et sa connaissance de ses utilisateurs. La force d'Uber repose sur ces données : tout comme Airbnb, elle a un *business model* orienté données et leur analyse permet de modifier les services offerts et leurs tarifications.

Un autre point important repose sur l'interface de l'application et son expérience utilisateur. Le travail d'ergonomie réalisé cherche à simplifier les interactions de l'utilisateur, tout en lui proposant un grand nombre de services. Pour les chauffeurs, une fois le compte créé, un certain nombre documents obligatoires doivent être transmis à la plateforme. Ces documents varient selon les obligations légales où l'activité est exercée. Une photo est également demandée, afin d'alimenter le profil du chauffeur, constitué de son nom (prénom aux États-Unis, prénom et nom en France), de la photo donc, et de sa note (nous y reviendrons). Une fois les documents enregistrés, le chauffeur peut commencer à utiliser l'application pour effectuer des courses. Un tableau de bord de suivi de l'activité est mis à disposition du chauffeur, reprenant, outre les informations de facturation et de paiement, le niveau des



performances effectuées, sous la forme d'indicateur-clé. Nous retrouvons dans l'annexe des illustrations de ces éléments. Une fois connecté à l'application et après avoir indiqué qu'il était prêt à effectuer des courses, le chauffeur reçoit des alertes pour lui signaler les requêtes dans sa zone géographique. Il peut les accepter ou les refuser ; en cas de réponse positive, le passager a son mot à dire. Si le chauffeur est retenu par ce dernier, la course peut alors commencer. Les modalités d'interaction sont simples, les boutons évidents grâce à l'utilisation des couleurs, aux options d'affichage et à la disposition des éléments dans l'interface graphique.

Pour les utilisateurs, la procédure d'inscription est immédiate : il suffit de créer un compte avec quelques informations d'identification, de disposer d'un smartphone équipé de l'application et d'entrer un moyen de paiement dématérialisé (numéro de carte bancaire, compte Paypal, etc.). Pour commander une course, il suffit d'entrer son lieu de destination (la géolocalisation situe le lieu de prise en charge) et de choisir entre les différents niveaux de gamme proposés par la plateforme, dont la disponibilité varie en fonction des zones géographiques. Ces différentes gammes permettent de s'adapter à différents profils de passagers, afin d'attirer de nombreux consommateurs. La concurrence posée par les autres plateformes proposant le même type de service est un moteur dans la diversification d'Uber. Par exemple, sous la pression de son concurrent Lyft aux États-Unis, elle a ouvert sa gamme à des véhicules moins prestigieux. Le prix estimé est affiché, et le profil du chauffeur qui accepte la course est présenté. Le passager peut alors décider de choisir tel ou tel individu selon les informations disponibles, et en particulier la note moyenne du chauffeur. Un menu d'assistance est prévu, pour les chauffeurs et les passagers, permettant la mise en relation avec des forces de sécurité en cas d'accident ou de problème d'agression, ou permettant de régler les conflits qui peuvent naître entre un chauffeur et un passager (service après-vente). Une fois la course terminée, le passager reçoit la facture de son trajet et voit son moyen de paiement enregistré dans l'application débité. Le chauffeur et le passager sont chacun invités à noter l'autre partie sur la base de l'échange qui vient d'être effectué.

Nous voyons, à travers cette description, les différents mécanismes de gestion de la confiance mis en place par Uber. En effet, pour qu'un passager accepte de monter dans le véhicule d'un inconnu, il lui faut s'être assuré d'être en sécurité. L'existence des profils permet une partie de cette confiance. Les informations sur le nom et l'apparence de l'autre partie à l'échange permettent, d'une part de se reconnaître lors de la rencontre, d'autre part d'humaniser les relations virtuelles. Pour la première part, Uber invite d'ailleurs, sur son site, à pratiquer un échange d'identités et de vérification des informations lors de la rencontre. Par exemple, elle invite les passagers à « comparez le chauffeur, le modèle de la voiture et le numéro de la plaque d'immatriculation avec les informations données dans l'application »<sup>185</sup>. Ces profils servent également à enregistrer l'activité des utilisateurs dans les cas où un accident ou autre se produirait, et qui parallèlement servent de ressource essentielle à l'entreprise. Les profils renferment également la note de l'utilisateur, attribuée par les membres de l'autre partie à l'échange à la suite des interactions réalisées dans le monde réel.

Le système de notation consiste à attribuer un certain nombre d'étoile à l'autre partie, selon la qualité de la conduite qu'elle a eue vis-à-vis de son partenaire. Conduite dans tous les sens du terme : aussi bien routière que sociale, l'on juge aussi la qualité de la relation humaine qui a été créée et des aptitudes de l'autre à s'engager dans une relation qui correspond à un certain nombre de critères, critères plus ou moins mis en avant par la plateforme elle-même. La standardisation des attitudes et comportements est alors attendue avec la mise en place d'un script d'action encadrant la relation qui se fait entre membres de la plateforme. Uber propose à ses chauffeurs des éléments pour atteindre une notation excellente, comme l'on peut le voir sur la figure 78. Ces conseils, extraits du site internet, sont accompagnés d'une vidéo d'une quinzaine de minutes expliquant toutes les étapes pour effectuer une course, ainsi que les bonnes pratiques à respecter. Ces bonnes pratiques sont proposées aux chauffeurs

---

<sup>185</sup> Extrait de la page : <https://www.uber.com/fr/ride/safety/>

sous la forme : « les chauffeurs qui ont 5 étoiles font généralement ce genre de chose », qu'il s'agisse d'avoir un chargeur de téléphone ou une bouteille d'eau ou de ne pas parler politique pour ne pas fâcher le passager. Ainsi, un certain type de comportement est attendu, et l'on s'attend à une uniformisation des manières d'être et de faire des chauffeurs Uber (et de VTC en général, car les chauffeurs Uber sont bien souvent affiliés à plusieurs plateformes). Mais cela serait oublier la possibilité des individus à s'accaparer et à détourner les dispositifs sociotechniques mis à leur disposition (Bailly & Boudot-Antoine, 2018).

Quelques conseils simples

## Comment obtenir 5 étoiles

<p><b>Voiture Impeccable</b></p>	<p><b>Trajet préféré</b></p>	<p><b>Prise en charge</b></p>
<p>La propreté de votre véhicule est un facteur primordial dans la notation du passager</p>	<p>Demander aux passagers s'ils ont un trajet préféré</p>	<p>Prendre en charge les personnes à la bonne adresse et du bon côté de la rue</p>
<p><b>Conduite sûre</b></p>	<p><b>Connaître la ville</b></p>	<p><b>Attitude</b></p>
<p>Conduire en douceur et en respectant attentivement les règles de la circulation afin que les passagers se sentent en sécurité</p>	<p>Bien que le GPS soit à votre disposition, une connaissance de la ville et des environs est un véritable atout</p>	<p>Traiter les passagers avec gentillesse, patience et respect</p>

**Figure 78 : Recommandations d'Uber vis-à-vis de ses chauffeurs**

L'échelle de notation va de une à cinq étoiles et permet de discriminer les bons utilisateurs des mauvais. Les passagers qui ont une note faible et dont un grand nombre de chauffeurs se sont plaints sont ostracisés de la plateforme. Pour les chauffeurs, il faut que leur note passe en-dessous de la note moyenne des chauffeurs de la ville. La note moyenne est aux alentours de 4,7, ce qui signifie que la norme attendue par la plateforme est une note de 5, devant correspondre à une qualité de

service excellente. Ce système permet ainsi à Uber de s'assurer du niveau de prestation fourni par les chauffeurs roulant sous leur étendard. Le système de notation est un élément essentiel au bon fonctionnement de la plateforme : celui-ci lui permet de garantir un niveau de qualité suffisant même après la mise à l'échelle globale de son service, et donc l'accroissement de l'offre qui en découle. Lorsque l'offre augmente très fortement, la diversité s'accroît et la variabilité de la qualité augmente, en grande partie du fait de l'inégalité des services proposés. Pour éviter de voir se dégrader le service moyen proposé, le système de notation, avec ses implicites – c'est-à-dire les attendus sur les comportements sous-jacents à l'obtention de la bonne note – permet de sanctionner les individus qui n'adopteraient pas les bons comportements. Sa fonction de contrôle de gestion est primordiale pour la plateforme, qui ne peut envisager d'aller inspecter ses utilisateurs un à un.

La notation n'est pas le seul mécanisme permettant de générer de la confiance entre les utilisateurs. La géolocalisation permet d'être informé des trajets et donc de rassurer chauffeurs et passagers. L'intégration du paiement à l'application est également un moyen de limiter les tensions liées à l'échange d'argent et d'éviter des incidents tels des braquages ou autre. Elle est bien évidemment aussi le moyen pour la plateforme de gérer les échanges et de percevoir sa commission. Uber propose aussi une assistance 24h sur 24 dans les cas de problèmes graves, comme les accidents de la route. Elle collabore avec les services de sécurité locaux pour faciliter et favoriser les interventions d'urgence. Depuis peu, elle met en place un système d'assurance de ses conducteurs, en partenariat avec Axa, qui permet d'accompagner les chauffeurs dans les aléas de la route.

L'intégration du paiement au sein de l'application est un véritable avantage concurrentiel par rapport aux taxis, en tout cas dans les débuts de son activité. Les chauffeurs de taxis ont été très réticents à la mise en place de terminaux de paiement par carte dans les voitures, du fait des commissions prises par les opérateurs de ces terminaux, et parce que cela permettait une meilleure appréciation de leur revenu par l'administration fiscale. L'implémentation du paiement via l'application permettait de

simplifier la vie des passagers, en sautant l'étape technologique du paiement par carte qui s'était très largement répandu. La possession d'argent liquide par les individus dans la société occidentale s'est, en effet, amenuisée à mesure que la carte de paiement prenait de l'ampleur, puis les moyens de paiements virtuels (par smartphone, porte-monnaie virtuel Paypal,...). Cette nécessité d'avoir de l'argent sur soi pour prendre un taxi était vécu par une partie des individus comme une contrainte forte (Flores & Rayle, 2017). Cet élément a été important dans l'adoption d'Uber.

Enfin, le déploiement d'un service après-vente, responsable des réclamations (problèmes de facturation), de la gestion des conflits personnels entre chauffeur et passager, du service des objets trouvés permet de générer de la confiance à travers la démonstration de la bienveillance de la plateforme à l'égard de ses utilisateurs. Nous allons maintenant voir la stratégie mise en place pour faire croître très rapidement la notoriété de l'entreprise.

## 2) LA CONQUÊTE DES MARCHÉS

Une fois que son concept s'est avéré opérant, Uber va déployer son offre dans de nouvelles villes, en commençant par New-York. Au fil des lancements, la stratégie d'implantation d'Uber s'est faite plus précise, mais les ingrédients initiaux sont toujours les mêmes : il s'agit de frapper vite et fort, de faire parler de soi, pour s'implanter dans les esprits des potentiels utilisateurs. L'activité mise en place par Uber étant nouvelle sur le marché, la réglementation n'est pas explicite quant à la manière dont cette activité doit être traitée. Dans de nombreux cas, elle apparaît à la limite de la légalité. La stratégie mise en place par Uber consiste à rechercher de nombreux soutiens dans la population, à montrer l'efficacité de son offre aux utilisateurs, pour faire de ceux-ci des relais de l'entreprise auprès des pouvoirs publics. De plus, l'objectif est de s'implanter dans les esprits des consommateurs comme typification de ce service, afin d'être le *leader* du marché (Kerin, Varadarajan, & Peterson, 1992; Lieberman & Montgomery, 1988). Cette stratégie passe par un mode opératoire spécifique, itéré avec quelques variations en fonction des contextes locaux.

Le recrutement d'une équipe locale est la première étape de l'implantation d'Uber dans une nouvelle ville. Trois directeurs sont chargés de la mise en place des opérations : l'un a vocation à convaincre une communauté de chauffeurs à rouler pour Uber, l'autre cherche les meilleurs relais pour diffuser l'offre parmi les prospects, et le troisième coordonne les activités et gère les problèmes de régulation locale (négociations avec les pouvoirs publics et les représentants des taxis et autres organisations professionnelles présentes sur le territoire). Les chauffeurs sont attirés par la promesse de gains économiques et la liberté qui leur est laissée d'organiser leur temps, c'est-à-dire l'absence d'horaire et de temps de travail fixe. Cette promesse est tenue par la mise en place d'un système de vente à perte en jouant sur les commissions prises par la plateforme : dans les débuts, la plateforme ne prend pas ou très peu de commissions pour permettre des prix bas aux passagers et une rémunération élevée aux chauffeurs. L'absence d'obligation vis-à-vis d'un temps de travail permet aux chauffeurs de choisir son horaire et le nombre de courses (de temps) qu'il passe sur l'application. Cependant, le système de *surge pricing* incite les chauffeurs en quête de rémunération à être disponible à certains horaires (les heures de pointes, les sorties de concert, etc.). De même, pour espérer tirer un revenu suffisant pour être la seule activité professionnelle du chauffeur, ce dernier doit travailler un certain nombre d'heures minimum par jour (ce nombre varie en fonction des tarifs appliqués par l'entreprise), le chauffeur passant ainsi beaucoup de temps, de sa propre initiative, sur l'application.

Les passagers potentiels sont eux recrutés à grand renfort d'outils marketing. Évidemment, ces efforts portent aussi leur fruit sur des chauffeurs potentiels qui peuvent apprécier les actions mises en place. Les campagnes marketing sont avant tout digitales. La plateforme utilise tous les réseaux sociaux à sa disposition pour communiquer avec ses utilisateurs et clients potentiels. Au sein de l'annexe se trouvent des exemples de communication d'Uber sur les réseaux sociaux. À travers ses communications, l'entreprise cherche à susciter l'envie et le passage à l'action. Des offres promotionnelles sont mises en place systématiquement pour jouer sur l'aspect

économique de la motivation. Pour créer la surprise, la plateforme organise aussi des événements spéciaux, qu'il s'agisse de faire livrer une glace (aussi utilisé pour le service UberEats de livraison de repas) ou de passer 15 minutes avec un chaton. UberIceCream est une opération exceptionnelle, qui dure une journée dans l'été lorsqu'elle est mise en place, et qui consiste à distribuer gratuitement des glaces dans une ville en faisant circuler des camions spécifiques. La durée limitée, l'exceptionnalité, le moment choisi (durant de fortes chaleurs), l'imaginaire associé aux glaces, tous ces éléments jouent pour inciter les consommateurs potentiels à passer à l'acte auprès de la plateforme. Il en est de même pour la mise à disposition d'un chaton à câliner. Ces exemples d'évènements créent de l'enthousiasme autour de la marque et favorise le bouche-à-oreille.

Le *community manager* est également chargé de trouver des relais d'influence auprès des consommateurs. La communication via les réseaux sociaux n'est pas suffisante ; il faut un appui auprès des sphères de consommateurs, des premiers utilisateurs qui montrent l'exemple et présentent la marque sous un jour favorable. La recherche des influenceurs et autres célébrités locales est un enjeu important. Il s'agit de cibler les bonnes personnes et les bons lieux en fonction des objectifs de développement. La mise en scène d'influenceurs utilisant Uber, voire leur implication dans une action de l'entreprise (une célébrité sera chauffeur pendant tant d'heures par exemple) permet de toucher leur public spécifique. À cela, Uber ajoute l'utilisation d'évènements importants pour certaines communautés (les représentations sportives, la sortie d'un jeu vidéo, un concert, etc.) pour proposer des offres promotionnelles associées (des trajets gratuits, des jeux vidéo, des places de concert, etc.). La plateforme profite également d'évènements plus médiatiques pour faire parler d'elle. Par exemple, Uber profite du festival de Cannes pour proposer un service temporaire de course en jet privé ou en hélicoptère ou encore profite d'évènements sportifs comme les Jeux Olympiques ou les grandes compétitions du monde footballistique pour créer de l'attention autour de sa marque, notamment via les réseaux sociaux.

Dernier élément, le recours aux journalistes et à la presse. En particulier, lors des premiers lancements lorsque l'entreprise n'était pas encore connue, la participation des équipes dirigeantes à des salons technologiques ou autres événements autour des nouvelles technologies lui permet d'avoir un relai dans la presse spécialisée et d'attirer l'attention d'un public technophile, première cible de la firme. Cet appui est important pour se créer une porte d'entrée vers le grand public.

Tous ces éléments participent à l'explosion d'Uber. Avec son implantation dans une ville, la plateforme suscite des résistances, notamment de la part des taxis. Pour ne pas voir l'activité suspendue, Uber doit faire preuve de compétences politiques particulières. L'appui de l'opinion publique est un élément important à valoriser auprès des pouvoirs publics, mais il n'est pas le seul à même d'ouvrir toutes les portes de la régulation.

### C. COMPÉTENCES POLITIQUES

En octobre 2014, T. Kalanick, co-fondateur et directeur général d'Uber à l'époque, annonce sur le blog de la plateforme, au sujet de son opposition avec les taxis à travers le monde, que : « cette controverse existe parce que nous sommes en pleine campagne politique et il se trouve que le candidat est Uber. Son opposant – le Grand cartel des Taxis – a utilisé des décennies de contribution et d'influence politiques pour restreindre la concurrence, réduire le choix pour les consommateurs, et étouffer les opportunités économiques pour ses conducteurs. Cela va changer maintenant. »<sup>186</sup> Cette déclaration précède la nomination de David Plouffe au sein de l'équipe d'Uber, conseiller du président américain B. Obama et chargé de sa campagne en 2008, et confirme l'importance politique que revêt l'activité d'Uber.

#### 1) DES EXPERTS EN LOBBYING ET EN DROIT

L'application Uber et le statut de ses chauffeurs posent de nombreux problèmes de régulation dans les villes où elle se déploie. Pour y faire face, et contrebalancer

---

<sup>186</sup> <http://blog.uber.com/davidplouffe>



l'influence des compagnies de taxis, Uber dispose de deux moyens : sa communauté de chauffeurs et son armada de juristes et lobbyistes.

La puissance d'Uber passe, entre autres, par sa capacité à mobiliser sa communauté de chauffeurs. À travers son application, la plateforme communique directement avec ses chauffeurs et les appelle à la soutenir à travers des pétitions et la tenue d'actions plus directes. En particulier, le Washington Post<sup>187</sup> relate la bataille de la Virginie. Alors que le département des véhicules motorisés annonce que l'activité d'Uber est illégale, la plateforme communique à ses chauffeurs les contacts (téléphone et e-mail) des officiels de tout rang en charge du dossier, avec comme mission de faire en sorte que ces officiels se mobilisent pour les défendre. Le Washington Post indique que des centaines de chauffeurs auraient répondu à l'appel d'Uber, surchargeant les bureaux de demandes. Après cette première étape pour faire entendre la voix de l'entreprise et de son écosystème auprès des pouvoirs publics de Virginie, les lobbyistes sont entrés en jeu, gagnant un sursis avant l'interdiction, puis proposant une loi les concernant, qui sera réécrite par le gouvernement de Virginie et qui conduira à l'autorisation des plateformes de mise en relation de chauffeurs privés et de passagers.

À partir de 2013, Uber se lance dans des activités de lobbying aux États-Unis. Elles sont présentées dans le tableau 34<sup>188</sup>. Nous pouvons constater la croissance du budget dépensé par la plateforme, qui dépasse largement les montants investis par Airbnb (cf. chapitre 5). Les pôles de dépenses suivent les enjeux et la diversification de l'offre d'Uber. Par exemple, elle lance en 2017 son service de fret aux États-Unis ce qui se voit dans son intérêt pour les administrations en charge des routes et du fret américaines.

---

<sup>187</sup> [https://www.washingtonpost.com/politics/uber-pressures-regulators-by-mobilizing-riders-and-hiring-vast-lobbying-network/2014/12/13/3f4395c6-7f2a-11e4-9f38-95a187e4c1f7\\_story.html?noredirect=on&utm\\_term=.01f5ebb39bdb](https://www.washingtonpost.com/politics/uber-pressures-regulators-by-mobilizing-riders-and-hiring-vast-lobbying-network/2014/12/13/3f4395c6-7f2a-11e4-9f38-95a187e4c1f7_story.html?noredirect=on&utm_term=.01f5ebb39bdb)

<sup>188</sup> <https://www.opensecrets.org/>

Années	Montant	Enjeux	Lieux
2013	\$ 50 000	Transport Informatique et technologie de l'information	Sénat Chambre des représentants
2014	\$ 200 000	Transport Informatique et technologie de l'information Science et technologie Petites entreprises Travail Commerce	Sénat Chambre des représentants Bureau du représentant américain au commerce
2015	\$ 470 000	Transport Informatique et technologie de l'information Science et technologie Petites entreprises Travail Commerce	Sénat Chambre des représentants Bureau du représentant américain au commerce
2016	\$ 1 360 000	Transport Informatique et technologie de l'information Science et technologie Petites entreprises Travail Commerce Défense Vétérans	Sénat Chambre des représentants Bureau du représentant américain au commerce Département des vétérans Administration fédérale du transport public Département du trésor Administration nationale de la sécurité routière
2017	\$ 1 830 000	Transport Informatique et technologie de l'information Science et technologie Petites entreprises Travail Commerce Taxes Affaires du gouvernement Fret routier et maritime Industrie automobile Santé	Sénat Chambre des représentants Bureau du représentant américain au commerce Maison blanche Administration nationale de la sécurité routière Administration fédérale de la sécurité du fret routier Département des transports Administration des petites entreprises Département du trésor Agence de réglementation et des contrôles des marchés financiers (SEC) Administration fédérale des autoroutes Conseil économique national Administration fédérale de l'aviation Département de la santé et des services humains Département de la sécurité intérieure

**Tableau 34 : Les dépenses de lobbying d'Uber dans l'administration fédérale américaine**

**Source : Center for Responsive Politics**

Au niveau de l'Union Européenne, Uber est enregistrée depuis 2014, elle a dépensé entre 800 000 et 900 000 euros sur l'année 2017 et ses centres d'intérêts déclarés concernent la concurrence, les consommateurs, l'emploi et les affaires sociales, l'entreprise et l'industrie, le marché unique, la recherche et l'innovation, les réseaux transeuropéens, les transports et l'économie et la société numérique<sup>189</sup>. En France, la Haute Autorité pour le Transparence de la Vie Publique<sup>190</sup> recense Uber comme s'intéressant aux sujets concernant le travail, l'emploi et la solidarité, la recherche et l'innovation, le numérique, le tourisme et les transports et la logistique. Sur la période juillet-décembre 2017, la plateforme a dépensé entre 100 000 et 200 000 € de lobbying. Elle est rattachée à l'association européenne du véhicule électrique routier, à Tech'In qui s'intéresse à la fiscalité du numérique, à la section départementale de Paris du Medef et à Syntec Numérique qui s'intéresse à l'impact du numérique sur la société.

Ces éléments montrent la puissance politique d'Uber. Outre le soutien de sa base d'utilisateurs, la plateforme s'est construite une armada d'experts en droit et en relations et politiques publiques (en 2017, le site internet de la compagnie indiquait que son service juridique et légal recrute des experts dans toutes les zones géographiques où elle exerce). Les recrutements de D. Plouffe aux États-Unis, de Mark MacGann pour l'Union Européenne en 2014, un ancien du NYSE Euronext et spécialiste des politiques publiques l'attestent. La liste pourrait être longue (en 2014 toujours, le Washington Post relève pas moins de 50 fonctionnaires américains, municipaux ou fédéraux, qui auraient été débauchés par la plateforme). Uber recrute des personnes qui ont une connaissance intime du fonctionnement des administrations locales en charge de réguler son activité. Ainsi, en France, en 2015, Grégoire Kopp, qui travaillait précédemment auprès du secrétariat d'État chargé des

---

<sup>189</sup> <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=002278013515-26>

<sup>190</sup> <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=539454942##>

Transports, de la Mer et de la Pêche, secrétariat en charge du dossier Uber, rejoint la plateforme.

Ces puissants experts connaissent les rouages des institutions, ce qui permet à Uber de répondre sur un plan légal aux attaques qui lui sont faites par les gouvernements et les compagnies de taxis. Cela permet à la plateforme de maîtriser la temporalité, en épuisant tous les recours légaux qui sont à sa disposition. L'entreprise n'hésite pas, en France, à soulever des Questions Prioritaires de Constitutionnalité (QPC) pour mettre en doute la légalité des législations la contraignant. Partout dans le monde, l'entreprise conteste les jugements, ce qui lui assure un répit avant de devoir, dans le pire des cas, suspendre son activité. Souvent, ce répit est mis à profit pour parfaire sa défense auprès des tribunaux, même si son taux de succès n'est pas de 100%. Même si elle perd et qu'elle doit faire machine arrière, soit en arrêtant complétement ses activités, soit en supprimant un service, les mois gagnés où elle continue son activité sont précieux pour lui permettre de s'ancrer plus profondément dans les pratiques des consommateurs et ainsi obtenir un soutien plus fort de la population.

## 2) DES PARTENARIATS D'AVENIR

La plateforme sait également trouver des soutiens auprès d'autres partenaires. Le soutien des investisseurs, de ses utilisateurs et de professionnels en politiques publiques se complètent par un panel de partenariats divers lui permettant de légitimer son action en s'insérant dans un tissu d'activités qui sont plus larges qu'elle. Nous pouvons voir ces partenariats comme étant noués pour répondre à quatre objectifs : s'assurer du soutien des chauffeurs, enthousiasmer les passagers, se forger une réputation auprès de l'opinion publique et mettre sur pied les projets technologiques à long terme de l'entreprise.

Commençons par ce dernier objectif. Les projets à long terme de la plateforme lui permettent de s'ancrer dans une temporalité plus longue, de se doter d'une image positive qui cherche à créer le monde du futur (celui des voitures volantes qui se

conduisent seules). Cela donne un relief supplémentaire à l'entreprise, en particulier par rapport à ses concurrents directs que sont les autres plateformes de mise en relation de chauffeurs privés et de passagers, concurrents souvent plus régionaux, même si les lignes bougent. Cela fait entrer Uber dans la catégorie des entreprises *leaders* en matière de technologie, catégorie qui comprend des entreprises comme Google ou Amazon. Pour asseoir cette ambition, la plateforme noue des partenariats avec des universités américaines afin de développer les technologies nécessaires (en intelligence artificielle, en matériaux, etc.) mais également avec des constructeurs automobiles comme Daimler début 2017 ou Volvo à la fin de la même année.

Les partenariats ayant pour objectif de se forger une réputation auprès de l'opinion publique relève d'enjeux sociaux et sociétaux. Par exemple, des partenariats avec des associations telles que la prévention routière ou des agences publiques, telles que l'agence du sang entretiennent une image de responsabilité de la part de la plateforme. Aux États-Unis, Uber a noué un partenariat avec MedStar, spécialisé dans le transport de patients vers les lieux de soins. Cette orientation vers le bien-être de la communauté s'est transformée tout début 2018 en un nouveau service, accessible aux États-Unis, UberHealth qui permet aux personnels soignants d'organiser le transport de leurs patients qui en ont besoin. Cette inscription dans la résolution de problème quotidien de la vie des usagers permet à Uber de bénéficier d'un certain soutien dans la société.

Les types de partenariats vus précédemment se sont développés plutôt récemment, à partir de 2015-2016, une fois que le concept eût fait ses preuves et que les investisseurs eussent été convaincus. Par contre, dès ses débuts, l'entreprise s'est tournée vers des partenariats qui lui assurent un relai auprès des consommateurs. De nombreuses offres effectuées en *co-branding* visent à toucher des publics spécifiques. Ainsi de l'association avec l'éditeur de jeux vidéo EA Sports pour promouvoir la sortie des nouvelles éditions de ses titres annuels ou du partenariat avec des salles de concert permettant de profiter de trajets et de places gratuites. Ces partenariats à visée promotionnelle, très nombreux et mettant à profit des actualités non directement liées

à elle, se doublent de collaborations avec d'autres entreprises du monde digital afin de faciliter les interactions entre les consommateurs et Uber. Par exemple, le service de Paypal est intégré dans l'application dès 2013. Le développement des API lui permet aussi d'être intégré à des plateformes tierces, comme celle de prise de rendez-vous médicaux [mondocteur.fr](http://mondocteur.fr) en 2016, en France.

Enfin, pour ce qui est des partenariats cherchant à donner une image favorable de l'entreprise aux chauffeurs et à améliorer leur expérience avec la plateforme, ils se sont généralisés suite aux revendications de ces derniers à partir de 2015-2016. Ils consistent à montrer que l'entreprise est à l'écoute de ses chauffeurs (sans qui son activité n'a pas de substance, rappelons-le) et à aider les plus fragiles d'entre eux. Le 30 mars 2015, Uber annonce un partenariat, en France, avec la start-up qui opère le site internet [legalstart.fr](http://legalstart.fr) pour faciliter la création d'entreprise nécessaire à ses nouveaux « partenaires-chauffeurs »<sup>191</sup> ; de la même façon, toujours pour l'exemple français, Uber a mis en place un partenariat avec l'Adie, l'association pour le droit à l'initiative économique, afin de fournir des crédits et microcrédits aux entrepreneurs qui souhaitent se lancer dans l'activité de chauffeurs VTC. Ces quelques exemples sont complétés par la mise en place de formation à la création d'entreprises au sein des bureaux Uber.

Ces différents partenariats ont pour but d'obtenir une assise dans la société civile et la sphère économique forte pour aider l'entreprise à se légitimer et à se défendre au niveau politique. Ces éléments sont très liés aux relations publiques qu'entretient la plateforme avec ses différentes audiences. Nous allons maintenant nous intéresser aux actions qui entrent plus spécifiquement dans cette catégorie de compétences.

#### D. COMPÉTENCES DE RELATIONS PUBLIQUES

---

<sup>191</sup> Il s'agit là du lexique employé par la plateforme lorsqu'elle s'adresse à ses utilisateurs-chauffeurs. Ce terme témoigne d'un respect et d'une considération accordés aux chauffeurs.

Nous avons parlé précédemment à plusieurs reprises des divers évènements auxquels Uber s'associait pour occuper l'espace médiatique, traditionnel mais surtout digital. Les compétences en relations publiques de la plateforme sont en effet très pointues, et ses capacités de réaction en font un redoutable adversaire économique et politique. Nous allons revenir sur quelques éléments qui démontrent l'adresse dont fait preuve la plateforme en matière de communication, avant de présenter les causes pour lesquelles elle s'engage.

### 1) L'ART DE LA COMMUNICATION

Comme toute entreprise du monde numérique, Uber est présente sur tous les canaux de communication digitaux. Elle dispose d'un profil d'entreprise, et de profils déclinés par pays ou ville, sur tous les principaux réseaux sociaux. Sa présence sur les divers réseaux sociaux lui permet de mettre en place des campagnes marketing multi-support et à destination de différentes cibles. Elle a également la capacité d'affiner la déclinaison de sa campagne en fonction des profils des consommateurs. Elle dispose de sites web dédiés :

- *Uber.com* : site généraliste de l'entreprise, il présente les principaux éléments que la plateforme souhaite mettre en avant. Il permet de créer un compte utilisateur, mais pas de réserver de course (il faut pour cela passer par l'application). Il abrite le blog de l'entreprise (*uber.com/blog*) qui lui permet d'effectuer une communication présentant les divers avantages du service, des bons plans, mais également des conseils. Le blog est décliné en version chauffeur (*uber.com/blog/blog-des-chauffeurs*), spécialement dédié à la communication avec ces derniers. On y trouve aussi la partie dédiée à la communication avec la presse (*uber.com/newsroom*). Les différents services, comme Eats et Business, les projets de plus long terme, comme les véhicules volants (*uber.com/elevate*), disposent également de leurs espaces sur ce nom de domaine.
- *Help.uber.com* : plateforme d'assistance 24h/24 de la plateforme pour tous ses utilisateurs.
- *Uber-vs.com* : place de marché pour l'achat et la location de véhicules conformes aux exigences de la plateforme.
- *Drivers.uber.com* : espace dédié aux chauffeurs, pour la gestion de leurs courses.
- *Design.uber.com* : espace destiné à la communication des designers qui ont un rôle majeur dans le développement de l'interface de l'application.
- *Developers.uber.com* : espace pour la communication au niveau du développement informatique de l'application et qui permet de mettre à disposition

des développeurs les APIs et autres informations nécessaires pour enrichir les services de la plateforme.

– *Movement.uber.com* : site qui fournit les données d’Uber concernant la mobilité des utilisateurs et les informations sur la circulation dans les villes. Ces données partagées sont issues des données collectées par la firme, qui les agrègent et les rend anonyme. Leur partage vise à fournir de nouveaux points de vue aux villes et aux urbanistes afin d’enrichir les réflexions sur la ville de demain. C’est un outil très important pour appuyer la politique de légitimation de la plateforme auprès des pouvoirs publics.

Au-delà de ce que nous avons vu précédemment et de leur position dans le monde numérique, Uber cherche aussi à utiliser les évolutions que connaît la société. Les points qui sont mis en avant par Uber sont : son caractère innovant et rompant avec les manières de faire de l’industrie des taxis ; l’efficacité du service rendu ; la fiabilité ; le confort ; la sécurité ; les économies de temps et d’argent ; son impact positif sur la mobilité et la liberté des individus ; son impact positif sur l’économie locale. Elle a aussi très vite saisi l’engouement autour de l’économie du partage et de pair-à-pair pour favoriser son adoption. L’argument portait sur la mise en relation d’individu à individu, sans jamais expliciter la nature de l’individu face à vous. Le chauffeur n’est pas présenté comme un professionnel mais comme une personne lambda qui utilise sa voiture pour vous rendre service et se faire plaisir (et gagner de l’argent). Le terme utilisé pour présenter l’activité d’Uber, par la compagnie elle-même, est celui de « *ride-sharing* », en français traduit par covoiturage. La spécificité du covoiturage, en France, est que c’est le chauffeur qui partage son trajet avec d’autres passagers, c’est-à-dire que c’est lui qui fixe la destination et les modalités du trajet (itinéraire, horaire de prise en charge). Il est supposé que le chauffeur aurait effectué ce trajet même sans passager supplémentaire. Les passagers participent au partage des frais du trajet (péage, essence). L’activité d’Uber n’a rien à voir avec du covoiturage, mais le flou juridique entourant son activité et celle du covoiturage<sup>192</sup> lui a permis d’employer ce concept

---

<sup>192</sup> La définition du covoiturage s’est vue préciser dans la loi du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte qui crée l’article L3132-1 du code des transports relatif au covoiturage. Cette précision légale a été importante pour un autre concurrent d’Uber en France : Heetch. Société française créée en 2013, elle proposait dans un premier temps un service de mise en



pour se faire connaître. Uber met en relation des chauffeurs professionnels avec des passagers, ces chauffeurs effectuent les trajets sur la demande des passagers, et ces derniers les rémunèrent pour le service rendu. Là où Uber s'est le plus approché du covoiturage et de l'idée véhiculée par le terme d'économie du partage a été lors de la mise en service d'UberPop, qui permettait à n'importe quel particulier <sup>193</sup> de s'improviser chauffeur, mais ce service s'est vu interdire dans une majorité de villes.

Enfin, nous pouvons nous interroger sur la communication tout azimut et parfois brutale d'Uber, en particulier lors de la direction de T. Kalancik. En effet, nous l'avons déjà exposé, la société s'est retrouvée au cœur d'un certains nombres d'affaires, qui vont au-delà des interactions avec les pouvoirs publics concernant la régulation. Les dénonciations de sexisme, de pratiques d'optimisation fiscale, de mépris à l'égard des chauffeurs, de pratiques d'espionnage ou de concurrence à la limite du *fairplay* (Uber a été accusée de réserver des courses auprès des applications concurrentes pour ensuite les annuler, afin d'occuper ces chauffeurs inutilement) ont nui à l'image de l'entreprise, qui a dû mettre en place un plan de communication complet pour redorer son image. La communication déployée suite à l'arrivée du nouveau dirigeant, D. Khorsrowshahi témoigne d'une stratégie visant à réparer la légitimité de la plateforme.

## 2) L'ENGAGEMENT DE L'ENTREPRISE

Uber affiche son engagement envers différentes causes. Au centre de son action, se trouve la mobilité à la portée de tous. Le service mis à disposition des villes et des urbanistes, UberMovement, représente un élément de valorisation de cet engagement. L'idéal de mobilité pour tous passe aussi par l'accessibilité de son service aux

---

relation de chauffeurs non professionnels et de passagers, du jeudi au samedi à partir de 20h, dans l'idée d'améliorer les déplacements des jeunes de la banlieue parisienne, lyonnaise et lilloise. La rémunération de la course était libre, une fois arrivé à destination le passager pouvait ou non accepter de payer une estimation réalisée par la plateforme des frais du trajet. Elle a été menée devant les tribunaux par une société concurrente qui contestait la légalité de son service. Sa défense a été de se présenter comme une entreprise de mise en relation de « covoitureurs », or le fait que les passagers fixaient eux-mêmes la destination lui a porté préjudice. Elle s'est vue condamner à une amende ce qui a conduit à la fermeture temporaire de son service.

<sup>193</sup> Selon certaines conditions, comme avoir trois ans d'ancienneté de permis de conduire.

personnes souffrant de handicap, en particulier moteur, avec la valorisation des véhicules en capacité d'accueillir des fauteuils roulants.

La volonté d'inclusion de tous au sein de la communauté Uber passe aussi par la défense des droits des minorités. La plateforme soutient ouvertement la communauté LGBTQI, notamment en participant ouvertement aux marches de la fierté organisées chaque année à travers le monde. Uber s'engage aussi pour les réfugiés et les immigrés, en leur proposant un environnement de travail sécurisé, avec en particulier la création d'une procédure pour reporter des cas de discrimination ou de racisme. La lutte contre les discriminations à l'égard des femmes est aussi présente dans ses engagements. Uber soutient des programmes favorisant l'accès aux carrières dans l'univers technologique pour ces différentes minorités, et rappelle, à travers ses différentes communications, cet engagement. Les visuels que produit la plateforme mettent en scène une diversité de personnes, d'apparence, de look, de styles très différents.

Uber s'engage aussi pour la sécurité de tous, chauffeurs, passagers et employés. Au fur et à mesure de son développement, son service s'est enrichi de nouvelles fonctionnalités permettant d'assister les utilisateurs dans le besoin. La mise en place de conseils de sécurité, l'affichage d'une tolérance zéro vis-à-vis de la consommation par ses chauffeurs d'alcool ou de drogues, les messages répétés concernant la sécurité routière, les partenariats avec les agences de sécurité et les forces de l'ordre favorisent la perception de cet engagement.

Les engagements d'Uber se développent depuis peu au-delà de l'égalité des personnes et de la mobilité. Les partenariats avec des professionnels de la santé, la mise en avant des véhicules adaptés, ainsi que la politique de recrutement en faveur des personnes sourdes et muettes montrent la volonté de s'engager dans le domaine de la santé et du handicap. L'idée première reste d'offrir la possibilité à tous de pouvoir se déplacer et d'avoir une opportunité de s'émanciper financièrement.

Nous avons vu qu'à l'instar d'Airbnb, Uber possède les compétences mégamarketing nécessaire à son expansion mondiale. D'un point de vue économique, elle dispose du soutien des investisseurs. Elle propose un service utile et de qualité et sait le mettre en avant. Elle possède enfin tous les codes de la politique, des jeux d'influence et des relations publiques.

Comme nous avons pu le voir, la stratégie d'Uber au niveau mondial est assez agressive. Son implantation se fait dans le conflit social et juridique, avec les corporations de taxis et les pouvoirs publics. Elle dispose des compétences nécessaires à sa réussite, même si elle connaît certains revers (par exemple, elle a été interdite à Berlin en 2014). Elle est obligée de mettre en œuvre sa stratégie au niveau local, pour s'adapter à la législation et aux habitudes des territoires qu'elle conquiert. Nous allons maintenant nous pencher plus avant sur le cas parisien, en commençant par la présentation du champ du transport public particulier de personnes.

### III. LE CHAMP PARISIEN DU TRANSPORT PUBLIC PARTICULIER DE PERSONNES

Le champ du transport public particulier de personnes, en France, est très structuré, et ce depuis plus d'un siècle. La concentration de population à Paris donne à cette activité un statut particulier, protégé par un système de régulation du marché favorable aux chauffeurs de taxis. Les conditions technologiques du marché ont assez naturellement ouvert la voie au développement récent de l'activité de chauffeurs privés, réservés à l'avance, auquel il manquait alors la capacité d'entrer facilement en contact avec leurs passagers potentiels. Le champ évolue sous l'impact de cette nouvelle activité, portée par Uber et par plusieurs autres compagnies de mises en relation.

#### A. UBER OU LA PUISSANCE DES TAXIS

A Paris, les conflits sociaux avec les chauffeurs de taxis ont mis au premier plan les débats réglementaires et juridiques. Le secteur du transport de particulier est un

secteur réglementé en France depuis le 17<sup>ème</sup> siècle, et l'apparition d'Uber se fait donc dans un contexte particulier. Nous nous proposons de revenir sur l'histoire réglementaire du secteur du transport de particulier, afin de mieux comprendre les bouleversements engendrés par Uber en France, et en particulier à Paris.

#### 1) L'ÉVOLUTION DU CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE AUTOUR DES TAXIS ET AUTRES VTC

Sous l'impulsion du développement des villes, les services de transport ont connu une première phase de développement sous Louis XIV (Darbéra, 2012). Au 17<sup>ème</sup> siècle, une première distinction est faite entre les voitures de place et les voitures de remise. Leur nom vient de leur position dans la cité : les voitures de place peuvent stationner sur des places, dans la rue lorsqu'elles sont en attente de client ; les voitures de remise, quant à elles, se doivent d'attendre dans la « remise » (le garage de l'époque) pour ne pas encombrer la chaussée et ne peuvent qu'être réservées au préalable par le passager.

Les conflits avec les chauffeurs de véhicules de particuliers posent depuis leur apparition des problèmes à l'ordre public du fait de leur incidence sur la voie publique. L'article 1713 du Code Civil promulgué en 1804 permet de « louer toute sortes de biens meubles ou immeubles », ce qui occasionne de nombreux conflits entre les individus liés au marchandage et au respect des engagements pris. En ce qui concerne la location des voitures, ces conflits se sont traduits par des troubles à l'ordre public, sur la voie publique. La volonté du gouvernement de laisser libre cours à l'activité économique ne put bientôt plus contenir le mécontentement social. La réglementation en direction des voitures de place et de remise s'est faite pour calmer ce mécontentement avec la mise en place d'un prix uniforme pratiqué par toutes les voitures.

Avec les lois (locales ou nationales) concernant la possibilité de se regrouper au sein d'une profession dans des organisations pour défendre sa position, des grèves commencèrent à apparaître dès 1865 à Paris. Se développa alors l'idée d'un compteur « kilométrique et horaire » pour réguler les tarifs et les rémunérations versées aux

différentes parties prenantes (chauffeur, propriétaire du véhicule, État). Le compteur horokilométrique apparaît dès 1905 dans certains taxis, puis se généralise en 1912. Des limitations concernant le nombre de voitures autorisées à stationner dans la rue sont prises et les tarifs réglementés. De plus, la mise en place progressive des droits de protection sociale modifient les rapports entre les propriétaires des véhicules et les chauffeurs.

C'est particulièrement après la crise économique mondiale de 1929 que s'est développée cette réglementation : sous l'explosion du nombre de véhicules en circulation, la profession de chauffeurs de place s'est vue mise en danger du fait d'une concurrence accrue entre les chauffeurs qui ne leur permettait plus de garantir un revenu suffisant. Le rôle d'arbitre de l'État est mis à contribution par les taxis dont le poids politique n'est pas négligeable. Du fait de leur accès à la rue, ils disposent d'un pouvoir de nuisance important quant au fonctionnement de l'économie locale et nationale et quant à l'image de la France à l'étranger. En 1937<sup>194</sup>, l'on voit donc apparaître un *numerus clausus* pour la profession de taxi et des tarifs réglementés, sous l'impact des différentes mesures d'ordre sociales impulsées par le Front Populaire. Cependant, les voitures de remise n'ont pas subi de restriction, ni quant à leur nombre puisque n'encombrant pas les chaussées, ni quant à leur tarifs, puisqu'il est estimé que le passager peut faire jouer la concurrence entre les différents opérateurs avant de faire son choix. Au fil du temps, les voitures de place se sont transformées en taxis et les voitures de remise en VTC<sup>195</sup>.

Les voitures de remise ont évolué au fil de l'histoire : nous pouvons distinguer les voitures de grande remise, à l'origine transportant les personnalités influentes de la cour de Louis XIV, et les voitures de petite remise, service plus bas de gamme pour le reste de la population. C'est en 1955<sup>196</sup>, par un décret en date du 15 juillet que cette

---

<sup>194</sup> Loi du 13 mars 1937 ayant pour objet l'organisation de l'industrie du taxi

<sup>195</sup> Voitures de tourisme avec chauffeur avant de devenir voitures de transport avec chauffeur.

<sup>196</sup> Décret n°55-961 du 15 juillet 1955 relatif à l'exploitation des entreprises de remise et de tourisme

distinction est réactualisée dans le droit français. Ce décret pose les premières règles de l'encadrement de l'activité de grande remise, en spécifiant leurs interdictions (pas de maraude, ni de compteur horokilométrique) et leurs obligations (conditions d'obtention de la licence accordée par le préfet, réservation préalable, type de véhicule haut de gamme).

La diffusion de la radio permet une avancée importante pour l'organisation de la profession de taxi : avec l'apparition des radio-taxis, les courses peuvent être dispatchées d'une manière plus optimale. Cependant, la diffusion du téléphone dans la société, dans les années 1970, fait perdre un avantage important aux taxis : grâce à l'amélioration des conditions d'accès à la réservation préalable d'un véhicule de transport, les voitures de remise connaissent une augmentation importante de leur activité, au détriment des taxis. Un décret en date du 3 mars 1973<sup>197</sup> précise les différences entre les taxis et les voitures de remise (petite ou grande).

Mais les conflits entre les taxis et les chauffeurs de voiture de petite remise ne s'arrêtent pas là. La loi du 3 janvier 1977 et son décret d'application en date du 29 novembre 1977<sup>198</sup> précisent très concrètement l'organisation de l'exploitation des voitures de remise. Nous avons reporté au tableau 35 les différentes caractéristiques des taxis et des véhicules de remise. Cette dernière loi porte un coup d'arrêt important à l'activité de chauffeur de voiture de petite remise : les conditions d'obtention d'une autorisation d'exploitation deviennent beaucoup moins favorables aux exploitants, et dans les faits, peu d'autorisations sont données. Les véhicules de grande remise, de par leur haut standing, ne constituent pas vraiment une concurrence pour la profession des taxis suite aux obligations légales instaurées en 1955, et leur réglementation n'a que peu évolué au cours du 20<sup>ème</sup> siècle.

---

<sup>197</sup> Décret n° 73-225 du 2 mars 1973 relatif à l'exploitation des taxis et des voitures de remise

<sup>198</sup> Décret n° 77-1308 du 29 novembre 1977 portant application de la loi n° 77-6 du 3 janvier 1977 relative à l'exploitation des voitures dites de " petite remise "

Caractéristiques pour les taxis	Caractéristiques pour les voitures de remise	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorisation de stationnement sur la voie publique dans l'attente de la clientèle (maraude)</li> <li>- Compteur horokilométrique</li> <li>- Un dispositif extérieur lumineux avec le nom « taxi »</li> <li>- Fixation du nombre d'autorisations d'exploitation par les pouvoirs publics (mairie, préfecture)</li> <li>- Conditions de transfert des licences accordées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réservation préalable</li> <li>- Registre des traces écrites des courses de la journée</li> <li>- Pas de compteur horokilométrique</li> <li>- Pas de maraude</li> <li>- Spécificités des véhicules : plaque distinctive, maximum de 9 places</li> </ul>	
	<u>Petite remise :</u> Déclaration d'activité en préfecture, remplacée par l'examen par une commission présidée par le préfet en vue d'accorder une autorisation d'exploitation	<u>Grande remise :</u> Réaffirmation des dispositifs concernant les voitures de grande remise pris par le décret de 1955

Tableau 35 : Caractéristiques des taxis et des voitures de remise instaurées par les décrets de 1973 et 1977

Les années 1980 et 1990 connaissent quelques évolutions concernant l'exercice des professions de transport de passagers. La loi d'orientation des transports intérieurs de 1982<sup>199</sup> permet la mise en place de transports routiers privés interurbains occasionnels de plus de deux passagers (statut de capacitairer LOTI) Ce statut est accordé par une autorisation délivrée par le préfet. Cette catégorie spécifique permettra, petit à petit et dans une certaine mesure, de combler les manques liés à la disparition progressive des véhicules de petite remise – et nous le verrons, sera utilisée par les chauffeurs de VTC pour ne pas avoir à se plier aux obligations légales qui leur incombent. L'arrêté du 7 septembre 1990<sup>200</sup> réaffirme les conditions d'accès à la profession d'exploitant et les obligations légales concernant les véhicules de remise. En 1995, une nouvelle loi réexpose les conditions d'exercice de la profession de taxi et institue la profession d'exploitant de taxis. Les professions ne connaissent que peu de changements dans les années suivantes, les voitures de petite remise ayant quasiment disparu du paysage français (Darbéra, 2012).

<sup>199</sup> Loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs

<sup>200</sup> Arrêté du 7 septembre 1990 modifiant l'arrêté du 18 avril 1966 modifié relatif aux conditions d'exercice de la profession d'entrepreneur de remise et de tourisme

Jusqu'à la loi du 22 juillet 2009 et son décret d'application en date du 23 décembre<sup>201</sup>. Sont alors instituées les voitures de tourisme avec chauffeurs en lieu et place des voitures de grande remise. L'arrêté daté du même jour<sup>202</sup> précise, en plus des modalités de la formation au métier, les caractéristiques du véhicule, reprises au tableau 36. La réglementation et les déclarations d'exploitation sont sous la responsabilité du ministère du tourisme. Celui-ci est rattaché alors au ministère de l'économie et des finances, ce qui amène à constater le déplacement des préoccupations des pouvoirs publics. Alors que cette activité dépendait auparavant du ministère de l'intérieur du fait de l'importance de ces activités pour la sûreté publique, la préoccupation centrale des décideurs politiques se tourne dorénavant vers la création d'activité en vue de favoriser l'industrie du tourisme. On assiste alors à une simplification du régime des chauffeurs, avec la création d'un registre unique auprès de l'agence Atout France, et de la déclaration d'exercice qui n'est plus soumise à autorisation spécifique. Ces nouvelles orientations s'insèrent dans un paysage politique libéral, avec la volonté de promouvoir la création d'activités. Le rôle de l'État se modifie au cours du temps : de régulateur de conflits sociaux, il passe à créateur des conditions économiques favorables. Ces modifications vont avoir un impact important sur l'économie française par la démocratisation des technologies de l'information dans notre vie quotidienne.

<b>Caractéristiques des voitures de tourisme avec chauffeur en 2009</b>
4 à 9 places y compris celle du chauffeur
Âgée de moins de 6 ans sauf s'il s'agit d'une voiture de collection
Contrôle technique annuel
Signalétique spécifique
Longueur hors tout minimale de 4,5 mètres
Largeur hors tout minimale de 1,7 mètre
Puissance nette minimale du moteur de 88 kilowatts (précisée en 2011)
Exception de taille et de puissance de moteur pour les véhicules hybrides ou électriques

**Tableau 36 : Caractéristiques des VTC en 2009**

<sup>201</sup> Décret n° 2009-1650 du 23 décembre 2009 portant application de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques

<sup>202</sup> Arrêté du 23 décembre 2009 relatif au transport par voitures de tourisme avec chauffeur



Suite à ces simplifications du paysage réglementaire français, et sous l'impulsion donnée par les nouvelles technologies, la profession de chauffeurs de VTC se développe à une vitesse importante. Ainsi, on compte une création de 45 000 VTC en France depuis 2009 (Coface, 2016). C'est dans ce contexte réglementaire que l'éditeur d'application Uber s'implante en France en 2012, avec la création de sa filiale Uber France SAS. Ce n'est pas le premier opérateur virtuel de VTC à lancer son activité en France, mais la puissance de son application et de sa communication lui a permis de conquérir le marché rapidement et durablement. Outre les conditions réglementaires favorables à son installation en France, son succès (de par le monde) est lié à un contexte général favorable.

## 2) LA SITUATION PARISIENNE

La libéralisation du marché de transports publics particuliers de personnes fait suite au rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, dit rapport Attali (Attali, 2008). Au milieu d'un certain nombre de préconisations visant à libéraliser le pays, le rapport soulève le cas des taxis. Il déplore le faible nombre de taxis, 1 taxi pour 360 habitants à Paris, contre 1 pour 72 en Irlande suite à la libéralisation du marché, et envisage un impact bénéfique pour l'économie de l'augmentation du nombre de véhicules prêts à transporter des passagers, notamment en matière d'attractivité touristique et d'emploi. Le nombre de licences de taxis, officiellement appelées les autorisations de stationnement, à Paris, était de 15 300 en 2008, contre 14 900 en 1990 (+2,7%). La population parisienne et de la petite couronne est passée, quant à elle, de 6,14 millions de personnes en 1990 à 6,67 millions en 2010 (+8,7%)<sup>203</sup>. Si l'on considère qu'il y avait déjà peu de taxis en 1990, la situation à l'orée des années 2010 ne s'est pas arrangée. Le rapport préconise l'augmentation du nombre de taxis et la libéralisation de l'activité de chauffeurs en réinstaurant les véhicules de

---

<sup>203</sup> Source : séries historiques de la population de l'Insee : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3565661>

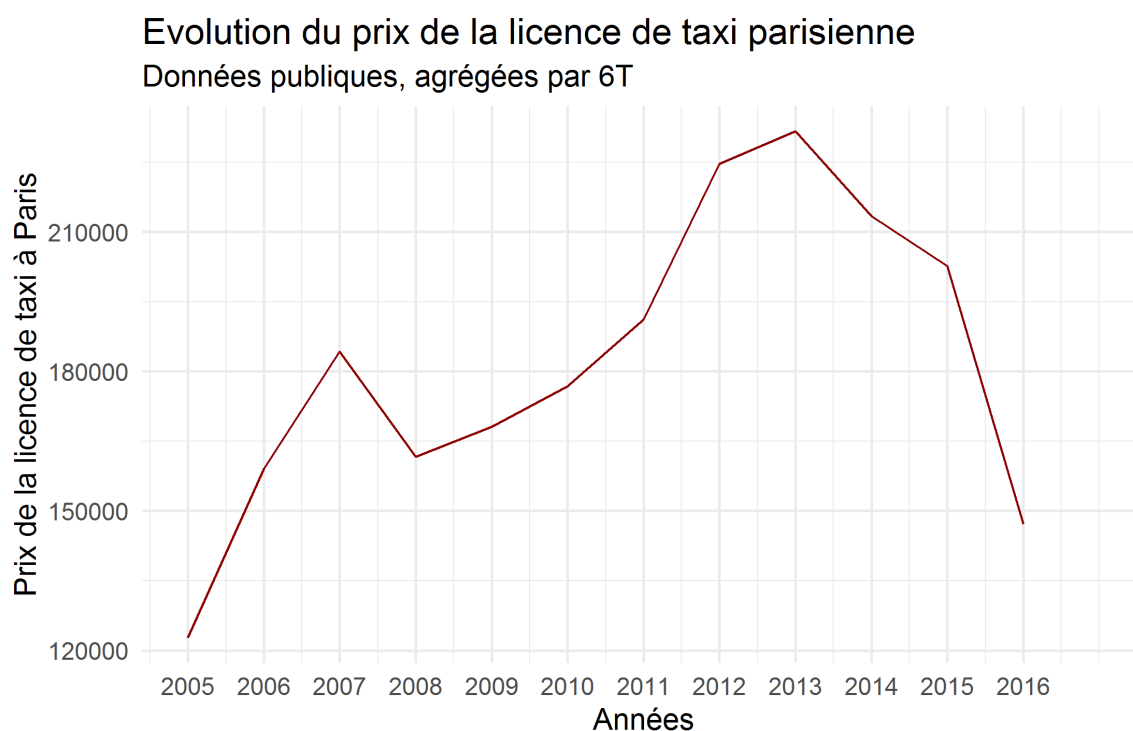
petites remises. Ce rapport sera suivi d'effets, avec la mise en place des VTC et l'augmentation progressive du nombre de licences.

La situation des taxis parisiens n'est pas très favorable. Le faible nombre de licences a des impacts sur la dynamique du métier. Un chauffeur de taxi peut avoir différents statuts :

- Les artisans taxis sont des chauffeurs exploitants propriétaires de leur autorisation de stationnement ;
- Les taxis en location gérance, qui loue la licence (et potentiellement le véhicule) à une société de taxis (comme G7) ;
- Les chauffeurs coopérateurs, qui disposent de parts dans une coopérative qui détient des licences ;
- Les chauffeurs salariés.

La possession d'une licence en propre n'est pas donc pas nécessaire pour pouvoir opérer, mais leur limitation impacte le marché de la revente. Pour obtenir une licence, il existe deux procédures : s'inscrire sur une liste d'attente auprès de la mairie ou de la préfecture et attendre (en moyenne 14 à 15 ans) de s'en voir attribuer une gratuitement par les pouvoirs publics ; ou acheter sa licence sur le marché secondaire. Depuis 2014, de nouvelles licences non-cessibles ont été mises sur le marché, suite à l'impact d'Uber : il s'agit de licences que le propriétaire ne peut pas revendre ; s'il cesse son activité, cette licence revient à l'autorité qui l'a émise. La figure 79 représente l'évolution du prix de vente de l'autorisation de stationnement à Paris. Réalisé avec les données agrégées par le cabinet 6-t, ce graphique montre la réalité des chauffeurs de taxis à l'arrivée d'Uber. Le prix de la licence a explosé de 2008 à 2013, et cela pèse sur les charges des taxis, qui voient d'un très mauvais œil l'arrivée d'une concurrence qui

va faire baisser la valeur de leurs investissements. En effet, l'arrivée d'Uber coïncide avec la baisse drastique du prix moyen de la licence à Paris, qui s'échange en moyenne aux alentours de 231 600 € en 2013 et qui tombe à 147 200 € en 2016. Les artisans taxis



**Figure 79 : Prix moyen des licences de taxis à Paris**

sont les plus impactés par cette chute brutale du prix, leur situation personnelle se trouvant dégradée par la baisse de la valeur de leur investissement et s'imaginent comme ceux ayant le plus à perdre de la fin du monopole de la profession. Sur la même période, le nombre de taxis a évolué à la hausse, bien que modérée : de 15 300 autorisations de stationnement en 2008, l'on est passé à 17 137 en 2012, pour arriver à 17 924 en 2018<sup>204</sup>.

En parallèle, le nombre de chauffeurs VTC a explosé durant la période : d'une centaine de véhicules roulant sous statut comparable en 2008 (Attali, 2008), le nombre est passé à 18 912 licences professionnelles VTC enregistrées au 31/12/2017 en Ile-de-

---

<sup>204</sup> <https://www.prefecturedepolice.interieur.gouv.fr/Demarches/Professionnel/Transports/Taxis-parisiens>

France<sup>205</sup> (soit un niveau comparable au nombre de taxis sur ce territoire). Cette progression s'explique par le besoin latent évident de transport de ce type, mais également par les opportunités d'emploi que crée ce nouveau statut. Le taux de chômage en Ile-de-France atteint 8,3%<sup>206</sup> de la population en 2012, avec des inégalités très grandes entre les territoires. Les banlieues parisiennes où les taux de chômage sont les plus élevés connaissent plus d'enregistrement d'exploitant de VTC que les autres zones de la région<sup>207</sup>. Cette nouvelle activité trouve donc un public prêt à embrasser la cause des VTC pour subvenir à leurs besoins. Uber profite d'un contexte plutôt favorable de ce point de vue pour le lancement de sa plateforme à Paris et jouera largement sur les opportunités d'emploi qu'elle apporte aux territoires.

Enfin, l'image des taxis parisiens n'est pas bonne. Profitant de ce contexte de monopole, les exploitants ou les sociétés d'exploitants n'ont pas particulièrement fait de grandes modifications à leur service au cours des décennies passées. Peu sont équipés de lecteurs de carte bleue, ce qui porte préjudice à la facilité d'usage du passager, et ils jouissent d'une image assez médiocre dans la population. La démocratisation des smartphones à l'œuvre au début des années 2010 ne l'améliore pas. Les investissements des compagnies et des chauffeurs indépendants dans ces technologies sont invisibles ou presque pour les utilisateurs. La population parisienne ciblée en premier lieu par Uber, un profil de jeunes actifs technophiles et cherchant dans la consommation de la simplicité, du confort et de la considération, n'est pas satisfaite par l'offre actuelle. D'autant plus que le nombre de taxis est faible par rapport à la population<sup>208</sup> et difficile à trouver aux horaires où leur présence est le plus souhaitée (tard dans la nuit, en cas d'intempérie, etc.). Cette situation, insatisfaisante à

---

<sup>205</sup> Sur 26 352 au niveau national, soit 71,8% des VTC français sur la région parisienne : [http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits\\_editoriaux/Publications/Datalab/2018/datalab-39-t3p-taxis-vtc-2016-2017-juillet-2018.pdf](http://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/fileadmin/documents/Produits_editoriaux/Publications/Datalab/2018/datalab-39-t3p-taxis-vtc-2016-2017-juillet-2018.pdf)

<sup>206</sup> Source : Insee, taux de chômage localisés

<sup>207</sup> Source : Insee, séries chronologiques de création d'entreprise, secteur du transport, par départements.

<sup>208</sup> 2,24 millions d'habitants à Paris en 2012, soit 1 taxi pour 131 habitants si on ne prend que la ville de Paris, mais les taxis opèrent aussi en petite couronne, ce qui nous donne 1 taxi pour 390 habitants en 2012.

de nombreux égards, était donc mûre pour accueillir une plateforme ambitieuse et innovante comme Uber.

## B. LES ACTEURS DU CHAMP DU TRANSPORT PUBLIC PARTICULIER DE PERSONNES

### 1) LES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics nationaux sont en charge de la réglementation des transports privés de personnes. Historiquement, le ministère de l'intérieur est en charge des taxis. A Paris, c'est le préfet (représentant de l'État dans les territoires) qui délivre les autorisations de stationnement. Les préoccupations qui entourent les taxis sont à l'origine d'ordre sécuritaire, ce qui explique ce rattachement. Les taxis parisiens exercent sur la ville de Paris et dans les villes de la petite couronne (départements des Hauts-de-Seine, du Val-de-Marne et de Seine-Saint-Denis).

Dans un premier temps (2009-2014), les voitures de tourisme avec chauffeur, comme leur nom l'indique, étaient sous la tutelle du ministère en charge du tourisme. Comme nous avons pu le voir avec Airbnb, la volonté politique est de développer le tourisme pour ses effets sur la croissance économique, et les VTC sont vus comme source d'attractivité touristique, permettant d'offrir un service haut de gamme à une clientèle exigeante (et riche). Leur statut permet de protéger la profession des taxis, en conservant leurs privilèges (maraude, possibilité de stationnement sur la voirie, etc.), mais cela sera sans compter la révolution technologique qui permettra de rendre ces véhicules accessibles à tous et pas seulement aux résidents d'hôtels de luxe. Atout France est chargé du registre des VTC.

En 2014, avec la loi Thévenoud qui vient préciser les conditions d'exercice des VTC, la logique change. Les voitures de tourisme avec chauffeur deviennent des voitures de transport avec chauffeur, et c'est dorénavant le ministère en charge des transports qui a compétence sur ce sujet. C'est lui qui tient le registre des VTC. Nous pouvons voir ici que l'activité engendrée par Uber a modifié les représentations de l'État vis-à-vis de ce moyen de transport. La démocratisation du recours aux VTC en

fait une alternative aux autres modes de déplacement présents dans les villes, et c'est donc une logique d'intégration de ce mode de transport dans les réflexions plus globales qui sous-tend à ce déplacement.

De leur côté, les pouvoirs publics locaux n'ont pas de prise sur le sujet. Ils sont directement impactés par cette activité sur leur territoire, mais ne dispose pas de compétence pour la réguler. Cela peut varier en fonction des villes, puisque certains maires ont la compétence de délivrer les autorisations de stationnement (les licences des taxis). Le Conseil de Paris, lui, n'a pas de décision à prendre à ce sujet, si ce n'est dans l'organisation de la ville et la prise en compte des moyens de transport dans ses plans d'urbanisme.

Par contre, l'Union Européenne joue un rôle non négligeable d'arbitrage. Sa catégorisation de la nature de l'activité exercée par la plateforme Uber implique les règles qui s'y appliquent. Sollicitée par l'Espagne pour statuer sur la nature de l'entreprise Uber, sa décision permet d'éclaircir les lois qui s'appliquent à la plateforme. Uber soutient qu'elle est une entreprise de mise en relation numérique et de ce fait tombe sous la réglementation afférente aux entreprises de services propres à la société de l'information. De leur côté, les chauffeurs de taxis espagnols soutiennent qu'Uber est une entreprise de services de transport. L'UE favorisera cette deuxième interprétation en décembre 2017<sup>209</sup>, ce qui ouvre de nouvelles perspectives pour la réglementation de cette plateforme et de ses concurrentes. En effet, en étant considérée comme une entreprise de services de transport, la réglementation d'Uber revient aux différents États membres. Cette décision implique que les lois nationales afférentes à l'activité d'Uber sont valides et peuvent être maintenues.

## 2) LES COMPÉTITEURS

Les compétiteurs du marché des transports publics particuliers de personnes sont distingués selon différents critères, dont le type de véhicule employé. Nous ne nous intéressons pas ici aux véhicules motorisés à deux ou trois roues, mais seulement

---

<sup>209</sup> Arrêt C-434/15 de la Cour de Justice de l'Union Européenne du 20/12/2017

aux voitures. Parmi les opérateurs de voitures, nous nous intéressons spécialement aux taxis et VTC.

*a) LES TAXIS*

Comme nous l'avons vu précédemment, la profession de chauffeurs de taxis peut être exercée sous différents statuts. Pour pouvoir être réservés, les chauffeurs doivent adhérer à une (ou plusieurs) centrales de réservation radio (la répartition des taxis se fait via la radio) ou opérateurs d'application (depuis plus récemment). Les chauffeurs sont regroupés au sein de syndicats et d'associations professionnelles.

Traditionnellement, les centrales de réservation ont un fort pouvoir sur la profession. En permettant aux chauffeurs d'avoir des courses supplémentaires à celles trouvées dans la rue ou dans les stations de taxis<sup>210</sup>, elles jouent un rôle d'appariement de l'offre et de la demande. Les principales centrales de réservation à Paris sont :

- les Taxis G7 : centrale leader à Paris, elle fait rouler environ 8 000 taxis, qu'ils soient exploités par des chauffeurs salariés ou artisans. Elle met en place dès 2008 une application internet. La concurrence d'Uber va l'amener à améliorer son offre, en supprimant le mot « taxis » de sa marque, en diversifiant sa gamme et en créant une application de qualité comparable à celle d'Uber. Propriété du Groupe Rousselet depuis 1960, comme son concurrent les Taxis Bleus, le rapprochement des deux marques sera mis en place en septembre 2017 ;
- les Taxis bleus : centrale disposant de 3 000 taxis, elle est achetée en 1993 par le Groupe Rousselet. La marque disparaît petit à petit à partir de fin 2017 ;
- Gescop-Alpha Taxis : la centrale a un statut de coopérative et fait donc rouler 1 200 chauffeurs coopérateurs ;
- la Centrale Belem Taxis 7000, opérant à Paris, mais qui ne fournit pas d'informations spécifiques ;

Des éditeurs d'application pour la réservation de taxis sont apparus ces dernières années, notamment suite à l'impulsion de l'État dans ce sens. La mise en place de la plateforme Le.Taxi permettra à des éditeurs d'utiliser les données des chauffeurs pour proposer un service de mise en relation.

*b) LES VTC*

---

<sup>210</sup> Qui semblent de plus en plus désertées et parfois laissées à l'abandon.

Les chauffeurs de VTC, à l'image des chauffeurs de taxis peuvent exercer sous différents statuts : indépendants propriétaires de leur véhicule, coopérateurs, locataires ou salariés. L'existence des technologies de l'information, de la géolocalisation et d'internet, ont permis le développement de cette activité. Au fur et à mesure de leur essor, les chauffeurs vont se structurer en associations professionnelles et syndicats.

Les principaux services de mise en relation de VTC avec des passagers à Paris sont :

- Uber, bien entendu ;
- Allocab, créée en 2011, française, elle dispose d'un partenariat avec la SNCF en 2013<sup>211</sup> et propose un service de moto-taxis. L'application est lancée en septembre 2012 ;
  - Chauffeur Privé<sup>212</sup>, créée en 2011, française, son positionnement haut de gamme est assez similaire à celui d'Uber ;
  - LeCab, créée fin 2012, joue sur un service haut de gamme ;
  - Taxify, entreprise estonienne créée en 2013, elle s'implante à Paris fin 2017. Son positionnement est plutôt milieu de gamme.

La domination d'Uber sur le marché n'est pas du tout évidente. Les offres alternatives jouent sur un aspect économique, en cherchant à proposer une offre un peu moins chère qu'Uber (mais la concurrence par les prix est intense et Uber a une puissance suffisante pour baisser ses prix temporairement). Les éditeurs français mettent leur nationalité en avant pour concurrencer le géant américain. Ainsi, sur le site de Chauffeur Privé, l'on peut voir sur la page d'accueil la mention « 100% de nos impôts sont payés en France »<sup>213</sup>, comme l'atteste la figure 80. Les offres restent néanmoins similaires, avec quelques variations : moto-taxis pour Allocab, programme de fidélité pour Chauffeur Privé, des partenariats avec des restaurants pour LeCab.

---

<sup>211</sup> <http://blog.allocab.com/2013/12/snCF-idcab-taxi-allocab-pap.html>

<sup>212</sup> Racheté par Daimler fin 2017, l'application s'appelle dorénavant Kapten.

<sup>213</sup> <https://www.chauffeur-prive.com/fr/>



## POURQUOI NOUS CHOISIR ?



### PROGRAMME DE FIDÉLITÉ EXCLUSIF

Plus vous roulez, plus vous êtes récompensé en courses gratuites et accédez à de nouveaux avantages



### RÉSERVATION À L'AVANCE

Réservez un chauffeur jusqu'à 30 minutes avant votre course



### ENTREPRISE FRANÇAISE

100% de nos impôts payés en France



### PRIX FIXÉS AVANT LA COMMANDE

Peu importe le trafic et l'itinéraire choisi, le prix reste inchangé



### QUALITÉ DE SERVICE

95% des courses notées 4 ou 5 étoiles



### SERVICE CLIENT

Un service client local, réactif et multi-canal

Figure 80 : Impression-écran de la page d'accueil de Chauffeur Privé en 2017

### 3) LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

Comme nous l'avons précisé au chapitre précédent, les associations professionnelles ont pour vocation de représenter ses membres auprès des pouvoirs publics, de défendre leurs intérêts au sein du champ et de conseiller ses membres sur la meilleure façon de conduire leurs affaires. La profession de taxis, très ancienne, est bien structurée : les chauffeurs indépendants sont représentés par la Fédération Nationale des Artisans Taxis ; les chauffeurs salariés ou locataires sont structurés par chacune des grandes centrales syndicales de salariés françaises (la CGT, la CFDT, FO, etc.) ; les sociétés et les centrales de réservation sont, elles, regroupées au sein de l'Union Nationale des Industries du Taxi.

De leur côté, les chauffeurs de VTC se sont structurés au fur et à mesure que leur volume d'activité et leur nombre croissent. Des structures ad hoc sont créées, comme le Syndicat des Chauffeurs Privés / VTC (SCP-VTC) en octobre 2015, et des branches se développent au sein des syndicats nationaux (CFDT-VTC-Loti en 2015). Un syndicat existe depuis l'époque des voitures de remise, il s'agit de la Chambre

Syndicale Nationale des Entreprises de Remise et de Tourisme (CSNERT), plus connue sous le nom de France Limousine Association, créée depuis 1945. La jeunesse des associations professionnelles de chauffeurs et d'exploitants VTC fait que la production de discours se fait via des moyens moins professionnels. Au lieu de communiqués de presse, ces associations vont préférer la communication sur les réseaux sociaux, notamment via les groupes Facebook ou les services de messageries instantanées, ou directement sur le terrain.

Le tableau 37 reprend les principales associations professionnelles parisiennes du champ du transport public particulier de personnes. D'autres associations, plus ou moins importantes, existent sur le territoire national et prendront part aux négociations organisées par les pouvoirs publics, mais notre focale se trouve sur l'agglomération parisienne.

Association professionnelle	Domaine d'activité	Date de création
Confédération Général du Travail-Taxis (anciennement les Cochers Chauffeurs) (CGT-Taxis) <sup>214</sup>	Taxis	1895 pour la CGT ; 1884 pour les Cochers Chauffeurs
Fédération Nationale des Artisans du Taxi (FNAT) <sup>215</sup>	Taxis	1939
Chambre Syndicale Nationale des Entreprises de Remise et de Tourisme (CSNERT) <sup>216</sup>	VTC (voitures de remise)	1945
Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT) <sup>217</sup>	VTC	1964 (s'intéresse aux VTC en 2015)
Union Nationale des Industries des Taxis (UNIT) <sup>218</sup>	Taxis	1997
Fédération Nationale Du Taxi (FNAT) <sup>219</sup>	Taxis	2008
Fédération Française des Exploitants de Voiture de Transport (FF-EVTC) <sup>220</sup>	VTC	2012
Union Nationale des Taxis (UNT) <sup>221</sup>	Taxis	2012

<sup>214</sup> <https://www.cgt-taxis.fr/>

<sup>215</sup> <http://www.fnataxi.fr/qui-sommes-nous/>

<sup>216</sup> <https://www.csnert.fr/>

<sup>217</sup> [https://www.cfdt.fr/portail/actualites/la-cfdt-vtc-se-mobilise-srv1\\_587108](https://www.cfdt.fr/portail/actualites/la-cfdt-vtc-se-mobilise-srv1_587108) - La CFDT est aussi dotée d'une branche taxi.

<sup>218</sup> <https://unit-taxi.com/presentation/>

<sup>219</sup> <http://www.fndt.fr/-Qui-sommes-nous->

<sup>220</sup> <http://www.ffevtc.com/historique/>

<sup>221</sup> <http://www.u-n-t.fr/nous-connaître/UNT/qui-sommes-nous>

Communauté Solidaire de Chauffeur Indépendant VTC <sup>222</sup>	VTC	2013
Union Nationale des Chauffeurs Courtois (UNCC) <sup>223</sup>	Chauffeurs taxis et VTC	2014
Capa VTC (puis FO – Capa VTC) <sup>224</sup>	VTC	2015 (2017)
Syndicat des Chauffeurs Privés / VTC (SCP-VTC) <sup>225</sup>	VTC	2015
Actif VTC <sup>226</sup>	VTC	2015

**Tableau 37 : Les principales associations professionnelles du champ du transport public particulier de personnes**

#### 4) LES DESTINATAIRES DES DISCOURS DE LÉGITIMATION

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les destinataires des discours de légitimation sont ceux qui par leurs actes vont accorder ou non du crédit, voire du soutien à un acteur en quête de légitimité. Les destinataires présents au niveau du marché sont les consommateurs, qui choisissent un mode de transport plutôt qu'un autre et les investisseurs, qui permettent la réalisation de l'activité. Les chauffeurs professionnels sont eux aussi sollicités par les différents acteurs, et leur pouvoir réside dans l'affiliation ou non à telle opérateur de mise en relation (taxis ou VTC) ou à telle ou telle association professionnelle.

Au niveau de l'opinion publique, les acteurs à convaincre sont multiples. Les représentants publics, parlementaires ou élus locaux, sont un enjeu de négociation et de séduction par leur incidence sur les processus législatifs. De même que les médias qui permettront, par leur intermédiaire, de toucher une partie de la population.

L'étude du champ du transport public particulier de personnes nous permet de constater plusieurs dynamiques à l'œuvre :

- La volonté des pouvoirs publics de libéraliser le marché du transport afin de générer de la croissance économique, dans un premier temps pensée comme devant

<sup>222</sup> [https://www.facebook.com/pg/association.vtc/ads/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/association.vtc/ads/?ref=page_internal)

<sup>223</sup> <https://uncc.fr/2014/02/04/communiqu-e-la-premiere-union-entre-taxi-et-vtc-a-maintenant-un-nom-union-nationale-des-chauffeurs-courtois/>

<sup>224</sup> <http://www.net1901.org/association/UNION-DES-CHAUFFEURS-CAPACITAIRES-ET-VTC-CAPA-VTC.1419808.html>

<sup>225</sup> <http://syndicat-vtc.com/index.php/statuts/>

<sup>226</sup> <http://www.net1901.org/association/ASSOCIATION-DES-CHAUFFEURS-DE-TRANSPORT-DE-PERSONNES-INDEPENDANTES-DE-FRANCE-ACTIF-VTC.,1460721.html>

provenir du marché touristique, puis, au vue des proportions que prendra cette activité, comme émanant de la demande intérieure.

- Le rôle très ancré socialement des taxis, qui cherchent coûte que coûte à préserver la stabilité de leur marché, qui seule leur permet de tirer des revenus subséquents de son activité.

- L'émergence d'une nouvelle catégorie professionnelle, celle des chauffeurs de VTC, qui se constitue à la faveur d'un contexte économique contraint (la crise économique découlant de l'effondrement du marché des *subprimes*) et du développement technologique qui permet de démocratiser l'accès à l'activité.

Les taxis voient d'un très mauvais œil l'émergence des chauffeurs de VTC, dont l'histoire n'est pas sans rappeler la situation des taxis à la suite de la crise de 1929. Leur position dominante sur le marché est adossée à une réglementation en leur faveur et des appuis dans les sphères politiques. Les pouvoirs publics sont alors pris dans une double posture, de vouloir favoriser la concurrence sur le marché du transport public particulier de personnes tout en devant faire appliquer les lois existantes en faveur des taxis.

Il se joue alors une compétition entre les groupes sociaux des chauffeurs de taxis et ceux de VTC pour l'emploi et la reconnaissance sociale, l'un cherchant à garder sa domination et ses positions acquises sur le marché et l'autre cherchant à y exister (les volontés de domination ne viennent qu'une fois que la condition d'existence de l'acteur est stabilisée). Uber est le point de départ de cette lutte et a été un véhicule puissant pour que les chauffeurs de VTC se constituent et soient reconnus socialement.

Intéressons-nous maintenant au détail des positions des acteurs du champ d'action stratégique de la régulation parisienne, niveau d'analyse pertinent vue la nature du travail institutionnel qui se déroule autour du transport public particulier de personnes.

#### IV. LES ENJEUX DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Comme nous venons de le voir, le champ du transport public particulier de personnes est soumis à une forte régulation des pouvoirs publics. Cet état nous amène à nous intéresser aux discours des acteurs évoluant dans ce champ d'action stratégique

spécifique. La période étudiée court de 2012, date d'implantation d'Uber, à 2017. Les premières revendications des taxis à l'encontre d'Uber apparaissent en 2013, une fois que la plateforme a eu le temps de se développer. Les premiers discours datent donc de cette année-là. Le corpus que nous avons composé regroupe 8 acteurs, que nous pouvons regrouper en 4 groupes :

- les plateformes de mise en relation de chauffeurs VTC : Allocab et Uber ;
- les représentants des chauffeurs de taxis : la CGT, et les représentants des sociétés de taxis : l'UNIT et la FNAT ;
- les représentants des chauffeurs VTC : la CFDT-VTC ;
- les pouvoirs publics : le Conseil de Paris et l'Autorité de la Concurrence.

L'objectif de cette partie est de mettre en évidence les sujets d'importance pour ces différents acteurs et les arguments produits. Un premier arrêt sur la tonalité des discours des 8 protagonistes étudiés nous éclaire sur la nature des sentiments exprimés. La figure 81 nous permet de constater que la répartition de l'expression des sentiments dans les discours est sensiblement équivalente, même si l'on peut voir apparaître deux groupes selon le degré de négativité ou de positivité présenté. Hormis la FNAT qui propose à la fois un discours parmi les plus positifs et négatifs, nous pouvons constater que les discours d'Allocab, de l'Autorité de la Concurrence et de la CGT sont parmi les plus négatifs et les moins positifs, au contraire de la CFDT, du Conseil de Paris, d'Uber et de l'UNIT.

## Tonalité des discours des acteurs du champ du transport public particulier de personnes

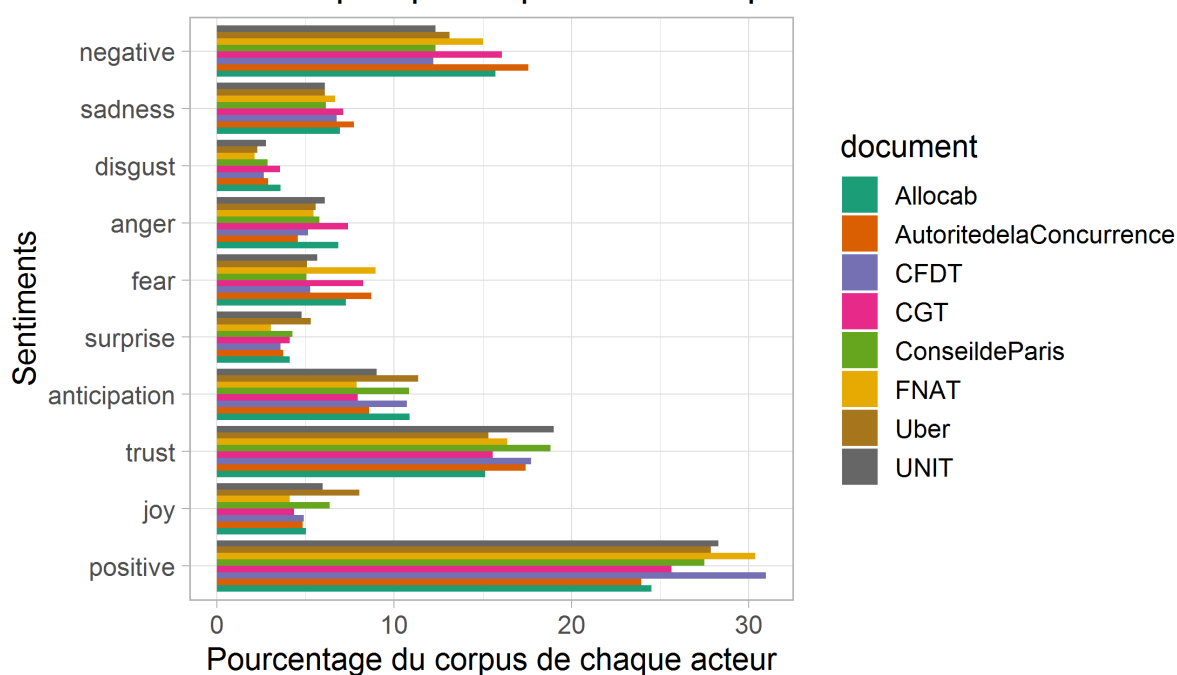


Figure 81 : La tonalité du corpus du cas Uber

Le discours de la CGT est particulier : marqué par la colère et la peur, ce syndicat s'exprime de manière très revendicative en utilisant un langage singulier, propre à son rôle de défenseur des travailleurs. Cet aspect distinctif du langage de la CGT se retrouvera dans les analyses suivantes et est illustré par le grand nombre d'occurrences du terme « contre ». Le discours d'Uber est marqué par l'anticipation et la joie, qui reflète la promotion de son offre et de ses nouveaux services. La CFDT-VTC porte le discours le plus positif, marqué par la confiance et l'anticipation, qui laisse présager de sa volonté à porter un nouveau corps professionnel. Le discours de l'Autorité de la Concurrence est quant à lui très marqué par le langage administratif, et les avis qu'elle propose ne sont pas toujours favorables aux projets gouvernementaux.

### A. LES PLATEFORMES DE VTC

#### 1) ALLOCAB

Allocab est une start-up française qui édite une application de mise en relation de chauffeurs VTC et de moto-taxis avec des passagers, mais dont la taille n'a rien de comparable avec Uber. Elle a deux levées de fonds connues à son actif : une en février

2013 de 60 000 €, et l'autre en novembre 2016, de 3 millions d'euros, par le fonds d'investissement Hi Inov, au capital duquel se trouve la SNCF. Depuis lors, la société s'est tournée vers le développement de sa plateforme à destination des entreprises (dont la SNCF), mais continue d'éditer son application grand public.

Les discours d'Allocab couvrent la période 2013-2015, soit celle où nous n'avons pas de discours de la part d'Uber. L'étude du point de vue de la plateforme française durant cette première période de travail institutionnelle nous renseigne sur les sujets qui portent à débat et sur la position relative des acteurs venant bousculer les équilibres existants. Pour constituer le corpus d'Allocab, nous avons relevé les communiqués de presse émis par la plateforme. Nous avons ainsi 15 documents pour la période, et le détail de la composition du corpus se trouve résumée dans le tableau 38 **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2013	195	162,99	974	5	0,16
2014	144	53,80	1 148	8	0,15
2015	164	20,51	327	2	0,16
2013-2015	167	79,10	2 449	15	0,16

Tableau 38 : Composition du corpus d'Allocab

Le discours de la plateforme est plus dense en 2014, ce qui nous permet de voir les questionnements de cette année-là, qui coïncide avec la mise en service d'UberPop et le redoublement des véhémences à l'encontre de la plateforme correspondante. La figure 82 décrit les mots les plus utilisés par Allocab.





décret, qui impose un délai de 15 minutes d'attente incompressible entre la réservation et la prise en charge des passagers par les VTC (« minutes »). Les pouvoirs publics sont relativement présents dans le discours (« gouvernement », « loi », « conseil constitutionnel ») ce qui montre leur rôle central dans le conflit qui oppose les plateformes de VTC et les taxis.

Le détour par les entités présentes dans ce corpus de textes nous renseigne sur les préoccupations d'Allocab (figure 83). Les premières entités sont relatives à Allocab (Yanis Kiansky est son PDG). « Dodos » fait référence au mouvement du même nom créé par les plateformes de VTC pour se faire entendre face à la gronde des taxis. Ce mouvement naît après l'annonce du décret des 15 minutes d'attente obligatoires. Les propositions faites par T. Thévenoud suite à sa sollicitation par les pouvoirs publics pour mettre un terme au conflit sont scrutées, ainsi que les décisions des Conseils d'État et Constitutionnel. Nous pouvons constater que les acteurs du conflit semblent se tourner très rapidement vers un arbitrage de la loi.

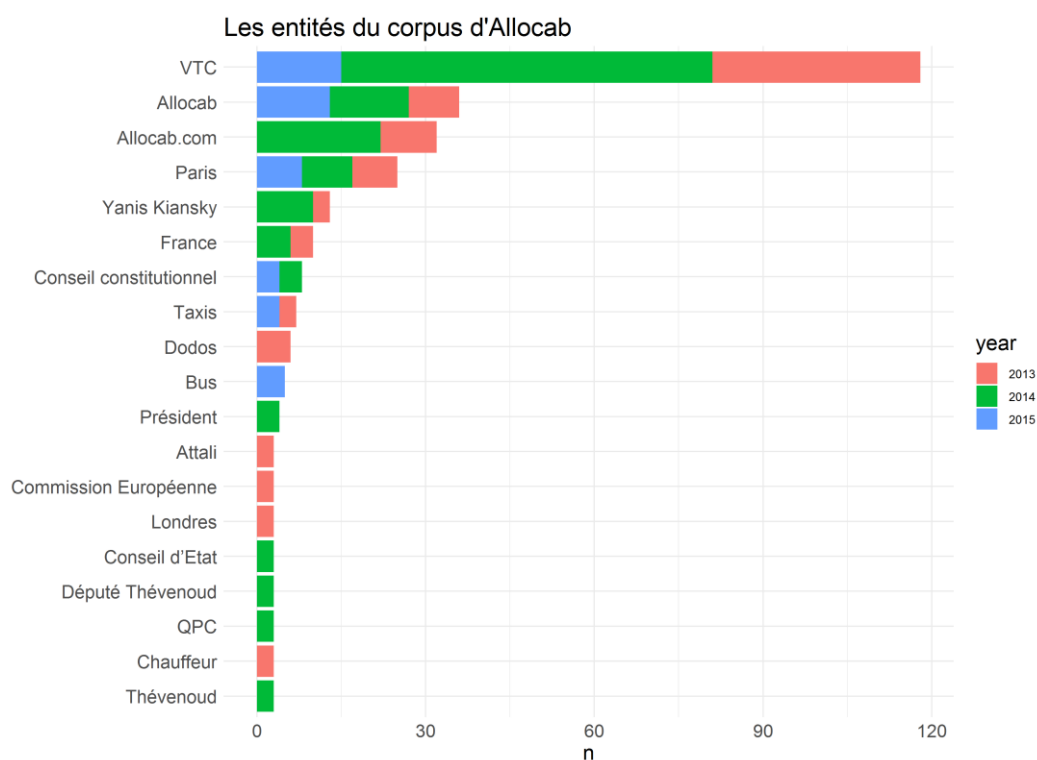
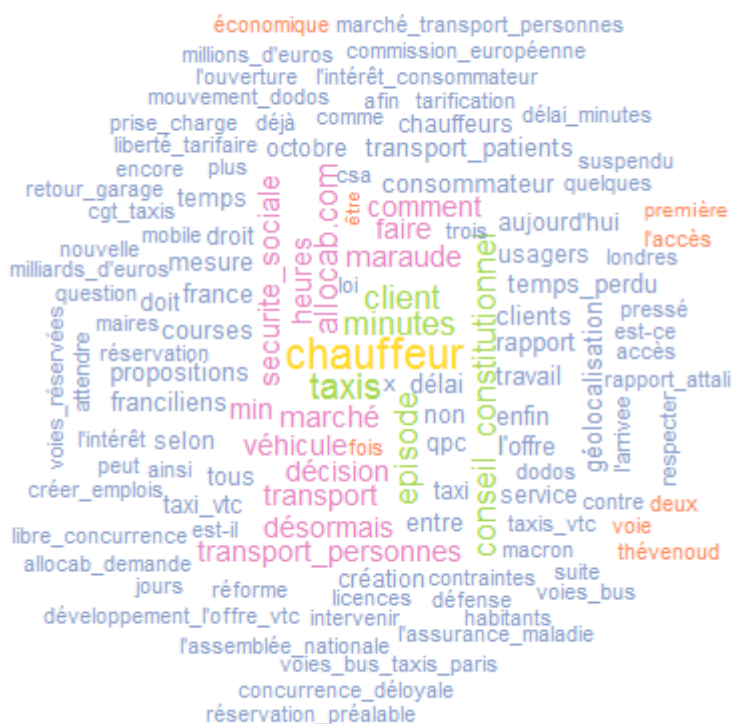


Figure 83 : Les entités du corpus d'Allocab

## Discours d'Allocab en tf-idf



Fréquence des mots en tf-idf dans le corpus d'Allocab

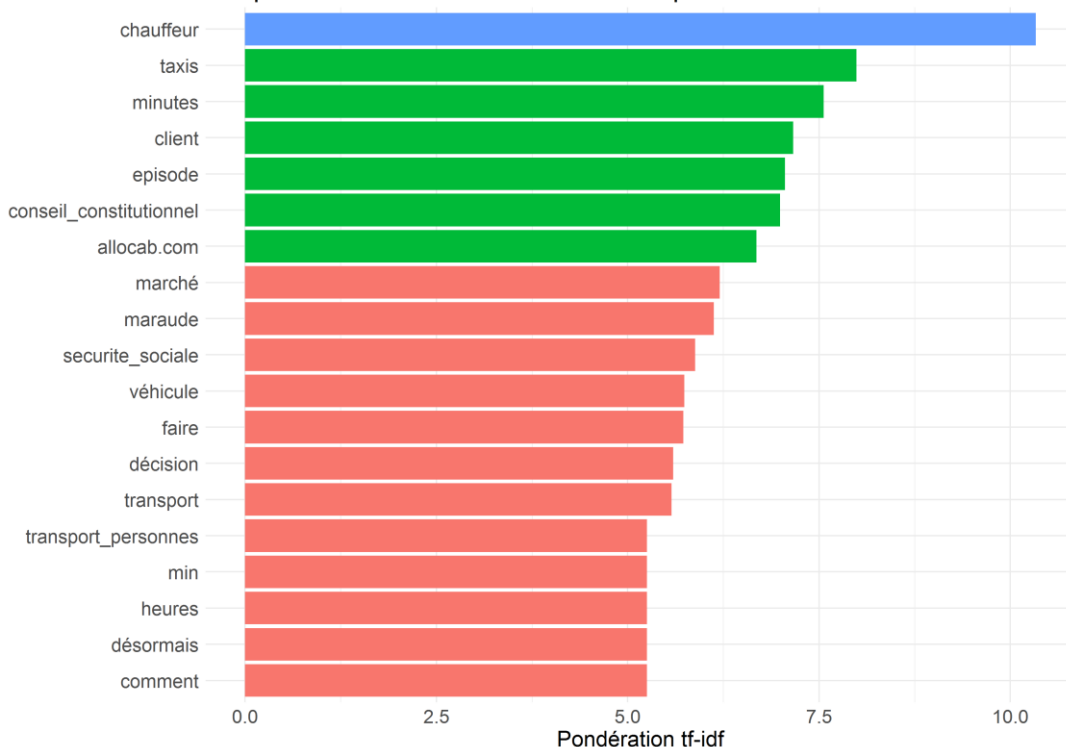


Figure 84 : Le discours d'Allocab pondéré en tf-idf

L'analyse du discours pondéré en tf-idf nous permet de voir un peu plus précisément les sujets qui occupent Allocab. Comme nous pouvons le voir sur la figure 84, les chauffeurs sont au cœur des préoccupations de la plateforme, tout comme les



*topic* met, lui, en avant les différents sujets soulevés par l’emploi des chauffeurs VTC : la « fluidification » du marché du transport public particulier de personnes, les questions autour de l’organisation du travail et la problématique de la sécurité sociale des chauffeurs liée à leur statut.

## 2) UBER

Nous avons présenté la plateforme Uber dans la première partie de ce chapitre. Elle se positionne comme un acteur révolutionnaire du transport public particulier de personnes, proposant son offre dans les grandes villes du monde. Son application bouleverse les équilibres des marchés existants, poussant les taxis à revendiquer leur pré carré et les pouvoirs publics à revoir leur réglementation. La puissance de revendication des taxis, issue d’une longue tradition, mobilise l’opinion publique et force les pouvoirs publics à réagir rapidement. En France, dans un premier temps, Uber répond aux attaques par des actions sur le terrain et la mobilisation de ses utilisateurs. C’est à partir de 2015 que la plateforme produit un discours à destination des médias pour relayer ses positions, ses actions et ses arguments en faveur de son impact économique et social.

Nous avons analysé les publications d’Uber sur son site [uber.com/newsroom](http://uber.com/newsroom), en langue française et mentionnant Paris sur la période 2015-2017. Le tableau 39 récapitule la composition de ce corpus. Nous pouvons constater l’accroissement dans le temps de la production de texte de la part de la plateforme : le nombre de documents augmente largement de 2015 à 2016, et la longueur des textes est plus importante en 2017 qu’en 2016.

Années	Nombre de tokens moyen par document	Écart-type	Nombre de tokens total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2015	117	61,02	1 749	15	0,15
2016	102	49,58	3 567	35	0,16
2017	163	124,67	4 904	30	0,17
<b>2015-2017</b>	<b>127</b>	<b>78,42</b>	<b>10 220</b>	<b>80</b>	<b>0,16</b>

Tableau 39 : Composition du corpus Uber

Le discours d'Uber est avant tout promotionnel et met en avant le service UberEats, lancé en 2015 à Paris. Le discours de la plateforme est représenté sur la figure 86. Nous pouvons constater que la visée du discours semble majoritairement promotionnelle (« commandez », « uber eats »). Cet aspect tient aussi à la nature des

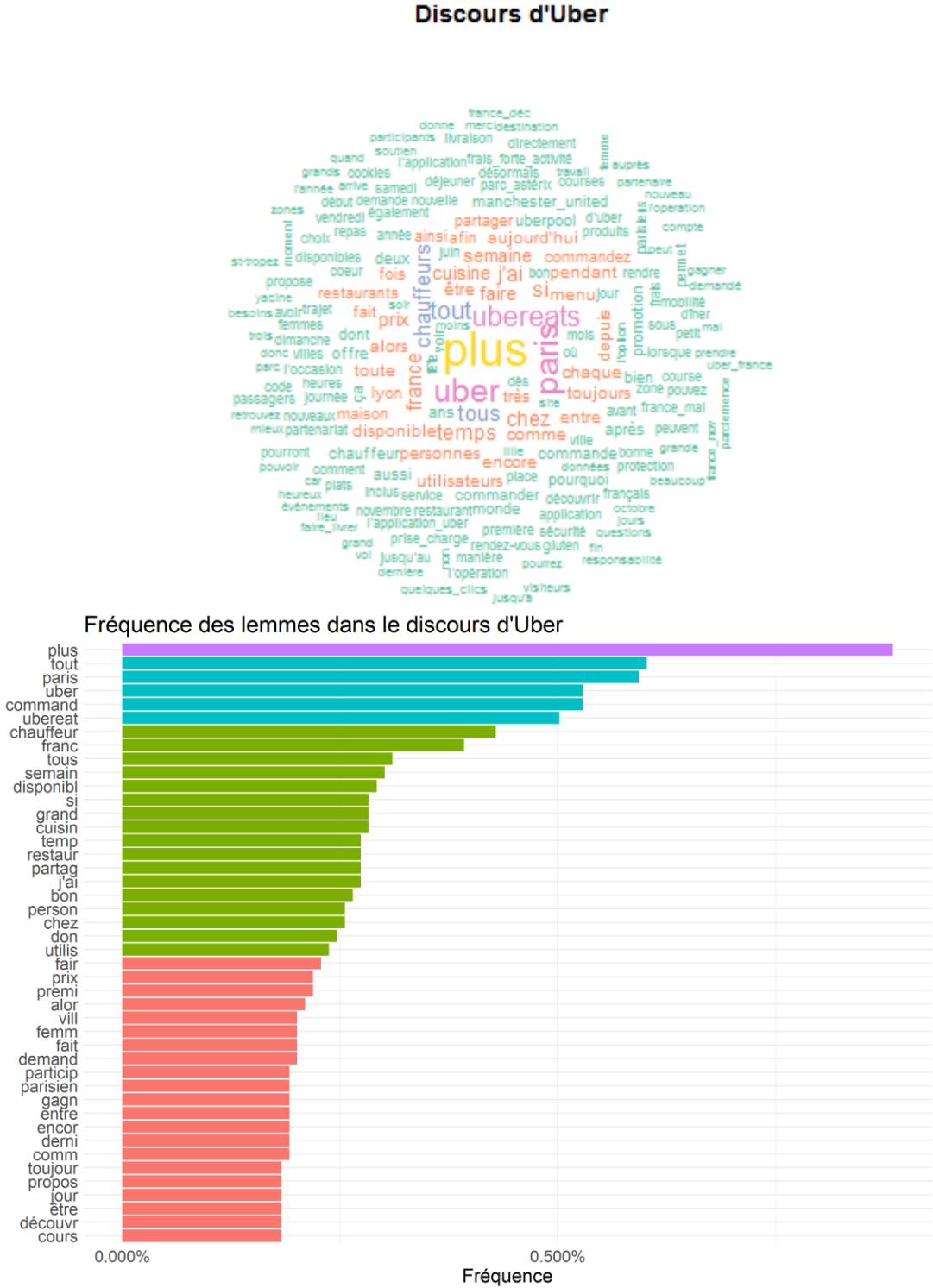


Figure 86 : Le discours général d'Uber

textes : rédigés à destination des médias pour valoriser l'offre et l'action de la plateforme.

Les entités identifiées dans le corpus d'Uber (figure 87) et répétées au moins 6 fois mettent en évidence d'une part les partenariats et les offres spéciales d'Uber (« Sidaction », « parc Astérix », « Axa », « Manchester United »), et d'autre part, les ouvertures de service, soit ceux existants dans de nouvelles villes (« Lyon », « Bordeaux », « Lille »), soit de nouveaux (« UberEATS », « UberCOPTER »). Les références aux Pays-Bas sont liées à la domiciliation de la plateforme Uber et de son service de paiement en Europe. Nathanaëlle Leshem est l'auteure d'une majorité d'articles.

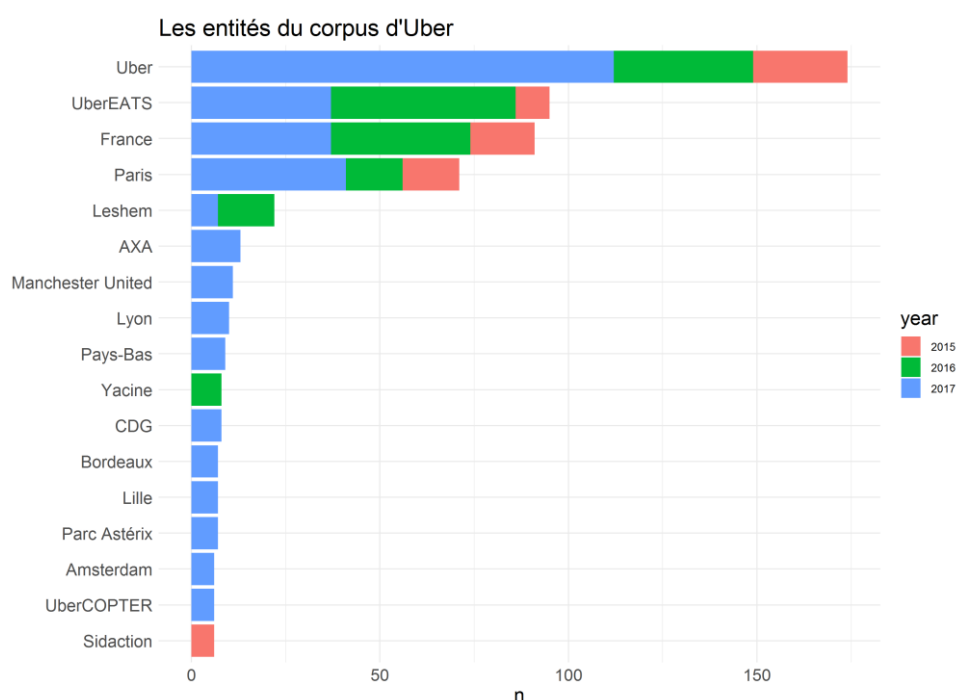


Figure 87 : Les entités du corpus d'Uber

La visualisation du discours pondéré en tf-idf nous en apprend plus sur les sujets abordés par la plateforme au-delà de la simple mise en avant de leur service. La figure 88 met en évidence le rôle central des chauffeurs pour la plateforme, sans qui son service ne peut être assuré. Les « frais de fortes activités » correspondent au mécanisme de *surge pricing* qui nécessite une explication de son fonctionnement au public. La question du « prix » est ainsi assez importante. Mais cette visualisation du corpus ne nous permet pas de voir un argumentaire déployé en direction de l'opinion

ou des pouvoirs publics. L'aspect promotionnel reste très marqué, notamment au sujet du service de livraison de repas.

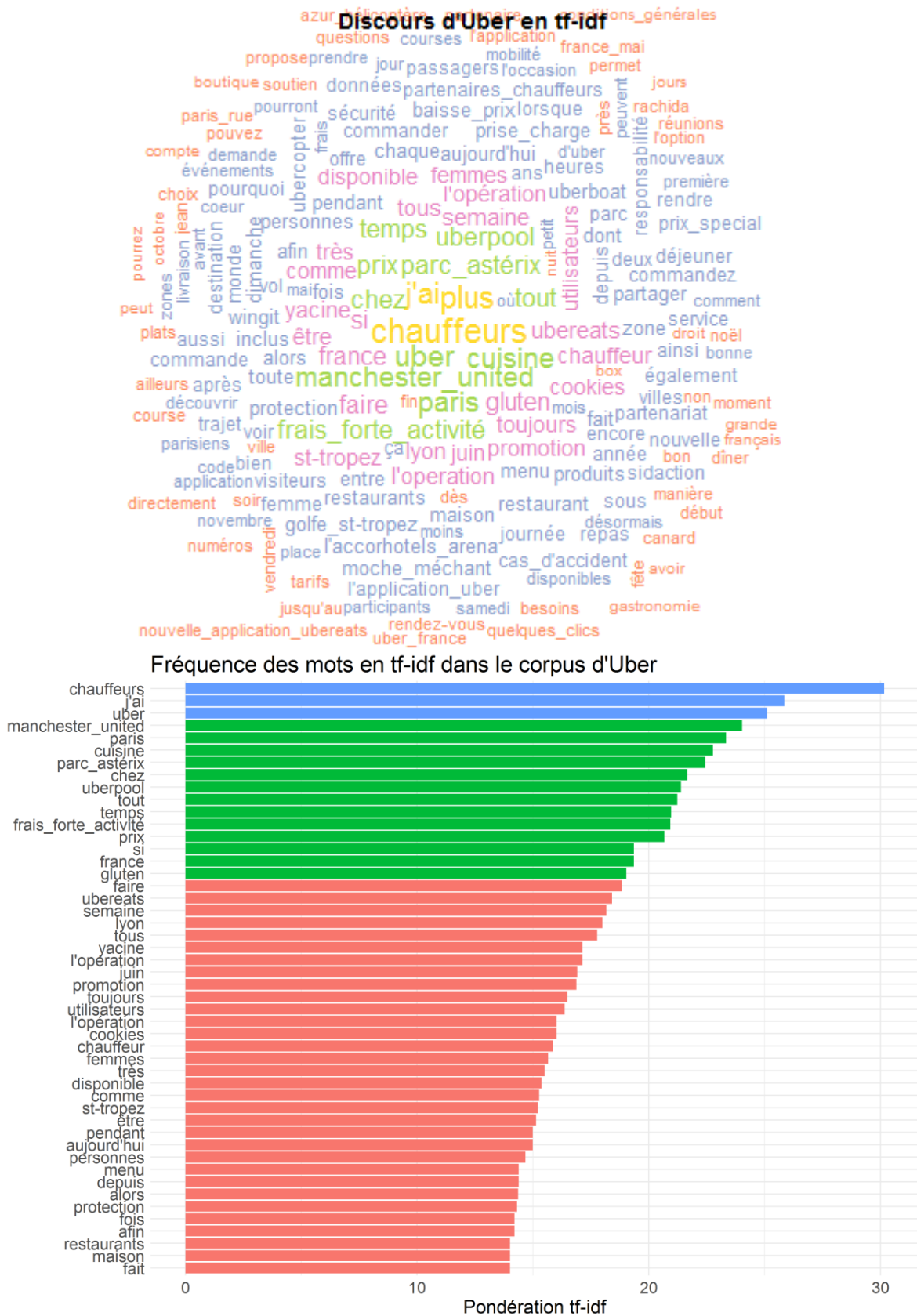


Figure 88 : Le discours d'Uber pondéré en tf-idf

L'identification des *topics* latents confirme cette analyse (figure 89). Quatre des six *topics* mis en évidence sont relatifs à l'offre d'Uber et aux promotions et événements proposés par la plateforme (*topics* 2, 3, 4 et 6). Le *topic* 2 est spécifique à UberEats, le 3 met en avant les promotions et jeux concours, le 4 est plus tourné vers les nouvelles tendances des consommateurs (le régime sans gluten, le partage de transport avec UberPool) et le 6 met en avant les offres hauts de gamme et exceptionnelles. Le *topic* 1 met en évidence, quant à lui, l'importance du « prix » (« frais de livraison », « frais de forte activité ») et les mécanismes de passage à l'acte (« sélectionnez », « cliquez », « connectez-vous ») déployés par la plateforme. Pour finir, le *topic* 5 relève l'importance accordée aux chauffeurs, à leur statut et aux mécanismes de protection, en mettant en avant le partenariat signé avec la compagnie d'assurance Axa.



Topics latents identifiés dans le corpus d'Uber

Figure 89 : Les *topics* latents du corpus d'Uber

Uber ne s'adresse donc pas directement aux pouvoirs publics, ni ne mentionnent explicitement leur action. Les taxis sont absents du discours. Uber met en place une communication à l'égard de sa communauté d'utilisateurs et cherche à mettre en avant les arguments pouvant convaincre de potentiels utilisateurs d'avoir recours à ses services. Les consommateurs finaux, les passagers, se voient proposer des promotions en tout genre. Les chauffeurs sont ciblés via la mise en avant des protections dont ils peuvent bénéficier grâce à l'application. Ces deux pans sont la cible



de la communication autour du service UberEats, qui par sa nouveauté fait l'objet d'un discours assez détaillé afin de le faire découvrir aux consommateurs potentiels.

L'analyse des discours des plateformes de VTC pendant la période, au-delà de leurs différences manifestes, montre que les préoccupations semblent se déplacer sur la période étudiée. Le premier temps est focalisé autour des revendications des taxis et de leur traduction dans la régulation, le second se porte plus sur la légitimité de l'offre pour les utilisateurs, en particulier pour les chauffeurs. Nous allons maintenant nous intéresser aux discours des taxis.

## B. LES TAXIS

Les taxis sont représentés par différents acteurs. La CGT représente les chauffeurs et leurs revendications propres, tandis que l'UNIT est la voix privilégiée des centrales dominants le marché (G7 en particulier), et que la FNAT représente les artisans-taxis indépendants.

### 1) LA CGT-TAXIS

La CGT-Taxis représentent les chauffeurs de taxis, quels que soient leur statut. Grande centrale syndicale, cette structure est habituée aux communiqués et aux actions de démonstration (grèves, opérations escargot, etc.). Interlocuteur des pouvoirs publics, les revendications de la CGT ont un impact sur les décisions politiques. Le corpus est composé de 87 communiqués de presse, répartis entre 2013 et 2017 (tableau 40). L'année 2014 est particulièrement fournie, du fait de la mobilisation contre UberPop et autour de la loi Thévenoud. La fin de la période est moins garnie, la problématique étant pour ainsi dire réglée pour les taxis. Les textes particulièrement longs (les points extrêmes de la figure 90) reprennent les propositions d'amendements ou les extraits de lois qui intéressent particulièrement la CGT.

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2013	280	91,50	1 681	6	0,15
2014	271	190,12	10 561	39	0,17
2015	299	171,86	6 569	22	0,16

2016	413	217,46	6 194	15	0,16
2017	337	213,21	1 686	5	0,15
2013-2017	320	176,83	26 691	87	0,16

Tableau 40 : Composition du corpus de la CGT

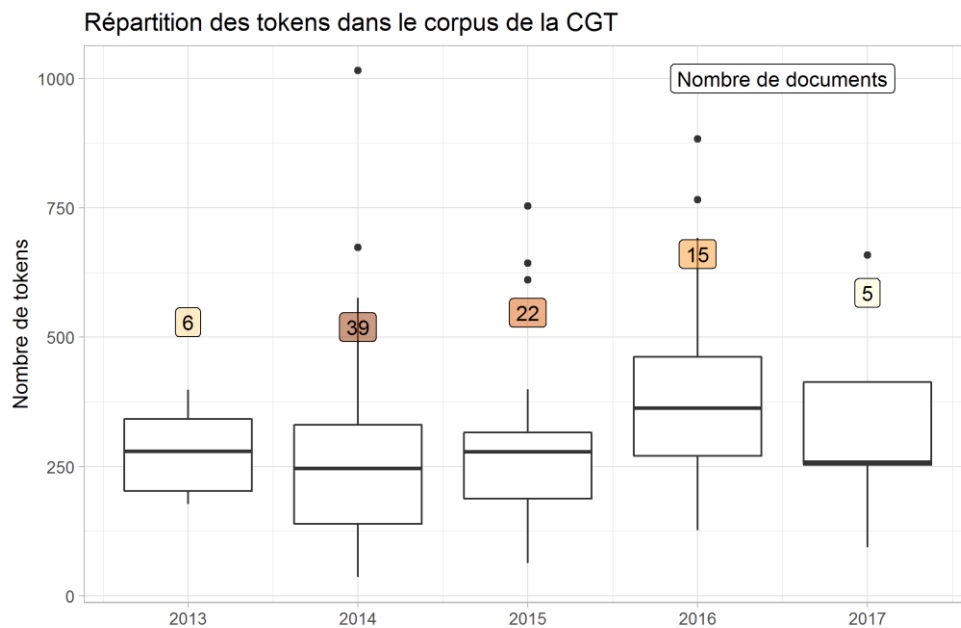


Figure 90 : Évolution de la composition du corpus de la CGT

La figure 91 nous renseigne sur la teneur du discours de la CGT. L'opposition des taxis et des VTC semble fortement marquée. Le gouvernement et les lois sont pris à partie. Cette centrale syndicale se pose en défenseur des travailleurs « contre » les lois et le gouvernement. Le langage de la CGT est tourné vers la dénonciation et les revendications.

## Discours de la CGT

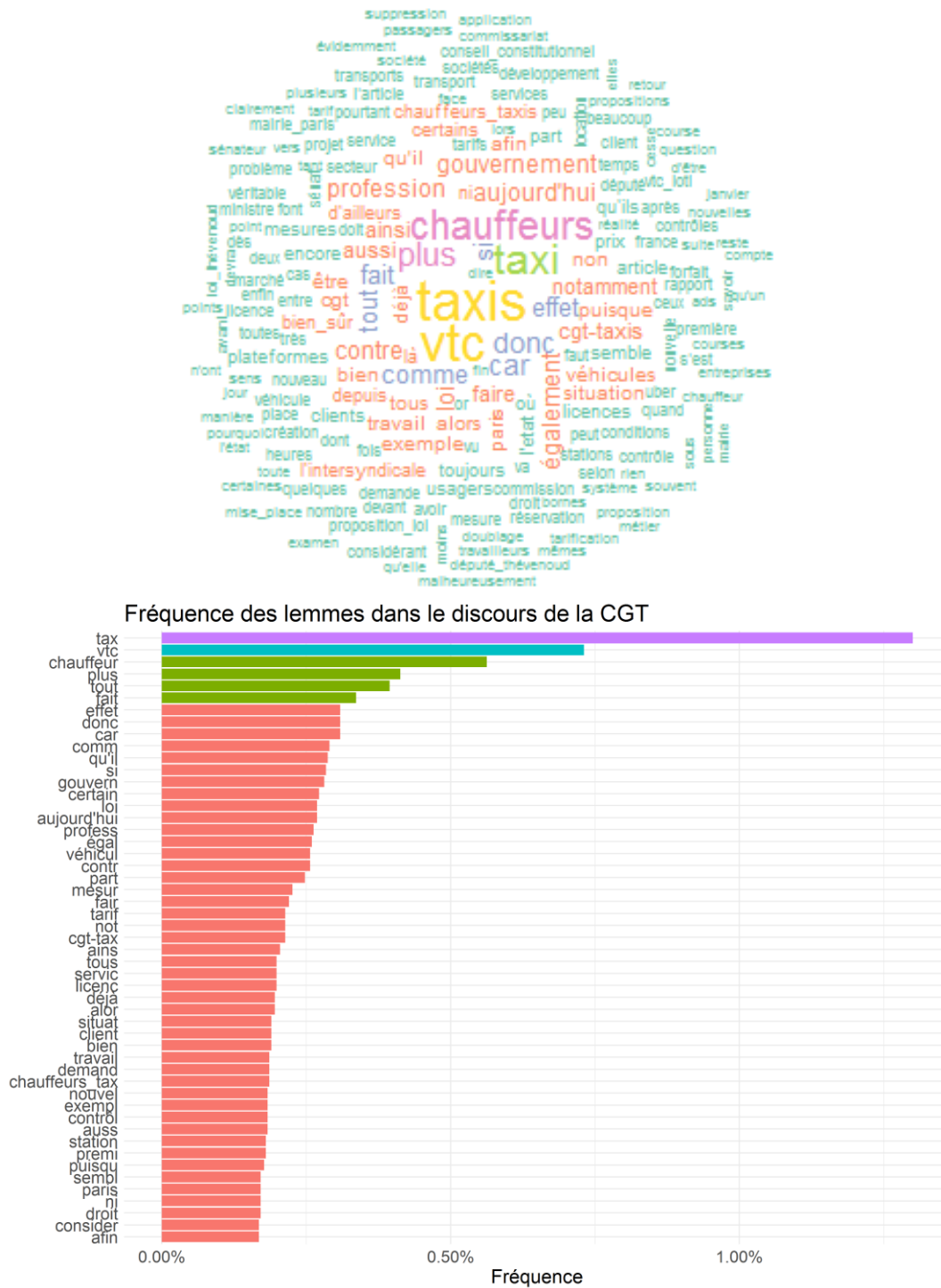


Figure 91 : Description générale du corpus de la CGT

L'étude des entités du corpus (figure 92) met en évidence la focalisation du discours à l'encontre des VTC, notamment en 2014. Les pouvoirs publics sont très présents au sein du discours, que ce soit au niveau de l'État et des lois mises en place, ou au niveau plus local de la mairie de Paris. Il est aussi fait référence aux partenaires syndicaux de la CGT. Les autorisations de stationnement (« ADS »), les bornes d'appel des taxis (« BAT ») ainsi que la mise en place d'un forfait pour conduire les passagers vers les aéroports de Paris (« ADP ») sont des thématiques qui transparaissent dans les entités.

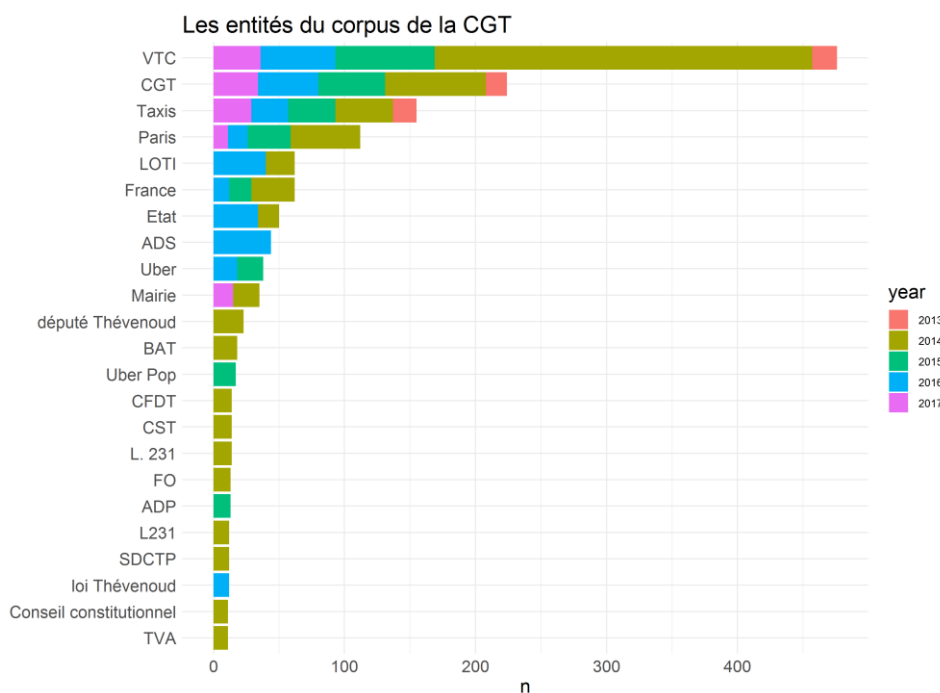


Figure 92 : Les entités du corpus de la CGT

La pondération du corpus en tf-idf (figure 93) fait ressortir un certain nombre de thématiques : celle du nombre de licences de taxi et de la possibilité d'augmenter le volume horaire associé à chacune afin de pouvoir partager la licence à plusieurs chauffeurs (ce que l'on appelle le « doublage ») ; celle de l'entretien des bornes d'appel de taxis ; celle du contrôle et du respect des lois par les VTC ; et celle de la tarification, mais qui semble moins importante. Les pouvoirs publics et leurs actions et débats jalonnent les discours : les références au Conseil Constitutionnel, au

Sénat, au gouvernement ou à la mairie montrent le suivi précis qu'effectue la CGT des processus d'élaboration et d'application des lois et de la réglementation.

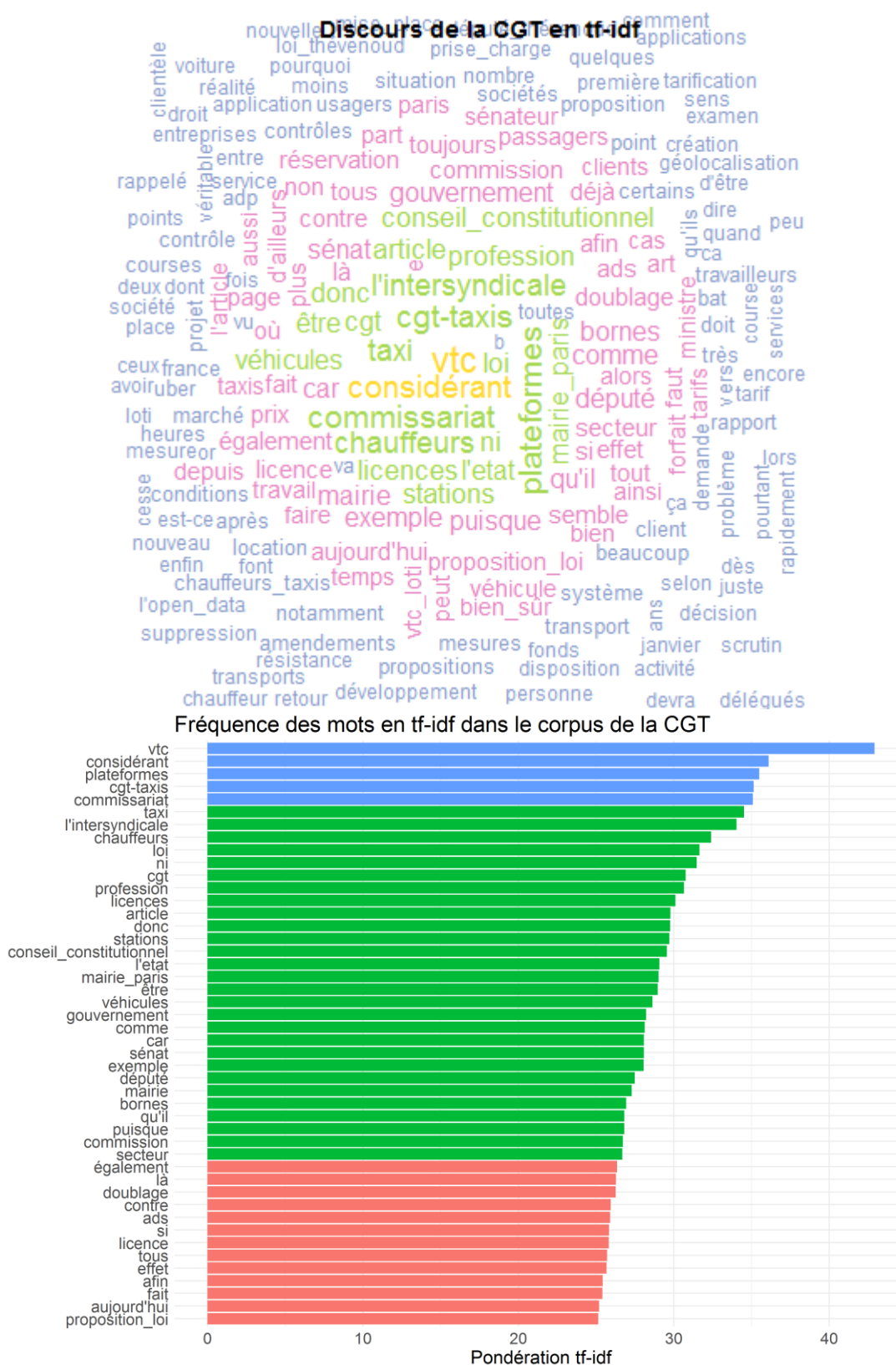


Figure 93 : Pondération du corpus de la CGT en tf-idf

Nous avons identifié 8 *topics* latents dans le discours de la CGT, représentés sur la figure 94. Le premier *topic* se concentre sur la question des stations d'appel de taxis (plus communément appelées bornes). Cette question se gère au niveau municipal comme le montre les références à la mairie de Paris. Ce *topic* reprend aussi les sujets internes à Paris, comme la réglementation des voies de bus. Le *topic* 2 semble spécifiquement être dédié au parcours des lois dans les processus législatifs, et semble indiquer que la CGT prend position sur tous les débats publics. Le *topic* 3 porte sur le sujet de la tarification et des décisions du Conseil Constitutionnel se rapportant à la liberté tarifaire. Le quatrième *topic* pose la question de la maraude électronique, en soulevant le sujet de la géolocalisation et des réservations via les applications.



Topics latents identifiés dans le corpus de la CGT

Figure 94 : Les *topics* latents du corpus de la CGT

Le cinquième *topic* est constitué quasiment exclusivement par les références au langage administratif et légal et semble couvrir les débats de l'Assemblée Nationale. Le *topic* 6 porte sur les licences des taxis (les autorisations de stationnement) et la possibilité de doublage, c'est-à-dire l'augmentation des horaires pendant lesquels la licence a le droit d'être utilisé, permettant un accroissement de fait de l'offre de taxis. Le septième *topic* reprend les revendications portées par la CGT. Enfin, le *topic* 8 est spécifique à la mise en place d'un forfait aéroport permettant de fixer les prix des courses pour ces destinations afin d'éclaircir le système de prix des taxis.

## 2) L'UNIT ET LA FNAT

Les organisations patronales sont moins disertes que la CGT. La FNAT, qui représente les artisans-taxis indépendants ne semble communiquer qu'en 2015, tandis que l'UNIT, l'organisation représentant les grandes centrales de réservation, ne communique qu'une fois par an, sauf en 2016 où nous avons 5 documents. Le tableau 41 décrit la composition du corpus de ces deux acteurs. Leurs moyens d'action se situent plus vraisemblablement du côté de la négociation politique directe.

Acteur	Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
UNIT	2013	446	0,00	446	1	0,14
	2014	282	0,00	282	1	0,14
	2015	214	0,00	214	1	0,12
	2016	162	35,52	810	5	0,15
	<b>2013-2016</b>	<b>276</b>	<b>35,52</b>	<b>1 752</b>	<b>8</b>	<b>0,14</b>
FNAT	2015	182	98,28	1 453	8	0,15

Tableau 41 : Composition du corpus de l'UNIT et de la FNAT

Les deux corpus sont assez comparables, comme l'atteste la figure 95. Le discours de la FNAT est plus orienté vers les clients tandis que l'UNIT met l'accent sur les chauffeurs. La loi et son application restent au cœur des documents.

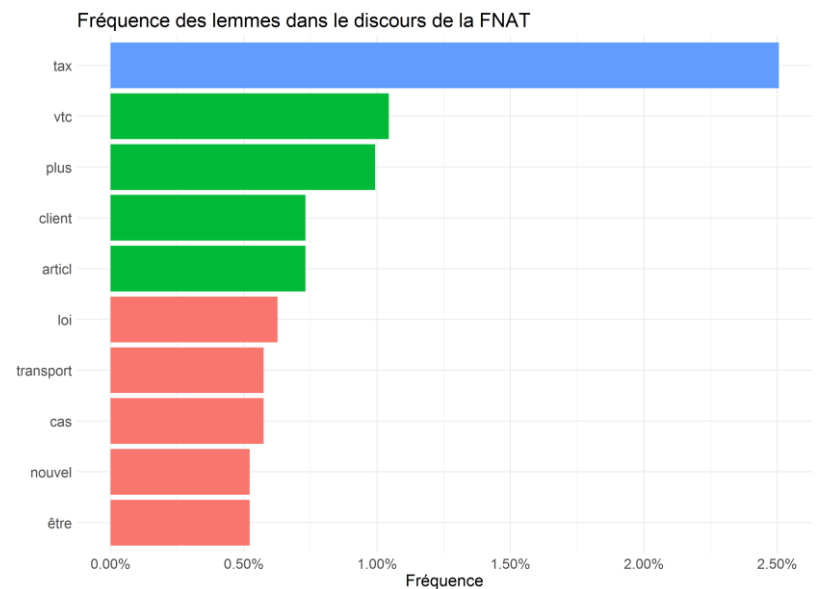
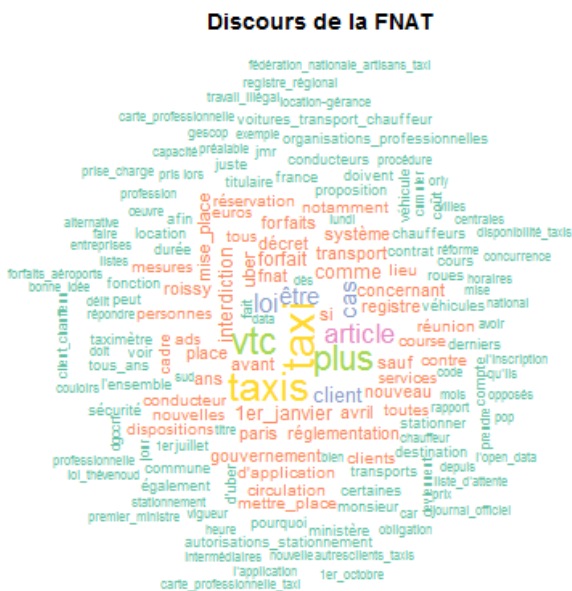
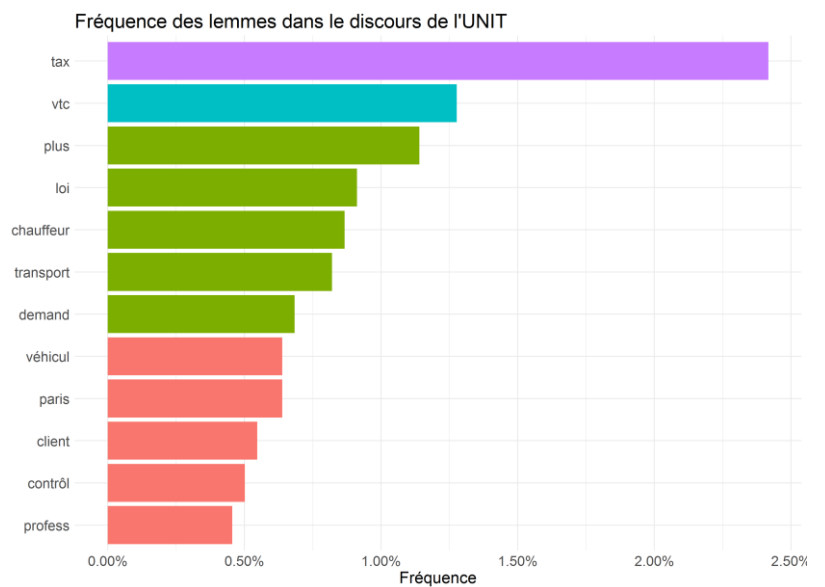
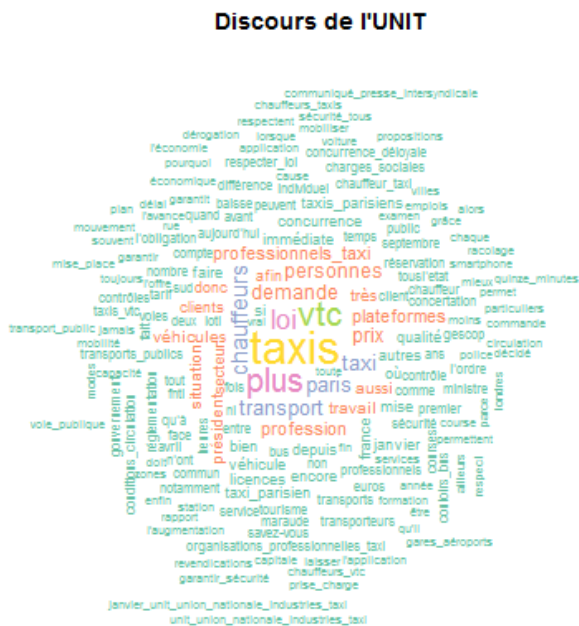


Figure 95 : Description générale des corpus de l'UNIT et de la FNAT

Les entités (figure 96) de l'UNIT mettent en évidence la problématique, déjà présente au sein du corpus de la CGT, du statut des véhicules LOTI, emprunté par certains chauffeurs de VTC. Pour la FNAT, nous pouvons voir que ses prises de parole sont tournées vers la problématique des licences, le forfait aéroport et le service UberPop.



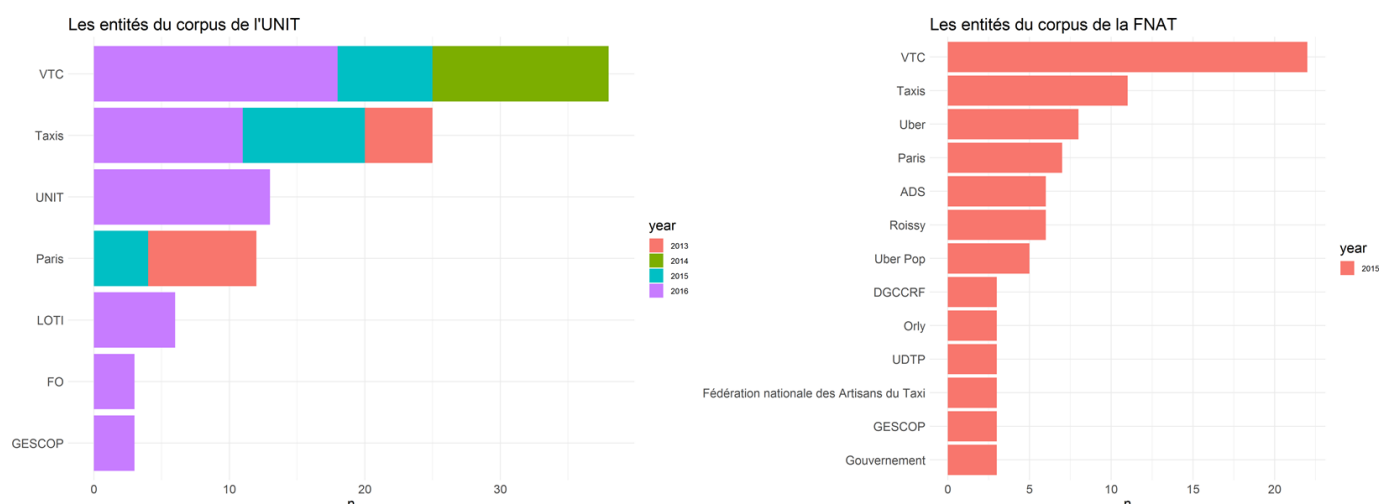


Figure 96 : Les entités des corpus de l'UNIT et de la FNAT

La pondération du discours en tf-idf, que l'on retrouve sur la figure 97, nous confirme l'intérêt des acteurs pour les réunions de concertation officielle organisées par les pouvoirs publics. Les sujets de la circulation, des licences et de la réservation sont présents chez les deux associations professionnelles. L'UNIT parle de son côté des LOTI, tandis que la FNAT est intéressée par les forfaits concernant les trajets depuis ou vers les aéroports de Paris.

La nature des corpus de l'UNIT et de la FNAT ne nous permet pas d'obtenir des résultats significatifs avec le modèle lda. Les organisations patronales des taxis sont engagées dans des discussions ministérielles et utilisent avec parcimonie leurs déclarations. Il ne semble pas y avoir de sujets supplémentaires qui ressortent de leurs discours.

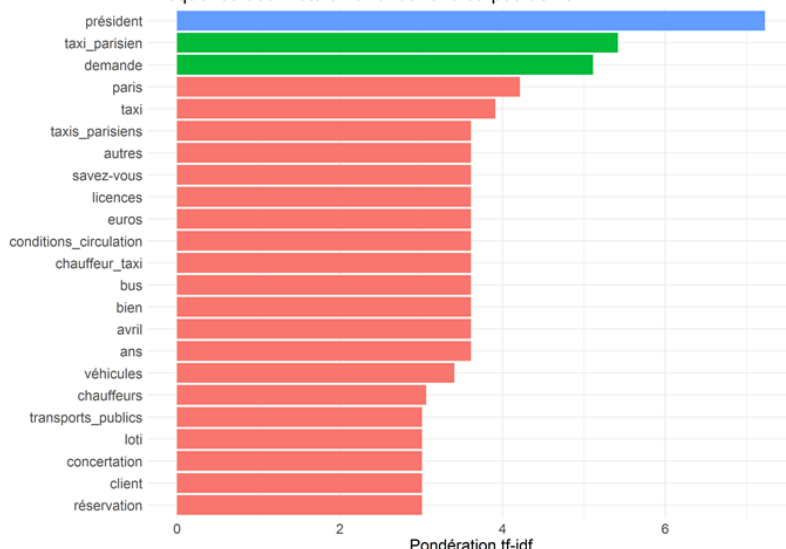
### Discours de l'UNIT en tf-idf



### Discours de la FNAT en tf-idf



Fréquence des mots en tf-idf dans le corpus de l'UNIT



Fréquence des mots en tf-idf dans le corpus de la FNAT

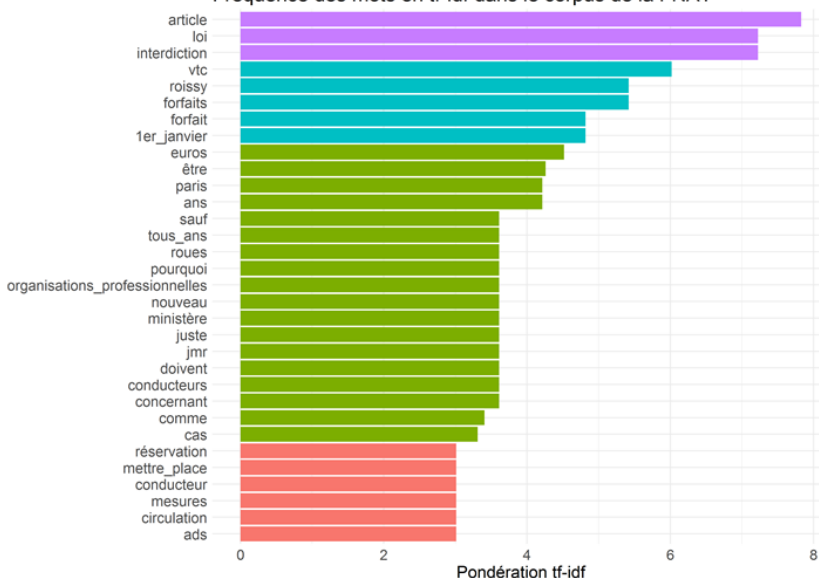


Figure 97 : Le discours de l'UNIT et de la FNAT pondéré en tf-idf

## C. LA VOIX DES CHAUFFEURS DE VTC : LA CFDT-VTC

La CFDT ne se positionne ouvertement en faveur des chauffeurs VTC qu'à partir de fin 2015, lorsque la régulation de l'aspect concurrentiel de l'activité des VTC commence à prendre forme, qu'Uber cherche à consolider son activité et à améliorer sa rentabilité et que les chauffeurs VTC commencent à revendiquer leurs droits et à dénoncer leurs conditions de travail. Les communiqués de presse étudiés couvrent la période 2015-2017, avec un seul texte produit en 2015 (tableau 42).

Années	Nombre de tokens moyen par document	Écart-type	Nombre de tokens total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2015	377	0,00	377	1	0,15
2016	313	95,28	1 563	5	0,14
2017	333	192,91	1 998	6	0,15
2015-2017	341	144,09	3 938	12	0,15

Tableau 42 : Composition du corpus de la CFDT-VTC

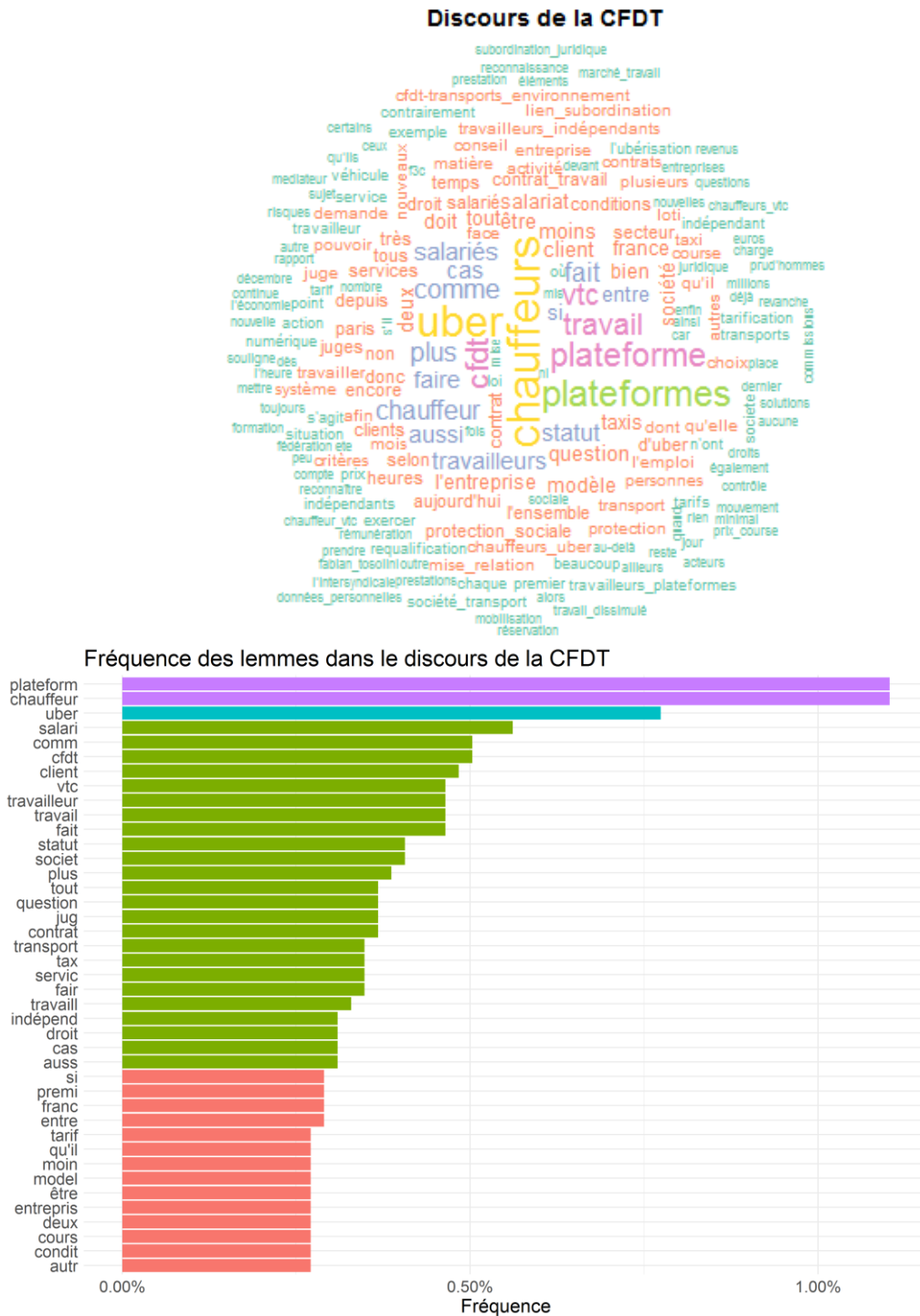


Figure 98 : Description générale du corpus de la CFDT-VTC

La figure 98 reprend les termes les plus fréquents du corpus, ainsi que sa tonalité, plutôt positive. Les chauffeurs sont au centre du discours, ainsi que les plateformes de mise en relation, parmi lesquelles Uber est expressément nommée. Le statut des travailleurs est questionné, notamment leur qualification en tant que salariés des plateformes.

Les entités du corpus (figure 99) nous montrent que cette question du contrat de travail semble dominée durant l'année 2016. Le statut des chauffeurs LOTI occupe les discours de l'année 2017, tout comme la loi Grandguillaume et les actions du médiateur Jacques Rapoport<sup>227</sup>. Fabian Tosolini est le secrétaire général adjoint de la CFDT-Transports et Environnement.

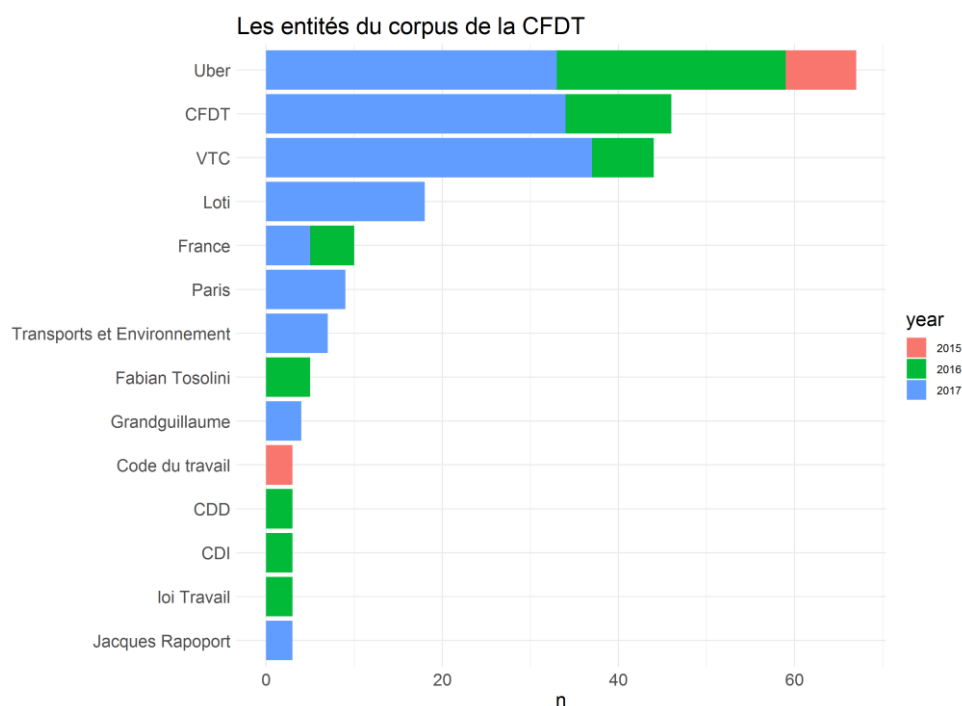


Figure 99 : Les entités du corpus de la CFDT-VTC

L'analyse du corpus pondéré en tf-idf met en évidence l'importance des juges dans l'arbitrage qui oppose les chauffeurs aux plateformes. La figure 100 met en avant, en plus du statut des chauffeurs, les questions des tarifs appliqués par ces plateformes, la problématique plus générale de l'ubérisation (qui correspond à l'accroissement de

<sup>227</sup> Haut fonctionnaire français, il exerce de novembre 2014 à février 2016 comme président délégué par intérim du directoire de la SNCF, avant d'être nommé médiateur dans le conflit qui oppose les chauffeurs de VTC aux plateformes de mise en relation en décembre 2016.

l'emploi en tant qu'indépendant, souvent auto-entrepreneur, pour les plateformes, et le cumul d'activités professionnelles), ainsi que la question des données personnelles (leur utilisation, leur protection). Ainsi, nous voyons émerger de nouvelles thématiques, propres aux chauffeurs de VTC qui découvrent la réalité de leur activité sur le long terme.

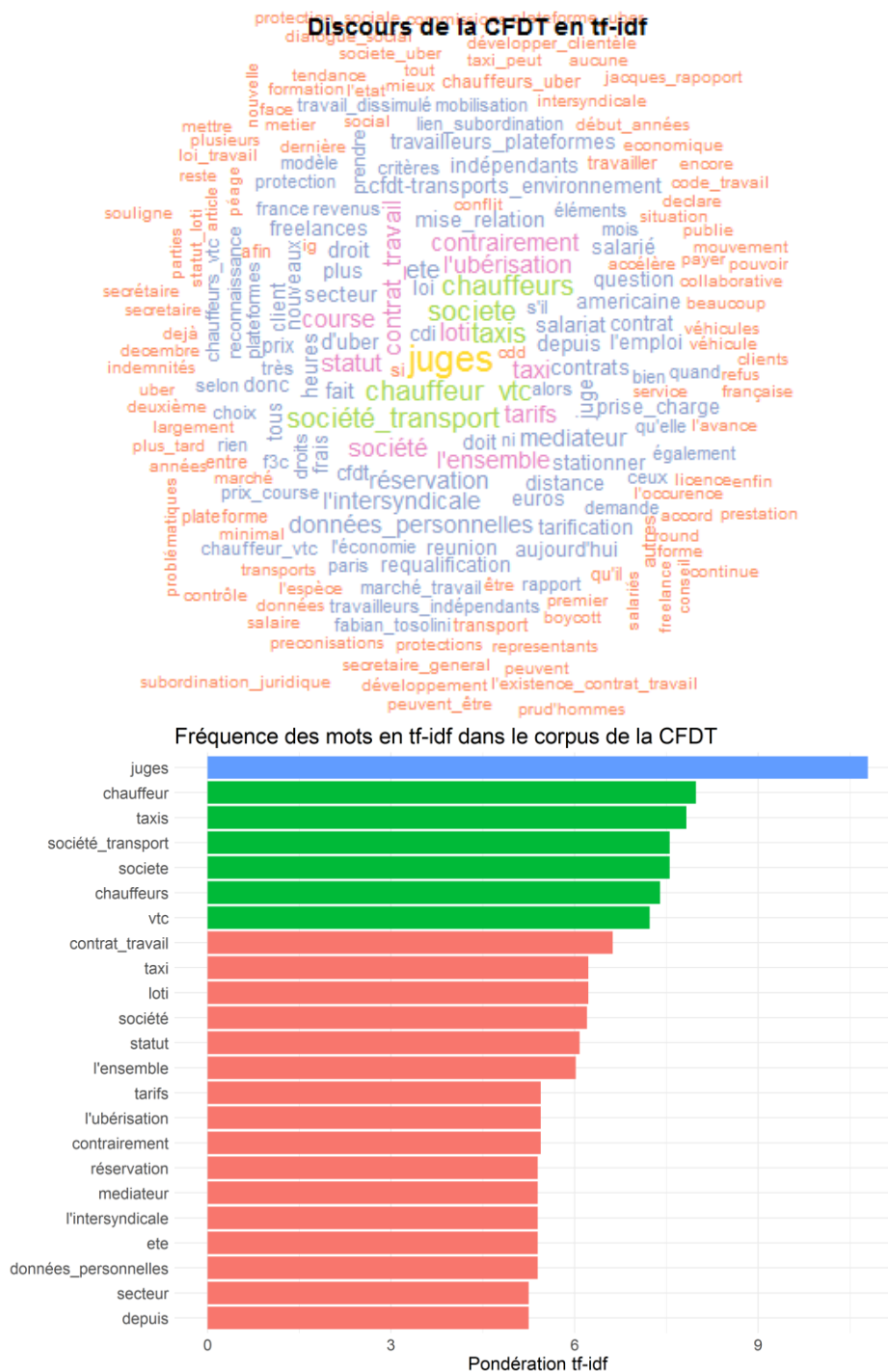
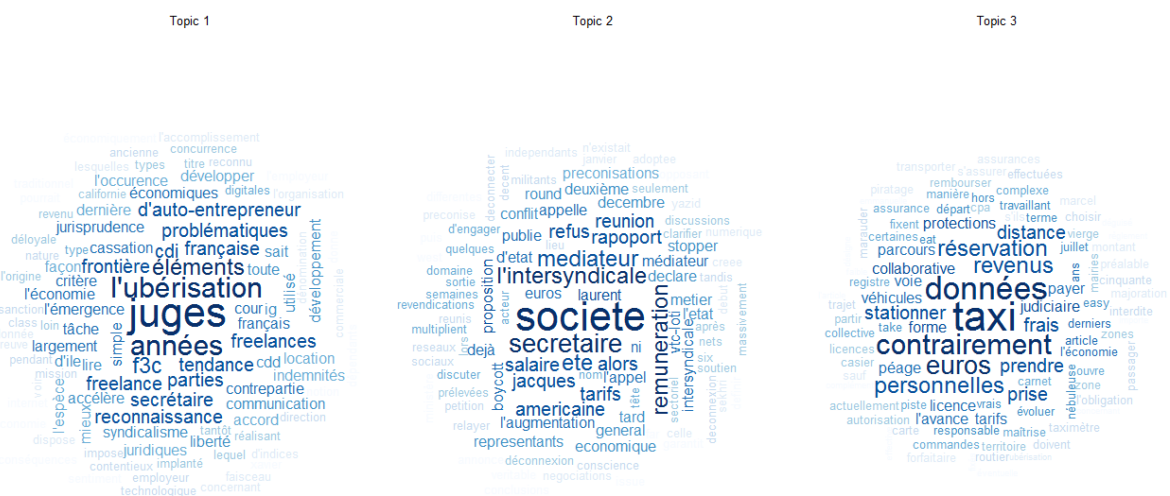


Figure 100 : Le discours de la CFDT-VTC pondéré en tf-idf

Les trois *topics* latents identifiés à l'aide du modèle *Lda* précisent les intuitions précédentes, comme l'on peut le voir sur la figure 101. Le premier *topic* a trait à la problématique du travail pour les plateformes, de la reconfiguration progressive du marché du travail et du statut de ces travailleurs, avec la mise en avant des décisions judiciaires et juridiques qui devraient préciser les droits et devoirs de chacun. Le deuxième *topic* traite du problème spécifique de la rémunération des chauffeurs mise en place par la « société » et de son impact sur la « société » dans son ensemble. Ce point d'achoppement entre les chauffeurs et les plateformes conduit les pouvoirs publics à mettre en place un médiateur du conflit (J. Rapoport). Le troisième *topic*,



Topics latents identifiés dans le corpus de la CFDT

Figure 101 : Les *topics* latent du corpus de la CFDT-VTC

quand à lui, vise à préciser aux membres de la CFDT-VTC leurs droits : les différences fondamentales entre les taxis et les VTC, la protection des données personnelles communiquées aux plateformes, les problématiques d'assurance, etc.

Ainsi, nous pouvons constater que les problématiques qui intéressent les chauffeurs de VTC sont liées à la création et à la reconnaissance de leur statut de professionnels dans la société.

#### D. LES POUVOIRS PUBLICS

Les pouvoirs publics ont un rôle d'arbitre dans le conflit qui oppose les taxis aux plateformes, puis les chauffeurs aux plateformes. L'État intervient par la mise en

place de concertations et de médiations et par l'acte législatif. Le ministère de l'intérieur, en charge de la réglementation relative aux taxis, ainsi que le ministère en charge des transports interviennent tour à tour et de concert. Les pouvoirs publics locaux n'ont pas réellement de compétences dans les questions soulevées par les différents acteurs du conflit, mais sont directement impactés par les actions et décisions de tous, car elles s'ancrent dans un territoire bien défini. Aussi, nous nous sommes intéressés aux discours tenus dans le cadre du Conseil de Paris sur la période. Nous nous sommes aussi intéressés aux avis de l'Autorité de la Concurrence concernant l'activité des plateformes de mise en relation et de leur impact sur le marché. En tant qu'autorité indépendante, ses avis permettent de contrebalancer des décisions par trop politiques qui ne respecteraient pas les équilibres économiques nécessaires à la libre-concurrence.

#### 1) LE CONSEIL DE PARIS

Le corpus du Conseil de Paris est composé des retranscriptions de séances et de vœux (adoptés ou non) dudit conseil comportant la mention « Uber ». Il s'y trouve 14 documents, répartis entre 2014 (1 seul document sur l'année, très long et traitant du budget de la municipalité) et 2017. Le tableau 43 récapitule la composition du corpus.

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2014	4 462	0,00	4 462	1	0,16
2015	1 258	1 399,23	5 030	4	0,17
2016	705	365,07	2 820	4	0,16
2017	654	784,59	3 270	5	0,16
<b>2014-2017</b>	<b>1 170</b>	<b>849,63</b>	<b>15 582</b>	<b>14</b>	<b>0,16</b>

Tableau 43 : La composition du corpus du Conseil de Paris





intelligente » qui fait référence au plan de transformation numérique et de rénovation de la ville de Paris.

Les entités les plus fréquentes dans le discours du Conseil de Paris sont représentées sur la figure 103. Outre les noms des personnes membres de ce Conseil, nous pouvons constater que les problématiques soulevées par Uber pour la mairie de Paris semblent rejoindre une partie des préoccupations soulevées par Airbnb. Également, la présence de Bolloré et de son service de voiture partagée Autolib' sont concernés par les discussions mentionnant Uber. Sogaris est la Société de la Gare Routière de Rungis, une entreprise spécialisée dans la logistique, retenue dans le cadre du projet de transformation du Grand Paris.

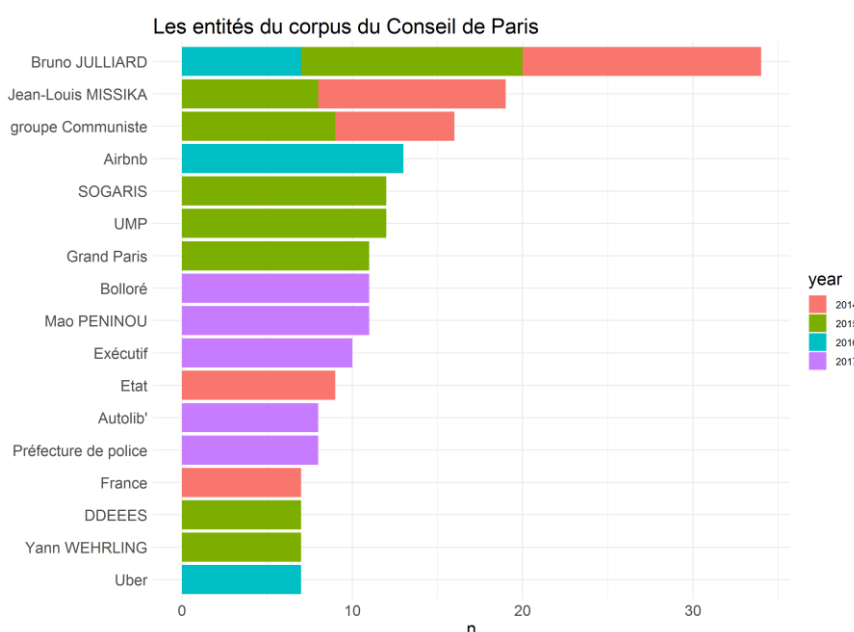
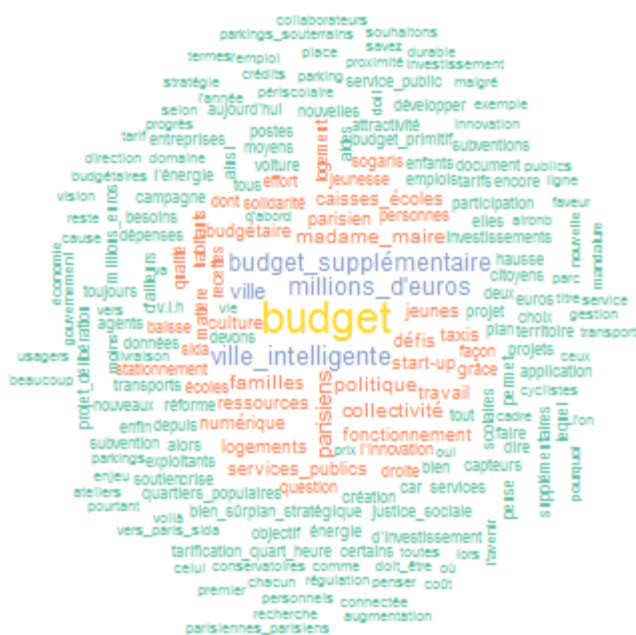


Figure 103 : Les entités du corpus du Conseil de Paris

La pondération du corpus en tf-idf (figure 104) met bien en évidence les préoccupations autour du budget et de la « ville intelligente ». Le « numérique », les « start-up » font partie de ces dernières préoccupations. Un ensemble de sujets autour de la « solidarité », des « familles », de la jeunesse, des « services publics » et du « logement » semble également émerger. Enfin, nous pouvons relever la présence des taxis, non visible auparavant, dans ce corpus de textes.

## Discours du Conseil de Paris en tf-idf



Fréquence des mots en tf-idf dans le corpus du Conseil de Paris

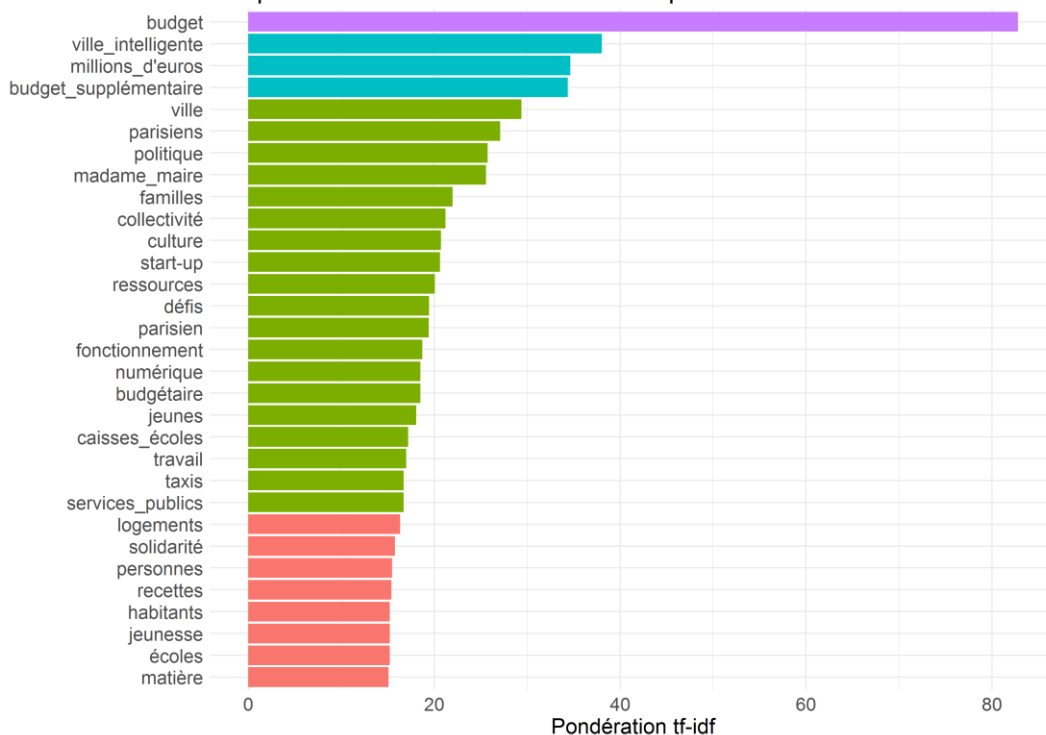
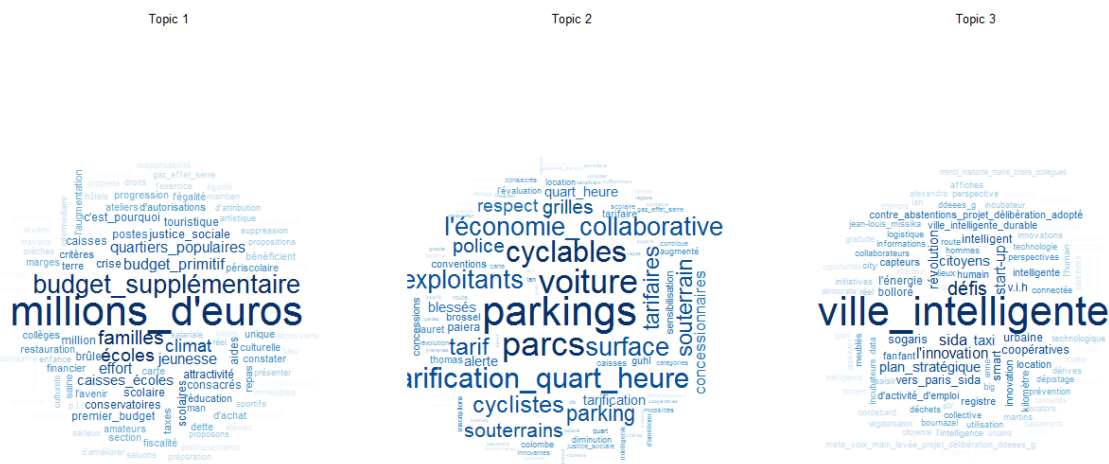


Figure 104 : Le corpus du Conseil de Paris pondéré en tf-idf

Les *topics* latents, représentés sur la figure 105, montrent que les débats au sein du Conseil de Paris se concentrent sur trois sujets. Le premier est le budget, avec les questionnements de la répartition de ce dernier entre les différentes politiques de la ville. Le deuxième a trait spécifiquement à la problématique de circulation routière,

leur stationnement, le partage des voies avec les vélos et l'impact des nouveaux usages de consommation sur les conditions de circulation. Enfin, le troisième *topic* est relatif à cette idée de « ville intelligente » et aux bouleversements sociaux et économiques.



Topics latents identifiés dans le corpus du Conseil de Paris

Figure 105 : Les *topics* latents du corpus du Conseil de Paris

## 2) L'AUTORITÉ DE LA CONCURRENCE

« L'Autorité de la concurrence est une autorité administrative indépendante, spécialisée dans l'analyse et la régulation du fonctionnement de la concurrence sur les marchés, pour la sauvegarde de l'ordre public économique. »<sup>228</sup> Elle est en charge de la régulation sur les marchés économiques, et par ce biais est directement intéressée par les activités exercées par Uber et consorts. Nous avons relevé 4 avis émis par l'Autorité concernant Uber et les problématiques soulevées par son apparition. Le tableau 44 récapitule la composition du corpus.

Années	Nombre de <i>tokens</i> moyen par document	Écart-type	Nombre de <i>tokens</i> total	Nombre de documents	Indice de diversité lexicale Maas
2013	324	0,00	324	1	0,15
2015	414	2,12	827	2	0,17
2016	299	0,00	299	1	0,15
<b>2013-2016</b>	<b>346</b>	<b>2,12</b>	<b>1 450</b>	<b>4</b>	<b>0,16</b>

Tableau 44 : La composition du corpus de l'Autorité de la Concurrence

<sup>228</sup> [http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id\\_rub=12](http://www.autoritedelaconcurrence.fr/user/standard.php?id_rub=12)



d'utiliser ces données pour mettre en relation ces chauffeurs avec des passagers. Ces résultats sont corroborés par l'analyse du corpus pondéré en tf-idf (figure 107), qui met aussi en avant la mise en place du forfait aéroport et les questions tournant autour de la tarification.

### Discours de l'Autorité de la Concurrence en tf-idf

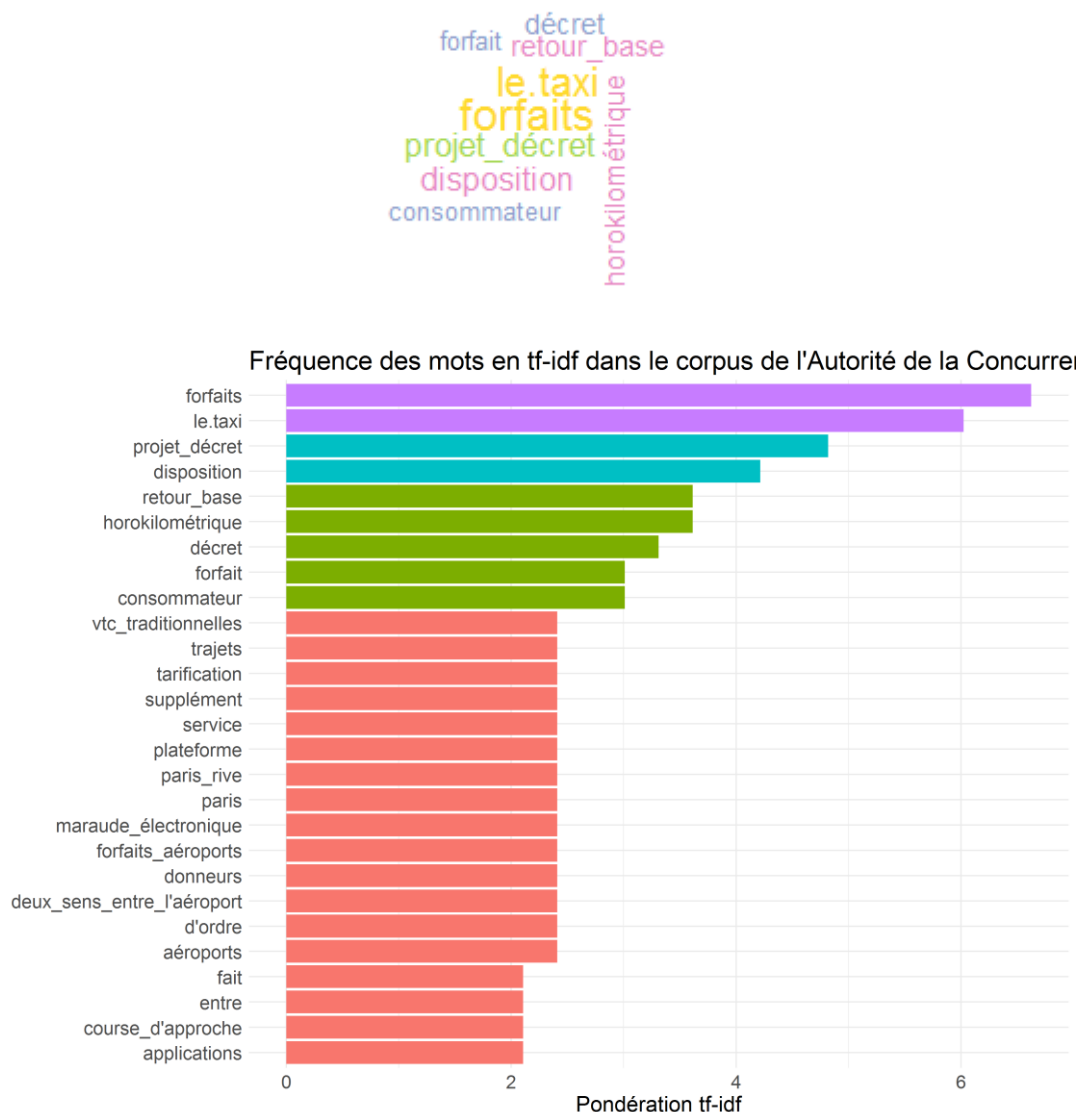


Figure 107 : Le discours de l'Autorité de la Concurrence pondéré en tf-idf

Nous avons vu le positionnement et les revendications des différents acteurs identifiés engagés dans le travail institutionnel survenant suite à l'apparition d'Uber. Les plateformes de VTC cherchent à légitimer leur offre auprès des utilisateurs et du grand public. Uber, spécifiquement, cherche à s'implanter en profondeur sur le marché, en renouvelant les promotions et les événements la mettant en avant. La plateforme ne semble pas se confronter directement à leurs opposants, taxis ou

pouvoirs publics, mais il faut dire qu'elle n'a pas produit de discours spécifique sur la première partie de la période étudiée, celle qui a été particulièrement violente dans l'opposition des taxis et des VTC. Nous ne voyons d'ailleurs aucune occurrence du service UberPop dans son discours.

De leur côté, les taxis cherchent à préserver leur marché et leurs avantages acquis au cours du siècle écoulé. Leur position dans le paysage institutionnel leur permet de négocier directement avec les pouvoirs publics, d'arriver à faire entendre leur position tout au long du processus législatif, même si les instances de contrôle du pouvoir public vont parfois s'opposer à certaines dispositions prises en leur faveur, dont la mesure des 15 minutes d'attente obligatoire. Les taxis privilégient le recours à l'État pour régler les conflits, et l'on ne voit pas apparaître clairement de référence à leurs modalités d'action sur le terrain (le corpus de la CGT ne contient que trois occurrences du terme « grève », or nous recensons dans d'autres sources au moins cinq appels qui peuvent courir sur des périodes de plusieurs jours).

Dans un deuxième temps du travail institutionnel, les chauffeurs de VTC se mobilisent et se structurent pour défendre leurs droits. Nous assistons ici à une légitimation de l'activité au sein de la société, puisque ses représentants manifestent leur volonté de reconnaissance et de respect. Le Conseil de Paris ne semble pas avoir de rôle particulier à jouer, si ce n'est au niveau de l'organisation de l'espace public. Grâce aux avis de l'Autorité de la Concurrence, nous pouvons voir 3 sujets qui interpellent les pouvoirs publics en matière de concurrence : les droits et obligations qui distinguent les chauffeurs de taxis des chauffeurs de VTC, la problématique de la tarification, et la mise en place de la plateforme Le.Taxi par les pouvoirs publics.

Le tableau 45 reprend les principaux points mis en avant par les différents acteurs que nous avons identifiés et qui se rapportent au travail institutionnel visant à légitimer ou non Uber et ses utilisateurs.

Acteur	Thématiques-clés
Allocab	Concurrence et droit des consommateurs Conditions d'exercice des VTC (maraude électronique, liberté tarifaire) Impact économique positif, fluidification du marché de l'emploi
Uber	Promotion de son offre commerciale Prix Chauffeurs
CGT-Taxis	Revendications propres à la CGT pour les taxis : licences et doublage ; bornes d'appel des taxis Revendications face aux VTC : maraude électronique ; forfait aéroport ; liberté tarifaire
UNIT-FNAT	Forfait aéroport Statut LOTI Conditions de circulation routière Licences Réservation préalable
CFDT-VTC	Conditions d'exercice des VTC et statut professionnel Rémunération des chauffeurs Modification du marché de l'emploi (ubérisation)
Conseil de Paris	Conditions de circulation routière Ville intelligente
Autorité de la Concurrence	Maraude électronique Réservation préalable Décret des « 15 minutes » Plateforme Le.Taxi

Tableau 45 : Les thématiques-clés abordées par les acteurs du champ du transport public particulier de personnes

La figure 108 permet de voir l'évolution de la composition des corpus des différents acteurs. À part que la CGT est très largement mobilisée en 2014 face à

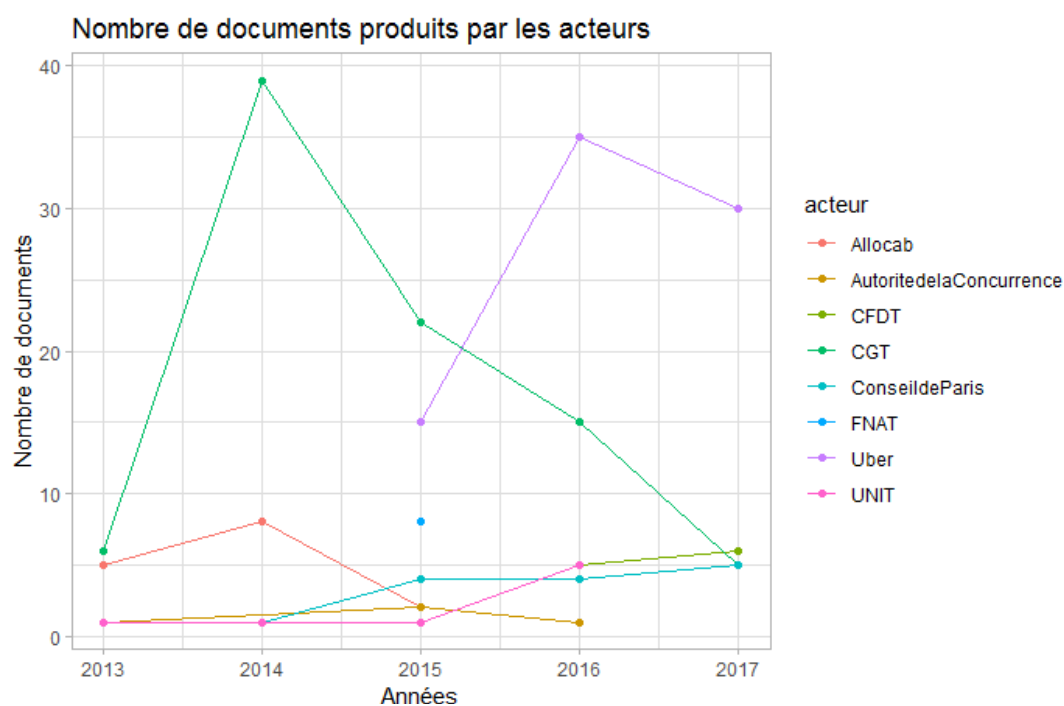


Figure 108 : Répartition des documents du corpus en fonction des acteurs et du temps

UberPop, ce graphique ne nous apprend pas grand-chose vis-à-vis du déroulement du travail institutionnel.

Nous allons maintenant revenir sur le déroulé du travail institutionnel, en respectant la chronologie. Nous pourrions voir les évolutions des discours des acteurs à mesure que les problèmes soulevés se transforment et se résorbent. Les mêmes questions qu'au chapitre précédent nous ont guidés pour cette étape de l'étude : les thématiques sont-elles abordées à des moments spécifiques ? Quelles évolutions y-a-t-il eu dans la mobilisation des arguments par les acteurs ? Y-a-t-il des sujets que l'analyse des discours ne nous aurait pas permis d'identifier ? Comment ces discours sont-ils mis en actes ?

## V. LA RÉALITÉ DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Le conflit autour d'Uber évolue au cours du temps, l'opposant à différents protagonistes : les taxis dans un premier temps, puis les chauffeurs de VTC, qui constituent son versant producteur. Nous avons ainsi identifié trois périodes dans le travail institutionnel. La première se déroule en 2012-2013 et voit se développer l'activité d'Uber à Paris et les taxis commencer à prendre conscience ouvertement du danger que cette nouvelle activité représente pour eux. La deuxième correspond aux années 2014 et 2015 et se centre sur le conflit autour du service UberPop, qui deviendra le symbole de la lutte des taxis contre la plateforme. La troisième, de 2016 à 2017, marque un coup d'arrêt dans l'opposition entre les taxis et le service de mise en relation, tandis qu'émergent les revendications des chauffeurs de VTC pour un traitement plus juste de la part de la plateforme.

### A. 2012-2013 : LE MOUVEMENT DES DODOS

Uber s'implante en France, à Paris, début 2012. Son succès est assez rapide, ce qui entraîne, un an plus tard en 2013, les premières contestations vis-à-vis de ce nouvel entrant. En particulier, les compagnies de taxis voient d'un très mauvais œil l'arrivée de cette nouvelle concurrence, qui propose, outre des prix attractifs, une qualité de



service au-dessus de la moyenne du secteur. Grâce à son application pour mobile, Uber s'implante rapidement dans les pratiques des jeunes parisiens, confrontés à une faiblesse de l'offre en matière de transport, notamment nocturne. De plus, les pratiques des nouveaux chauffeurs de VTC sont parfois très à la limite de l'illégalité, ce qui a déclenché la colère des chauffeurs de taxi (dénonciation de pratiques de « racolage » – comme le dit la CGT – dans les gares et les aéroports, détournement de la réservation préalable du véhicule grâce à l'application mobile).

Pour mettre fin au mécontentement des chauffeurs de taxi, les pouvoirs publics s'emparent du problème, sous la direction du pouvoir exécutif. Le gouvernement annonce des mesures à venir durant l'année et met en place des réunions de concertation pour pacifier les esprits. À l'été 2013, deux premiers décrets<sup>229</sup> paraissent précisant les conditions d'exploitation d'un VTC : obligation de réservation préalable, interdiction de faire de la publicité sur les véhicules, fixation du tarif en amont de la course, obligations légales pour exercer le métier de chauffeur de VTC. Suite à ces précisions, le gouvernement annonce, au mois d'octobre, de nouvelles mesures pour préciser l'obligation de réservation préalable : les VTC devront attendre 15 minutes entre le moment où une course est réservée et le moment où elle peut être effectuée. Cette première proposition exempt les abonnés depuis plus de 24h aux services de VTC de ce délai d'attente. Évidemment, cette mesure pour réserver la maraude aux chauffeurs de taxi est trouvée largement insuffisante par ces derniers.

De l'autre côté, en réaction à cette proposition, les plateformes de VTC françaises<sup>230</sup> cherchent à mobiliser l'opinion publique pour défendre leur cause, créant le mouvement des « Dodos » et lançant une pétition contre cette mesure. Ces mécontentements vont entraîner une nouvelle proposition de la part du gouvernement, largement plus favorable aux taxis et qui sera publié le 27 décembre

---

<sup>229</sup> Décret n° 2013-690 du 30 juillet 2013 relatif au transport de personnes avec conducteur et décret n° 2013-691 du 30 juillet 2013 relatif au transport par voitures de tourisme avec chauffeur

<sup>230</sup> Allocab, Chauffeur Privé, SnapCar, Voitures Jaunes et LeCab.



le marché. Les acteurs sont engagés très rapidement dans un processus institutionnel qui se déroule en majeure partie auprès des pouvoirs publics.

L'antagonisme entre Allocab et la CGT est appuyé par les résultats du modèle *wordfish*. Comme nous pouvons le constater sur la figure 110, ces deux acteurs sont à l'opposé l'un de l'autre. Le discours de l'UNIT est plus mesuré, mais il faut rappeler que nous n'avons qu'un texte de cet acteur sur la période. Ce texte vise à rappeler les droits et obligations des taxis et VTC, le titre de ce texte étant sans équivoque : « Rien ne remplacera jamais un vrai taxi parisien. 9 questions/réponses pour les reconnaître ». La répartition des *tokens* selon l'opposition des acteurs permet d'identifier un vocabulaire bien spécifique de la CGT (en bas à droite de la figure répartition des *tokens*

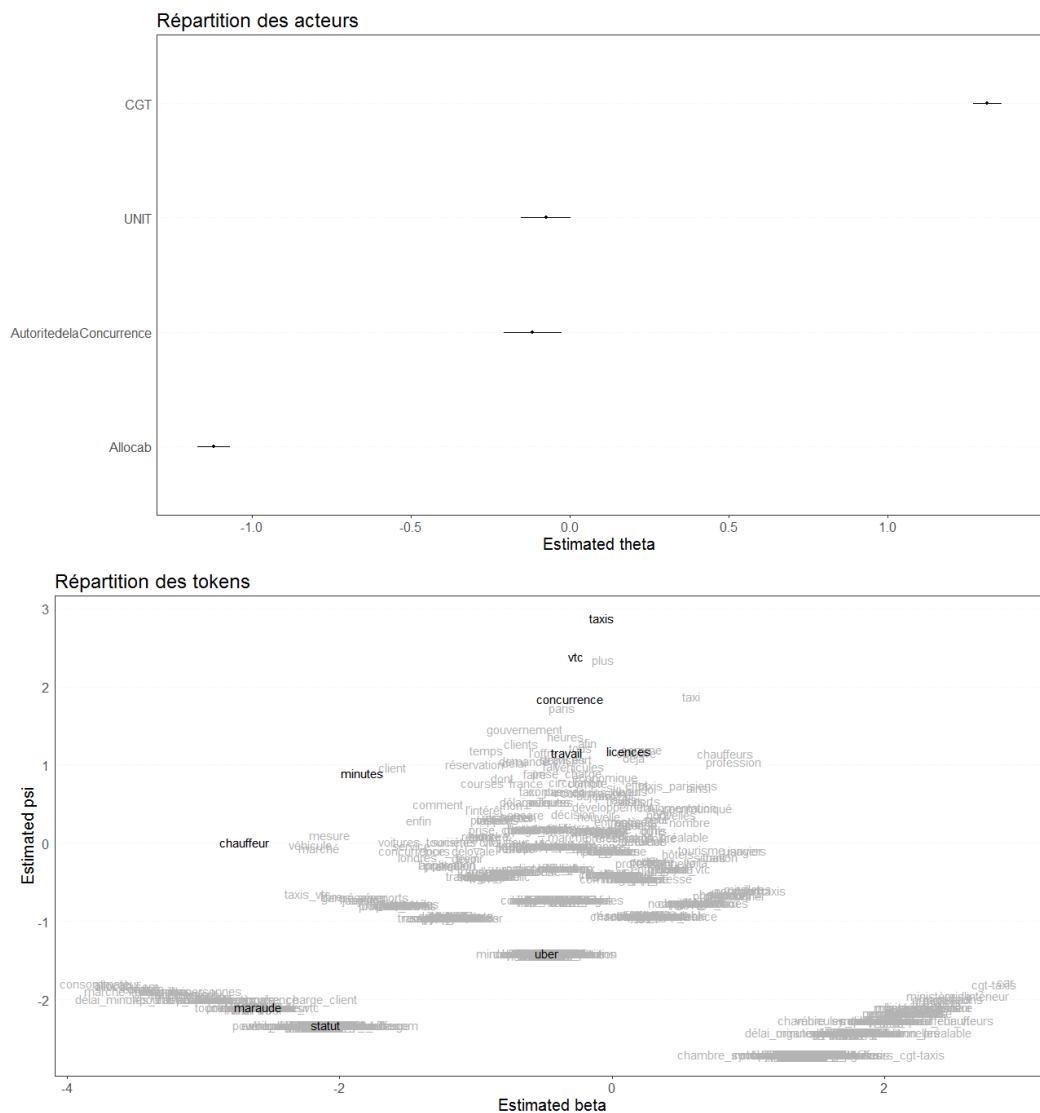
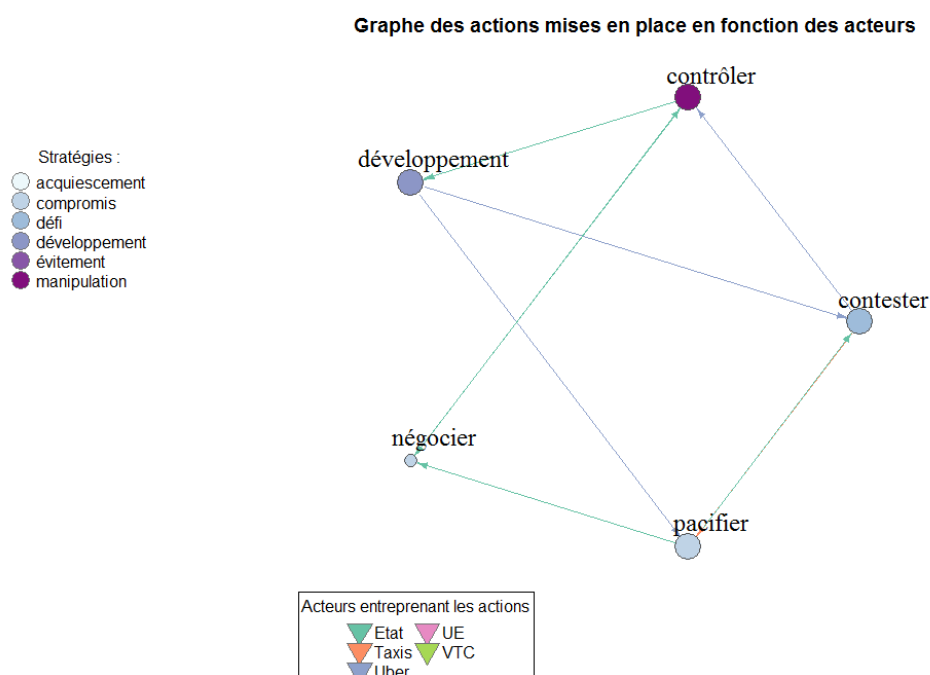


Figure 110 : Résultats du modèle *wordfish* appliqué en 2013 aux discours des acteurs

de la figure 110). La concurrence apparaît au centre des débats, nous pouvons donc dire que la première question que pose l'apparition d'Uber est une question de concurrence et se rattache à une bataille, pour les taxis, afin de garantir leur position dominante sur le marché.

Les stratégies de résistance des acteurs sur la période sont représentées sur la figure 111. Uber met en place principalement des actions de développement de son activité, et l'État cherche à apaiser la situation auprès des taxis. Ces derniers n'agissent pas ouvertement, leurs actions consistent en des discussions directes avec le gouvernement. Cette première période montre le début du travail institutionnel engagé par les différents acteurs, travail plutôt calme et peu intense, comparé aux périodes suivantes. Les premiers débats portent sur les conditions d'exercice des VTC et sur leur impact sur le marché auparavant dévolu quasi-exclusivement aux taxis.



**Figure 111 : Évolution du travail institutionnel en 2012-2013**

## B. 2014-2015 : LE CONFLIT UBERPOP

### 1) 2014

Début 2014, les choses ne se sont pas calmées. En janvier, les taxis organisent leur premier mouvement de grève, reconduit en février. Ces mobilisations des

chauffeurs de taxis seront émaillées de violences entre ces derniers et les chauffeurs de VTC. Début février, le pouvoir exécutif engage une mission de concertation entre les différentes parties prenantes du conflit entourant l'activité de transport de particuliers. Afin d'accroître son pouvoir de négociation, les différents acteurs représentant le parti des taxis organisent de nouvelles manifestations de leur mécontentement. D'autant plus que le conseil d'État suspend, à ce moment-là, l'application du décret instaurant un délai minimum de 15 minutes entre la commande de la course et la prise en charge du passager, qu'il juge anticoncurrentiel. Une mission de concertation est alors confiée par le Premier ministre au député Thomas Thévenoud afin de « clarifier les obligations et les droits de chacun, pour organiser durablement le secteur et pour garantir une concurrence équilibrée » (extrait de la lettre de mission rédigée par le Premier ministre de l'époque, Jean-Marc Ayrault (Thévenoud, 2014, p. 3)). En parallèle, le débat sur la loi relative à la consommation<sup>232</sup> permet de préciser les conditions d'exercice de l'activité du covoiturage. Ces précisions permettent aux différentes administrations de l'État d'organiser des contrôles afin de vérifier la conformité des chauffeurs de VTC avec leurs obligations légales. Suite à ces contrôles, l'URSSAF (Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales) engage des poursuites à l'encontre d'Uber pour travail dissimulé. Plus tard, le tribunal de commerce de Paris va engager une procédure à l'encontre du mode de facturation d'Uber.

Le climat social reste assez tendu durant toute l'année. Le lancement du service UberPop par Uber en février 2014 permet au particulier, sans qualification particulière, de s'improviser chauffeur de VTC à tout moment. Cette innovation suscite le mécontentement des taxis, mais également des chauffeurs de VTC, qui voient là une attaque directe à l'encontre de leur activité. Le rapport Thévenoud, paru en avril 2014, puis le débat parlementaire autour de la proposition de loi déposée par le gouvernement à l'Assemblée Nationale en juin 2014 vont cristalliser les tensions de la part des différents acteurs. De nombreuses actions en justice sont intentées à l'encontre

---

<sup>232</sup> Loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation

d'Uber, en particulier vis-à-vis du service UberPop, mais pas uniquement. La loi Thévenoud sera finalement adoptée en octobre 2014. Elle précise les conditions d'exercice des professions de chauffeurs de taxi et de VTC, et également de celle d'agent de mise en relation entre chauffeurs et passagers. Ce faisant, la loi interdit, dans son article 12, la mise en relation de chauffeurs non professionnels et de passagers par un intermédiaire à titre onéreux. Le service UberPop est clairement visé par cet article, mais Uber présente ce service comme étant un service de covoiturage urbain. Le débat va donc se retrouver devant les tribunaux, et il faudra attendre 2015 pour avoir les réponses aux questions posées.

Mais, cette loi Thévenoud ne fait pas que préciser les conditions d'exercice des différentes activités liées au transport de particulier : elle institue également la mise en place d' « un registre national recensant les informations relatives à l'identification, à la disponibilité et à la géolocalisation des taxis » qui a « pour finalité d'améliorer l'accès aux taxis par leurs clients en favorisant le développement de services innovants. » Par ce biais, l'État entend alors offrir des conditions plus favorables pour l'évolution future et numérique du service de taxis. Cette mesure donnera naissance à la plateforme Le.Taxi. Uber continue, de son côté, son expansion. Après le service UberPop lancé en février, l'entreprise lance, au mois d'octobre, son service à destination des entreprises *Uber for business* et met en place différentes actions promotionnelles pour mobiliser l'opinion publique.

Fin décembre 2014, les différents acteurs représentant les chauffeurs de VTC voient le tribunal de commerce leur donner gain de cause face à la concurrence, jugée déloyale, imposée par le service UberPop. Pendant la procédure, Uber a soulevé quatre questions prioritaires de constitutionnalité (QPC) concernant les conditions d'exercice de l'activité de chauffeur de VTC (tarif horokilométrique, utilisation de la géolocalisation, obligation de retourner à la base entre deux courses et obligation pour les intermédiaires de mettre en relation les passagers avec des chauffeurs professionnels). Le tribunal de commerce de Paris n'interdit cependant pas ce service. Le parquet de Paris va alors faire appel de cette décision et le service sera officiellement



Vue la nature du discours de la mairie de Paris, une retranscription de séance de questions-réponses, nous n'avons pas retenu cet acteur pour le modèle *wordfish*. La Figure 113 montre l'opposition entre la CGT d'une part et Allocab de l'autre. Le discours de l'UNIT est plus proche de celui d'Allocab, le vocabulaire employé par les deux acteurs étant plus proche et bien distinct de celui de la CGT, dont nous avons pu voir la particularité précédemment. La concurrence reste au centre du débat.

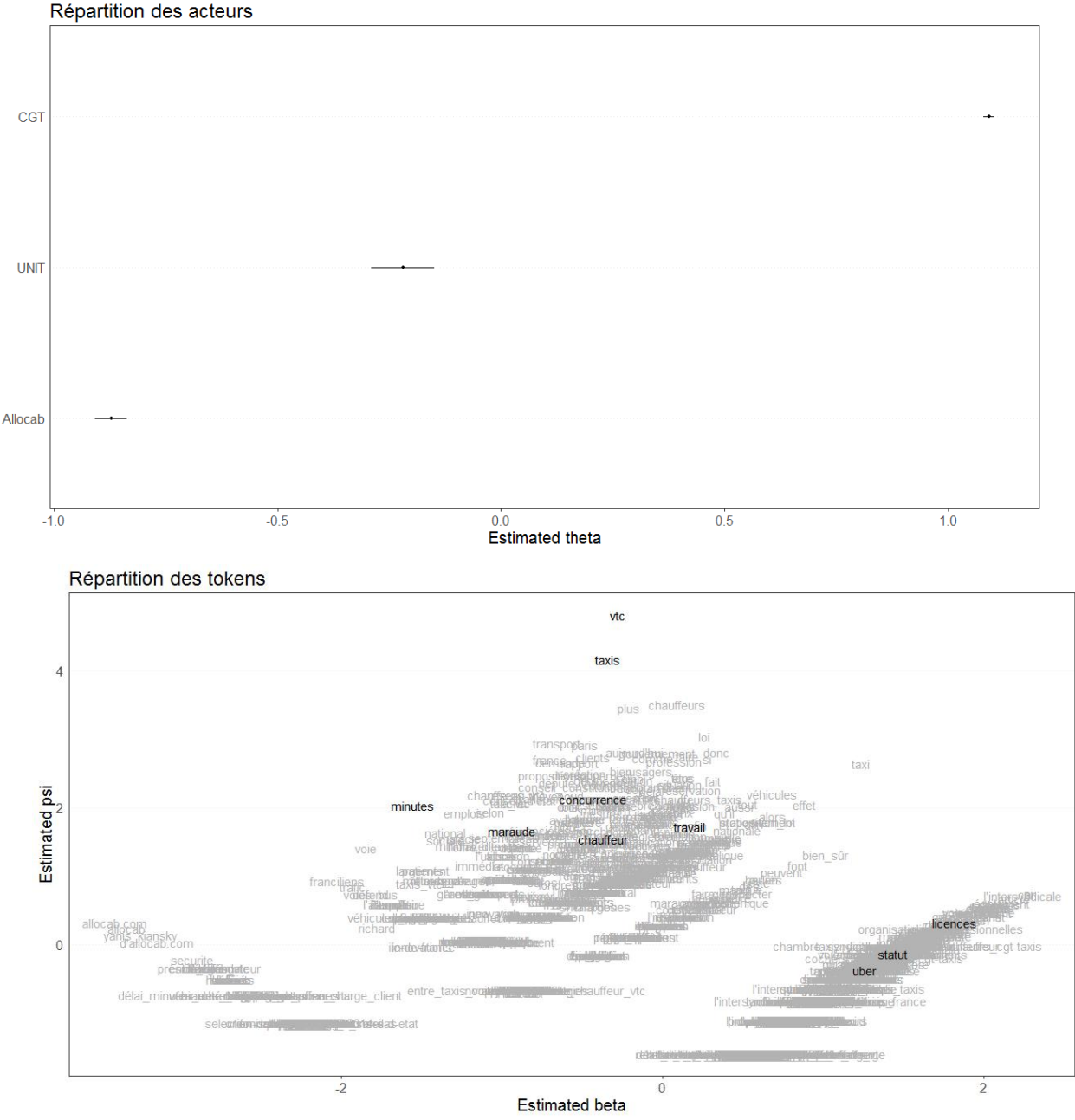


Figure 113 : Le positionnement des acteurs en 2014, d'après le modèle *wordfish*

2) 2015



Les conflits vis-à-vis du service UberPop restent d'actualité durant la première moitié de l'année. En effet, Uber maintient son service malgré l'interdiction officielle qui en a été faite, et cherche à se légitimer auprès de l'opinion publique en multipliant les annonces quant aux externalités positives de son activité sur la croissance et l'emploi en Europe et en France. Cependant, les pouvoirs publics n'entendent pas en rester là, et de nouvelles affaires judiciaires sont engagées à l'encontre d'Uber, pour travail dissimulé, requalification des contrats de travail, pratique commerciale trompeuse, etc. De son côté, le Conseil Constitutionnel évalue deux des différentes QPC soulevées par Uber : celle concernant la maraude électronique (utilisation du système de géolocalisation) et l'autre ayant trait à la liberté tarifaire. Au mois de mai, le Conseil Constitutionnel interdit la pratique de la maraude électronique, c'est-à-dire la possibilité pour le passager de voir où se trouvent les différents véhicules autour de lui et de choisir le plus proche. Le système de visualisation des VTC avant la réservation sur l'application disparaît. Le Conseil Constitutionnel autorise par ailleurs la liberté tarifaire, c'est-à-dire la possibilité pour les différentes compagnies de VTC de fixer leurs propres tarifs.

Au mois de juin, Uber compte toujours étendre son activité partout dans le monde, y compris en France : il lance son service UberPop dans trois nouvelles villes françaises. En réaction à cette attaque, les taxis entament une grève illimitée. Fin juin, les manifestations sont particulièrement violentes (cf. chapitre 3). Les tensions à son encontre incitent la plateforme à suspendre ce service au mois de juillet, de plus que les patrons d'Uber France et Europe sont poursuivis pour pratique commerciale trompeuse, complicité d'exercice illégal de la profession de taxi et traitement de données informatiques illégal. D'autant plus que le débat parlementaire autour de la loi sur la transition énergétique s'intéresse à poser une définition concernant la pratique de covoiturage. Le texte<sup>234</sup>, adopté au mois d'août, définit le covoiturage comme « l'utilisation en commun d'un véhicule terrestre à moteur par un conducteur

---

<sup>234</sup> Loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte, article 52



Les discours (figure 114) reflètent bien les différents sujets qui traversent l'année 2015. La FNAT met l'accent sur l'interdiction du service UberPop prononcée le 1<sup>er</sup> janvier 2015. Elle rend compte de son action auprès des pouvoirs publics, à travers les réunions de concertation, et s'inquiète de la mise en place d'un forfait aéroport, permettant une information plus claire pour les consommateurs et un alignement des offres des différents transporteurs pour les trajets aéroport-Paris. La CGT est majoritairement opposée aux chauffeurs VTC et aux mesures prises par le gouvernement qui sont jugées insuffisantes. Allocab répond aux taxis en mettant en avant les bénéfices économiques engendrés par le développement de son activité et demande un traitement d'égalité avec les taxis, à travers la liberté tarifaire et l'ouverture des couloirs de bus à la circulation des VTC. Uber de son côté fait la sourde oreille à la gronde qui la vise et met en avant son nouveau service UberEats et la baisse de ses tarifs. Le Conseil de Paris s'interroge sur Uber au prisme de sa réflexion sur la rénovation urbaine. L'Autorité de la Concurrence publie deux avis cette année-là : le premier revient sur la simplification des tarifs des taxis engagés par les pouvoirs publics, instaurant un forfait-aéroport, mais aussi sur la forfaitisation de la course d'approche<sup>235</sup> et la simplification de la tarification des suppléments ; le second reprend l'avis rendu à la demande du gouvernement sur le décret d'application de la loi Thévenoud. Enfin, la CFDT-VTC entre dans la danse, sur la problématique du statut des chauffeurs de VTC vis-à-vis des plateformes de réservation en ligne.

Ces différences dans la teneur des discours des acteurs se retrouvent dans le modèle *wordfish* (figure 115). La CFDT-VTC se retrouve opposé aux autres acteurs, représentant des taxis, des plateformes et des pouvoirs publics, par la spécificité de ses arguments. Les oppositions de principe entre les taxis, Allocab et l'Autorité de la Concurrence sont quelque peu gommées par la proximité des mots employés,

---

<sup>235</sup> Course réalisée par le taxi suite à sa réservation pour se rendre sur le lieu de prise en charge du passager.

renvoyant aux mêmes problématiques, même si les revendications associées peuvent diverger.

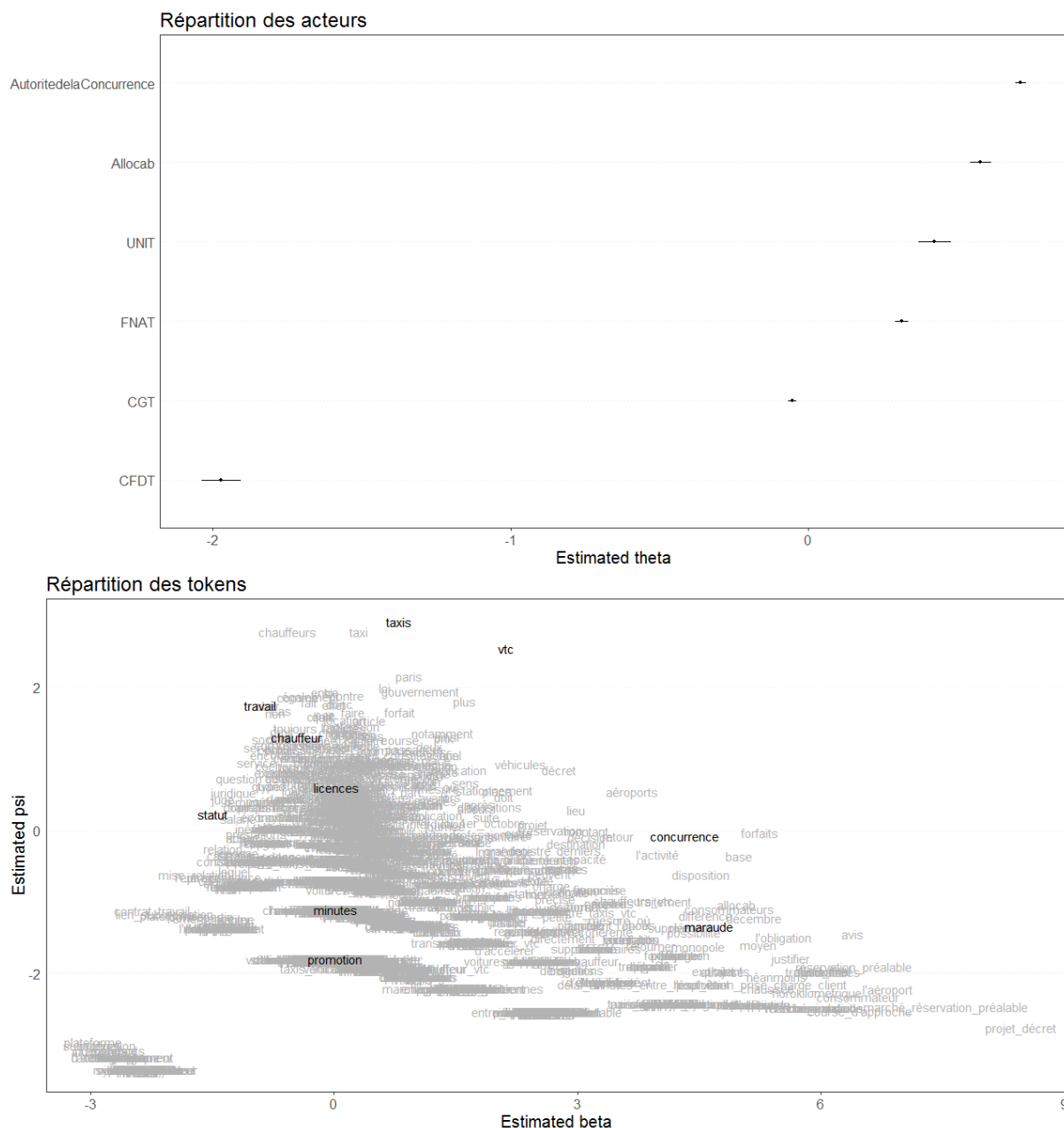
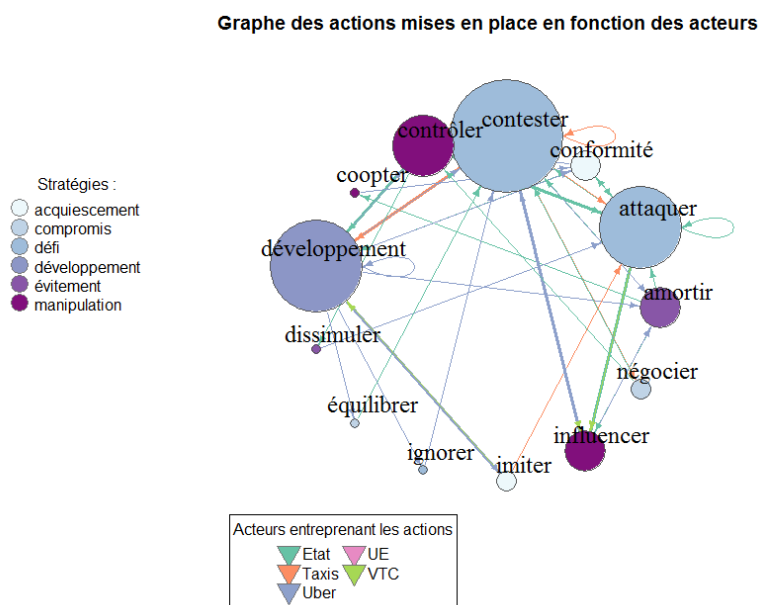


Figure 115 : Le modèle *wordfish* appliqué aux discours des acteurs en 2015

La période 2014-2015 est chargée en revendications et en manifestations. Le travail institutionnel est intense. La figure 116 représente l'enchaînement des différentes actions de résistance au processus de changement initié par Uber sur la période. Uber se développe et cherche à influencer l'opinion publique en sa faveur. Les taxis contestent l'activité de la plateforme et l'attaque ouvertement cette dernière. Les pouvoirs publics cherchent à garder la maîtrise du champ, en proposant des lois

et des décrets, mais aussi en poursuivant la plateforme en vue de faire appliquer la loi. Nous voyons également apparaître les premières actions de la part des chauffeurs VTC, sous la forme d'une attaque à l'encontre de la politique tarifaire de la plateforme. Cette deuxième période du travail institutionnel est la plus intense, et cela est lié à la mise en service d'UberPop et à la politique tarifaire de la plateforme.



**Figure 116 : Le travail institutionnel sur la deuxième période**

## C. 2016-2017 : LE TEMPS DES CHAUFFEURS VTC

### 1) 2016

L'année 2016 s'ouvre par des manifestations des chauffeurs de taxi à l'encontre d'Uber. La plateforme, cherchant à légitimer son action, bénéficie de la publication d'une étude du cabinet Astéres sur l'impact des VTC sur l'économie française. Uber a donc recours à des arguments économiques, et que l'on pourrait qualifier de « scientifiques », afin de s'assurer des relais au sein de l'opinion publique mais aussi dans les différentes instances de l'État. Fin janvier, le pouvoir exécutif nomme le député L. Grandguillaume en tant que médiateur afin de régler le conflit entre les taxis et les VTC. Ses propositions paraîtront fin février et donneront lieu à une loi<sup>236</sup> adoptée

<sup>236</sup> 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

à la fin de l'année. De plus, de nombreuses procédures judiciaires aboutissent durant l'année 2016, conduisant à la condamnation ou non d'Uber, selon les conflits.

À cela s'ajoute le mécontentement des chauffeurs dits « LOTI » : ces professionnels officient dans le transport collectif, et leur statut, s'étant trouvé simplifié au cours des dernières années, a été utilisé par des chauffeurs de VTC car les conditions légales d'exercice sont moins contraignantes. Ces chauffeurs estiment donc que les chauffeurs de VTC usurpent leur statut, ce qui les conduit à manifester. Plus tard, lors de la loi Grandguillaume, les statuts des chauffeurs LOTI seront précisés, rendant explicitement cette activité bien distincte de celle de VTC, et une différenciation entre les chauffeurs LOTI basés dans des agglomérations de moins de 100 000 habitants et les autres sera mise en place.

À partir du mois de mars 2016, l'attention publique se déplace du conflit entre les VTC et les taxis, vers une mobilisation assez forte à l'encontre du projet de loi travail émanant du gouvernement. La gronde des taxis s'apaise quelque peu, et l'État lance la plateforme Le.Taxi issue de la loi Thévenoud. L'implantation d'Uber dans le paysage français du transport de particulier satisfait l'entreprise, qui décide, au mois de décembre, d'augmenter ses commissions de 20 à 25% du prix de la course. À ce moment, l'attention s'est déplacée : de la concurrence déloyale qu'exercerait Uber par rapport aux taxis, on passe aux conditions de travail et de vie des chauffeurs de VTC, et, en particulier, ceux des plateformes digitales. Suite à cette hausse des tarifs, les chauffeurs de VTC se mobilisent pour dénoncer leurs difficiles conditions d'existence. Ce à quoi Uber répond par la création d'un fond de soutien à l'égard des chauffeurs qui en ont le plus besoin, sans que cela n'apaise outre mesure le conflit et à l'ouverture de sa place de marché pour l'acquisition des véhicules par les chauffeurs. Le pouvoir exécutif doit alors nommer un médiateur pour régler la crise Uber / chauffeurs de VTC : J. Rapoport sera ce médiateur.

La loi Grandguillaume a permis de préciser les conditions d'exercice des différentes activités de chauffeurs de véhicules de transport de particuliers. Elle

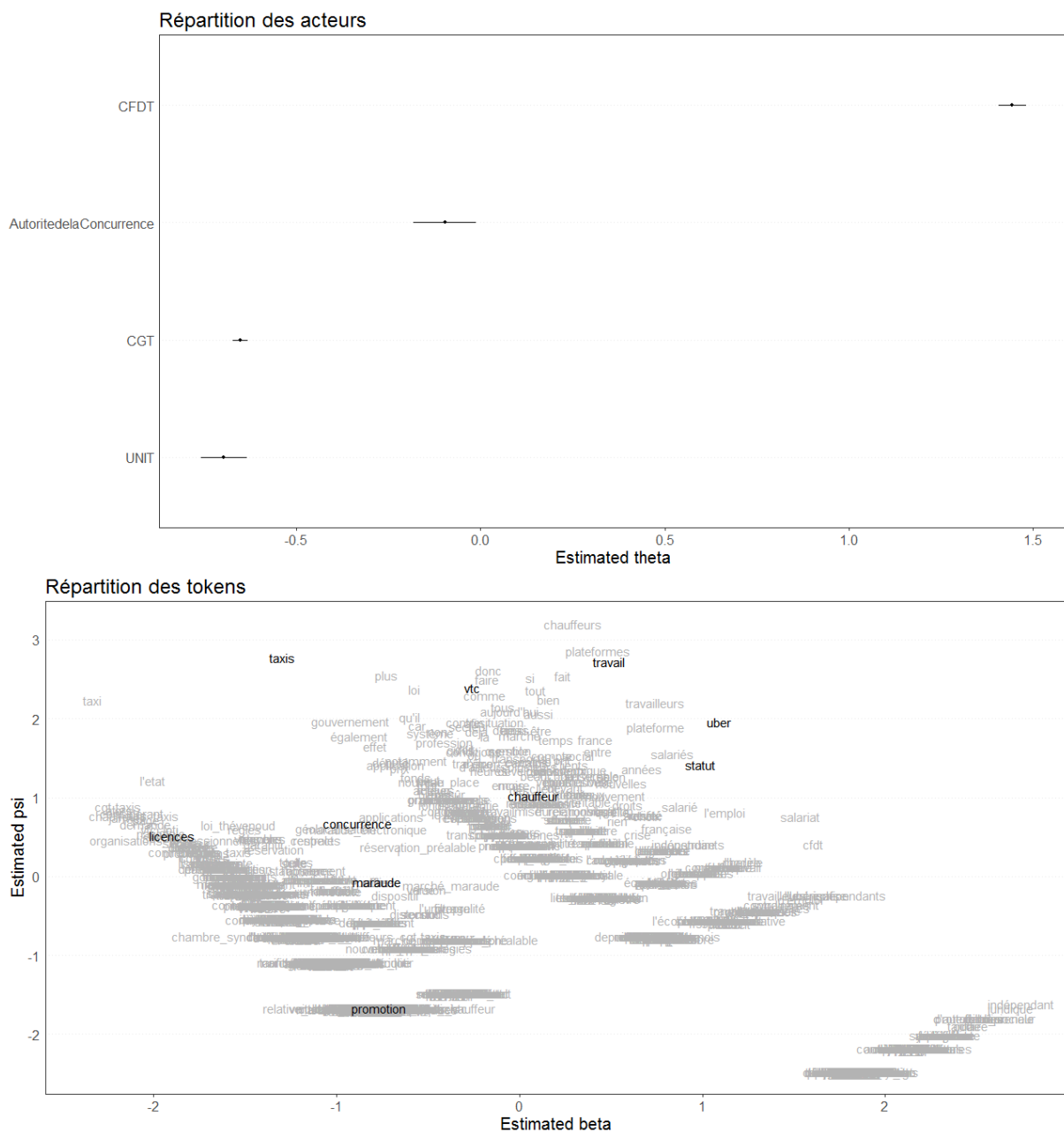
impose aux centrales de réservation de communiquer toutes les informations nécessaires aux contrôles publics concernant les chauffeurs avec lesquels elles travaillent. Elle prévoit une période de transition pour les chauffeurs sous régime LOTI afin qu'ils se mettent en conformité avec les exigences pour l'exercice de la profession de chauffeur de VTC. Elle précise enfin les conditions d'obtention de la carte professionnelle nécessaire pour l'exercice de cette activité et les conditions de contrôle de la loi.

L'Autorité de la Concurrence revient sur la mise en place de la plateforme Le.Taxi : cette dernière permet d'ouvrir le marché de la réservation préalable en ligne aux taxis en créant les conditions de réservation nécessaires pour faire face à la concurrence des plateformes de VTC. De cette manière, l'activité des plateformes de mise en relation des VTC est définie comme participant du marché de la réservation préalable, par opposition à la maraude qui correspond au fait de prendre un client à la volée (rencontre physique de deux volontés convergentes). Tandis que la maraude reste l'apanage des chauffeurs de taxis, la réservation préalable est ouverte à la concurrence.

La figure 117 nous montre également la position immuable de la CGT. Uber poursuit sa communication en faveur de ses offres, en mettant en avant UberPool, en plus d'UberEats. La plateforme met en avant les femmes, chauffeurs ou restauratrices, soient celles appartenant au versant professionnel : Uber met en place un programme à leur destination pour les aider à développer leur activité professionnelle. Pour le Conseil de Paris, Uber reste un sujet d'ordre secondaire, recouvrant une partie des questionnements posés à la mairie par Airbnb (cf. chapitre 5), ceux concernant l'évolution de la société et du travail. Une séance du Conseil est spécialement dédiée à la lutte contre le sida.







**Figure 118 : Résultat du modèle *wordfish* sur l'année 2016**

## 2) 2017

Évidemment, le conflit entre les VTC et les plateformes qui leur fournissent les courses n'est pas réglé, et l'année 2017 s'ouvre par des manifestations de chauffeurs. Le médiateur, J. Rapoport, propose des préconisations pour apaiser la situation, et, en particulier, la mise en place d'aides financières de la part d'Uber pour ses chauffeurs. Ses conclusions sont remises au gouvernement au mois de février, et il soulève l'idée de mettre en place une base tarifaire horokilométrique pour le prix des courses, si les négociations entre les chauffeurs de VTC et Uber échouent. Les réunions de concertation, organisées par le pouvoir exécutif, entre les différentes parties prenantes

du conflit n'aboutiront pas, et le gouvernement reconnaîtra cet échec fin mars 2017. Dès le mois d'avril, les chauffeurs de VTC cherchent des relais pour soutenir leur cause dans l'opinion publique, et appellent les utilisateurs de la plateforme Uber à boycotter cette organisation. Les négociations vont tout de même se poursuivre pour arriver à des arrangements, certes pas en matière tarifaire, mais concernant la politique de déconnexion des chauffeurs de la plateforme<sup>237</sup>. Au mois de juin 2017, le directeur d'Uber France annonce un programme d'accompagnement des chauffeurs Uber les plus en difficulté financièrement. En septembre, la plateforme organise à Paris une journée dédiée à ses chauffeurs, le Driver Day, afin de resserrer les liens d'appartenance entre la plateforme et son versant producteur.

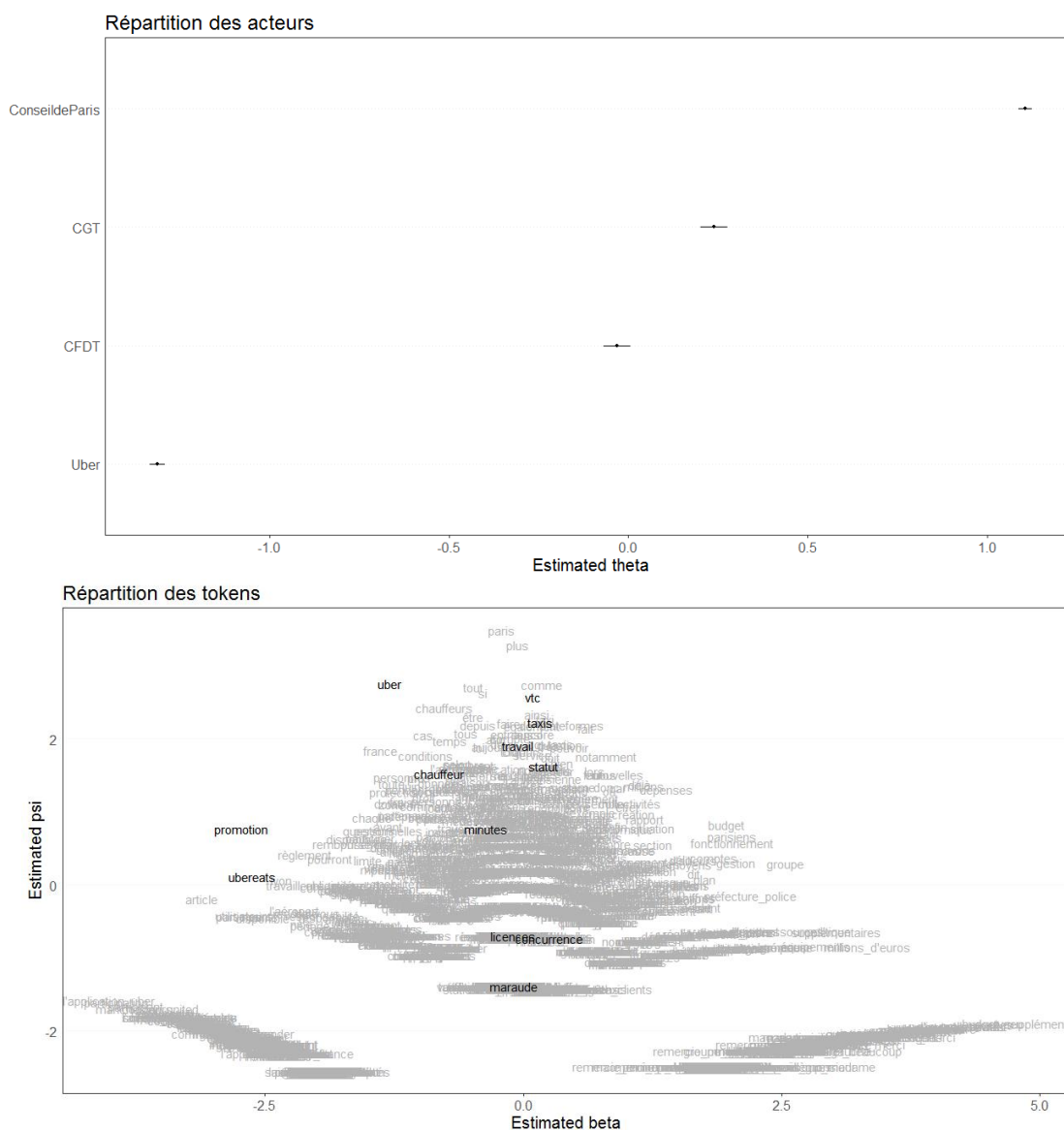
À l'été 2017, les différentes polémiques autour de l'activité d'Uber, mentionnées précédemment, portent leur fruit et poussent le directeur général d'Uber (monde) à la démission.

En parallèle de ces différents événements en France, il est à noter le déplacement du conflit concernant l'activité d'Uber du territoire national vers le territoire supranational : le verdict de la Cour de Justice de l'Union Européenne du 20 décembre 2017 vient résoudre la question de la compétence du droit national pour réguler l'activité de la plateforme. La CJUE statue qu'Uber est une entreprise relevant de l'activité de transport, et par conséquent, les États membres sont compétents pour réglementer comme ils le souhaitent cette activité.

---

<sup>237</sup> La plateforme peut décider de « déconnecter » ses chauffeurs, c'est-à-dire leur interdire l'accès au service. Cette décision est généralement motivée par un faible niveau de notation du chauffeur par ses passagers (note moyenne inférieure à la moyenne des chauffeurs dans la zone géographique de référence). Les passagers peuvent aussi se faire « déconnecter ».

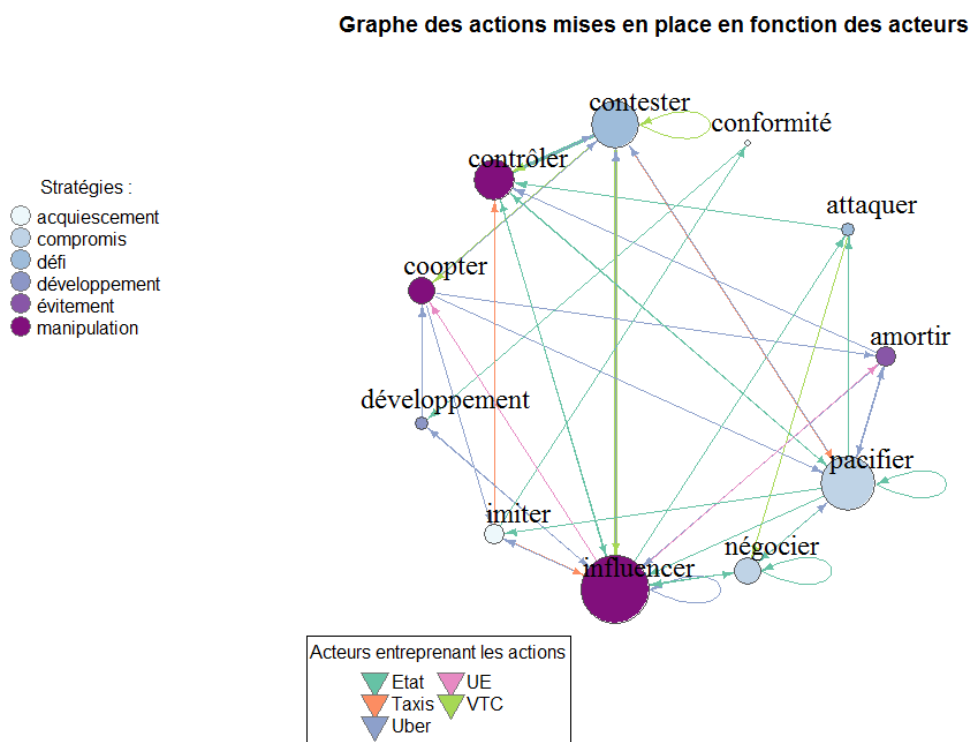




**Figure 120 : Résultats du modèle *wordfish* appliqué en 2017**

La période 2016-2017 voit donc la normalisation du conflit qui opposait les taxis à la plateforme Uber. Les VTC se sont structurés et ont repris les modes d'action et de communication des taxis. Leur mimétisme des formes d'organisation, d'expression et de revendication des taxis leur donnent du poids et de la crédibilité face aux pouvoirs publics. En effet, ce sont à nouveaux ces derniers qui doivent intervenir pour pacifier les conflits, Uber ne modifiant son action qu'une fois acculée par la justice. Cette manière d'agir de la part de la plateforme va se modifier assez largement suite au départ de son directeur général monde T. Kalanick et à la nomination de D. Khorsrowshahi.

La représentation du travail institutionnel, visible sur la figure 121, montre bien l'apaisement par rapport à la période précédente, ainsi que la montée en puissance des chauffeurs de VTC. L'État est toujours très présent dans son rôle d'arbitre des conflits, et l'intervention de l'Union Européenne, à travers sa Cour de Justice, marquera un tournant dans les oppositions entre les États et Uber. Mais ça, c'est une autre histoire...



**Figure 121 : le travail institutionnel de la troisième période**

Le tableau 46 reprend les principaux points d'intérêt des acteurs du champ du transport public particulier de personnes. Nous n'avons pas reproduit les informations concernant la mairie de Paris du fait de son faible niveau d'implication dans ce champ situé en dehors de sa compétence. Nous pouvons voir que les principaux sujets d'intérêt portent sur la définition des règles qui s'appliquent aux chauffeurs de VTC, dans un premier temps pour les différencier des taxis, et dans un second temps pour définir leur statut professionnel. La plateforme Uber est directement impactée par la définition de ces règles, qui lui imposent de modifier son offre (à travers les services proposés, l'interface de l'application, les procédures d'enregistrement des chauffeurs).

La première période commence en 2012 avec l'apparition d'Uber, qui mettra environ une année à s'implanter sur le marché parisien. Le développement de la

plateforme à Paris est également le signe du développement de ses concurrents français, qui profitent de la communication d'Uber pour développer leurs parts de marché, tout en participant à accroître la taille du marché global de cette activité. Les taxis réagiront en 2013 pour contrer cette nouvelle offre de transport automobile en demandant l'appui de la puissance publique. Cette dernière réagit par décrets pour rappeler les caractéristiques des VTC (et par ce biais, leurs différences à l'encontre des taxis) : l'obligation de réservation préalable, l'absence de signes à visée promotionnelle sur les véhicules, un tarif prédéfini en amont de la course, les obligations légales pour l'exercice de la profession.

Les chauffeurs de taxis souhaitant plus de protection vis-à-vis des chauffeurs VTC (et par cet intermédiaire, vis-à-vis des plateformes qui les mettent en relation avec des passagers) font pression sur le gouvernement qui mettra en œuvre le délai des 15 minutes d'attente obligatoires entre la réservation d'un VTC et la prise en charge du passager. C'est à ce moment-là que les plateformes françaises se mobilisent via les réseaux sociaux et les relais médiatiques, avec le mouvement des Dodos, qui permettra de mobiliser une plus grande partie de l'opinion publique autour du débat sur la modernisation du marché des taxis et sera une source de publicité pour chacune des entreprises numériques de mises en relation.

Nous pouvons voir sur le tableau 47<sup>238</sup> les stratégies et tactiques de résistance employées par les acteurs. La première période fait ressortir l'amorce du mouvement d'opposition radicale qui s'empare du champ et qui trouvera son apogée dans les manifestations violentes de 2015.

Les revendications des taxis concernant la protection de leur marché s'intensifient en 2014, avec les débats autour des 15 minutes d'attente qui seront vite oubliés pour se concentrer sur le service UberPop, dont l'essence était de permettre à tout un chacun d'être chauffeur, ce qui accroît considérablement la taille du marché disponible pour

---

<sup>238</sup> Les VTC font ici référence aux chauffeurs VTC, pas aux plateformes concurrentes d'Uber, dont les quelques actions sont prises en compte avec Uber.

la plateforme. Le service reste actif pendant un an et demi, mais Uber sera obligée de le suspendre suite aux pressions du gouvernement et des taxis, et à la mauvaise image que renvoie le conflit à l'opinion publique.

La course à la croissance amène Uber à trouver des leviers incitatifs pour convaincre les chauffeurs de rouler pour elles, comme la simplicité du régime professionnel avec l'utilisation du statut de LOTI ou le montant de ses commissions sur le prix de la course.

Hormis l'interdiction du service UberPop, l'État met en place les conditions d'exercice réglementaires de l'activité de VTC et les contrôles qui vont avec. De nombreuses poursuites sont menées à l'encontre de la plateforme qui ne souhaite pas se plier aux règles d'encadrement, ces règles la contraignant dans son recrutement de nouveaux chauffeurs et dans l'extension de son marché.

Pour autant, les pouvoirs publics mettent en place les conditions institutionnelles au développement des VTC sur le marché national de la réservation préalable, en créant par la voie législative et suite aux médiations des règles de concurrence équitables vis-à-vis des taxis : la mise en place d'une simplification des tarifs des taxis pour plus de transparence et d'un forfait aéroport à Paris qui met à égalité les deux offres pour ces trajets hautement touristiques, mais surtout la décision de développer une base de données permettant à des initiatives privées d'opérer une plateforme de mise en relation de clients et de chauffeurs de taxis référencés.

À l'image de la compagnie G7, les taxis opèrent des transformations internes pour faire face à la concurrence qu'ils ne peuvent enrayer. L'omniprésence du smartphone dans la vie des parisiens rend plus aisé et plus confortable de commander un véhicule via les plateformes que de rechercher un taxi dans la rue. La croissance du nombre de passagers se fait alors bien plus sur le marché de la réservation préalable que sur celui de la maraude physique.

La deuxième période voit ainsi se jouer deux partitions en même temps : la création du marché à la disposition d'Uber et la mise au pas de la plateforme par rapport aux règles fixées. La première voit la mise en place de compromis qui permettent à la plateforme de développer son activité et aux taxis d'obtenir des infrastructures pour entrer sur le marché des VTC, tandis que la seconde se joue dans l'affrontement juridique. Ces résultats se retrouvent sur les tableaux Tableau 46 et Tableau 47.

La troisième période voit l'apaisement du conflit avec les taxis. La loi Grandguillaume de fin 2016 vient finaliser l'encadrement des plateformes de VTC et des chauffeurs. La loi met au point le statut des chauffeurs LOTI afin d'empêcher son utilisation par des chauffeurs VTC. Elle prévoit également l'ouverture des données des plateformes de mises en relation pour le contrôle administratif des chauffeurs de VTC, qui sont devenus une profession réglementée avec la définition du cadre précis entourant leur activité, mais aussi des données anonymisées permettant de tirer des informations sur le trafic routier généré. Cette mesure apparaît de manière concomitante à la mise à disposition du site UberMovement.

La loi fixe aussi la modernisation du marché des taxis, avec la mise en place opérationnelle de la plateforme Le.Taxi et l'inscription dans la loi (article 13 de la loi Grandguillaume) de l'obligation pour les taxis d'accepter les cartes de paiement pour tous montants.

Uber entre petit à petit en conformité avec les dispositions légales françaises. La plateforme fait en parallèle face à une crise avec ses chauffeurs, qui revendiquent pour une meilleure répartition des richesses créées via la plateforme. Ils luttent aussi pour une protection minimale de leur activité par la plateforme. La montée de ces revendications s'est faite petit à petit avec la constitution de syndicats et de réseaux d'informations et de mobilisation, tirée des traditions de la profession des taxis et mise en œuvre via les réseaux sociaux. Nous assistons ici à un isomorphisme mimétique et normatif.



La mobilisation des chauffeurs est telle qu'une médiation de l'État est mise en place. La plateforme doit prendre des mesures pour les retenir : des mécanismes de soutien aux plus fragiles, des lieux d'écoute et de formation, un imaginaire autour de l'entrepreneur prospère et libre dans son travail, des assurances pour les situations difficiles. Elle cherche à créer un sentiment d'appartenance et de sécurité des chauffeurs envers la plateforme, tout en jouant sur les incitations financières pour éviter qu'ils ne la quittent durablement pour ses concurrentes.

La période étudiée s'achève par le verdict de l'Union Européenne, rendant opérationnelles les législations nationales vis-à-vis du droit du travail qui s'appliquent à la plateforme et à ses chauffeurs. Avec le changement de direction à la tête d'Uber et ses projets pour l'avenir de la mobilité s'ouvre une nouvelle période dans l'existence de la plateforme.

Acteur	2012-2013			2014-2015			2016-2017		
	Discours		Sujets principaux	Discours		Sujets principaux	Discours		Sujets principaux
	Token	Fréquence		Token	Fréquence		Token	Fréquence	
Allocab	taxis	1,50%	Décret des 15 minutes	vtc	3,01%	Liberté tarifaire	uber	0,94%	Promotion de son offre
	minutes	1,27%	d'attente obligatoires	taxis	1,32%	Création d'emplois	ubereats	0,76%	(UberEats, études d'impact)
	chauffeur	1,20%	Intérêt des consommateurs	allobab	1,21%	Couloir de bus	plus	0,74%	Les chauffeurs de VTC
	vtc	1,12%		plus	0,79%	Statut des VTC	paris	0,73%	
	client	0,97%		allobab.com	0,74%	Décret des 15 minutes	france	0,68%	
Uber			Implantation en 2012	plus	1,24%	UberPop	uber	0,94%	Promotion de son offre
				uber	0,97%	Développement de l'activité	ubereats	0,76%	(UberEats, études d'impact)
				paris	0,88%	(nouveaux services, variation des prix)	plus	0,74%	Les chauffeurs de VTC
				gluten	0,78%		paris	0,73%	
				france	0,60%	Poursuites juridiques	france	0,68%	
CGT-Taxis	taxis	1,67%	Concurrence	vtc	1,36%	UberPop, concurrence	taxi	1,11%	Protection des taxis
	taxi	1,34%	Réservation préalable	taxis	0,82%	Maraude	taxis	1,11%	Application de la loi
	chauffeurs	0,91%	Maraude gares et aéroports	taxi	0,81%	Forfait aéroport	chauffeurs	0,61%	
	plus	0,91%	Décret des 15 minutes	chauffeurs	0,75%		vtc	0,59%	
	vtc	0,86%	d'attente obligatoires	loi	0,43%		plus	0,57%	
UNIT*	taxis	2,15%	Concurrence	taxis	2,93%	UberPop, concurrence	taxi	1,93%	Application de la loi
	plus	1,82%		vtc	2,60%	Forfait aéroport	loi	1,53%	Contrôle des VTC (LOTI)
	taxi	1,32%		loi	1,30%	Couloir de bus	plateformes	1,43%	
	paris	0,99%		président	1,30%	Tarifcation des taxis	vtc	1,12%	
	taxi_parisien	0,99%		véhicules	0,98%		professionnels	1,12%	
CFDT-VTC				chauffeurs	1,90%	Politique de prix d'Uber	uber	0,98%	Conditions de travail
				travail	1,52%	Statut des VTC (LOTI)	chauffeurs	0,90%	Rémunération
				uber	1,33%	UberPop	travail	0,77%	
				contrat_travail	1,33%		cfdt	0,75%	
				statut	1,14%		plateformes	0,73%	
Autorité de la concurrence	concurrence	2,89%	Décret des 15 minutes	vtc	2,25%	Simplification des tarifs des taxis	le_taxi	2,40%	Marché de la réservation
	vtc	2,44%	d'attente obligatoires	taxis	1,60%	Forfait aéroport	taxis	2,16%	préalable : plateforme Le.Taxi
	taxis	1,78%	(distorsion de la concurrence)	forfaits	1,31%	Décret d'application de la loi	client	1,44%	
	avis	1,56%		entre	1,02%	Thévenoud (statut des VTC)	applications	1,44%	
	plus	1,33%		aéroports	1,02%		reservation_prealable	1,20%	

\*Y compris les sujets de la FNAT sur la deuxième période

Tableau 46 : Résumé des sujets occupants les acteurs du champ du transport public particulier de personnes entre 2012 et 2017

Période	Acteur	Stratégie	Tactique	Nombre
2012-2013	Etat	compromis	négociier	1
			pacifier	2
		manipulation	contrôler	2
	Taxis	défi	contester	1
	Uber	défi	contester	1
		développement	développement	2
2014-2015	Etat	acquiescement	conformité	2
		compromis	équilibrer	1
			négociier	2
		défi	attaquer	7
			contester	1
		évitement	amortir	4
		manipulation	contrôler	6
	influencer		1	
	Taxis	acquiescement	imiter	1
		défi	contester	5
	Uber	acquiescement	conformité	1
		défi	contester	2
			ignorer	1
		développement	développement	9
		évitement	dissimuler	1
		manipulation	coopter	1
	influencer		3	
	VTC	acquiescement	imiter	1
		défi	attaquer	1
			contester	3
2016-2017	Etat	acquiescement	conformité	1
			imiter	1
		compromis	négociier	3
			pacifier	6
		défi	attaquer	1
		manipulation	contrôler	4
	influencer		3	
	Taxis	acquiescement	imiter	2
		défi	contester	1
	Uber	compromis	équilibrer	1
			négociier	1
			pacifier	2
		développement	développement	2
		évitement	amortir	3
		manipulation	contrôler	1
			coopter	4
	influencer		5	
	UE	manipulation	contrôler	1
			influencer	2
	VTC	défi	attaquer	1
contester			6	

Tableau 47 : Résumé chronologique des stratégies et des tactiques de résistance au travail institutionnel mises en place par les acteurs entre 2012 et 2017

## CONCLUSION

Ce chapitre nous a permis de voir la stratégie d'Uber pour s'implanter sur les marchés, et les conséquences de cette stratégie sur le marché parisien. La figure 122 résume les principaux éléments que nous pouvons retenir de ce cas.

La plateforme domine le marché par sa puissance économique qui lui apporte les capacités d'investissement nécessaires en communication, marketing et frais juridiques à la conquête du marché parisien. Elle utilise la stratégie du fait accompli pour gagner un temps précieux dans la compétition qui l'oppose aux autres plateformes de mise en relation pour la domination du marché. La concurrence avec les autres plateformes est réelle, les passagers comme les chauffeurs n'étant captifs d'aucune d'entre elles et les offres étant assez similaires.

Les pouvoirs publics ont cherché à limiter les excès que la plateforme invitait ses chauffeurs à faire dans les premiers temps de son existence, mais pas à freiner son développement, sauf à travers l'épisode d'UberPop. Cet épisode a ouvert une perspective sur la potentialité d'un statut d'amateur professionnel, de travailleur de plateforme sans qualification particulière, qui s'est heurtée aux catégories existantes qui définissent le travail et l'emploi.

La définition des règles entourant les VTC s'est toujours faite en dehors de celles régissant le statut des taxis, ne remettant jamais en cause les privilèges qui leur incombent, c'est-à-dire le contrôle de l'espace physique. Au final, les taxis n'ont pu empêcher le développement de l'activité des VTC sur un marché numérique, ni le déploiement massif d'Uber et se sont tournés vers la modernisation de leur offre pour s'insérer sur ce marché dématérialisé.

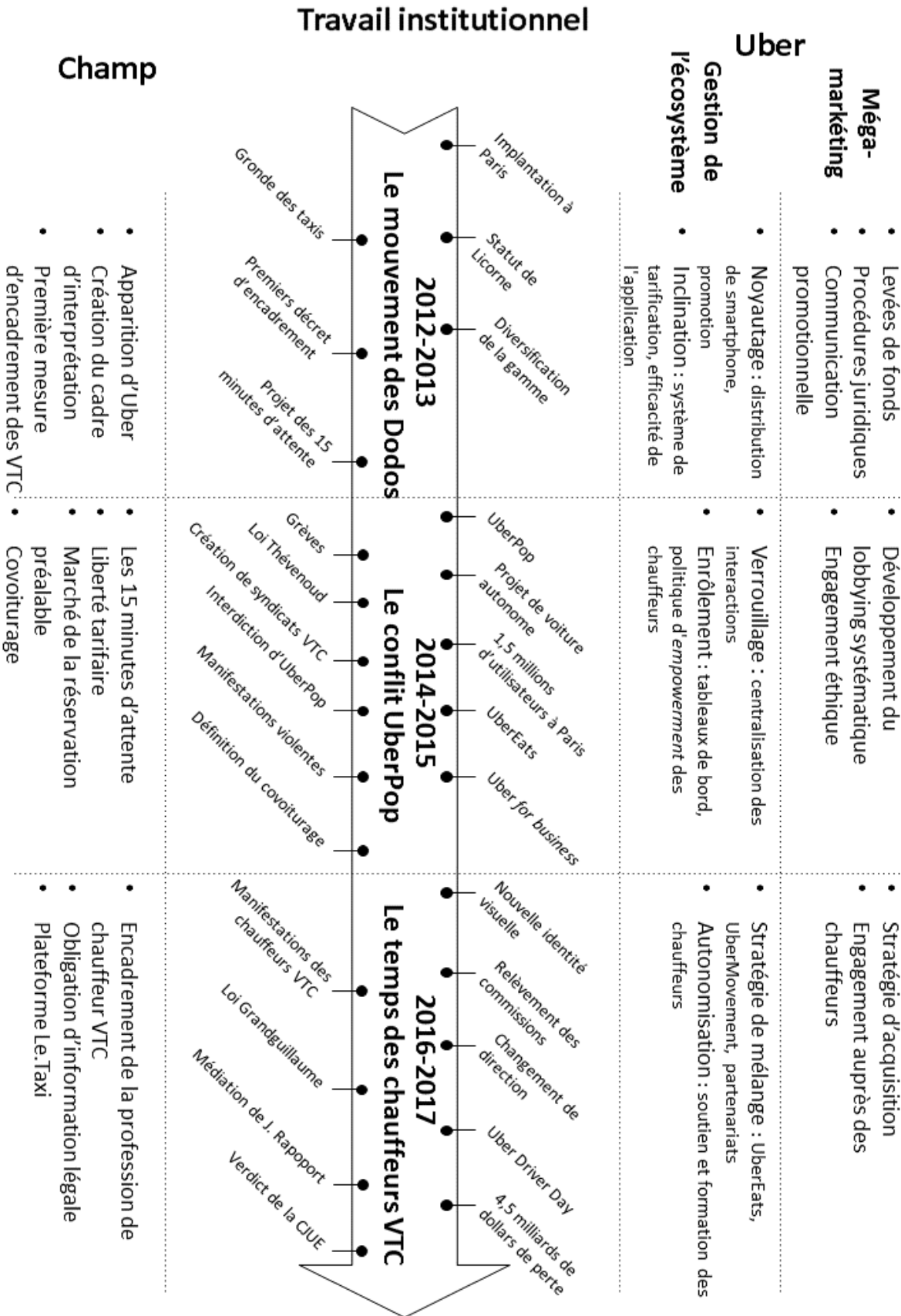
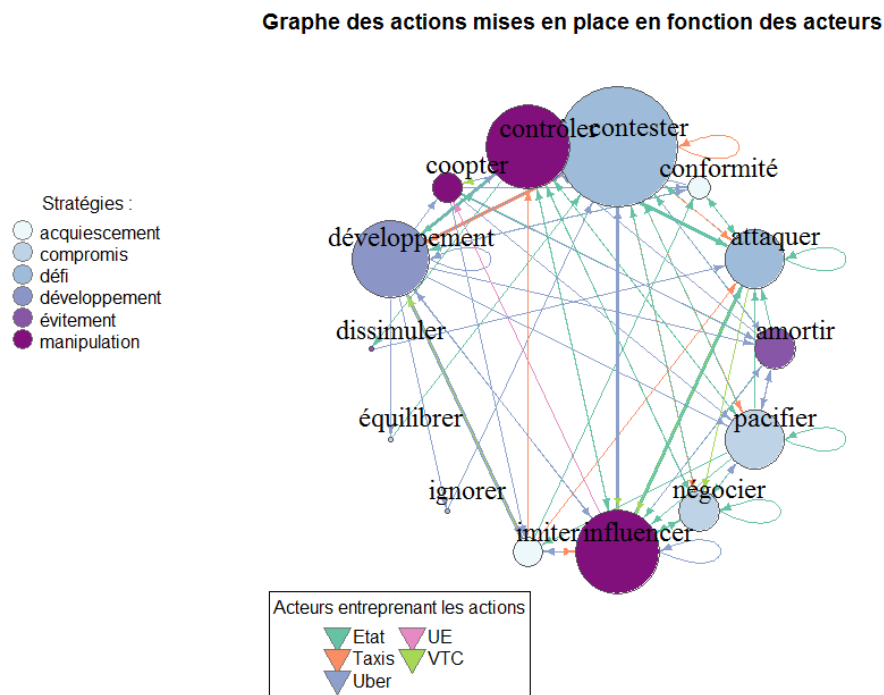


Figure 122 : L'institutionnalisation d'Uber dans le champ parisien du transport public particulier de personnes

Le volet sur la réservation préalable aurait pu se jouer sans Uber. La plateforme a fait prendre une ampleur considérable à la modernisation du marché des taxis parisiens, avec la focalisation des attentions publiques sur le déroulé du conflit et la mise à l'agenda du gouvernement du sujet de la régulation des taxis (sous la pression initiale des taxis), elle en a été le catalyseur.

La modernisation du marché des taxis aurait vraisemblablement eu lieu d'une manière ou d'une autre : l'évolution technologique a des impacts sur les modes de consommation, la crise économique a créé les conditions pour un engouement pour les emplois indépendants à rentabilité rapide. Des plateformes existaient déjà à Paris avant l'arrivée d'Uber et connaissaient un relatif succès. L'opposition des chauffeurs de taxis à cette nouvelle profession, chauffeurs de VTC, qui représente une menace directe pour leur activité, est dans ce cas probable.

Le travail institutionnel a été très intense sur la période, comme nous pouvons le voir sur la figure 123. Les acteurs ont été très actifs, ce qui démontre de leur fort niveau d'engagement dans la définition des institutions. La nature des stratégies



**Figure 123 : Le travail institutionnel entre 2012 et 2017**

employées marque le conflit ouvert entre les acteurs et les mesures de médiation prises pour sortir des différentes crises.

Avec l'institutionnalisation d'Uber, nous avons vu s'institutionnaliser l'offre VTC sur le marché parisien, ainsi que la profession de chauffeurs VTC.





---

# CHAPITRE 7 :

## L'INSTITUTIONNALISATION DES PLATEFORMES

### INTRODUCTION

Nous avons vu dans les deux chapitres précédents par quels processus les plateformes Airbnb et Uber ont pris pied dans la société française. Nous nous sommes d'abord penchés sur les plateformes et leurs compétences mégamarketing qui leur ont permis de se créer leur marché. Nous nous sommes ensuite intéressés aux champs dans lesquels elles évoluent pour analyser la construction de leur existence sociale.

Ce chapitre a pour objet de faire la synthèse des cas au regard des points théoriques que nous avons soulevé dans nos trois premiers chapitres. Nous cherchons à répondre à notre problématique : comment se sont institutionnalisées Airbnb et Uber dans le paysage économique parisien ?

Avant de répondre à cette question, il nous faut revenir sur les formes que prennent les plateformes Airbnb et Uber. Dans une première partie, nous nous intéresserons aux plateformes en tant que telles, à leur *business model* et interrogerons leur stratégie de développement.

Il nous faudra ensuite nous pencher sur la question de la légitimité des plateformes. Sur quoi repose-t-elle? Comment les plateformes l'ont-elles construite ? La deuxième partie portera ainsi sur les systèmes de légitimité d'Airbnb et d'Uber : nous verrons comment ils sont construits et comment les plateformes les portent à leurs audiences.

Enfin, nous pourrons nous attaquer à donner une réponse à la question que nous nous sommes posés. La troisième partie reviendra sur le travail institutionnel, les stratégies des plateformes, son déroulement à Paris et ses effets sur les différents acteurs des champs concernés.

## I. LES FORMES DES PLATEFORMES

Airbnb et Uber exercent leurs activités dans des domaines assez éloignés l'un de l'autre. Une différence importante entre les deux plateformes tient dans la nature des relations créées entre les utilisateurs : C2C pour Airbnb, les producteurs ne sont pas distingués entre eux selon leurs qualifications professionnelles, B2C pour Uber. Le tableau 48 récapitule les différents versants servis par les deux plateformes.

Versants	Airbnb	Uber
Offre	Loueurs occasionnels Loueurs professionnels Rédacteurs des guides de quartier Animateurs / guides touristiques Restaurateurs Développeurs	Chauffeurs Fournisseurs de véhicules (vente, <i>leasing</i> , location) Développeurs
Demande	Particuliers Entreprises Développeurs	Particuliers Entreprises Développeurs

Tableau 48 : Les versants servis par les plateformes

Un autre point qui distingue les deux plateformes concerne le budget mis à leur disposition par les investisseurs. Ce budget est très largement confortable dans les deux cas, comme nous l'avons vu dans les chapitres 5 et 6, mais dès 2014, les montants des fonds collectés par Uber s'envolent au regard de ceux d'Airbnb. Cette différence de budget se ressent dans les investissements en projets des deux plateformes, qui ne sont pas de la même envergure, et dans les dépenses en lobbying, qui comme nous l'avons vu pour les États-Unis, suit la même dynamique que les collectes de fonds.

Ces différences fondamentales entre les plateformes sont à garder en mémoire. Nous allons dans un premier temps comparer les *business model* des plateformes, puis dans un second temps nous nous intéresserons à leurs stratégies de développement et à leurs évolutions dans le temps.

### A. LE BUSINESS MODEL D' AIRBNB ET D'UBER

À la fin du premier chapitre, nous nous étions assignés comme tâche de détailler les formes spécifiques que prennent les plateformes Airbnb et Uber. Le détail de leur

*business model* montre des variations dans les choix opérés. Le tableau 49 résume les différents éléments que nous avons pu relever dans notre étude.

<b>Business Model</b>	<b>Airbnb</b>	<b>Uber</b>
Type de plateforme	Internet et mobile	Mobile
Participants	C2C, B2C	B2C (tentative de C2C)
Proposition de valeur	Valeur émotionnelle : Expérience, communauté Efficience prix/coût : Un logement touristique à moindre coût Nouvelle source de revenus	Efficience prix/coût : Un moyen de transport dans les 5 minutes Nouvelle source de revenus
Type et contenu de la transaction	Location de logements touristiques	Service de transport personnel automobile
Modèle de revenu	Commissions sur les vendeurs et les acheteurs : 3% sur les producteurs 6 à 12% sur les consommateurs Liberté tarifaire, assistée par la mise à disposition de recommandations et d'un algorithme de fixation du prix	Commissions sur les vendeurs : Entre 20 et 25% sur les producteurs Fixation du prix par la détermination unilatérale de ses composantes unitaires (du kilomètre, de la minute, de la prise en charge, des surcoûts) Algorithme de <i>surge pricing</i> pour la gestion des pics de demande
Contrôle des échanges	Médiation de toutes les interactions numériques pré- et post- service Gestion du paiement	Médiation de toutes les interactions numériques pré- et post- service Suivi de l'activité physique en temps réel Gestion du paiement
Contrôle de la qualité	Système de notation Guide de bonnes pratiques Incitations / récompenses Gestion des litiges / assurances Conditions Générales d'Utilisation	Système de notation Guide de bonnes pratiques / formations Menace / sanctions Gestion des litiges / assurances / SAV Conditions Générales d'Utilisation
Outils motivationnels	Tableaux de bord Système de notation Reconnaissance de la plateforme Bénéfices économiques	Tableaux de bord Système de notation Reconnaissance de la plateforme Bénéfices économiques
Politiques de données	Fermée API fermée pour les hôtes professionnels (gestion de plusieurs offres) en octobre 2017	Propriétaire API passagers en août 2014 ; API chauffeurs en juillet 2016 ; UberMovement en octobre 2017.

**Tableau 49 : Les *business model* d'Airbnb et Uber**

Airbnb et Uber servent, via un site web et une application mobile pour la première et une application pour la seconde, principalement deux versants, les producteurs – chauffeurs de VTC pour Uber, loueur de locations meublées pour Airbnb – et les consommateurs – passagers pour Uber, touristes pour Airbnb. Les versants consommateurs sont composés de particuliers et les versants producteurs de

professionnels uniquement pour Uber (malgré sa tentative d'ouverture aux amateurs avec le service UberPop) et de professionnels mais surtout de particuliers pour Airbnb. Les deux plateformes ont également donné accès à leurs infrastructures aux communautés de développeurs pour améliorer leur design et leurs services. Elles proposent également leurs services aux entreprises en leur proposant une procédure de réservation adaptée et un suivi des dépenses.

Pour ce qui concerne la proposition de valeur, comme nous le verrons en analysant les systèmes de légitimité, Airbnb met en avant la valeur émotionnelle associée à l'expérience vécue grâce à la plateforme et à la communauté en plus de l'efficacité prix/coût de son service (un logement touristique à moindre coût que l'hôtellerie, des revenus supplémentaires pour les loueurs), là où Uber se concentre principalement sur ce deuxième aspect (une voiture disponible rapidement, en 5 minutes en moyenne, un prix abordable et une source de revenus). Les deux plateformes opèrent sur des marchés dont la nature est différente. Airbnb propose des locations touristiques tandis qu'Uber est sur un modèle proche de celui du taxi. La structure de ces marchés, leur régulation ainsi que le poids politique des acteurs établis emmènent chacune de ces plateformes vers des stratégies d'institutionnalisation différentes. Nous reviendrons également sur cet aspect par la suite.

Le modèle de revenu déployé par les deux entreprises repose sur le prélèvement d'une commission sur les transactions effectuées par son intermédiaire. Airbnb prélève à la fois sur le versant producteur et sur le versant consommateur, là où la commission d'Uber ne s'explique que sur ses producteurs. Ce modèle n'a pas évolué dans le temps, si ce n'est dans le montant des commissions prélevées de la part d'Uber en particulier.

La fixation du prix suit deux logiques : Uber fixe unilatéralement les tarifs en fonction de prix au kilomètre et à la minute déterminés par ses soins. Le prix est également composé de frais de service et de surcoûts éventuels. À cela, elle associe un algorithme de *surge pricing* qui ajuste en temps réel le prix au niveau de l'offre et de la

demande à l'aide de l'application d'un coefficient multiplicateur sur le prix normal de la course. La plateforme affiche sa rémunération en prélevant entre 20 et 25% du prix payé par le passager au chauffeur. Cette politique de revenu ne permet toujours pas de dégager des bénéfices sur toutes les zones où la plateforme propose son service.

De son côté, Airbnb laisse l'hôte fixer son prix pour une nuit, une semaine, etc. tout en lui proposant un outil de tarification « intelligente » qui se fonde sur les caractéristiques de l'annonce, du loueur et du marché et certains choix de l'hôte (fourchette de prix par exemple) pour établir un prix qui pourra évoluer dans le temps. À ce prix sont ajoutés des frais de services, représentant entre 6 et 12% du prix, appliqué au tarif défini ; le touriste voit donc le prix et les frais en sus. L'hôte, lui, encaissera le montant défini moins 3% représentant les frais de la plateforme. Grâce aux travaux de (Rochet & Tirole, 2003, 2006), nous pouvons en déduire que les hôtes représentent le versant le plus sensible au prix et également celui dont la présence est la plus valorisée par l'autre versant. Cette politique de revenu met en évidence l'importance que représentent les hôtes pour la plateforme. Elle s'est avérée efficace, il n'a fallu à Airbnb que 8 années d'existence pour être rentable.

Nous avons dit que le degré d'intégration sur les deux plateformes était fort. En effet, elles médiatisent tous les transferts d'information entre les parties avant la rencontre, et même si l'on ne peut pas savoir ce qui se passe après, elles médiatisent les interactions post-service. Elles intègrent également le paiement, ce qui leur permet de s'assurer leur rémunération et l'échange effectif d'argent entre les parties. Ce fort degré d'intégration ne passe pas seulement par la centralisation des échanges, mais également par les dispositifs de gestion de la qualité.

Comme il est courant sur internet, les deux plateformes conditionnent l'accès à leurs services à l'acceptation par l'utilisateur des Conditions Générales d'Utilisation, qui décrivent les droits et devoirs qui incombent tant à la plateforme qu'à leurs utilisateurs. Ces conditions précisent la répartition des droits de propriété sur les contenus publiés sur son interface et les comportements inacceptables (la tenue de

propos discriminatoires par exemple) qui entraînent la suspension du compte utilisateur. Elles précisent aussi les utilisations prévues des données utilisateurs. À cela s'ajoute un système de notation croisée héritée du système d'eBay qui permet de s'assurer du niveau de qualité des interlocuteurs. Les plateformes mettent en place des systèmes d'incitations à l'adoption de comportements valorisés par leurs soins, à travers la reconnaissance et la récompense d'utilisateurs particulièrement performants, notamment du côté producteur. À cela s'ajoute des guides de bonnes pratiques et la délivrance de conseils pour obtenir de meilleurs résultats. Ces pratiques incitatives sont privilégiées chez Airbnb.

D'un autre côté, les comportements non efficaces au sens des plateformes sont sanctionnés, par des avertissements et des suspensions de compte, méthode plus employée par Uber. Pour renforcer la qualité, les plateformes utilisent aussi des systèmes assurantiels et des outils de gestion des litiges entre utilisateurs ou avec la plateforme. Uber propose un service après-vente pour les objets perdus et les réclamations de facturation.

Les plateformes déploient aussi des outils motivationnels pour inciter les utilisateurs à réutiliser leurs services. La mise à disposition de tableaux de bord pour le suivi de son activité est un outil essentiel pour le versant producteur. Il permet à ces utilisateurs de se professionnaliser en ayant un retour chiffré et considéré comme objectif sur leur activité. Le design de ces tableaux de bord intègre des éléments développés initialement dans l'univers du jeu vidéo, créant des objectifs d'atteinte de pallier dans le niveau d'activité et des récompenses majoritairement virtuelles associées à leurs accomplissements. L'efficacité de tels outils sur l'orientation des comportements humains n'est plus à démontrer, mais leurs effets sont sûrement moins intenses dans le monde du travail que dans l'univers vidéoludique.

Le système de notation joue aussi comme un facteur motivationnel puissant – qui ne veut pas se faire aimer ? – tout comme la reconnaissance de la plateforme des utilisateurs aux bons comportements, toujours dans le sens de la plateforme. Cette

reconnaissance passe par des récompenses réelles et virtuelles : des primes ou des commissions réduites, l'accès à des services supplémentaires de suivi de la clientèle, des badges virtuels accolés au profil de l'utilisateur pour permettre la distinction des participants. Cette distinction des plateformes à l'égard de leurs meilleurs contributeurs, en particulier de leurs meilleurs producteurs va jusqu'à la mise en scène de ces derniers à travers des témoignages relayés via les systèmes de communication de la plateforme (sites web, réseaux sociaux, etc.), voire lors d'événements réels. Cela est particulièrement vrai pour Airbnb, qui n'hésite pas à faire intervenir ses meilleurs hôtes lors des conventions Airbnb Open. Ces « *super hosts* » sont exemplifiés et mis en porte étendard de l'excellence de la plateforme, comme Stakhanov<sup>239</sup> le fut dans un autre monde (Vigne, 1984). Ils permettent la référence pour la fixation d'objectifs personnels et de fixer aux producteurs les plus motivés un but à atteindre.

Les consommateurs sont eux attirés par la promesse de bénéfices économiques, promesse renouvelée par l'utilisation de promotions permettant autant d'attirer de nouveaux consommateurs que de reconquérir certains anciens. Cette promesse est également présente pour les producteurs, qui voient dans l'utilisation de la plateforme l'assurance d'un gain financier contre service.

Pour finir de caractériser les plateformes, il faut ajouter à cette liste leur politique en matière d'accès aux données. Airbnb ne laisse pas d'accès à ses données (listings, réservations, etc.), les données accessibles concernant ces informations le sont grâce à des personnes qui ont mis en place des systèmes de *scraping* du site internet Airbnb. Elle ne propose une API, à destination de tiers pour qu'ils puissent développer des services annexes, que depuis octobre 2017, et son accès est autorisé par la

---

<sup>239</sup> Le rôle de Stakhanov, dans la propagande soviétique, était de servir d'exemple et de modèle aux travailleurs pour dépasser les normes techniques et accroître la production. La mise en avant de cette figure permettait de montrer les comportements à adopter, de fixer des objectifs à réaliser et dépasser, et de mettre en place de nouvelles normes culturelles et sociales. Stakhanov joue un rôle d'exemplarité qui se traduit par l'imitation et le désir, pour certains, d'atteindre ce statut. Nous retrouvons là deux des formes de la rationalité dominantes, mimétique et exemplaire, avec la rationalité calculatoire, mises en exergue par (Denis, 2009).

plateforme : il faut faire une requête qui est étudiée avant d'être, peut-être, acceptée. Cette API est à destination des gérants de plusieurs annonces, afin de leur faciliter l'intégration et la gestion de ces dernières<sup>240</sup>.

De son côté Uber a une gestion des données plus ouvertes, en en mettant certaines à disposition du public, notamment depuis 2017 et l'ouverture du site UberMovement. Pour autant, il ne s'agit pas d'une politique de données ouvertes puisqu'il faut un compte utilisateur pour accéder à ces données. La plateforme a donc plutôt une politique de données propriétaire. Au niveau des API, la plateforme dispose depuis août 2014 d'un service pour l'intégration de nouveaux services pour les passagers (intégration d'Uber dans des sites tiers, interface de réservation, etc.) et, depuis juillet 2016, d'un service pour améliorer le quotidien des chauffeurs.

Ces déclinaisons du *business model* des plateformes tiennent à la fois à des choix stratégiques différents et au contexte des marchés sur lesquels elles opèrent. Les données concernant la circulation urbaine que possèdent Uber sont un atout majeur pour montrer sa valeur aux collectivités locales, qui seront plus complaisantes si elles peuvent tirer des bénéfices de la plateforme. En effet, elles permettent d'avoir une vision assez précise de l'état du réseau routier en temps réel, de prendre connaissance des vrais points de difficultés et donc d'agir politiquement en conscience. Les différences dans le système de tarification tiennent à la nature du marché, notamment à l'historicité du modèle dans l'industrie des taxis, modèle fondé rationnellement et ancré dans les pratiques.

Les outils de gouvernementalité des plateformes, au sens de Foucault, c'est-à-dire l'art de gouverner les populations par la mise en place de dispositifs de surveillance et de contrôle incitant les individus à orienter leur comportement dans un certain sens, sont assez similaires. Airbnb met certes plus l'accent sur les dispositifs incitatifs qu'Uber, qui est réputée pour sa politique stricte de déconnexion des chauffeurs de sa plateforme. Sinon, nous retrouvons les mêmes éléments, déclinés en

---

<sup>240</sup> <https://www.airbnb.fr/partner>



fonction des activités des plateformes, éléments utilisés assez largement par un très grand nombre de plateformes numériques.

Avant d'arriver à un tel système sophistiqué d'organisation des comportements de population à l'échelle planétaire, Airbnb et Uber ont mis en place des stratégies de croissance de leur écosystème que nous allons maintenant décrire.

## B. CYCLE DE VIE ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT

Dans le premier chapitre, nous avons mis en évidence que les plateformes affrontent différentes phases dans leur développement qui coïncident avec la croissance du nombre d'utilisateurs. Pour garder et acquérir de nouveaux utilisateurs, les plateformes mettent en place différentes stratégies en fonction de leur position dans leur cycle de vie. Au vue de la croissance exponentielle du nombre d'utilisateurs qu'ont connu Airbnb et Uber, nous pouvons supposer qu'elles sont passées par les phases de lancement et de croissance pour atteindre la phase de maturité, qui demande en partie de se réinventer pour rester attractif. Le tableau 50 résume les déclinaisons opérationnelles des stratégies de développement des plateformes mises en évidence par Tan et al. (2015) durant la période étudiée.

Phase du cycle de vie	Stratégies	Airbnb	Uber
Lancement	Noyautage	<i>Scraping</i> de Craigslist Acquisitions	Distribution de smartphone Promotion autour de l'offre
	Inclination	Travail autour de la communauté Efficacité de l'application (photos, variété des offres, prix du service)	Système de tarification Efficacité de l'application (disponibilité et prix du service)
Croissance	Verrouillage	<i>Wish list</i> Airbnb Open Statut de " <i>super-host</i> " Tableaux de bord	Tableaux de bord Centralisation des interactions Place de marché pour l'acquisition des véhicules
	Enrôlement	Guides de quartier	API
Maturité	Stratégie de mélange	Expériences Partenariats	UberEats UberMovement
	Autonomisation	Guide de bonnes pratiques Système de tarification API	Politique d' <i>empowerment</i> des chauffeurs (soutien et formation) Guide de bonnes pratiques API

**Tableau 50 : Les déclinaisons opérationnelles des stratégies de développement des écosystèmes d'Airbnb et d'Uber**

#### 1) LES STRATÉGIES DÉPLOYÉES POUR LA PHASE DE LANCEMENT

La phase de lancement correspond aux débuts des plateformes, de leur création au décollage de leur activité. Pour Airbnb, cela correspond à la période allant de 2008 à 2011, avant la mise à disposition de nouveaux services. Pour Uber, cette période couvre 2009-2012, avant le déploiement à l'international du service. La difficulté de la phase de lancement consiste à recruter un nombre minimal d'utilisateurs sur chaque versant pour rendre le système de mise en relation opérationnel.

La stratégie de noyautage consiste en la création du marché par la plateforme. La question de l'acquisition des premiers utilisateurs est ici primordiale. Airbnb a utilisé des techniques de *growth hacking* en piratant les utilisateurs de Craigslist pour les intégrer à leur écosystème. Cette stratégie s'est faite en deux étapes : la première a consisté en la possibilité pour les hôtes Airbnb de poster leurs offres sur Craigslist, qui dispose d'une très large base d'utilisateurs. Une fois que des voyageurs ont réservé une location trouvée sur Craigslist via Airbnb, l'expérience du site web et la qualité des annonces les poussent à y revenir naturellement. La deuxième étape a consisté en une campagne de mailing automatisé (du spam) auprès des utilisateurs de Craigslist

qui avaient publié une annonce de location les invitant à poster leur annonce sur Airbnb avec la promesse de gains financiers. L'utilisation de ce site web de petites annonces, par un mécanisme proche du parasitisme biologique, a été d'une grande aide à Airbnb pour constituer sa première base d'utilisateurs aux États-Unis. Pour son développement sur le marché européen, la plateforme a préféré le rachat de plateformes existantes disposant d'une première base d'utilisateurs. À une échelle plus locale, la plateforme lance des actions de guérilla marketing pour générer de l'attention autour de sa marque.

De son côté, Uber a suivi une toute autre tactique. Pour convaincre le versant producteur, les chauffeurs de taxis, la première barrière à lever a été l'équipement technologique. Les smartphones n'étant pas encore démocratisés comme aujourd'hui, les chauffeurs n'étaient pas pourvus des outils leur permettant d'entrer plus directement en relation avec leur clientèle. Uber s'est donc mis à distribuer des smartphones pourvus de leur application à ses premiers chauffeurs, tout en mettant en avant la possibilité de gains financiers liés à l'accroissement du nombre de courses effectuées par jour. Pour le versant consommateur, la plateforme s'est concentrée sur la communication digitale et le relais des célébrités locales. L'acquisition de nouveaux utilisateurs passe aussi par des offres promotionnelles, de bienvenue ou limitée dans le temps. Le premier défi pour Uber reste avant tout l'acquisition et la rétention de ses chauffeurs.

La stratégie d'inclination se focalise plus sur la plateforme, son interface et ses fonctionnalités. L'objectif pour la plateforme est d'imposer sa technologie, sa proposition, comme leader de l'écosystème en train de se constituer. Dans nos deux cas d'étude, cette stratégie s'expose dans la supériorité et l'efficacité des interfaces de mises en relation par rapport à l'existant d'alors. En plus de l'intérêt certain de leur modèle d'affaires, permettant la mise à disposition d'un service de qualité en échange de bénéfices économiques (sources de revenus pour les producteurs, source d'économie par rapport aux alternatives pour les consommateurs), chacune des deux plateformes proposent des innovations par rapport à l'existant : Airbnb avec

l'intégration des photos et son interface de navigation et de géolocalisation, Uber avec le système de tarification, la géolocalisation et la simplicité d'usage de son application. Airbnb joue également sur les aspects affectifs associés à sa communauté, regroupée autour des valeurs d'hospitalité, de partage et d'ouverture. Nous reviendrons plus en détails sur ces éléments à propos du système de légitimité. Les deux plateformes jouent aussi sur l'effort d'investissement dans la plateforme, notamment du côté des producteurs qui doivent fournir un certain effort pour proposer leurs services. Le compte utilisateur, associé au profil utilisateur est un outil qui permet à la fois le suivi des activités et le verrouillage des utilisateurs (dans une certaine mesure bien entendu).

## 2) LES STRATÉGIES DE LA PHASE DE CROISSANCE

En 2012, les deux entreprises entrent en phase de croissance. Cette période dure jusqu'en 2015-2016, lorsque les deux plateformes sont confrontées à de nouveaux enjeux pour pérenniser leur développement. Évidemment, les événements futurs nous permettront de revenir sur ce découpage. Les défis de la phase de croissance se trouvent au niveau de la menace d'enveloppement par une plateforme adjacente au marché, menace qui n'apparaît pas clairement dans notre étude, et de la pression concurrentielle exercée par les plateformes directement concurrentes.

Nous avons examiné les politiques de prix pratiquées par Airbnb et Uber. Au début de son existence, Uber pratique des prix et des commissions relativement bas afin de s'assurer un avantage compétitif sur ses concurrents. Une fois que les utilisateurs auront pris l'habitude d'utiliser l'application, Uber relèvera ses tarifs. Outre la politique de prix, pour résister à la pression concurrentielle tout en accroissant leurs nombres d'utilisateurs, les plateformes peuvent suivre deux stratégies.

La première, la stratégie de verrouillage, vise à donner une identité forte aux utilisateurs de la plateforme et à accroître le nombre d'interaction afin de renforcer les liens entre les utilisateurs et la plateforme, les conduisant à s'engager dans une relation plus durable et plus rentable pour cette dernière. L'objectif est d'accroître les coûts de

changement en épaississant la relation qui lie les utilisateurs. Cette stratégie est largement soutenue par le système de légitimité de la plateforme, qui lui donne un sens et un intérêt au sein de la société. Airbnb va développer sa communauté, cherchant à fédérer les hôtes autour des valeurs d'hospitalité, d'ouverture et de partage. La création d'événements dédiés à la communauté d'hôtes, les Airbnb Open, témoigne de cette stratégie, tout comme la reconnaissance accordée à la plateforme à ses hôtes d'excellence à travers le statut de « *super host* ». La plateforme cherche ainsi à créer un sentiment d'appartenance de ses utilisateurs afin de les garder captifs. Elle met aussi à disposition des hôtes des tableaux de bord pour leur permettre de suivre et de gérer leurs annonces de manière simple. Pour accroître le nombre d'interactions du versant touriste, Airbnb développe une *wish list* qui permet aux voyageurs de mettre de côté des annonces, les incitant ainsi à feuilleter le catalogue de la plateforme à d'autres occasions que lors de la préparation d'un voyage prévu.

Uber va plutôt mettre l'accent sur la valeur économique de son offre pour inciter les utilisateurs à la rejoindre. Elle cherche à verrouiller les interactions au sein de la plateforme en centralisant tous les échanges entre chauffeurs et passagers. Pour permettre aux chauffeurs une meilleure expérience et utilisation de l'application, la plateforme va mettre à leur disposition des tableaux de bord qui leur permettent de suivre et de gérer leur activité. Elle propose aussi l'accès à des solutions tierces pour l'acquisition, par l'achat, la location ou le crédit-bail, des véhicules nécessaires pour proposer ses services sur la plateforme.

La deuxième stratégie est celle de l'enrôlement. Elle vise à permettre aux utilisateurs de s'approprier la plateforme et de proposer des fonctionnalités supplémentaires, ce qui *in fine* permet de créer plus de valeur pour l'ensemble de l'écosystème. Airbnb a mis en place cette stratégie à travers le développement des guides de quartier, qui visent à ce que les habitants d'un quartier rédigent eux-mêmes des guides touristiques à destination des voyageurs. Uber de son côté propose une API pour développer les utilisations croisées de son système de réservation avec d'autres applications ou sites internet.

### 3) LES STRATÉGIES DE LA MATURITÉ

Ces différents dispositifs ont permis aux deux plateformes de s'imposer comme acteurs majeurs de leur marché. À partir de 2016, nous pouvons considérer qu'elles sont en phase de maturité. La recherche de la rentabilité de l'activité est alors primordiale ; Airbnb sera rentable fin 2016, tandis qu'Uber augmentera ses tarifs en vue de cet objectif. Pour pérenniser leur activité, les plateformes déploient une stratégie de mélange et une stratégie d'autonomisation de ses utilisateurs.

La stratégie de mélange cherche à ancrer durablement le rôle de leader technologique de la plateforme en l'ouvrant à de nouveaux pans de marché et en favorisant le développement de nouvelles fonctionnalités. Uber va mettre en place cette stratégie en ouvrant ses données aux collectivités publiques et aux chercheurs et journalistes à travers son service UberMovement. D'autre part, la plateforme va envelopper un nouveau marché, la livraison de repas à domicile, avec son service UberEats, service largement promu dans la communication de la plateforme. Cela permet à Uber d'accroître la taille du marché où elle peut être considérée comme une référence et montre son engagement dans la vie politique et sociale des territoires. N'oublions pas que la plateforme a des visées plus lointaines que le marché du VTC ou de la livraison de repas, elle a de nombreuses activités de recherche et développement pour construire une offre de transport novatrice d'ici à quelques années. Elle a d'ailleurs enrichi ses services de mobilité en 2018 par le rachat de l'entreprise Jump qui met à disposition des particuliers des vélos et trottinettes électriques en libre-service, service lancé en 2019 à Paris.

Airbnb met en place de nombreux partenariats avec des entreprises de marchés différents, complémentaires, adjacents, comme les services de transport (compagnies aériennes, de train, etc.), les constructeurs immobiliers ou les bailleurs privés. Elle développe aussi un nouveau service, les « expériences » qui visent à ouvrir la plateforme à une nouvelle catégorie d'utilisateurs, les « guides touristiques », au sens de personnes proposant de découvrir un lieu par une activité particulière (visite de la ville à travers une séance photo, dégustation de spécialités culinaires dans des lieux

atypiques, cours de peinture de monument, etc.). Rapidement, les « expériences » proposées ne vont pas se cantonner à des activités touristiques au sens strict, mais à des activités de loisirs plus ou moins atypiques, à destination aussi bien des voyageurs que des locaux. Le mouvement d'intégration du versant activités touristiques sur place initié avec les guides de quartier prend avec les « expériences » une réalité tangible. Airbnb élargit donc ses horizons en se voulant plus qu'un service de réservation de logements touristiques et cherche à développer son activité dans toutes les étapes de l'activité touristique (hébergement, activités, restauration, transport). Elle développe actuellement des systèmes de réservation intégrée de table en restaurant (service lancé fin 2017 au États-Unis), et des services croisés avec les entreprises de réservations de transport (annoncés début 2019).

La stratégie d'autonomisation vise à faire monter en puissance les utilisateurs de la plateforme dans leurs compétences vis-à-vis de cette dernière afin qu'ils puissent eux-mêmes concevoir et ajuster les fonctionnalités de la plateforme en fonction de leurs besoins. Le nombre d'utilisateurs étant très important dans cette phase du cycle de vie, la plateforme ne peut répondre avec précision à tous les ajustements dont ont besoin ses utilisateurs ; leur laisser alors le soin de le faire eux-mêmes permet d'améliorer le service proposé.

Uber va refondre son application pour assurer une meilleure interaction avec son interface. Pour les chauffeurs, cela va se traduire par la remise à neuf des tableaux de bord et des outils de suivis d'activité qui leur sont proposés. Pour les aider à monter en compétences, la plateforme va également proposer des formations et un dispositif de soutien à ses chauffeurs les plus en difficulté financièrement. Uber met aussi en place un système assurantiel plus complet pour les chauffeurs et les passagers, proposant même la possibilité aux premiers d'être couvert lors d'accident survenant en dehors des courses effectuées pour la plateforme (à partir de 2018 en France, offre réservée aux chauffeurs remplissant un certain nombre de conditions, en partenariat avec Axa). La plateforme propose aussi des guides de bonnes pratiques aux chauffeurs comme aux passagers afin qu'ils puissent mettre en œuvre les comportements les plus

efficaces au sens de la plateforme. Elle ouvre aussi de nouvelles API, une à destination de l'amélioration des services pour les chauffeurs (en particulier lorsqu'un utilisateur gère plusieurs véhicules) en 2016, une autre à destination du service de logistique et de livraison à destination de professionnels proposé par la plateforme (ce service permet à des chauffeurs de jouer le rôle de livreur de toutes sortes de produits), en 2016 également.

Airbnb va également améliorer son interface pour améliorer la fluidité de la navigation, mettre en avant ses différentes offres et notamment les « expériences » et intégrer de nouveaux outils de gestion des annonces pour les hôtes. En particulier, la plateforme implémente un système de gestion des prix des annonces, intégrant un algorithme de tarification dynamique. Cela évite aux hôtes d'avoir à faire une étude de la concurrence pour savoir comment fixer son prix optimal et permet, a priori, d'améliorer la rentabilité des annonces. Les hôtes peuvent alors concentrer leurs efforts à l'accueil des voyageurs. La plateforme propose aussi des guides de bonnes pratiques pour aider les hôtes à professionnaliser leurs services. Elle propose enfin une API à destination des multi-gestionnaires, professionnels ou amateurs, afin de faciliter leur travail. Cette API est par exemple utilisée par Lodgify, une entreprise numérique qui propose en mode Saas<sup>241</sup> un logiciel de gestion des locations et du plan marketing pour les valoriser. Grâce à l'API, Lodgify permet d'intégrer les listes de ses clients sur Airbnb afin d'accroître leur taille de marché. Cette offre à destination des multi-gestionnaires s'adresse également aux petits hôteliers (voire aux grands) et aux maisons d'hôtes, montrant là la volonté d'Airbnb de ne pas laisser ce pan du marché, les professionnels, à la seule merci de Booking et consorts.

Ces deux études de cas nous permettent de retrouver les résultats de Muzellec et al. (2015) : en phase de développement, Airbnb et Uber sont tournés sur leurs utilisateurs finaux, producteurs et consommateurs, afin d'atteindre une certaine masse

---

<sup>241</sup> *Software as a Service*, il s'agit d'accéder via internet au logiciel, stocké sur des serveurs externes à l'entreprise cliente (*cloud computing*).



critique. Dans un deuxième temps, en phase de croissance, nous voyons ces deux plateformes se tourner vers des marchés plus complexes dans un mouvement de diversification reliée. Toutes deux s'intéressent aux entreprises par la déclinaison de leur service en « *business* » en 2015. Elles nouent également des partenariats avec de grands groupes pour proposer des offres croisées et ainsi diversifier les sources de revenus. Uber propose un nouveau service visant ses producteurs, en intégrant un versant, composé par les constructeurs automobiles et les banques, à sa plateforme. La phase de maturité témoigne quant à elle d'une certaine redéfinition des services des plateformes, qui cherchent à accroître leurs portefeuilles d'offres pour trouver de nouveaux leviers de croissance, ce qui se caractérise ici par des stratégies d'enveloppement de marchés adjacents (la livraison de repas pour Uber, les activités touristiques pour Airbnb).

Ce que nous pouvons retenir de cette analyse, c'est l'importance du versant producteur pour les deux plateformes. Airbnb l'a compris dès le début de son existence et a investi beaucoup d'énergie pour créer un sentiment d'appartenance à même de fidéliser les hôtes. Uber a un peu délaissé cet aspect durant la phase de croissance et de mise à l'échelle de la plateforme, malgré les offres pour permettre aux chauffeurs d'exercer, elle a ainsi connu une phase de crise avec ses producteurs qui lui réclamaient plus de considération.

Un autre aspect important concerne les outils de gouvernementalité déployés par les plateformes. Nous retrouvons les mêmes éléments dans les deux cas : le contrôle des échanges par la médiation des interactions entre utilisateurs et la prise en charge du paiement ; des outils de contrôle de la qualité et de motivations des utilisateurs avec les systèmes de notation, les guides de bonnes pratiques, la mise en place de récompenses (économiques ou symboliques) ou de sanctions (réelles ou symboliques), la prise en charge des litiges, la mise en place de tableaux de bord, et bien entendu les Conditions Générales d'Utilisation qui lient les utilisateurs à la plateforme sans qu'ils n'aient d'autre recours que de renoncer à l'utilisation de celle-ci. Cette panoplie permet à Airbnb comme à Uber d'orienter les conduites de leurs

milliers d'utilisateurs à travers une même interface. Ces outils s'appuient sur les données générées par les utilisateurs pour optimiser les règles normatives déployées à travers les interactions entre ces différents outils, afin de créer de la valeur pour la plateforme, et pour son écosystème.

Après avoir vu le fonctionnement des plateformes, nous allons maintenant nous intéresser à leur quête de légitimité, ressource nécessaire pour exister et se développer.

## II. LA LÉGITIMITÉ DES PLATEFORMES

La légitimité des plateformes, comme pour toute organisation, repose sur la mise en place d'un cadre cohérent d'interprétation des actions et de l'essence desdites plateformes. Ce cadre correspond au système de légitimité, dont nous allons tenter de décrire les déclinaisons que lui donnent Airbnb et Uber.

De plus, la reconnaissance des plateformes comme formes organisationnelles légitimes et avec lesquelles l'on peut interagir passe par la mise en place de stratégies de légitimation. Pour Airbnb et Uber, ces stratégies visent à légitimer leur propre organisation ainsi que les nouvelles activités économiques qu'elles proposent.

### A. LES SYSTÈMES DE LÉGITIMITÉ DES PLATEFORMES

Gibert & Laufer (1987) définissent le système de légitimité comme le niveau des principes qui justifient l'action d'une organisation. Quels sont donc les grands principes qui justifient l'action d'Airbnb et d'Uber ? Nous les trouvons à trois niveaux d'interprétation : le premier, le plus large, se situe au niveau de la catégorie de l'objet économique qu'elles sont, c'est-à-dire au niveau de ce qui permet de donner un sens à ce que sont les plateformes ; le deuxième niveau de légitimité qui permet d'appréhender chacune des deux plateformes se situe au niveau du marché, de l'industrie ; enfin, le troisième niveau est celui qui permet d'appréhender l'identité de la plateforme, de l'entreprise en tant qu'elle-même.

#### 1) LES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'INTERPRÉTATION

a) PREMIER NIVEAU : LA FORME ORGANISATIONNELLE

Au tournant des années 2010, le développement des *start-ups* du numérique proposant des modèles d'affaires innovants et disruptifs, donc dangereux pour les marchés traditionnels, est accompagné de l'apparition du développement de la notion d'économie collaborative. Airbnb va parfaitement s'inscrire dans ce niveau d'interprétation de sa forme organisationnelle, tandis qu'Uber va un peu moins bien s'y insérer. L'on va d'ailleurs voir apparaître le terme d' « uberisation » pour qualifier l'impact d'un service digital sur un marché et sur l'emploi. La création d'une catégorie d'interprétation propre à Uber est rendue nécessaire par l'aspect professionnel du service rendu, aspect assez éloigné de la notion d'économie collaborative.

Les travaux de Acquier et al. (2017) permettent d'éclaircir cette notion d'économie collaborative en mettant en évidence les sous-basements théoriques et idéologiques qui la guident. Ils en distinguent quatre : l'économie de la fonctionnalité, l'économie du don, les communs et la culture internet. Les plateformes qui nous intéressent ici appartiennent, pourrait-on dire, à l'économie collaborative de la culture internet. À partir de là, nous pouvons appréhender le premier niveau de légitimité d'Airbnb et d'Uber.

Le premier niveau de légitimité qui permet d'appréhender les plateformes trouve sa justification dans la culture internet. Du point de vue de la légitimité pragmatique, la supériorité des plateformes vient de la technologie informatique et des gains économiques qu'elle procure.

Du point de vue de la légitimité morale, c'est le mode d'organisation des plateformes qui est mis en avant, comme le rappellent Acquier, Carbone, & Massé (2017, p. 17) : « Les acteurs qui se revendiquent de [la culture internet] mettent en avant une logique de type *business* et *start-up*, prônent la disruption comme logique associée, et mettent en avant le '*peer to peer*' et la décentralisation comme modèle organisationnel privilégié. » La nature de réseau d'internet permet la mise en place d'une organisation

apparemment décentralisée et crée un imaginaire d'horizontalité dans les relations et d'égalité entre les utilisateurs.

Du point de vue de la légitimité cognitive, Acquier et al. (2017, p. 18) rappellent que « [l]es entrepreneurs [...] empruntent à l'idéologie de la contre-culture américaine une volonté de changer le monde et de casser les rentes des grandes institutions établies (États et grandes entreprises). » Le succès initial de ces plateformes tient dans la forme alternative d'organisation prônée et dans les buts poursuivis, à savoir le renouvellement des formes d'organisations et de répartition du pouvoir dans la société.

La construction du cadre d'interprétation des plateformes se fait par l'interaction des actions de légitimation des différentes plateformes, la croissance et l'attention portée sur l'une étant bénéfique à la construction de la catégorie dans son ensemble. Ainsi, le développement de réflexions et d'analyses autour des plateformes tient au fait que de nombreuses plateformes émergent, dont la plupart disparaissent à court terme, qu'elles posent différentes questions à la société, et ce dans une même temporalité. Ces réflexions permettent à leur tour de comprendre les plateformes et les légitiment comme être économique.

#### *b) DEUXIÈME NIVEAU : LE MARCHÉ*

Le système de légitimité des plateformes permet de donner un sens à l'activité économique permise par ces dernières. Ce sens repose en partie sur l'existence préalable d'activités économiques comparables, en comparaison desquelles le sens va se construire. La comparaison opère par référence à un cadre d'analyse existant et en contradiction avec ce dernier, afin de montrer les spécificités et les améliorations supposées du nouveau modèle économique opérant sur ce marché.

Pour ce qui concerne Airbnb, la plateforme s'inscrit à la croisée d'activités déjà présentes dans la société, la chambre chez l'habitant, les maisons d'hôtes traditionnelles et l'échange de maison. L'activité en ligne s'est vue popularisée dans un certain pan de la société par des plateformes comme Couchsurfing qui propose à

des touristes d'être accueillis gratuitement chez des locaux, en leur présence, pour voyager autrement que par les réseaux traditionnels de l'industrie touristique. Airbnb crée son marché en référence à cette tradition et à celle plus marchande de la location touristique. Sa plateforme permet alors de toucher deux populations distinctes en mettant en relation à grande échelle des touristes et des loueurs du monde entier. La construction de cette catégorie d'activité se fait conjointement avec le développement d'autres plateformes concurrentes. La multiplication des entreprises proposant des services comparables, quoiqu'ils puissent être orientés sur des niches de marché plus ou moins réduites, bénéficie au système de légitimité mis en place par Airbnb en reproduisant les codes et les cadres d'interprétation proposés par la plateforme. Airbnb profite alors du développement de ces concurrentes dans le sens où ce développement accroît et pérennise la compréhension de l'activité et donc augmente potentiellement la taille du marché. Ce dernier point joue de la même manière pour Uber et les plateformes de mises en relation de chauffeurs VTC et de passagers.

Uber se construit en référence et en opposition au marché des taxis. Le service proposé par Uber est très proche de celui d'une centrale de taxis, il s'agit de la mise en relation de chauffeurs et de passagers. Les chauffeurs concernés ne sont pas les chauffeurs de taxis, mais ceux de véhicules de grande remise. Uber entend révolutionner le marché des taxis par la technologie en ouvrant ce marché à une offre auparavant marginale car difficilement accessible. L'application mobile de la plateforme permet une coordination de l'offre et de la demande en temps réel, c'est-à-dire immédiate, ce qui permet aux passagers de pouvoir trouver un véhicule dans les meilleurs délais. Reposant sur une demande latente forte de solutions de transport urbain, les services de mise en relation de VTC, comme ils seront définis par la suite, seront très vite compris et acceptés par la population. La prolifération des services de ce genre renforce la notoriété de cette catégorie de services, ce qui permet d'accroître la taille du marché potentiel pour tous les concurrents.

Nous retrouvons ici un point mis en avant par Chaney & Ben Slimane (2014) concernant la légitimité des entreprises. Ces auteurs rappellent qu'une entreprise ne

peut exercer son activité durablement que si la catégorie de produits ou services ou la pratique de consommation associée à cette catégorie est reconnue légitime dans la société. Les entreprises concurrentes sur un marché ont donc « intérêt à se coordonner et à s'imiter pour faire accepter la catégorie de produits tout entière » (Chaney & Ben Slimane, 2014, p. 108). Les différentes plateformes concurrentes d'Airbnb comme celles d'Uber présentent des similitudes dans l'ergonomie et le design du site ou de l'application, dans les règles de fonctionnement et dans les systèmes de tarification (sans qu'Uber ou Airbnb n'aient forcément été pionnières sur chacun de ces aspects).

c) TROISIÈME NIVEAU : L'IDENTITÉ DE LA PLATEFORME

Enfin, le dernier niveau qu'adresse le système de légitimité des plateformes concernent leur identité propre, en tant que marque. Cette identité s'incarne à travers un système de valeurs véhiculé par un appareil narratif complet qui permet de donner un sens symbolique aux plateformes et par la promesse qui est faite aux utilisateurs de la plateforme quant aux services rendus et à la satisfaction qui en découlent. C'est ici que la plateforme exprime toutes ses différences avec les autres acteurs économiques du marché, voire de la société, et met en avant ce qui fait sa spécificité.

L'identité d'Airbnb est construite autour de deux piliers : la communauté d'utilisateurs, et en particulier la communauté des hôtes ; l'expérience vécue lors des séjours passés dans des logements réservés sur Airbnb. La communauté des hôtes est fédérée autour des valeurs du partage, de l'hospitalité, de l'accueil et de l'ouverture aux autres. Ces valeurs sont mises en discours par la plateforme à travers tous ses moyens de communication (comme en témoigne la redondance de ces termes dans les discours à visée des pouvoirs publics, cf. chapitre 5) et mises en acte à travers les dispositifs de gouvernementalité que nous avons exposés dans la partie précédente. Le deuxième volet est plus tourné vers les voyageurs. L'expérience vécue est magnifiée par les hôtes dont le comportement est conduit par les valeurs humaines positives précédentes et par le caractère atypique des logements mis en valeur par la plateforme. Le rôle des hôtes est de faire de leur logement le chez soi des voyageurs à travers l'idée d'appartenance mis en avant par la plateforme (le « *belonging anywhere* »). Constitutif

de son identité également, nous trouvons l'aspect économique de l'offre, plus accessible que les hôtels traditionnels pour les voyageurs et source de revenu additionnel pour les hôtes.

Pour Uber, c'est cet aspect économique qui est au cœur de son identité, comme nous l'avons vu au chapitre 6 à travers l'étude du discours produit par la plateforme à l'égard des journalistes. Elle rend physiquement et économiquement accessible un service de taxis de haut standing. Son identité est construite par référence et opposition aux services de taxis, comme nous l'avons vu. L'opposition tient à l'origine du service qui est la mise en relation de chauffeurs de véhicules haut de gamme, ce qui la distingue de la qualité de service des taxis. Les premiers éléments de son identité sont ainsi incarnés par la présentation des chauffeurs, en costumes, et leur orientation client qui se traduit par des petits services à côté de la prestation, comme la célèbre bouteille d'eau, les bonbons ou le choix de l'ambiance musicale. Avec le temps, nous verrons un relâchement de ces normes comportementales appliquées aux chauffeurs, avec la décontraction des tenues vestimentaires et la disparition d'un certain nombre de ces à-côtés. Les tarifs associés à cette promesse de valorisation du client et de confort renforcent l'attractivité du service pour les passagers, tandis que les chauffeurs sont attirés par un niveau de rémunération élevé (mais qui perdra de son attrait avec le temps) associé à une promesse de liberté entrepreneuriale. Les valeurs de libéralisme que portent Uber trouvent à s'incarner dans la personne de Travis Kalanick, cofondateur et CEO de l'entreprise jusqu'en 2017, à travers ses prises de position, ses discours et ses actions.

## 2) LES SUPPORTS DES SYSTÈMES DE LÉGITIMITÉ

Le niveau des principes qui expliquent les actions des plateformes repose sur des actions, des faits et des discours déployés par ces dernières. Si nous reprenons la typologie de la légitimité de Suchman (1995), nous pouvons voir à travers quelles actions ou arguments Airbnb et Uber ancrent leur légitimité dans la société. Le tableau 51 résume les différents éléments que nous avons retenus de notre analyse.

Nature	Type	Airbnb	Uber
Légitimité pragmatique	Échange	Arguments économiques ; effets de réseau	
	Influence	Reconnaissance sociale des utilisateurs ; lobbying	
	Intérêt	Engagement de l'entreprise auprès de ses utilisateurs	
	Caractère	Engagement éthique ; valorisation des membres	
Légitimité morale	Conséquentiale	Logements atypiques ; logements abordables	Haut de gamme accessible ; compétence
	Procédurale	Évaluation par les pairs ; algorithmie	
	Personnel	Image d'Airbnb	T. Kalanick
	Structurale	Économie collaborative, du partage ; marché de la location touristique	Plateforme ; marché des taxis
Légitimité cognitive	Prédictibilité	Guides de bonnes pratiques, communication informationnelle	
	Plausibilité	Cadre d'interprétation des plateformes et des relations horizontales (économie numérique, culture internet, économie pair-à-pair, économie collaborative)	
	Inévitabilité	Inscription dans les réflexes quotidiens	
	Permanence	Impact technologique sur la société	

**Tableau 51 : La légitimité d'Airbnb et d'Uber**

*a) LA LÉGITIMITÉ PRAGMATIQUE*

La légitimité pragmatique repose sur la perception que l'organisation peut apporter un gain personnel à chaque constituant de ses audiences. Elle se décompose en quatre types de légitimité qui, dans leurs grandes lignes, s'expriment de la même manière chez Airbnb et Uber.

La légitimité d'échange correspond à la perception par les utilisateurs que la plateforme va leur apporter un bénéfice s'ils l'utilisent. Cet aspect repose sur les effets de réseau permis par les plateformes et sur l'avantage compétitif qu'elles procurent. Cet aspect est surtout valorisé par les investisseurs. Les utilisateurs producteurs ou consommateurs sont eux convaincus par les arguments économiques mis en valeur par les plateformes. Les pouvoirs publics sont eux aussi intéressés par les arguments économiques des plateformes, qui génèrent de l'activité sur leur territoire, leur permettant de répondre aux injonctions qui leur incombent et de bénéficier de nouvelles sources de revenus tirées de la fiscalité.

La légitimité d'influence est fondée sur le bénéfice durable qu'apporte l'organisation à ses audiences. Il s'agit dans nos cas d'étude de la reconnaissance



sociale dont bénéficient les utilisateurs par l'inscription de leur activité dans des cadres d'interprétation valorisés socialement. Elle s'accompagne des activités de lobbying qui permettent d'ancrer cette reconnaissance sociale dans les cadres législatifs. Pour les investisseurs, les compétences de lobbying de la plateforme leur promettent une pérennisation de l'activité qu'ils financent et dont ils espèrent tirer des gains financiers.

La légitimité d'intérêt correspond à l'idée que l'organisation agit dans l'intérêt de l'audience. Pour les utilisateurs, elle est garantie par les actions que prend la plateforme pour les défendre. L'engagement d'Airbnb et d'Uber pour leurs utilisateurs s'incarne à travers la mise en place d'assurance et de garantie, d'un service de réclamations et d'actions politiques visant à reconnaître leur existence à travers leurs droits et devoirs. Uber met également en place un accès facilité aux moyens de production nécessaires à ses chauffeurs.

La légitimité de caractère inscrit la plateforme comme une organisation désirable pour ses dispositions à prendre en compte les intérêts des audiences. Les mécanismes de valorisation des membres de la plateforme et l'engagement éthique de l'entreprise auprès des minorités visent à démontrer l'intérêt de la plateforme pour le bien-être de ses audiences.

#### *b) LA LÉGITIMITÉ MORALE*

La légitimité morale repose sur l'adoption de normes par l'organisation qui sont valorisées socialement. La légitimité morale peut être divisée en quatre groupes, qui prennent des aspects visiblement différents pour Airbnb ou Uber.

La légitimité conséquentiale s'intéresse aux *outputs* produits par l'organisation. Nous pouvons à nouveau mentionner les impacts économiques et sociaux des plateformes pour les pouvoirs publics, qui œuvrent également dans le pilier pragmatique. Pour les utilisateurs, il s'agit surtout de l'expérience vécue pour les voyageurs d'Airbnb, avec l'accès à des logements atypiques et / ou abordables, et de la qualité de service d'Uber supportée par un rapport qualité-prix avantageux par rapport au marché des taxis.

La légitimité procédurale correspond à l'inscription des manières de faire de l'organisation dans un répertoire valorisé socialement. Là, nous retrouvons les mêmes éléments pour Airbnb et Uber : la mise en place d'outils de génération et de gestion de la confiance entre les utilisateurs et notamment le système de notation par les pairs, ainsi que le socle technologique sur lequel repose l'activité des plateformes (les algorithmes alimentés par les données utilisateurs et l'imaginaire d'efficacité associé).

La légitimité personnelle repose sur la personnalité du leader. Le charisme et l'extravagance de T. Kalanick assure à Uber une certaine aura, même s'il se trouve contesté par une partie de l'opinion. Les dirigeants d'Airbnb sont moins connus, mais l'image de la marque semble très forte.

La légitimité structurale repose sur la référence à des catégories taxonomiques légitimes dans la société. L'inscription d'Airbnb dans l'économie collaborative et dans le marché de la location touristique, avec l'adoption des codes associés, lui permet de s'assurer une assise dans la société. Uber joue plus sur l'aspect plateforme et économie numérique, ainsi que sur un certain nombre de références au marché des taxis pour justifier son organisation et son activité.

#### *c) LA LÉGITIMITÉ COGNITIVE*

La légitimité cognitive repose sur l'inscription de la plateforme dans les schémas mentaux des individus composant la société. Elle comprend quatre déclinaisons dont les grandes lignes sont à nouveau communes à Airbnb et Uber.

La légitimité liée à la prédictibilité repose sur l'existence de cadres d'interprétations permettant l'action de l'organisation ou l'interaction avec l'organisation. Airbnb et Uber proposant des formes organisationnelles innovantes dans la société, elles ont dû mettre en place une communication informationnelle poussée pour expliquer à la société dans son ensemble leurs raisons d'être, leurs fonctionnements et les modalités d'interactions. Elles ont également mis en place des guides de bonnes conduites et des indices sur leurs interfaces pour rendre accessible l'interprétation des comportements à adopter.

La légitimité liée à la plausibilité donne un cadre d'interprétation des actions et de l'essence des plateformes. Ici, ce cadre repose sur les éléments que nous avons décrits concernant le premier niveau du système de légitimité des plateformes, c'est-à-dire l'ancrage dans la culture *web* et l'esprit *start-up* des entreprises technologiques.

La légitimité liée à l'inévitabilité inscrit durablement l'organisation dans les actions quotidiennes, récurrentes des membres de la société. Elle se construit à travers la mise en place de cas d'usage pour avoir recours aux services des plateformes, afin de l'ancrer dans les réflexes des individus. L'atteinte de cette forme de légitimité s'exprime dans le développement de références fréquentes dans les conversions à ces plateformes (« prends un Uber, ce sera plus simple » ; « on était dans un petit Airbnb, c'était super »).

La légitimité liée à la permanence est la forme de légitimité la plus difficile à atteindre et témoigne de la persistance de l'organisation dans la société. Il est sûrement un peu tôt pour se prononcer sur cet aspect de la légitimité des plateformes, mais nous pouvons tout de même constater que la transformation technologique de nos sociétés rend durable la forme organisationnelle des plateformes, ce qui joue en faveur d'Airbnb et d'Uber.

Résumons-nous. Le système de légitimité d'Airbnb peut être présenté comme suit : tout d'abord, la plateforme démocratise une activité déjà existante dans nos sociétés, le recours à la chambre chez l'habitant lors d'un voyage touristique. À partir de ce service, deux éléments sont mis en avant : la communauté des utilisateurs de la plateforme, et surtout des hôtes, qui se retrouve autour de valeurs telles que le partage, l'hospitalité, l'accueil et l'ouverture aux autres ; l'expérience vécue, magnifiée par les valeurs précédentes qui sous-tendent les comportements des membres de la plateforme et par le caractère atypique du logement et de la relation qui se crée. Bien entendu, adossée à ces valeurs humaines positives, nous trouvons un discours présentant les bénéfices économiques du service, le revenu supplémentaire pour les loueurs et les économies par rapport aux formes traditionnelles proposées sur le

marché pour les voyageurs. La plateforme implémente rapidement les préoccupations politiques à son discours : elle met en avant les retombées en termes d'attractivité touristique du territoire et en termes d'accroissement de l'activité économique et s'engage pour des causes éthiques. Enfin, pour supporter ces différentes idées, Airbnb se définit comme appartenant à l'économie collaborative, du partage, de pair-à-pair, en ce qu'elle permet la mise en relation de particulier à particulier. Ce cadre d'interprétation est primordial pour montrer la bienveillance de la plateforme à l'égard de ses utilisateurs. Elle déploie des dispositifs de génération de la confiance (système de revues et commentaires, assurance et garantie) pour maximiser les interactions et elle met à disposition des utilisateurs les outils pour qu'ils soient eux-mêmes les acteurs de la construction de l'échange.

Uber s'inscrit comme une alternative au service de taxis. De cette manière, son activité est directement compréhensible dans la société. Les améliorations que propose la plateforme par rapport à l'offre existante de taxis se trouvent au niveau de l'efficacité du service (disponibilité, accessibilité) et de sa qualité (orientation client des chauffeurs, haut de gamme, confort). La plateforme joue sur les arguments de la rationalité économique pour justifier son activité : prix moins élevé que le marché des taxis ou meilleur rapport qualité/prix pour les consommateurs, nouvelle source de revenus pour les chauffeurs. Les gains économiques apportés par le service d'Uber sont au cœur de son discours. Sa différence par rapport au marché des taxis repose donc sur son efficacité économique et son efficacité dans la mise en relation, portée par la technologie sur laquelle est fondée l'activité même. L'utilisation des données par les algorithmes permet la création d'un avantage compétitif qui est interprété par le prisme de la rationalité, de la science et du progrès technologique. Uber joue aussi sur le caractère horizontal des relations entre utilisateurs en s'appuyant sur la culture du pair-à-pair. Enfin, elle prend rapidement en compte son impact économique et social sur les villes où elle s'implante, mettant en avant les bénéfices économiques, l'accroissement de l'emploi et les retombées sur la qualité de vie des locaux comme

des touristes. Plus tardivement, elle met l'accent sur son engagement éthique afin de montrer son « bon caractère ».

Nous allons maintenant nous intéresser aux stratégies qui permettent la légitimation des plateformes. La mise en acte des systèmes de légitimité repose sur les compétences de mégamarketing que mettent en œuvre Airbnb et Uber et que nous avons vu en détail aux chapitres 5 et 6. Cette mise en acte vise à obtenir la légitimité nécessaire à l'obtention des autres ressources dont l'organisation a besoin.

## B. LES PROCESSUS DE LÉGITIMATION DES PLATEFORMES

Les stratégies qui visent à la légitimation sont opérationnalisées par le déploiement des compétences mégamarketing des plateformes. Le premier défi qu'elles relèvent est la construction de leur légitimité. Celle-ci passe par les stratégies liées à la construction d'un nouvel acteur économique, tout autant que par celles liées à la construction d'un nouveau secteur d'activité. Une fois stabilisée sur leur marché, Airbnb et Uber doivent maintenir leur légitimité, et Uber se voit même contrainte de la réparer sur la fin de la période étudiée, car ses différents choix stratégiques l'ont conduite à une remise en cause par une partie de l'opinion publique. Nous allons tout d'abord voir les stratégies mises en œuvre pour construire les nouveaux secteurs d'activités en nous appuyant sur la typologie d'Aldrich & Fiol (1994), avant de reprendre les différentes stratégies liées à l'organisation elle-même.

### 1) LA LÉGITIMATION D'UN NOUVEAU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Aldrich & Fiol (1994) déterminent quatre niveaux d'analyse pour appréhender les processus de légitimation d'un nouveau secteur d'activité économique. Les plateformes Airbnb et Uber sont parmi les pionnières de leur marché, elles doivent donc construire le cadre d'interprétation et de valorisation de cette activité économique. Nous avons repris dans le tableau 52 les actions mises en place par les plateformes pour gagner leur légitimité. Évidemment, chacune des deux plateformes décline ces éléments en fonction de son contexte spécifique.

Type de légitimité / Niveau d'analyse	Légitimité cognitive	Légitimité morale et pragmatique
<b>Organisationnel</b>	Vocabulaire employé pour décrire les activités Guides de bonnes pratiques et conseils Vidéos démonstratives et fiches explicatives	Narrations autour de la plateforme, son origine, son fonctionnement et ses bénéfices
<b>Intra-industriel</b>	Soutien d'une communauté de développeurs Investissements dans l'interface utilisateur	Fédération des utilisateurs par l'organisation d'évènements Constitution d'une identité commune à défendre face aux acteurs établis
<b>Inter-industriel</b>	Organisations d'évènements autour des transformations numériques Participations à des communautés de développeurs	Partenariats avec des acteurs extérieurs au champ Interopérabilité et intégration du service à des services tiers
<b>Institutionnel</b>		Compétences de mégamarketing

Tableau 52 : Les stratégies de légitimation d'un nouveau secteur d'activité portées par Airbnb et Uber

Le niveau d'analyse organisationnel correspond au niveau de l'écosystème des plateformes. Pour gagner en légitimité cognitive, Airbnb et Uber vont développer un vocabulaire spécifique pour décrire les activités réalisées via la plateforme et les rôles des différents utilisateurs. Elles s'appuient sur la distillation de conseils et la formalisation de guides de bonnes pratiques pour expliquer les comportements attendus. À cela est adossé des contenus d'aide pour savoir comment interagir avec et sur la plateforme. La légitimité morale et pragmatique de l'activité repose quant à elle sur l'explicitation aux membres de l'écosystème des raisons guidant le développement de l'activité : l'élément déclencheur à la création de l'activité, les principes de fonctionnement et les avantages procurés.

Le niveau intra-industriel correspond au champ-marché. La légitimité cognitive se constitue autour de la technologie de la plateforme, son code informatique et son interface utilisateur. Pour la construire, les plateformes investissent massivement dans les développeurs informatiques, au sein de leur organisation mais aussi au sein des multitudes de communautés de développeurs informatiques qui se trouvent sur internet. Elles investissent ainsi afin d'améliorer l'expérience utilisateur pour faire de leur design le standard du marché. Pour la légitimité morale et pragmatique, il s'agit ici de fédérer les utilisateurs de la plateforme et de plateformes concurrentes autour

d'une posture de rupture par rapport à la société existante et aux acteurs établis. Pour cela, les plateformes utilisent les batailles politiques et les événements organisés pour leurs membres et relayés au sein de l'opinion publique par les différents canaux de communication. La constitution de ces soutiens est particulièrement importante car les combats politiques menés par Uber et Airbnb ne les concernent pas seulement : les acteurs concurrents sont aussi impactés par les législations, et il est bénéfique à tous de former des coalitions d'intérêt pour peser davantage dans les prises de décision politiques.

Le niveau inter-industriel correspond aux relations que la plateforme peut nouer avec des acteurs appartenant à des champs organisationnels différents. La constitution de la légitimité cognitive des plateformes passe par leur investissement dans des événements et des communautés constitués autour des technologies numériques et des transformations à l'œuvre dans les différents secteurs économiques. Airbnb comme Uber sont intéressés par les transformations des villes, Uber particulièrement d'un point de vue du transport et de la mobilité, Airbnb plus du côté du marché du logement et de l'aménagement de l'habitat. Pour l'aspect moral et pragmatique de la légitimité, nous trouvons ici la mise en place de partenariats avec des acteurs appartenant à d'autres champs, comme avec les transporteurs pour Airbnb ou les événements culturels pour Uber.

Enfin, le niveau institutionnel correspond à ce que nous avons identifié comme les niveaux du champ de la régulation locale et supra-locale. Pour la stratégie cognitive, Aldrich & Fiol (1994) font référence à l'insertion de l'organisation dans les systèmes éducatifs ; nous ne voyons pas d'application à nos cas. Pour ce qui est de la légitimité morale et pragmatique, les plateformes déploient leurs compétences de mégamarketing, et en particulier les compétences politiques et de relations publiques. Nous avons vu l'importance de ce niveau de champ dans la construction de la légitimité des plateformes et de leurs utilisateurs. L'obtention de la légitimité institutionnelle, au sens de Aldrich & Fiol (1994), passe par la reconnaissance juridique de la catégorie d'objet et de la catégorie d'activité des plateformes.

## 2) LA LÉGITIMATION D'UNE NOUVELLE ORGANISATION

Si nous synthétisons les différents éléments que nous avons vus au chapitre 2 concernant les défis face à la construction et au maintien de la légitimité (Humphreys, 2010; Scott, 1995; Suchman, 1995), nous obtenons un répertoire de 11 stratégies qui peuvent être mobilisées par les plateformes. Le tableau 53 décline ces stratégies pour Airbnb et Uber.

Objectif	Stratégie	Airbnb	Uber
<b>Gagner sa légitimité</b>	Isomorphisme	Codes des sociétés numériques (systèmes de notations et de commentaires, comptes utilisateurs, etc.)	
	Stratégie d'amplification	Repose sur le précédent de <i>couchsurfing</i> et l'idée du voyage chez l'habitant Expérience Bénéfices économiques	Alternative moderne et efficace aux taxis traditionnels Bénéfices économiques
	Stratégie d'extension	Élargissement de la base d'utilisateurs	
	Stratégie de pont	Partenariats avec des organisations appartenant à d'autres champs organisationnels	
<b>Maintenir sa légitimité</b>	Veille stratégique		
	Protection des accomplissements	Communication autour des bénéfices de l'activité	
	Autorisation	Négociation puis adoption des règles et lois	
	Approbation	Soutien des utilisateurs	
<b>Réparer sa légitimité</b>	Rendre des comptes		Communication à destination des chauffeurs
	Se restructurer		Changement de dirigeant Modification de la politique à l'encontre des chauffeurs
	Rester calme		

Tableau 53 : les stratégies de légitimation d'Airbnb et d'Uber

Les plateformes doivent dans un premier temps gagner leur légitimité. Pour cela, elles utilisent des stratégies d'isomorphisme organisationnel en reprenant les éléments caractéristiques de l'économie de pair-à-pair et jugés efficaces, comme le système de notation et de commentaires, les éléments de la création d'un compte utilisateur (les données recueillies et l'interface choisie), etc. La stratégie d'amplification consiste en la création et la diffusion du système de légitimité au sein de sphères limitées qui vont assurer le développement des plateformes. Nous avons vu précédemment les briques sur lesquelles reposent ces systèmes de légitimité. La stratégie d'extension vise à élargir la base d'utilisateurs de la plateforme en diffusant



le système de légitimité dans des sphères élargies par rapport aux sphères initiales. Le système de légitimité s'enrichit alors pour permettre la mise à l'échelle des plateformes. La stratégie de pont permet d'ancrer l'organisation dans des sphères plus larges que celles relevant de son champ d'activité propre. Airbnb et Uber mettent ici en œuvre des partenariats de toute nature pour s'attirer des supports divers et variés dans la société.

Une fois la maturité atteinte, nous pouvons considérer que l'objectif de gagner sa légitimité a été réussi par les plateformes. Elles mettent alors en œuvre des stratégies pour la maintenir et l'ancrer plus durablement dans les mentalités. Nous n'avons pas trouvé d'éléments témoignant spécifiquement d'une veille technologique, mais à n'en pas douter, Airbnb et Uber sont très attentives à ce qui se passe dans leur environnement. La protection des accomplissements passe par la communication sur les réussites et les impacts positifs des plateformes envers l'opinion et les pouvoirs publics. L'autorisation vise à bénéficier de règles et de lois permettant l'activité de la plateforme. Après de nombreux combats juridiques et politiques, Airbnb et Uber sont parvenues à négocier le cadre réglementaire reconnaissant leurs activités et se sont insérées dans les catégories juridiques pré-existantes. Le travail institutionnel a consisté en l'aménagement de ces catégories juridiques pour qu'elles répondent à la réalité portée par les plateformes. L'approbation passe par l'opinion favorable à l'égard de ces nouveaux acteurs qui dynamisent l'économie et par le soutien explicite des utilisateurs.

Uber a fait face à une crise de légitimité sur la fin de la période étudiée. L'accumulation des procès et des pratiques cavalières de certains chauffeurs Uber ainsi que du dirigeant de la compagnie a créé un sentiment de désapprobation de la plateforme qui s'est particulièrement exprimé au moment où Uber a fait face à la crise avec ses chauffeurs suite au relèvement de ses commissions. Les pratiques managériales internes ont été mises en cause en plus des politiques à l'égard des chauffeurs. Pour réparer sa légitimité, Uber a opéré une restructuration en modifiant son approche des chauffeurs, en acceptant de les considérer comme une ressource

majeure pour son activité, et en remplaçant son dirigeant qui incarnait alors toutes les dérives de la plateforme. Elle a également rendu des comptes à ses utilisateurs, et en particulier aux chauffeurs, mettant en place toute une campagne de communication à leur égard.

Ces différentes analyses nous permettent de remarquer que la quête de légitimité des plateformes se situe à tous les niveaux de champ en même temps. La figure 124 représente l'encastrement des champs auquel fait face la plateforme et le déploiement des discours et des actions de légitimation à leur destination. Chaque niveau de champ est préoccupé par des enjeux de différentes natures.

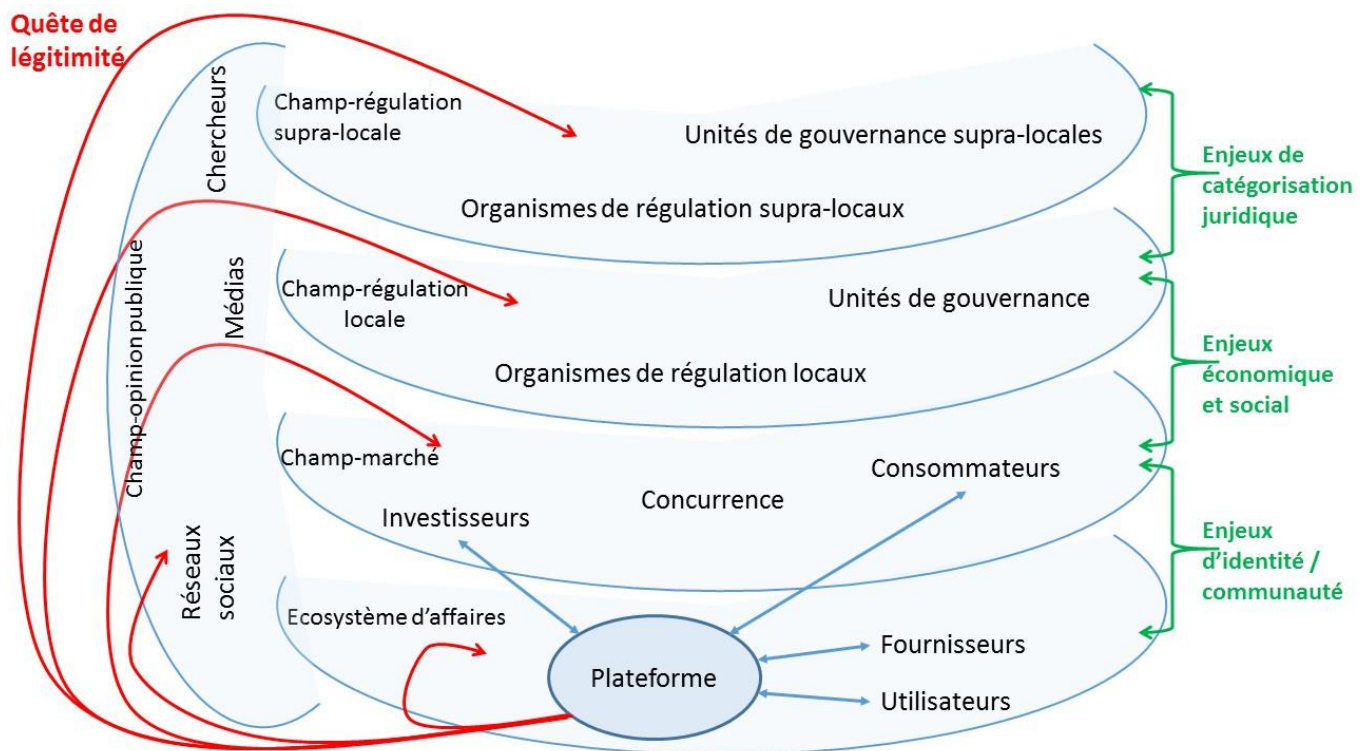


Figure 124 : La quête de légitimité des plateformes

La plateforme doit construire son écosystème d'affaires en enrôlant des utilisateurs finaux et des producteurs qui apportent leur propre capital. Les enjeux d'identité et de communauté sont les plus importants afin de créer un sentiment d'appartenance qui permettra de fidéliser les utilisateurs et de pérenniser le service. La définition de l'identité est aussi importante au niveau du champ-marché, pour

capter de nouveaux utilisateurs parmi les consommateurs potentiels, mais aussi pour se positionner par rapport à la concurrence.

Le niveau du champ-marché est aussi traversé par des enjeux d'ordre économique et social. Les investisseurs sont directement intéressés à la perspective de croissance et de rentabilité de l'activité. La concurrence est également intéressée par l'impact économique de la plateforme sur sa propre activité, qu'il s'agisse de nouveaux entrants ou des acteurs établis. Les consommateurs (tout comme les utilisateurs) sont intéressés par les bénéfices économiques proposés par la plateforme et par son impact social, en termes d'emploi ou de création ou de réduction d'inégalités.

Le champ de la régulation locale est aussi très sensible aux arguments de cette nature qui permettent aux organismes de régulation locaux et aux unités de gouvernance d'approuver ou de refuser les actions et les volontés portées par la plateforme. À ce niveau de régulation ainsi qu'au niveau du champ de la régulation supra-locale se joue les enjeux de catégorisation juridique qui permettent de donner un sens et un cadre à l'activité de la plateforme. Les arguments économiques et sociaux permettent de fonder les orientations prises par les organismes de régulation par les unités de gouvernance pour créer les normes et les lois régissant, encadrant, autorisant, explicitant l'activité et l'organisation.

Le champ de l'opinion publique est perméable à tous ces arguments. À travers ce champ, tous les acteurs des différents niveaux de champ passés en revue sont aussi impactés par la résolution des différents enjeux et peuvent peser plus ou moins fortement sur le dénouement des conflits qui peuvent exister. Pour toucher l'opinion publique, la plateforme met en œuvre tous les moyens de communication qu'elle juge pertinent. La constitution de partenariats avec des acteurs extérieurs aux champs d'action stratégique de la plateforme lui permet de renforcer son assise au sein de différentes sphères d'intérêts qui composent l'opinion publique.

La quête de légitimité qui s'articule à tous les niveaux de champ en même temps repose sur la déclinaison des compétences de mégamarketing des plateformes. Nous

avons vu qu'Airbnb et Uber partagent un certain nombre de ces compétences, même si elles ne les expriment pas tout à fait de la même manière. Leurs compétences économiques s'expriment dans la capacité à convaincre les investisseurs de leur faire confiance ; leurs compétences psychologiques s'expriment dans l'interface de leur service qui condense toutes les innovations apportées par ces plateformes ; leurs compétences politiques s'incarnent dans leur stratégie de lobbying et dans la constitution d'alliances avec de multiples acteurs extérieurs à leur champ d'action stratégique ; les compétences de relations publiques sont mises en exergue par la capacité de communication des plateformes, l'organisation ou la participation à des événements et la maîtrise des codes de la communication numérique, ainsi que par l'engagement éthique des plateformes dans le soutien à diverses causes, tournant majoritairement autour de la défense des minorités et de la lutte contre les discriminations.

Ce à quoi nous nous sommes particulièrement intéressés dans ce travail a été la légitimation des plateformes au niveau du champ de la régulation locale. Les compétences de mégamarketing ont été déployées à travers le travail institutionnel visant à conférer une place dans la sphère économique et sociale parisienne à Airbnb et à Uber. Ce qui a particulièrement fait débat ce n'est donc pas l'acceptation de l'identité de la plateforme en tant que telle, mais bien les implications économiques, sociales et juridiques de leur activité. Nous allons maintenant passer aux enseignements que nous pouvons tirer de nos analyses concernant le travail institutionnel.

### III. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Le problème principal posé dans ce travail est de comprendre comment se sont institutionnalisées Airbnb et Uber à Paris. Nous avons choisi de la scinder en deux sous-questions pour mieux y répondre.

La première sous-question concerne les stratégies de mégamarketing mises en place par les plateformes. Dans les parties précédentes, nous sommes revenus sur les compétences qu'elles mettent en œuvre pour construire leur *business model* et leur système de légitimité. Ces compétences sont déployées pour différentes visées institutionnelles. Nous avons vu dans le chapitre 3 les répertoires de travail institutionnel à la disposition des plateformes pour tenter de créer, modifier ou déstabiliser les institutions. Ces répertoires d'actions sont employés par les plateformes à travers la mise en place de discours, de normes et d'actions qui relèvent du mégamarketing. Les plateformes ciblent à la fois les membres de leur écosystème pour y construire les règles qui y ont cours et la société dans son ensemble pour y créer des institutions qui leur sont favorable. La première section compare les actions prises par Airbnb et Uber en vue de créer, modifier ou déstabiliser les institutions.

La deuxième sous-interrogation est relative au processus d'institutionnalisation : que s'est-il passé durant la période étudiée qui conduit à la situation que l'on connaît ? Pour répondre à cette question, nous allons véritablement nous concentrer sur le cas parisien. La nature régulée des champs étudiés nous a conduits à nous focaliser sur les événements ayant cours dans le champ de la régulation locale. La deuxième sous-section revient sur la nature des actions de résistance mises en œuvre par les plateformes et l'État et leur évolution dans le temps, afin de décrire la nature des processus à l'œuvre.

Enfin, la troisième sous-section revient sur les différents éléments qui ont découlé du travail institutionnel des plateformes pour les autres acteurs des champs concernés. Nous nous intéresserons particulièrement aux effets de l'institutionnalisation sur les versants producteurs des plateformes, aux réactions des acteurs établis au processus institutionnel et au rôle de l'État.

## A. LES RÉPERTOIRES DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL MOBILISÉS PAR LES PLATEFORMES

À travers nos études de cas (cf. chapitres 5 et 6), nous avons pu relever différents éléments qui participent à la mise en place des stratégies de mégamarketing visant à modifier les institutions en place. Nous avons repris la typologie réalisée par Lawrence & Suddaby (2006) dans le tableau 54 et nous avons relevé les éléments actions d'Airbnb et d'Uber qui adressent les différents types de travail institutionnel mobilisé. Le travail institutionnel vise les trois piliers des institutions – le pilier coercitif qui repose sur les systèmes de régulation formelle, le pilier normatif qui repose sur les normes de comportements et le pilier culturo-cognitif qui repose sur les schémas de pensées et les raisonnements. Il peut chercher à déstabiliser les institutions existantes, à les maintenir ou à en créer de nouvelles. Les plateformes font face à deux niveaux de travail institutionnel, celui visant à dominer leur écosystème d'affaires et celui visant à les insérer dans la société.

Pilier	Phase	Travail	Airbnb			
			Société	Écosystème	Société	
Coercitif	Création	Mobilisation	Exemple référendum San Francisco	Enlèvement des hôtes et des voyageurs	Affrontement politique	
		Définition	Travail de lobbying	Valeurs de partage, d'hospitalité	Travail de lobbying	
	Maintien	Acquisition	Partenariats avec des acteurs extérieurs au champ, investisseurs	Conditions d'utilisation, politique de revenu	Partenariats avec des acteurs extérieurs au champ, investisseurs	
		Habilitation	Syndicat, lobbying		Lobbying	
	Déstabilisation	Ordre		Règles d'utilisation, récompenses aux bons comportements	Règles d'utilisation, récompenses aux bons comportements	
		Dissuasion		Règles de déconnexion	Règles de déconnexion	
	Normatif	Création	Déconnexion	Contestation devant les tribunaux, support des hôtes		Contestation devant les tribunaux
			Identité		À travers la communauté et les valeurs	Renouveau des taxis
		Maintien	Association		La relation au centre de l'échange	La relation client au centre de la transaction
			Réseau	Syndicat	Communauté dhôtes	Communauté de chauffeurs
Déstabilisation		Valorisation	Discours positif autour de la communauté, à l'image du festival Airbnb Open		Valeurs de modernisation, d'efficacité, de liberté	
		Diabolisation				
Cognitif	Création	Mythification	Économie collaborative	Mythe fondateur, esprit de la communauté	Disruption	
		Dissociation	Mise en perspective du nombre d'utilisateurs, de locations etc. par rapport aux acteurs existants		Facilité et efficacité d'usage, comportements déjà existants à moderniser	
	Maintien	Imitation	Dans la continuité de Couchsurfing ; pratiques déjà existantes de bed and breakfast		L'activité de taxis et des véhicules de remise	
		Théorisation	Création du système de légitimité autour de la communauté		Création du système de légitimité autour des valeurs du marché	
Déstabilisation	Éducation		Forum, faq, guide d'utilisation, etc.	Forum, faq, guide d'utilisation, etc.		
	Routinisation	Création de cas d'usage à travers la communication (publicité)		Création de cas d'usage à travers la communication (publicité)		
		Discréditation	Alternative de rêve à l'hôtellerie	Les taxis 2.0 (modernisation de l'image)		

**Tableau 54 : Les répertoires de travail institutionnel mobilisés par Airbnb et Uber**

## 1) LES STRATÉGIES DE CRÉATION INSTITUTIONNELLE

Les répertoires visant à la création institutionnelle sont mobilisés lors de la construction de l'écosystème, particulièrement en phase de développement puis de croissance d'un côté, et lors des deux premières phases du travail institutionnel que nous avons identifié pour les deux cas (période 2012-2015).

### a) LE PILIER COERCITIF

En ce qui concerne les stratégies de création du pilier coercitif des plateformes, c'est-à-dire la création des systèmes de régulation formelle, Airbnb et Uber mettent en œuvre les mêmes types d'opérations. La construction des règles régissant l'écosystème s'appuie sur les éléments des *business model* que nous avons détaillés et sur la mise en place des stratégies liées aux premières phases du cycle de vie des plateformes. Des nuances apparaissent entre les deux plateformes liées à la nature de leur système de légitimité, orienté vers la communauté et les valeurs d'ouverture et d'accueil pour Airbnb et orienté vers les valeurs libérales du marché pour Uber.

Les actions visant à créer les institutions qui ont lieu au niveau de la société et encadrant leurs activités cherchent à définir les plateformes aux yeux des différentes parties prenantes et à mobiliser des soutiens autour d'elles pour peser dans le combat politique. La définition des plateformes passent par des actions de lobbying directes auprès des pouvoirs publics et des élus locaux. La mobilisation autour d'Uber se fait par la référence aux affrontements politiques et la demande de soutien et d'actions des utilisateurs (pensons aux chauffeurs qui se mobilisent en Virginie). La puissance de mobilisation des utilisateurs et de l'opinion publique par Airbnb est démontrée à travers l'exemple du référendum de San Francisco, qui sert également de référence pour les autres villes du monde. L'acquisition de soutiens politiques extérieurs se fait, pour Airbnb comme pour Uber, à travers la mise en place de partenariats avec des acteurs extérieurs au champ (Air France ou les promoteurs immobilier pour Airbnb, Mastercard ou les constructeurs automobiles pour Uber), et le soutien des investisseurs qui leur donnent les moyens financiers de leurs ambitions.



#### b) LE PILIER NORMATIF

Les stratégies de création visant le pilier normatif sont principalement orientées vers l'écosystème d'affaires. La construction d'une identité des utilisateurs, de la plateforme et de leurs relations passent par les éléments du système de légitimité, communauté et valeurs pour Airbnb, références aux taxis pour Uber, et par les éléments concernant le contrôle des échanges et de la qualité et les outils motivationnels du *business model*.

La modification des associations normatives passe par la mise en valeur de la relation entre les utilisateurs au centre des échanges réalisés via les plateformes. Les outils motivationnels et l'ergonomie des interfaces utilisateurs sont au cœur de cette stratégie pour fédérer les versants de l'offre et de la demande autour de la plateforme. La création de nouvelles règles de comportements à travers les outils de gouvernamentalité que nous avons identifiés dans la première partie est primordiale pour cette construction.

La construction d'un réseau normatif autour de la plateforme se fait par la création d'un sentiment d'appartenance, d'un lien, entre la plateforme et ses utilisateurs. L'attention est particulièrement portée au versant de l'offre, les loueurs (les « hôtes ») pour Airbnb et les chauffeurs pour Uber. La constitution d'une telle communauté pour cette dernière apparaîtra dans la troisième phase du travail institutionnel et de son cycle de vie. Airbnb va également construire un réseau normatif pour peser sur les décisions institutionnelles du champ de la régulation parisienne et française, à travers la constitution d'un syndicat des plateformes de location d'hébergements touristiques.

#### c) LE PILIER COGNITIF

La création du pilier cognitif des institutions se fait par la mise en place de répertoires mentaux permettant d'appréhender et d'interagir avec les plateformes. Airbnb et Uber s'adressent à la fois à leurs écosystèmes et à la société. Nous avons vu qu'elles se présentent en référence à des activités déjà existantes dans la société, il s'agit

là du travail d'imitation. La théorisation passe par les différents éléments du système de légitimité et sa mise en acte comme nous l'avons vu dans la deuxième partie.

L'éducation vise à permettre aux nouveaux utilisateurs de tirer la meilleure expérience de la plateforme. Elle est à destination de l'écosystème mais peut servir à expliquer les bénéfices de la plateforme aux utilisateurs potentiels. Nous retrouvons ici les outils informationnels présents sur les interfaces (*FAQ*, conseils et guides de bonnes pratiques, etc.).

## 2) LES STRATÉGIES DE MAINTIEN ET DE DÉSTABILISATION INSTITUTIONNELS

Les stratégies de maintien des institutions apparaissent pour Airbnb et Uber une fois qu'elles se sont institutionnalisées et que leurs écosystèmes sont stabilisés. Cet état correspond à la fin de la période étudiée, 2016-2017.

En ce qui concerne le pilier coercitif, le travail de lobbying des plateformes a pour objectif de maintenir la pression sur les lieux de décisions réglementaires afin de maintenir les règles et leurs évolutions en faveur des plateformes. L'accroissement du montant d'investissement dans ce type d'activité par les deux plateformes atteste de la mise en place d'un travail d'habilitation. Le maintien de l'ordre et la dissuasion sont mises en œuvre à destination de l'écosystème, en renforçant les outils de contrôle et de gestion de la qualité (mise en place de nouvelles fonctionnalités, modifications des règles d'utilisation de la plateforme, etc.).

Le pilier normatif est maintenu par la valorisation des plateformes et de leurs effets sur la société et leurs membres. La mythification de la plateforme se fait par la mise en place d'une histoire originelle qui rappelle les valeurs de l'entreprise et les inscrits durablement dans les normes comportementales. Pour la société, cette histoire s'associe avec les normes de comportement portées par les fondements théoriques de leurs activités.

Le pilier cognitif est lui entretenu par le développement de cas d'usage et de répertoires d'action à travers la communication. Le déploiement de campagnes

publicitaires en affichage que nous avons relevé en 2015 pour Airbnb et 2016 pour Uber en France témoignent du travail de routinisation effectué par les plateformes.

Enfin, les stratégies visant à déstabiliser les institutions et les acteurs existants sont déployées par les plateformes tout au long de la période étudiée. Elles visent principalement la société dans son ensemble puisqu'il s'agit de s'attaquer aux institutions et aux acteurs établis. Nous l'avons vu, les plateformes construisent une partie de leur système de légitimité en rupture avec les structures existantes, et nous constatons que ces aspects sont mis en acte dans les deux cas étudiés.

En ce qui concerne Airbnb, nous avons une apparition chronologique des stratégies visant d'abord le pilier cognitif (la proposition de nouvelles normes de comportements en rupture par rapport aux pratiques existantes), ensuite le pilier coercitif (contestation devant les tribunaux des décisions administratives les concernant elles et leurs utilisateurs) pour finir par s'attaquer au pilier normatif (mises en place de chiffres-clés montrant leur supériorité sur les hôteliers). Uber, elle, cherche à déstabiliser les piliers cognitif et normatif (par un discours et un système de légitimité montrant la supériorité d'Uber par rapport à l'alternative des taxis), avant de s'attaquer au pilier coercitif (par la contestation et l'évitement des décisions administratives prises à son encontre).

À travers cette analyse, nous pouvons constater que les grandes lignes des stratégies d'institutionnalisation d'Airbnb et d'Uber sont assez proches. Nous constatons des déclinaisons évidentes liées aux différences de systèmes de légitimité. La constitution d'un réseau normatif pour interagir au niveau des champs de régulation par Airbnb n'est pas suivie par Uber, qui préfère affronter directement les politiques. Pour voir plus précisément les différences de stratégies entre les deux acteurs, il nous faut nous pencher sur le déroulement du travail institutionnel, qui prend place dans un espace géographique précis, celui sur lequel ont autorité les acteurs en charge de la régulation.

## B. LE DÉROULEMENT DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

Si d'un point de vue des stratégies globales d'institutionnalisation mises en place par les plateformes nous trouvons de nombreuses similitudes, il n'en est pas de même du point de vue des stratégies visant l'institutionnalisation dans le champ parisien de la régulation. La mise en œuvre locale des stratégies de légitimation et de modifications des cadres réglementaires est très différente entre Airbnb et Uber. La nature des marchés concernés par chacune des plateformes est à n'en pas douter un élément d'explication, les taxis et les hôteliers ne fonctionnent pas de la même manière et n'ont pas le même rapport aux pouvoirs publics. La nature des champs implique la mise en place de deux tactiques d'institutionnalisation différentes, que nous avons vues en détail dans les chapitres 5 et 6.

Nous avons supposé que le travail institutionnel à Paris apparaissait avec l'apparition des plateformes. Il s'avère que le travail institutionnel commence véritablement une fois que l'activité des plateformes dépasse un seuil critique, à partir duquel les acteurs établis et les pouvoirs publics perçoivent la menace de déstabilisation institutionnelle de ces nouvelles formes concurrentielles. Airbnb s'implante à Paris dès les débuts de son activité sans y investir de ressources particulières. Lorsqu'elle se concentre sur la ville, à partir de 2011-2012, les réactions ne se font pas attendre. Uber, de son côté, s'implante à Paris une fois la preuve de son service fait et en mettant en place une stratégie de conquête rapide du marché parisien. Les réponses des taxis ne mettront qu'une année à se faire entendre.

En reprenant la typologie d'Oliver (1991), nous pouvons caractériser les stratégies de résistance au travail institutionnel initié par les plateformes. Notre attention s'est portée sur le champ de la régulation locale. Pour Airbnb, cela correspond au champ dans lequel la ville de Paris détient des compétences réglementaires tout comme l'État. Notre relevé des réponses stratégiques a identifié une plus grande participation de l'État, en grande partie du fait de son impact législatif. Pour Uber, ce champ est dominé par l'État, Paris n'ayant pas de réelles compétences sur le marché du transport. Dans nos relevés, nous avons surtout identifié les tactiques mises en place par les plateformes et par l'État. Le tableau 55

permet de comparer les choix des deux plateformes pour orienter le processus d'institutionnalisation, ainsi que les réponses de l'État, sur toute la période. Il apparaît clairement que le travail institutionnel est plus dense du côté d'Uber que d'Airbnb.

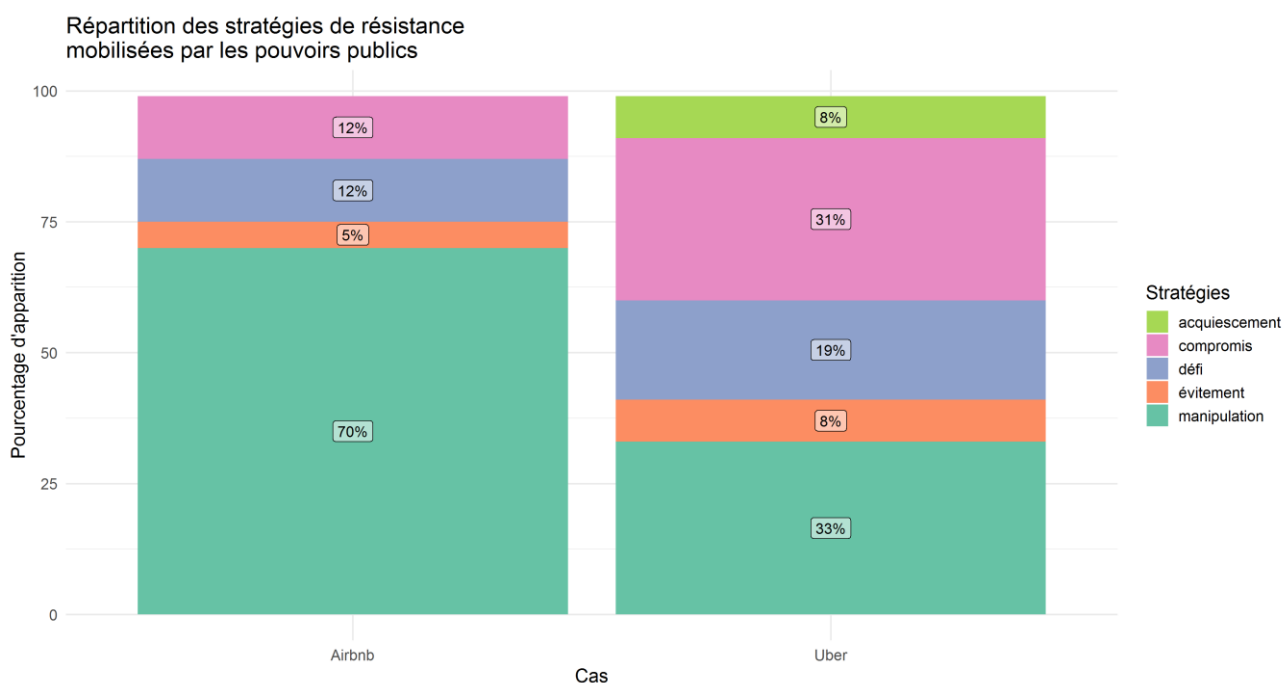
Les réponses stratégiques		Airbnb		Uber	
Catégorie	Tactique	Airbnb	État	Uber	État
Acquiescement	Habitude				
	Imitation				1
	Conformité	1		1	3
Compromis	Équilibre	1		1	1
	Pacification	1	2	2	8
	Négociation		3	1	6
Évitement	Dissimulation	1			
	Amortie	2		3	4
	Fuite	1	2	1	
Défi	Rejet			1	
	Contestation	1	2	3	1
	Attaque		1(+2)*		8
Manipulation	Cooptation	3		5	
	Influence	8	2 (+3)	8	4
	Contrôle	2	16 (+7)	1	12
Développement	Développement	10		13	
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>28 (+12)</b>	<b>40</b>	<b>48</b>

**Tableau 55 : les réponses stratégiques des plateformes et de l'État français au travail institutionnel**  
\*(+les réponses de la mairie de Paris)

Nous avons ajouté la catégorie de développement pour rendre compte des actions des plateformes pour accroître leur marché et leur influence sur la société. Les actions correspondantes comptent pour 1/3 des actions pour Airbnb et 1/4 de celles d'Uber, il s'agit de la tactique la plus utilisée par ces deux plateformes. Les profils de stratégies de résistance employés par Airbnb et Uber est assez proche.

Le poids de l'État est bien plus important dans le cas d'Uber que d'Airbnb. Rappelons que dans ce dernier, la mairie de Paris joue un rôle qui ne lui incombe pas dans le cas d'Uber, nous avons repris ces actions entre parenthèses dans le tableau 55. Nous avons relevé 12 qui témoignent de ses stratégies de résistance, 7 occurrences des tactiques de contrôle, 3 d'influence et 2 d'attaque. Le rôle des pouvoirs publics dans leur ensemble est plus important dans le cas Uber.

Le profil des stratégies de résistance déployées par les pouvoirs publics divergent plus que celui des plateformes, comme nous pouvons le constater sur la figure 125. La catégorie de la manipulation, qui montre principalement la capacité de contrôle de cet acteur sur le champ, est la plus utilisée dans les deux cas. Cependant, elle l'est à 70% dans le cas Airbnb, contre 33% pour le cas Uber. Dans ce dernier, la catégorie du compromis est quasiment autant utilisée que celle de la manipulation. Cela reflète les nombreuses réunions de concertation et phases de négociation que l'État a organisées entre les taxis et Uber dans un premier temps, et entre les chauffeurs VTC dans un second temps. La définition du cadre réglementaire autour de l'activité d'Uber est issue de nombreux compromis.



**Figure 125 : les catégories de stratégies de résistance mobilisées par les pouvoirs publics dans les cas Airbnb et Uber**

Les catégories de défis sont présentes de manière comparable dans les deux cas, mais dans celui d'Uber les tactiques relèvent principalement d'attaque de la plateforme par l'État pour la contraindre à la conformité. Pour Airbnb, nous avons autant d'attaque que de contestation, ce qui témoigne de la nature plus pacifiée des relations entre les pouvoirs publics et la plateforme. L'évitement mise en œuvre par l'État dans le cas Airbnb rend compte de la décentralisation des compétences en faveur des collectivités locales concernant la réglementation du logement. La tactique

d'amortie prise par les pouvoirs publics français dans le cas Uber rend compte de la complexité des prises de décisions légales et des allers-retours entre les décisions des différentes entités ayant autorité sur les questions soulevées par Uber (Conseil d'État, Cours d'appel de justice, etc.).

Enfin, il est intéressant de constater le recours à la catégorie de l'acquiescement par les pouvoirs publics dans le cas Uber. Les tactiques de conformité sont utilisées par certains organes de l'État pour faire appliquer les mesures prises par le pouvoir législatif (décisions des tribunaux et du Conseil Constitutionnel). L'imitation renvoie à la décision de créer la plateforme Le.Taxi par le gouvernement pour rendre accessible le marché de la réservation électronique au taxi. Cette décision est très intéressante en ce qu'elle montre l'évolution du rôle des pouvoirs publics, qui sont contraints par les taxis de mettre en place les infrastructures permettant à ces derniers d'accéder au marché de la réservation électronique, marché délimité par les pouvoirs publics sous la pression des taxis pour contenir l'activité d'Uber et de ses concurrentes.

Intéressons-nous maintenant à l'évolution des catégories mobilisées dans le temps par les pouvoirs publics et les plateformes. Penchons-nous tout d'abord sur les plateformes.

La figure 126 permet de comparer les stratégies de résistance employées par Airbnb et Uber selon les trois périodes du travail institutionnel que nous avons identifiées. Nous pouvons tout d'abord constater que la variété des stratégies mobilisées augmente avec le temps. Le développement des plateformes est plus intense au début du travail institutionnel, ce qui coïncide avec les étapes du cycle de vie des plateformes : lors de la première et deuxième période du travail institutionnel, les plateformes traversent leur phase de croissance. De plus, l'importance des stratégies de développement pour Uber dans la première et deuxième période, par rapport à la troisième et comparativement à Airbnb, témoigne de sa stratégie d'implantation sur un nouveau marché, que nous pouvons qualifier de stratégie du fait accompli.

Répartition des stratégies de résistance mobilisées par les plateformes

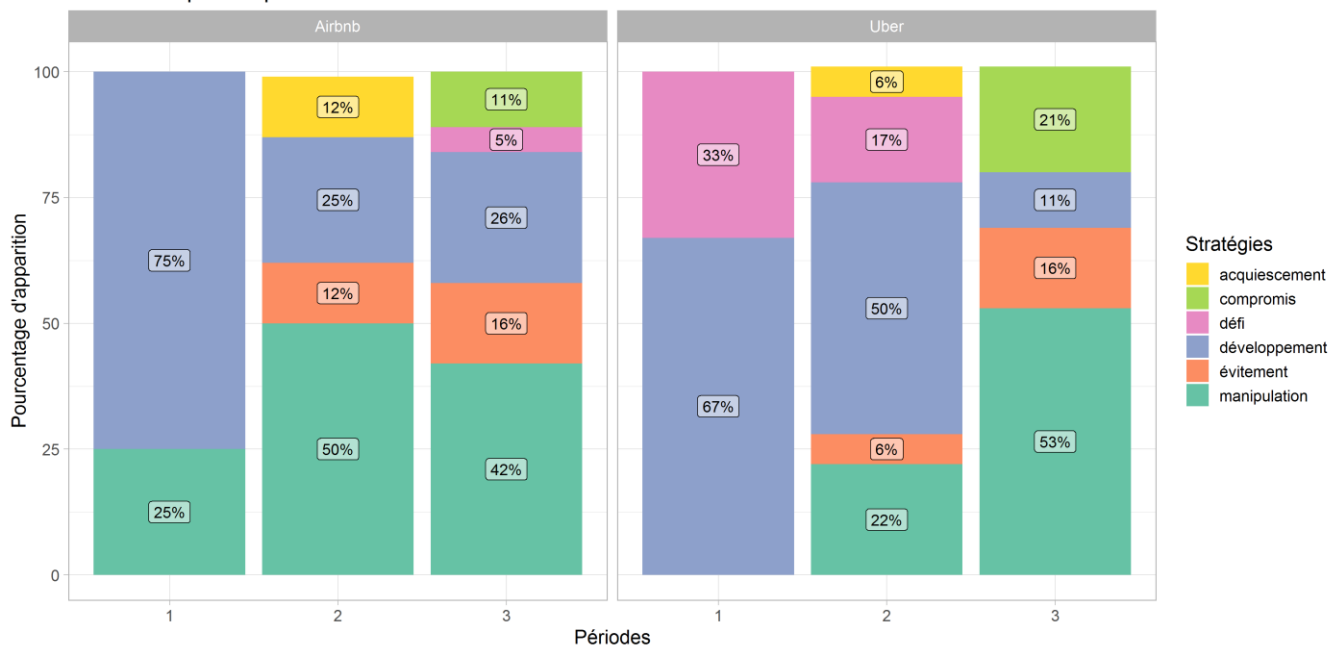


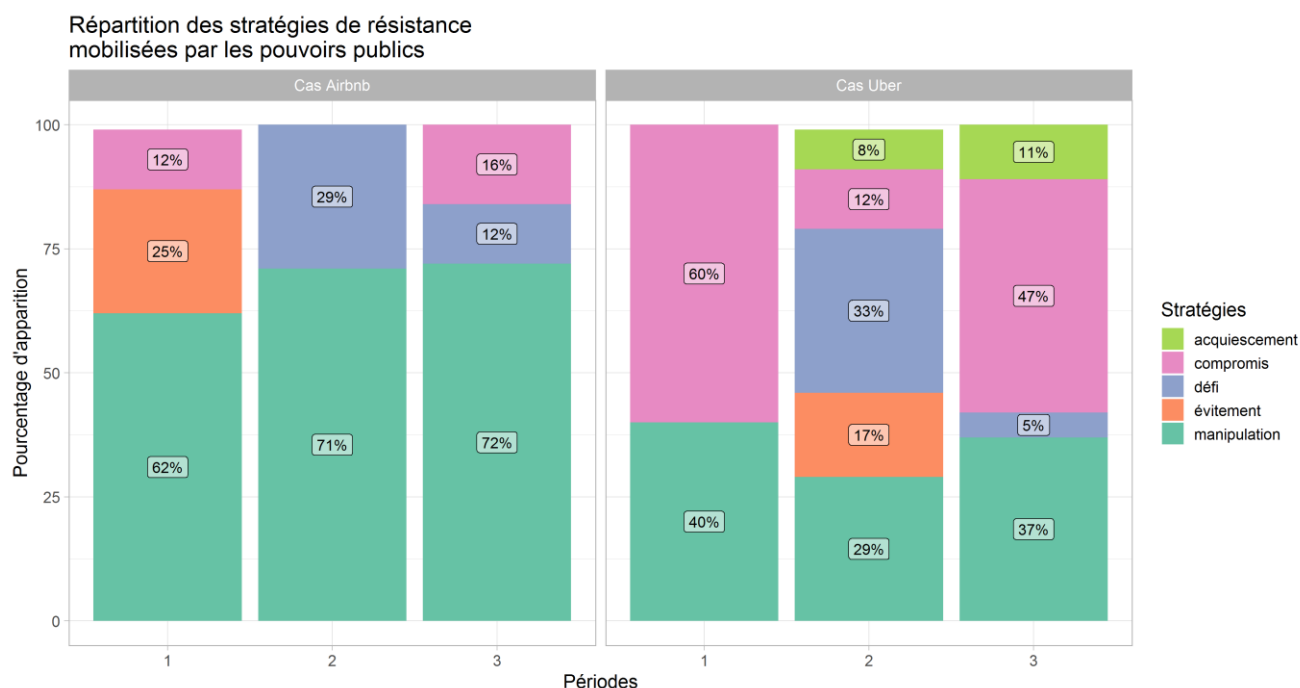
Figure 126 : Les stratégies de résistance mobilisées par Airbnb et Uber en fonction des périodes du travail institutionnel

Airbnb cherche à manipuler le champ pour orienter les décisions de régulation en sa faveur, et ce durant toute la période étudiée. Par comparaison, Uber a progressivement recours à cette stratégie à partir de la deuxième période. L'augmentation du recours à cette stratégie semble se faire en abandonnant celle du défi et de la contestation ouverte des institutions et des acteurs en place.

Enfin, nous pouvons remarquer que la troisième période marque la stabilisation de la position des plateformes dans les champs de la régulation par l'adoption de stratégies de compromis qui cherchent à trouver des terrains d'entente, d'intérêts communs avec les autres acteurs du champ. Pour Uber, les actions de compromis se font à l'égard des chauffeurs, qui comme nous l'avons vu demandent à être reconnus lors de la troisième période du travail institutionnel. Elles montrent l'acceptation du rôle de la plateforme dans le soutien professionnel de ses chauffeurs. Pour Airbnb, les actions de compromis montrent son endossement du rôle social que lui donnent les pouvoirs publics, et qui s'expriment par la collecte de la taxe de séjour dans la quasi-totalité des villes françaises et l'ouverture symbolique de ses données au public.



Comparons maintenant les stratégies mobilisées dans le temps par les pouvoirs publics pour faire face aux problèmes que soulève l'apparition des plateformes. Comme nous pouvons le voir sur la figure 127, les profils d'actions des pouvoirs publics sont bien différents dans les deux cas.



**Figure 127 : Les stratégies de résistance mobilisées par les pouvoirs publics dans les cas Airbnb et Uber en fonction des périodes du travail institutionnel**

Dans le cas d'Airbnb, les pouvoirs publics ont recours très largement au registre de la manipulation afin de contrôler les orientations du champ. Le recours aux compromis a lieu durant la première période autour des débats sur la loi Alur, qui permettront de définir les premiers contours de la régulation de l'activité de la location de meublés touristiques permise par les plateformes, puis durant la troisième période pour amener Airbnb à plus de transparence sur les données relatives aux loueurs et à un contrôle plus strict des conditions de mises en location sur la plateforme. Suite à la définition des grands principes entourant l'activité d'Airbnb, nous voyons apparaître à la deuxième période des stratégies de défi pour contraindre la plateforme à respecter les règles établies.

En ce qui concerne le cas Uber, l'État montre un tout autre visage. Le recours à la manipulation par la loi est bien présent entre 2012 et 2017, mais le compromis

l'emporte durant la première et la troisième période identifiée. L'État joue en effet l'intermédiaire entre les taxis et la plateforme durant la première période pour trouver un terrain d'entente entre ces deux parties, dans la prospérité desquelles il trouve un intérêt. Lors de la troisième période, les négociations ont lieu entre Uber et les chauffeurs VTC. La deuxième période correspond à l'épisode UberPop, ce qui explique la prépondérance des stratégies de défi, puisqu'il s'agit de faire cesser cette activité par la plateforme. Les mesures prises dans la première période font l'objet de révision par les instances supérieures de l'État, ce qui se traduit par la présence de la stratégie d'évitement. Le compromis est beaucoup moins utilisé durant cette période, relativement aux autres stratégies, du fait de la nature conflictuelle du travail institutionnel en 2014 et 2015.

L'évolution du travail institutionnel suit l'évolution des réglementations et des plateformes. Nous assistons à un dialogue constant entre les mesures prises par les plateformes pour développer leurs activités et celles prises en réaction par le champ, qui se cristallisent dans l'écriture de nouvelles lois.

## C. LES EFFETS DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL

### 1) L'INSTITUTIONNALISATION DES PLATEFORMES ET DES VERSANTS

#### PRODUCTEURS

Dès les premiers temps du travail institutionnel, l'on voit se mettre en place les nouveaux instruments qui permettent d'appréhender juridiquement et d'encadrer les activités d'Airbnb et d'Uber. Cependant, nous avons pu constater dans nos chapitres 5 et 6 que ce ne sont pas seulement les plateformes qui sont concernées par ces nouveaux instruments. Elles le sont en effet comme en témoignent les mesures visant à modifier les interfaces des plateformes, mais ces instruments visent aussi à encadrer l'activité exercée par les versants producteurs. Les mesures réglementaires prises dans le cas d'Airbnb comme dans celui d'Uber précisent les contours de ce que les loueurs peuvent mettre en location et des conditions dans lesquelles peuvent conduire les chauffeurs.

Les systèmes de légitimité sous-tendant les plateformes étudiées sont acceptés. Ce qui fait débat, ce sont les statuts des producteurs principaux de ces plateformes. Cela se voit principalement dans le cas d'Uber, où la reconnaissance des plateformes de mises en relation est liée à celle de leurs chauffeurs, dont le statut particulier demande à être précisé juridiquement par les taxis qui cherchent à garantir l'identité de leur profession. Les batailles juridiques qui prendront place autour d'Uber ne vont que peu toucher directement la plateforme ; elles visent majoritairement à définir le cadre d'exercice de l'activité des chauffeurs, la profession de chauffeur VTC.

Une profession est caractérisée, dans une approche structuro-fonctionnaliste, « par une compétence techniquement et scientifiquement fondée, reposant sur une formation longue, mise en œuvre dans une activité à plein temps ; par le contrôle des professionnels par leurs pairs au sein d'une communauté réelle, apte à garantir l'acquisition et l'usage d'un savoir ésotérique respectant des règles éthiques dans un esprit de service ; par un statut social élevé justifié par le niveau de compétence et l'importance sociale des prestations fournies » (Paradeise, 1988, p. 11).

L'approche de Hughes (1971, cité dans (Paradeise, 1988)), nous rappelle Paradeise, repose sur un constat empirique, « les professions sont définies par un statut juridique dérogatoire du droit commun », et une hypothèse, « le statut professionnel est convoité parce qu'il construit et légitime des privilèges spécifiques. » (Paradeise, 1988, p. 11)

La professionnalisation est « un travail social de construction et de stabilisation des interactions qui aident une occupation à conquérir et pérenniser un statut », c'est « un processus d'organisation sociale des marchés du travail les plus divers » (Paradeise, 1988, p. 12). La profession se traduit dans des conventions (Boltanski & Thévenot, 1991) portant sur la nature des échanges entre les différentes parties, internes ou externes à la profession.

C'est exactement ce processus que nous voyons à l'œuvre dans le cas des chauffeurs de VTC, qui vont peu à peu s'emparer de la question de la définition de

leur identité professionnelle, jusqu'à revendiquer la reconnaissance par Uber de ses devoirs envers eux, et pas seulement de ses droits.

## 2) LES ÉVOLUTIONS DES ACTEURS ÉTABLIS

Ce que nous constatons à travers nos études de cas c'est que les acteurs traditionnels n'ont pas d'autre choix que de s'adapter à la nouvelle économie numérique. Malgré les réticences et les contestations qu'ils peuvent mettre en place, ils ne peuvent rien face à la digitalisation du monde et à la volonté politique de libéralisation de l'économie française.

Les hôteliers du cas Airbnb ont tenté de barrer la route au développement de l'activité. Lors de la troisième période du travail institutionnel, lorsque les nouvelles règles et la taille de la plateforme ne laissent plus de doute quant à la possibilité de restreindre la croissance d'Airbnb, ces derniers se tournent vers les collectivités locales pour les inciter à implémenter des outils de suivi et de contrôle des « loueurs Airbnb » pour contraindre ces derniers à respecter la loi.

Les « grands » groupes, à l'image d'Accor, modifient leurs stratégies globales pour répondre à la nouvelle concurrence issue du web. Le groupe Accor repositionne ses différentes chaînes hôtelières pour améliorer leurs images et modifie ses pratiques pour intégrer une stratégie digitale. Les « petits » hôteliers et professionnels de la location touristique se tournent quant à eux vers les plateformes de réservation en ligne pour accroître la taille de leur marché. L'institutionnalisation d'Airbnb se répercute donc dans les pratiques des acteurs établis, qui prennent en compte dans leurs propres stratégies les évolutions induites par la plateforme.

Il en est de même dans le cas d'Uber en ce qui concerne les leaders du champ des taxis, les « grosses » centrales de réservation. Le cas de la compagnie G7 est à ce titre éclairant. En septembre 2015, elle lance une charte « Service Plus » qui marque une amélioration du niveau de service des taxis affiliés à son réseau. En mai 2016, elle abandonne la référence aux taxis dans son nom et s'offre une nouvelle identité visuelle plus moderne et épurée. En novembre 2016, elle lance une application mobile pour la

réserve de ses taxis qui empruntent des éléments d'interface aux applications de réserve de VTC. Enfin, en septembre 2017, elle resserre son réseau en diluant l'identité des Taxis Bleus dans celle de l'offre globale G7.

### 3) LE RÔLE DE L'ÉTAT ET DU GOUVERNEMENT

Les pouvoirs publics jouent très clairement le rôle d'arbitre des conflits entre les acteurs du champ. La notion de pouvoirs publics sous-entend une multitude d'entités, chacune chargée de s'occuper d'un aspect particulier de la chose publique qu'est l'État. Le gouvernement, dont le rôle est d'impulser la direction à suivre pour faire fructifier les intérêts de l'État, à travers l'exercice du pouvoir exécutif, soutenu par le pouvoir législatif incarné par les parlementaires, peut alors prendre des mesures qui seront remises en cause ou annulées par d'autres instances étatiques qui veillent aux respects d'un certain nombre de principes fondateurs de l'action publique.

Dans les deux cas que nous avons étudié, le gouvernement fait face à deux logiques contradictoires : d'un côté, un secteur économique à protéger, de l'autre, la perspective d'accroissement de l'activité économique, à travers le développement du marché touristique (et de la demande intérieure, notamment pour Uber), et de l'emploi.

Le marché du logement doit être protégé dans le cas d'Airbnb, afin de permettre à la ville de Paris de rester une ville peuplée par les gens qui y travaillent (politique du logement). Le développement de la plateforme est cependant désirable également. Les règles qui seront mises en œuvre visent à concilier ces deux logiques contradictoires, en contraignant la transformation de résidence principale en location Airbnb, tout en acceptant de ne pas restreindre les seuils de temps de location autorisés en échange de l'assurance de l'obtention de nouvelles rentrées financières, à travers la taxe de séjour et l'imposition des revenus.

Dans le cas Uber, la volonté politique qui se manifeste dès 2009 est de libéraliser le marché des taxis. Cependant, les organisations professionnelles des taxis sont bien établies dans le paysage institutionnel et savent faire entendre leurs intérêts. Le

gouvernement doit alors tenter de les satisfaire sans pour autant concéder à la création d'une nouvelle offre de transport de personnes. Les concessions entre les volontés politiques du gouvernement et celles des taxis vont se faire à plusieurs niveaux : l'activité professionnelle des chauffeurs de VTC va être reconnue mais elle restera cantonnée au marché numérique (ce qui n'est vraisemblablement pas un problème de nos jours) ; l'État se charge de créer les infrastructures nécessaires aux taxis pour pouvoir exercer sur ce marché numérique, mais ces derniers acceptent la mise en place d'un forfait aéroport qui vise à simplifier et à aligner les prix pour les trajets Paris-aéroports, trajets prisés par les touristes étrangers et les professionnels.

Le rôle de l'opinion publique dans l'institutionnalisation des plateformes n'a pas été relevé en tant que tel dans ce travail. Il faut tout de même mentionner que les communications d'Airbnb et d'Uber autour de leurs systèmes de légitimité ont été plutôt bien acceptées en France. En témoigne l'engouement des consommateurs, toujours plus nombreux à avoir recours à leurs services.

Pour conclure cette troisième partie, nous proposons deux tableaux qui résument les points clés du travail institutionnel du cas Airbnb (tableau 56) et du cas Uber (tableau 57).

<b>Le travail institutionnel du cas Airbnb</b>		
<b>Les points de conflit</b>	Le marché du logement	Le périmètre du marché autorisé à la location touristique Les obligations légales des loueurs
	Les retombées économiques	Perception de la taxe de séjour Déclaration des revenus des loueurs
<b>Les moyens de résolution</b>	L'implication de l'État	La discussion, la concertation La législation
	La stratégie d'Airbnb	La participation aux processus de prises de décision (lobbying, associations professionnelles)
<b>Les résultats</b>	La réorganisation du marché	Réaction des hôteliers traditionnels à la pression concurrentielle (adoption des nouveaux canaux de distribution, repositionnement des offres) Création d'activités annexes (conciergeries)
	Le contrôle des locations	Création des outils de suivi et de contrôle de l'activité numérique par les pouvoirs publics Obligations d'encadrement de l'activité des utilisateurs par la plateforme
	<b>Institutionnalisation des plateformes de location touristique</b>	

Tableau 56 : Le travail institutionnel du cas Airbnb

<b>Le travail institutionnel du cas Uber</b>		
<b>Les points de conflit</b>	La concurrence	Le périmètre du marché (la maraude / la réservation préalable) Les obligations professionnelles (conditions d'obtention des statuts) Les tarifs Les conditions d'exercice (la circulation et le partage de l'espace public)
	Le statut des chauffeurs VTC	Les obligations professionnelles La nature de l'emploi La couverture sociale
<b>Les moyens de résolution</b>	L'implication de l'État	La médiation La législation
	La stratégie d'Uber	La pression concurrentielle Les recours juridiques
<b>Les résultats</b>	La réorganisation du marché	Mise à niveau de l'offre des taxis (montée en gamme, mise en place des conditions d'exercice sur le marché de la réservation préalable) Simplification de l'offre (mise en place de forfaits, transparence de la tarification)
	La professionnalisation des utilisateurs-producteurs	Reconnaissance de la profession (carte professionnelle, délimitation du champ d'action) Structuration de la profession
	<b>Institutionnalisation des plateformes de mise en relation de VTC et de passagers</b>	

Tableau 57 : Le travail institutionnel du cas Uber

## CONCLUSION

L'institutionnalisation d'Airbnb et d'Uber se fait par la reconnaissance légale de leur principal versant producteur. Les plateformes cherchent à se légitimer dans les différents niveaux de champ d'action stratégique afin de favoriser la mise en place de règles favorables à son activité. L'approbation générale des plateformes est donc un enjeu d'importance qui est relevé par le déploiement des compétences mégamarketing à travers différents répertoires de travail institutionnel. Ces compétences s'accroissent à mesure que les plateformes développent leurs écosystèmes d'affaires. La pérennisation de ces derniers est nécessaire aux plateformes pour obtenir les ressources suffisantes pour conduire les différentes facettes du travail institutionnel. La construction de l'écosystème va ainsi de pair avec l'institutionnalisation.





---

# CONCLUSION

Nous avons introduit ce travail en nous interrogeant sur les plateformes et leur impact sur les marchés et la société. Cette nouvelle forme organisationnelle met à disposition un environnement numérique d'échange structuré et ouvert. Cet environnement permet la mise en relation de différents types d'acteurs dont les actions et interactions sur la plateforme génèrent de la valeur pour toutes les parties prenantes. Ce qu'il est courant d'appeler la « disruption des marchés » repose sur le développement des plateformes au sein de marchés existants. Les exemples d'Uber et d'Airbnb sont à cet égard typiques du phénomène.

La problématique qui a conduit notre travail de thèse a été de comprendre comment se sont institutionnalisées les plateformes, par quels mécanismes elles sont parvenues à se faire une place sur les marchés, voire à les dominer. Nous avons choisi de mener une étude de cas pour y répondre, en nous penchant sur Airbnb et Uber et leur implantation dans le champ parisien. Notre méthodologie a reposé sur l'analyse de données secondaires issues d'internet, qui nous ont permis de retracer un historique des événements et d'étudier les discours des acteurs impliqués dans le processus à l'œuvre au moyen d'une analyse automatisée des corpus.

Nous avons vu l'importance de l'écosystème pour les plateformes, dont l'activité principale, hormis déployer ses infrastructures numériques, est de le créer et de l'animer. Les plateformes passent par différentes étapes pour constituer un écosystème viable, et les stratégies employées évoluent en fonction des étapes. Nous avons également vu les agencements des *business model* d'Airbnb et d'Uber, leurs différences, mais aussi leurs points communs, notamment au niveau de la nature des outils de gouvernamentalité déployés qui leur permettent de gérer des populations d'individus dont les caractéristiques sont incertaines et la dispersion géographique élevée. La modification, l'évolution, l'amélioration du *business model* des plateformes suit l'évolution de la croissance de son écosystème d'affaires.

Nous avons vu que les plateformes mettent en œuvre des compétences de mégamarketing (économiques, psychologiques, de relations publiques et politiques) pour se construire une place sur les marchés. Ces compétences supportent le déploiement des systèmes de légitimité qui leur permettent de se faire reconnaître dans la société. Dans nos cas d'étude, la bataille qui s'est jouée autour de la régulation des plateformes montre l'importance de la réglementation et de la catégorisation juridique pour ne plus être remis en question.

L'étude du travail institutionnel nous a permis de voir les étapes qui ont conduit à la construction des règles qui entourent maintenant Airbnb et Uber à Paris. Le rôle de la reconnaissance légale est primordial, la construction des règles légitime celui qui en est l'objet. Nous avons vu que l'institutionnalisation des plateformes n'était pas sans aller avec l'institutionnalisation des pratiques et activités permises par leurs intermédiaires. Les chauffeurs de VTC ont acquis un statut professionnel reconnu dans la société, au même niveau que celui de taxis. Les hôtes Airbnb doivent suivre des procédures normalisées pour exercer leur activité.

## LES APPORTS DE LA THÈSE

Notre travail contribue à la recherche sur les organisations et en particulier sur les plateformes de plusieurs manières.

### THÉORIQUES, TOUT D'ABORD

D'un point de vue théorique, la nature de notre recherche, l'étude de deux cas, nous permet d'en savoir plus sur les mécanismes de fonctionnement des plateformes. Nous avons en particulier mis en évidence les outils de gouvernementalité indispensables à cette forme organisationnelle pour gérer une population d'utilisateurs à la qualité diverse et répartis sur différents territoires. Notre recherche s'inscrit dans la perspective ouverte par Gawer & Cusumano (2014) concernant l'adoption du prisme de la TNI pour comprendre l'implantation et les conditions de réussite d'une plateforme dans les marchés. Dans cette optique, nous pensons apporter plusieurs contributions à la recherche théorique.

Nous avons montré l'intérêt de la prise en compte de la perspective mégamarketing, ouverte par Kotler (1986) et prolongée par les travaux de Chaney, Ben Slimane, & Humphreys (2016), pour appréhender les stratégies des plateformes en vue de construire les conditions favorables à leur développement. L'intérêt du mégamarketing ne se limite pas aux plateformes : la prise en compte des compétences politiques et de relations publiques permet d'avoir une vision des stratégies globales que déploient les entreprises et les organisations pour construire et maintenir leurs marchés dans un environnement devenu numérique et mondialisé. Comme le rappelait Oliver (1997), il ne faut pas oublier que les organisations évoluent dans un environnement socialement construit.

La prise en compte du mégamarketing est également un point important pour le développement de la théorie néo-institutionnelle, comme le précisent Chaney & Ben Slimane (2014, p. 111) : « il s'agirait d'étudier comment l'entreprise parvient à définir, éduquer et ancrer la nouvelle pratique dans les schémas mentaux des consommateurs, à normaliser les comportements de consommation et à obtenir une réglementation favorable ». Notre travail propose une manière d'étudier l'institutionnalisation, notamment par l'adaptation de la méthodologie développée par Van de Ven & Poole (1990). En considérant les plateformes comme des entrepreneurs institutionnels, nous avons vu que l'utilisation stratégique des compétences de mégamarketing leur permet de conduire leur travail de légitimation et de conquête des marchés.

Nous avons mis en évidence que la plateforme est confrontée à différents niveaux de champs d'action stratégique. Elle poursuit sa quête de légitimité en s'adressant à ces différents niveaux, par des actions spécifiques que l'on peut qualifier dans une perspective mégamarketing. Nous avons montré les stratégies de légitimation des plateformes et comment elles s'imbriquent pour promouvoir les systèmes de légitimité. Nous avons illustré comment la mise en place des règles encadrant l'activité des utilisateurs de la plateforme et de la plateforme elle-même reconnaît de fait cette activité comme étant et comme ayant le droit d'être et que les

actions des utilisateurs et de la plateforme, une fois encadrées par la régulation, sont appropriées à la réalisation de l'activité permise par la plateforme.

Nous avons montré que le travail institutionnel, en plus de son rôle légitimant, repose sur un dialogue incessant entre les différents niveaux de champs et les stratégies de légitimation et de création ou de maintien institutionnel. Cela nous a permis de voir que la construction de l'écosystème d'affaires des plateformes ne va pas sans la construction institutionnelle. Cela nous permet de constater que le travail institutionnel qui se joue autour des plateformes suit un cycle parallèle au cycle de vie de ces dernières.

#### MÉTHODOLOGIQUES, ENSUITE

Nous pensons largement contribuer à la recherche en sciences de gestion d'un point de vue méthodologique. Par la déclinaison du protocole de recherche mis au point par Van de Ven & Poole (1990), nous proposons une méthode pour analyser les événements qui constituent le travail institutionnel dans un champ donné. Cette méthode semble pertinente pour l'étude de cas contemporains des chercheurs, en proposant une procédure pour traiter les données collectées en ligne.

De manière plus importante, nous développons une méthodologie pour traiter les données textuelles par ordinateur. Nous avons mis en évidence les étapes à suivre, les manipulations possibles sur les données et les outils à privilégier pour tirer du sens des textes. Le code informatique, qui se trouve en annexe, est une base solide pour s'approprier et répliquer la méthode, ainsi que pour l'enrichir de nouveaux développements. Nous proposons une procédure pour identifier les sujets dont traite un corpus, ainsi que pour estimer le nombre de sujets optimal à rechercher. Nous proposons aussi l'utilisation du modèle *wordfish* pour comparer un ensemble de corpus, que les textes aient été émis par divers acteurs et/ou qu'ils aient été produits à différents moments du temps.

Nous pensons que les nouveaux outils d'analyse textuelle que nous avons employés ouvrent de nouvelles perspectives dans la recherche en sciences de gestion.

La méthodologie que nous avons développée peut s'appliquer à des textes de toute nature, que ce soit des rapports d'entreprises, par exemple pour étudier les stratégies de RSE ou tout simplement le discours stratégique à destination des parties prenantes, ou des commentaires en ligne, pour suivre la réputation des organisations ou les réclamations clients. Notre méthode est particulièrement adaptée à l'étude de larges corpus, et les données produites en ligne sont bien évidemment une mine d'informations que nous pouvons plus facilement investir.

#### MANAGÉRIAUX, ENFIN

La physionomie de notre recherche, l'étude de cas, limite par nature les apports managériaux. Cependant, à travers l'étude d'une situation de gestion particulière, nous avons de meilleures connaissances quant aux plateformes – places de marché concernant leur logiques de fonctionnement et les outils qu'elles déploient. Cela peut s'avérer très utile pour guider la prise de décision, aussi bien pour les dirigeants d'entreprises traditionnelles que pour les entrepreneurs. Les mécanismes que nous avons mis en évidence, ainsi que les composants du *business model* des plateformes peuvent être une source d'inspiration pour la mise en place d'une plateforme ou pour le déploiement de stratégies de résistance à l'apparition d'une plateforme sur le marché d'acteurs établis.

Nos études de cas peuvent également servir au renouvellement des supports pédagogiques en stratégie et en marketing. Les différents éléments que nous avons relevés dans les deux premières parties de nos chapitres 5 et 6 peuvent servir à illustrer les nouvelles pratiques de développement des entreprises digitales, le concept de positionnement et l'importance de la cohérence entre les différentes actions de communication, etc.

#### LES LIMITES DE NOTRE TRAVAIL

Notre travail contient un certain nombre de limites, en plus de celles inhérentes à l'étude de cas. Tout d'abord, d'un point de vue théorique, notre parti pris est subjectif. Nous avons cherché à appliquer différentes grilles de lecture à nos cas

d'étude, et nos choix sont partiels et partiels. En particulier, notre interprétation du cadre proposé par Oliver (1991) concernant les stratégies de résistance des acteurs peut être discutée, tout comme les événements que nous avons retenus comme participants au travail institutionnel. Ces derniers sont par certains aspects incomplets, et améliorer les séquences d'évènements que nous avons produites permettrait sans aucun doute d'affiner notre recherche.

D'un point de vue méthodologique ensuite, nous pouvons soulever plusieurs limites. En premier lieu, nous nous sommes focalisés sur la ville de Paris et notre travail manque de comparaisons internationales. Nous manquons également d'informations qu'auraient pu nous apporter des entretiens avec des décideurs publics, des dirigeants (plateformes ou acteurs établis) ou encore des utilisateurs de plateformes. Nous nous sommes centrés sur l'activité première des plateformes Airbnb et Uber, mais, comme nous l'avons vu, leur portefeuille d'offres va bien au-delà de leur seul service initial. Nous ne nous sommes pas penchés sur les liens entre les différentes activités, au niveau du *business model* et de l'impact sur la politique de revenus.

Au niveau du traitement des cas, nous nous sommes focalisés sur les plateformes et le contexte réglementaire, n'avons que peu investigué les acteurs établis et leurs évolutions internes durant le travail institutionnel. Notre travail gagnerait en précision pour comprendre tous les ressorts du travail institutionnel en se concentrant d'avantage sur les hôteliers et les taxis, à travers l'étude des transformations stratégiques des acteurs dominants (les hôtels Accor entre autres, les taxis G7) et des plus petites entreprises. Cela pourrait être fait à travers une série d'entretiens de dirigeants qui nous permettrait d'en apprendre plus sur leur rôle dans le travail institutionnel.

Concernant les données employées, nous avons déjà relevé la nature incomplète des données secondaires retenues pour la réalisation des séquences d'évènements. Les corpus que nous avons constitués sont eux aussi discutables. En particulier, le nombre de discours par acteurs est très inégal, la nature du français employé varie

grandement, du fait notamment de la spécificité du discours de la mairie de Paris. Ce point est particulièrement visible dans le cas Uber, où nous pouvons également constater que la nature du discours d'Uber ne semble pas concerner le niveau de champ étudié.

Enfin, en ce qui concerne les outils d'analyse textuelle employés, certains points d'amélioration peuvent être soulevés. Les librairies disponibles sous R sont principalement développées pour traiter des corpus de langue anglaise, et tous les outils existants pour compléter l'analyse de discours ne sont pas encore disponibles pour la langue française. Par exemple, l'analyse des dépendances implémentée dans la librairie CleanNLP permet de visualiser les termes relatifs à un terme cible en tenant compte, non pas de la position des termes dans le texte, mais de leur relation grammaticale qui permet de percevoir le sens du texte. Cet outil n'est pas encore disponible pour le traitement en français, mais à n'en pas douter la communauté R va bientôt répondre à ce problème.

Plus spécifiquement à notre travail, nous avons utilisé le dictionnaire des sentiments NRC pour sa compatibilité avec plusieurs langues. Cependant, ce dictionnaire n'est pas tout à fait adapté à la langue française, puisque issu d'une tradition anglaise. Ainsi, la qualité de nos analyses du sentiment n'est pas optimale, même si suffisante pour autoriser des comparaisons entre corpus. Il faudrait développer un dictionnaire des sentiments spécifique au français et surtout compatible avec R.

Plus que des limites, ces différents points représentent des opportunités pour améliorer et approfondir notre recherche. En effet, les perspectives futures que nous voyons à la suite de cette recherche sont nombreuses.

## LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Nous pouvons distinguer nos perspectives de recherche selon trois angles : approfondir l'étude de notre objet de recherche, reproduire notre méthodologie à des cas divers et poursuivre notre réflexion autour des plateformes.



## APPROFONDIR

En plus des pistes déjà évoquées pour répondre aux limites de notre travail, nous avons devant nous plusieurs voies pour approfondir notre travail. À travers les corpus créés concernant Airbnb et Uber, nous pouvons analyser la politique de communication de marque de ces deux plateformes. Notre analyse des discours d'Uber nous a permis déjà de faire émerger différentes catégories de communication, qui semblent illustrer les stratégies de segmentation des contenus marketing, qui donnera lieu à une étude de cas plus approfondi.

Nous avons également collecté pendant notre recherche les discours des principaux responsables hiérarchiques d'Airbnb lors de l'Airbnb Open à Paris en 2015. L'analyse de ces discours est particulièrement précieuse pour comprendre la manière dont Airbnb définit sa communauté et crée le sentiment d'appartenance des hôtes à la plateforme. Les résultats obtenus montrent différents ressorts qui constituent les différents éléments de son système de légitimité. Concernant Airbnb toujours, nous pouvons approfondir la question de la logistique : comment les utilisateurs se coordonnent-ils pour donner lieu à l'échange ? Le rôle d'Airbnb semble celui d'un architecte des relations, qui prescrit le contenu mais dont la réalisation est complètement laissée à l'initiative des utilisateurs. Nous avons d'ailleurs vu durant notre étude de cas que la plateforme a donné naissance à de nombreuses entreprises de conciergerie, spécialisées dans la remise des clés et le nettoyage. Il y a ici un point à creuser.

Évidemment, le travail institutionnel autour d'Airbnb et d'Uber est loin d'être fini, et il nous faut suivre dans le temps les évolutions. Depuis 2017, de nombreux événements ont eu lieu dans les deux cas, et leur intégration à notre étude permettra d'avoir une vision plus fine des étapes du cycle de vie des plateformes et du travail institutionnel. En particulier, nous pourrions nous intéresser aux effets de la décision de la Cour de Justice de l'Union Européenne, dans son rapport aux États et à ses chauffeurs. En ce qui concerne Airbnb, nous avons à exploiter la base de données

offerte par le site InsideAirbnb<sup>242</sup>, tenu par Murray Cox et John Morris qui se donnent pour objectif de mettre à disposition de tous les données du site Airbnb, en utilisant la méthode du *scraping*. Les informations présentes recensent à une date précise tous les logements en location sur le site, avec la liste des commentaires, prix, localisations et la description des annonces. Cette source d'informations est très utile pour observer le mécanisme de fonctionnement de la plateforme à l'échelle parisienne, et permettra les comparaisons avec d'autres villes.

Évoquer les comparaisons, nationales mais surtout internationales nous permet de faire le lien avec la section suivante. Répliquer notre méthodologie à d'autres villes où Airbnb et Uber agissent est une piste évidente pour espérer mettre en évidence des schémas d'institutionnalisation. La comparaison ne doit pas s'arrêter à Airbnb et Uber, et nous pouvons envisager de répliquer notre méthodologie à d'autres plateformes et d'autres champs, notamment les plateformes de livraison, de repas mais pas seulement, qui posent de nombreux problèmes au niveau du travail des livreurs.

#### REPRODUIRE

Notre méthodologie d'analyse de texte est également à reproduire sur différents corpus, de nature variée. Nous pouvons l'employer sur des retranscriptions d'entretiens pour tester l'efficacité du modèle d'identification des *topics* latents par rapport aux analyses thématiques plus classiques. Cela permettrait d'affermir la robustesse d'un tel modèle. Ce que nous avons pu voir sur le texte de la thèse ici-présente semble plutôt convaincant de ce point de vue.

Nous pouvons bien évidemment employer l'analyse quantitative de texte à de plus larges corpus. En particulier, les données offertes par le Grand Débat semblent être un bon terrain d'entraînement et de développement de nouveaux outils. Les corpus offerts par les réseaux sociaux, les forums de discussion et les plateformes d'avis sont aussi des domaines où l'on peut déployer la méthode.

---

<sup>242</sup> <http://insideairbnb.com/index.html>

Cette méthodologie d'analyse textuelle peut aussi être utilisée pour aider l'analyse des politiques publiques, leurs évolutions dans le temps et les transformations des systèmes d'action sous-jacents. En particulier, le modèle *wordfish* appliqué aux textes publics (documents budgétaires et législatifs, rapports d'évaluation, etc.) pourrait permettre de voir les moments critiques de changement de paradigme.

Nous pensons que cette technique d'analyse pourrait être employée pour tous types de textes, en fonction de différents contextes.

#### POURSUIVRE

Notre travail soulève aussi de nombreuses pistes de réflexion, parmi lesquelles nous pouvons en mentionner quatre.

La première a trait à la question du bien commun et à l'évolution du rôle des pouvoirs publics. À travers les données, les plateformes se retrouvent en effet en possession d'informations qui leur permettent d'investir des espaces qui ne leur appartiennent pas. Les partenariats qui se nouent alors avec les pouvoirs publics, pour la perception des impôts et taxes ou pour l'exploitation des données concernant l'utilisation de l'espace public pose la question du rôle que jouent les plateformes dans le pouvoir politique.

La deuxième porte sur la construction des idéologies, des systèmes rationnels d'interprétation du réel. Nous avons vu que le champ est composé d'acteurs qui partagent différents langages, et par leurs interactions se créent des consensus et des langages communs qui se constituent autour d'un certain vocabulaire. Sur le plan discursif, comment se construisent les identités communes et de chacun ?

La question du cycle de vie reste ouverte. Durant le développement de la plateforme, les normes changent ainsi que les utilisateurs. Souvent, les premiers qui ont permis le décollage de l'activité ne sont pas les mêmes que ceux que l'on y trouve lorsque la plateforme est mure. Appréhender ces évolutions nous permettrait de

mieux comprendre le fonctionnement des plateformes. Aussi, concernant le parallèle entre le cycle de vie de la plateforme et le cycle de vie institutionnel, ouvrir notre recherche à d'autres cas d'étude permettrait d'avoir une vision plus juste des évolutions communes.

Enfin, nous pouvons soulever la question de la mise au travail des utilisateurs à travers les outils de gouvernementalité des plateformes. Comme nous l'avons vu particulièrement dans le cas d'Airbnb et de ses stratégies en direction des hôtes, les plateformes présentent des mécanismes de la captation de la valeur produite par ses utilisateurs. Approfondir cet aspect des plateformes nous semble intéressant, surtout en le mettant en regard des stratégies des utilisateurs pour s'approprier, réutiliser et détourner ces outils de gouvernementalité.

Ce travail a permis de mettre en évidence plusieurs points qui nous semblent essentiels. L'approche par le mégamarketing rappelle qu'il est aussi important pour les organisations de transformer leur environnement, concurrentiel, légal et institutionnel, que de s'y adapter. Si les systèmes de légitimité reposent en partie sur des pratiques déjà existantes et des valeurs socialement valorisées, les aspects novateurs de leur proposition de valeur sont légitimés par le déploiement de nombreuses stratégies qui visent tout autant leur écosystème d'affaires que la société. Les ressources considérables investies en actions politiques et en relations publiques pour créer leur marché et leurs conditions d'existence montre la pertinence du concept de mégamarketing.

À travers ce concept, nous retrouvons le rôle fondamental de la légitimité pour les organisations. La variété des stratégies de légitimation mobilisées par les plateformes (9 documentées sur les 11 identifiées dans la littérature) ainsi que les cibles visées témoigne de son importance. Les répertoires de travail institutionnel à destination de leurs écosystèmes ou de la société utilisés (18 documentés sur les 19

identifiés dans la littérature) montrent également ce point. Le succès des plateformes doit beaucoup à leurs efforts pour mener à bien leur quête de légitimité.

L'étude du travail institutionnel par les réactions stratégiques d'Oliver (1991) a mis en lumière le côté dialogique de la définition des institutions. Le dialogue incessant entre les organisations du champ pour fixer le cadre réglementaire passe par des tactiques de manipulation auxquelles répondent des tactiques de défis, d'évitement, de compromis, voire d'acquiescement. Nous avons identifié une nouvelle catégorie, le développement, pour rendre compte des réponses des plateformes qui visent à accroître leur pénétration des marchés. L'évolution des plateformes donnent ainsi une dynamique au travail institutionnel tout autant qu'elle y répond. Il semble ainsi que le cycle du travail institutionnel (émergence d'un champ d'action stratégique, travail intense pour la définition des règles, mise en conformité des acteurs) soit en interaction avec les étapes du cycle des plateformes (développement, croissance, maturité).

Au-delà du travail institutionnel, nous avons vu l'effort incessant des plateformes pour élargir le champ de leur activité. Elles semblent suivre une stratégie de la fuite en avant, allant toujours plus loin (internationalisation), voyant toujours plus grand (les projets de diversification reliée) et devenant toujours plus grosses (grâce au soutien des investisseurs). Elles cherchent à dépasser les cadres institutionnels avant qu'ils ne soient formés pour profiter d'un avantage temporel important vis-à-vis de la législation qui pourrait autrement les contraindre. Cette stratégie leur permet également de dominer les plateformes concurrentes en tâchant de devenir le « *winner takes all* » de la théorie économique.

Nous voyons ainsi poindre un modèle de cycle de vie des plateformes qui reste à développer. La prise en compte du travail institutionnel ajoute une dimension supplémentaire au traditionnel modèle de diffusion de l'innovation. L'aspect dialogique de ce travail demande d'intégrer les réactions des pouvoirs publics et des concurrents au processus de développement des plateformes. La complexité apportée

par l'interaction entre les versants suppose des modèles moins linéaires que ceux mesurés par la croissance du nombre de consommateurs, puisque l'intérêt porté à un versant peut rapidement diminuer au profit d'un autre, tout comme certains peuvent apparaître lorsque d'autres disparaissent. L'évolution de la plateforme peut alors reposer sur différents leviers qui nécessitent une coordination dans l'action. Le cycle de vie doit également intégrer l'éventualité d'une métamorphose profonde des plateformes sous la forme d'une reconfiguration générale de leur *business model*, ce dont les professionnels ont l'intuition au travers de l'expression « pivoter ». La capacité d'abandonner un marché pour redéployer ses actifs stratégiques dans un nouvel environnement renvoie l'idée de la chrysalide qui permet à la chenille de redéfinir ses attributs à partir du même code génétique pour se transformer en papillon.



---

## BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S., & Bernard, S. (2018). Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail , contourner les régulations. *La Nouvelle Revue Du Travail*, 13(Vers un capitalisme de platefome). <http://doi.org/10.4000/nrt.3797>
- Acquier, A., & Carbone, V. (2018). Sharing Economy and Social Innovation. In N. M. Davidson, M. Finck, & J. J. Infranca (Eds.), *The Cambridge Handbook of the Sharing Economy and Law* (pp. 51–64). Cambridge: Cambridge University Press. <http://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781108255882>
- Acquier, A., Carbone, V., & Massé, D. (2017). À Quoi Pensez Les Institutions ? *Revue Française de Gestion*, 43(265), 25–49. <http://doi.org/10.3166/rfg.2017.00120>
- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush In ? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645–670. [http://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8\\_5](http://doi.org/10.1007/978-3-540-48543-8_5)
- Amar, N., & Viossat, L. (2016). *Les plateformes collaboratives, l’emploi et la protection sociale*.
- Anderson, C. (2004). The Long Tail. *Wired*.
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668–691. <http://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x>
- Assens, C., & Ensminger, J. (2015). Une typologie des écosystèmes d’affaires : de la confiance territoriale aux plateformes sur Internet. *Vie & Sciences de l’entreprise*, 2(200), 77–98. <http://doi.org/10.3917/vse.200.0077>
- Astley, W. G. (1985). The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution. *Administrative Science Quarterly*, 30, 224–241.



- Attali, J. (2008). *Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française*. Retrieved from [http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000041/index.shtml#book\\_presentation](http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/084000041/index.shtml#book_presentation)
- Aznar, J. P., Sayeras, J. M., Rocafort, A., & Galiana, J. (2017). The irruption of Airbnb and its effects on hotel profitability: An analysis of Barcelona's hotel sector. *Intangible Capital*, 13(1), 147–159. <http://doi.org/10.3926/ic.921>
- Bailly, A., & Boudot-Antoine, F. (2018). Renforcement et transgression du cadre de l'intermédiation numérique. *Réseaux*, 6(212), 121–148. <http://doi.org/10.3917/res.212.0121>
- Bakos, J. Y. (1991). A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces. *MIS Quarterly*, (September), 295–311.
- Bakos, J. Y. (1997). Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science*, 43(12), 1676–1692. <http://doi.org/10.1287/mnsc.43.12.1676>
- Bakos, J. Y. (1998). The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*, 41(8), 35–42.
- Baldwin, C. Y., & Woodard, C. J. (2009). *The Architecture of Platforms: A Unified View*. *Platforms, Markets and Innovation*. <http://doi.org/10.4337/9781849803311>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). 2- How Actors Change Institutions : Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 65–107. <http://doi.org/10.1080/19416520903053598>
- Bébéar, C., & Bigorgne, L. (2014). *Rester le leader mondial du tourisme, un enjeu vital pour la France*. CCI Paris Ile-de-France. Paris.

- Belk, R. (2010). Sharing. *Journal of Consumer Research*, 36(February), 715–734.  
<http://doi.org/10.1086/612649>
- Benavent, C. (2016). *Plateformes. Sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix.*
- Benavent, C. (2017). «Disruption» à l'âge des plateformes. *Economie et Management*, 165, 11–17.
- Benoit, K., Watanabe, K., Wang, H., Nulty, P., Obeng, A., Müller, S., & Matsuo, A. (2018). quanteda: An R package for the quantitative analysis of textual data. *Journal of Open Source Software*, 3(30), 774. <http://doi.org/10.21105/joss.00774>
- Bensedrine, J., & Demil, B. (1998). L'approche néo-institutionnelle des organisations. In J. P. Nioche & H. Laroche (Eds.), *Repenser la stratégie* (Vuibert En, pp. 85–110). Paris.
- Bernays, E. (1928). *Propaganda : Comment manipuler l'opinion en démocratie* (H. Liverig). New York: LG Publishing, traduction 2004.
- Blei, D. M., Ng, A. Y., & Jordan, M. I. (2003). Latent Dirichlet Allocation. *Journal of Machine Learning Research*, 3, 993–1022.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la Justification. Les économies de la grandeur* (Gallimard). Paris.
- Bondi, M., & Scott, M. (1996). *Keyness in Texts*. (E. Tognini-Bonelli, Ed.) (Studies in). Amsterdam.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2011). *What's mine is yours : how collaborative consumption is changing the way we live*. London.
- Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2009). How to Manage Outside Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 69–76. <http://doi.org/Article>
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-opetition: Competitive and

- cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy & Leadership*, 25(6), 28–33. <http://doi.org/10.1108/eb054655>
- Brémand, N. (2018). La responsabilité juridique des plateformes.
- Brousseau, E., & Pénard, T. (2007). The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms. *Review of Network Economics*, 6(2), 81–114.
- Brown, K. C., & Wiles, K. W. (2015). In Search of Unicorns: Private IPOs and the Changing Markets for Private Equity Investments and Corporate Control. *Journal of Applied Corporate Finance*, 27(3), 34–38. <http://doi.org/10.1111/jacf.12267>
- Brundtland, G. H. (1987). *Notre avenir à tous*. Retrieved from [https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport\\_brundtland.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf)
- Brynjolfsson, E. (1994). Information Assets, Technology, and Organization. *Management Science*, 40(12), 1645–1662.
- Buisson, M. (2008). Légimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 4(289), 29–57. <http://doi.org/10.3917/hume.289.0029>
- Burr, T. C. (2014). Market-widening: Shaping total market demand for French and American bicycles circa 1890. *Marketing Theory*, 14(1), 19634. <http://doi.org/10.1177/1470593113497741>
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: the Social Structure of Competition*. Harvard University.
- Burt, R. S. (1995). Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur. *Revue Française de Sociologie*, 36(4), 599–628.
- Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 345–423.

- Burt, R. S. (2001). Structural Holes versus Network Closure as Social Capital. In *Social capital: Theory and Research* (Routledge, pp. 31–56).
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309. <http://doi.org/10.2307/1593720>
- Carbone, V., Rouquet, A., & Roussat, C. (2016). « Emporté par la foule » Quelles logistiques pour la consommation collaborative ? *Revue Française de Gestion*, 5(258), 105–122. <http://doi.org/10.3166/rfg.2016.00055>
- Carbone, V., Rouquet, A., & Roussat, C. (2018). A typology of logistics at work in collaborative consumption. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. <http://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2017-0355>
- Casilli, A. (2015). Digital Labor : travail, technologies et conflictualités. In D. Cardon & A. Casilli (Eds.), *Qu'est-ce que le digital labour ?* (Editions d, pp. 10–42). Paris.
- Casilli, A. (2017). How Venture Labor Sheds Light on the Digital Platform Economy. *International Journal of Communication*, 11, 2067–2070.
- CE. (2016). *A European agenda for the collaborative economy*. Bruxelles.
- Chakravorti, S. (2003). Theory of Credit Card Networks: A Survey of the Literature. *Review of Network Economics*, 2(2), 50–68.
- Chaminade, B. (2018). La saga des débuts de Uber. Retrieved November 24, 2018, from <https://www.benjaminchaminade.com/la-saga-des-debuts-de-uber>
- Chaney, D., & Ben Slimane, K. (2014). La grille d'analyse neo-institutionnelle au benefice de l'elargissement du marketing a des dimensions institutionnelles. *Recherche et Applications En Marketing*, 29(2), 99–117. <http://doi.org/10.1177/0767370113517786>
- Chaney, D., Ben Slimane, K., & Humphreys, A. (2016). Megamarketing expanded by

- neo-institutional theory. *Journal of Strategic Marketing*, 24(6), 470–483.  
<http://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1052539>
- Choi, K.-H., Jung, J., Ryu, S., Kim, S.-D., & Yoon, S.-M. (2015). The Relationship between Airbnb and the Hotel Revenue : In the Case of Korea. *Indian Journal Of Science and Technology*, 8(26), 8.
- Chouchan, L., & Flahault, J.-F. (2011). *Les relations publiques (Que sais-j)*. Presses universitaires de France.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, (Decembre). Retrieved from <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>
- Cinotti, Y. (2011). *Hospitalité touristique : conceptualisation et études del'hospitalité des destinations et des maisons d'hôtes*. Université de Perpignan. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01875235/document>
- Citton, Y. (2013). L'économie de l'attention. *La Revue Des Livres*, 11.
- Colin, J.-P. (2009). De Turgot à la nouvelle économie institutionnelle. Brève revue des théories économiques du métayage. *Économie Rurale*, 228, 28–34.  
<http://doi.org/10.3406/ecoru.1995.4743>
- Cousin, S., & Réau, B. (2016). *Sociologie du tourisme (La Découve)*. Repères.
- Cova, B. (1997). Community and Consumption: Towards a definition of the “linking value” of product or services. *European Journal of Marketing*, 31(3/4), 297–316.
- Csardi, G., & Nepusz, T. (2006). The igraph software package for complex network research. *InterJournal, Complex Sy*, 1695. Retrieved from <http://igraph.org>
- Cusumano, M. A., & Gawer, A. (2002). Platform Leadership. *MIT Sloan Management Review*, 51–59.
- Dahan, R., Leboeuf, N., Lenne, O., Pelouard, L., & Reffait, N. (2018). *Médias et Publicité*

*en ligne : transfert de valeur et nouvelles pratiques.*

- Daidj, N. (2011). Les écosystèmes d'affaires : une nouvelle forme d'organisation en réseau ? *Management & Avenir*, 46(6), 105–130. <http://doi.org/10.3917/mav.046.0105>
- Darbéra, R. (2012). La drôle d'histoire des voitures de tourisme avec chauffeur. *Transports*, 472, 27–29.
- Davis, G. F., & Cobb, J. A. (2010). Resource Dependence Theory: Past and Future. *Research in the Sociology of Organizations*, 28, 21–42.
- De Vogeleer, E., & Lescop, D. (2011). Plateformes , coordination et incitations. *Management & Avenir*, 6(46), 200–218. <http://doi.org/10.3917/mav.046.0200>
- Deephouse, D. L. (1996). Does Isomorphism Legitimate ? *Academy of Management Journal*, 39(4), 1024–1039. <http://doi.org/10.2307/256722>
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 49–77). <http://doi.org/10.4135/9781849200387.n2>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2–3), 227–246. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.004>
- Denis, J.-P. (2009). Entre finance et stratégie : Calcul, mimétisme... exemplarité? *Revue Française de Gestion*, 8(198–199), 95–123. <http://doi.org/10.3166/rfg.198-199.95-123>
- Depeyre, C. (2005). Retour sur la théorie des ressources. *Le Libellio d'Aegis*, 1, 9–14.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Research on Institutional Patterns: Environment and Culture*. Cambridge: Ballinger Publishing Co.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional

- Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analysis. Introduction. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Diridollou, C., Delecolle, T., Loussaïef, L., & Delchet-Cochet, K. (2016). Légimité des business models disruptifs : le cas Uber. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 281–282(5), 11. <http://doi.org/10.3917/rsg.281.0011>
- Dirringer, J. (2018). Quel droit social en Europe face au capitalisme de plateforme ? *La Nouvelle Revue Du Travail*, 13(Vers un capitalisme de plateforme).
- Domowitz, I. (1990). The Mechanics of Automated Trade Execution Systems. *Journal of Financial Intermediation*, 1, 167–194.
- Duchêne, J.-P. (2017). Article L.631-7 du code de la construction et de l'habitation : compensations et marché de la commercialité à Paris de 2009 à 2016. Retrieved March 31, 2018, from <http://www.wisedome.fr/actualites/article-l631-7-du-cch-compensations-et-marche-de-la-commercialite-a-paris-de-2009-a-2016/>
- Edelman, B. G., Luca, M., & Svirsky, D. (2017). Racial Discrimination in the Sharing Economy: Evidence from a Field Experiment. *American Economic Journal: Applied Economics*, 9(2), 1–22. Retrieved from <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:33045458>
- Edouard, S., & Gratacap, A. (2011). Proposition d'un modèle d'intelligence collective pour les écosystèmes d'affaires. *Management & Avenir*, 6(46), 177–199. <http://doi.org/10.3917/mav.046.0177>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenmann, T. (2008). Managing Proprietary and Shared Platforms. *California*

- Management Review*, 50(4), 31–54.
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). Strategies for Two-Sided Markets. *Harvard Business Review*, October, 92–101. <http://doi.org/10.1007/s00199-006-0114-6>
- Eisenmann, T., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2011). Platform Envelopment. *Strategic Management Journal*, 32(12), 1270–1285.
- Eisenmann, T. R., Ries, E., & Dillard, S. (2012). Hypothesis-Driven Entrepreneurship: The Lean Startup. *Harvard Business School Entrepreneurial Management Case*, 812-095, 25.
- Eisenstadt, S. N. (1980). Cultural Orientations, Institutional Entrepreneurs, and Social Change: Comparative Analysis of Traditional Civilizations. *American Journal of Sociology*, 85(4), 840–869.
- Evans, D. S. (2008). Competition and Regulatory Policy for Multi-Sided Platforms with Applications to the Web Economy. *Concurrences*, 2, 57–62.
- Evans, D. S. (2011). *Platform economics: Essays on multi-sided businesses*. *Competition Policy International*.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2008). Markets with Two-Sided Platforms. *Issues in Competition Law and Policy*, 667(1), 667–693.
- Feinerer, I., Hornik, K., & Meyer, D. (2008). Text Mining Infrastructure in R. *Journal of Statistical Software*, 25(5). <http://doi.org/10.18637/jss.v025.i05>
- Felson, M., & Spaeth, J. L. (1978). Community Structure and Collaborative Consumption - A Routine Activity Approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4).
- Fligstein, N. (1996). Markets as Politics: A Political-Cultural Approach to Market Institutions. *American Sociological Review*, 61(4), 656–673. <http://doi.org/10.1002/9780470755679.ch11>



- Fligstein, N. (1997). Social Skill and Institutional Theory. *American Behavioral Scientist*, 40(4), 397–405. <http://doi.org/10.1177/000276429704000403>
- Fligstein, N. (1998). *Fields, Power and Social Skill*. Berkeley.
- Fligstein, N. (2001). Le mythe du marché. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 139(Septembre), 3–12. <http://doi.org/10.3406/arss.2001.3351>
- Fligstein, N., & McAdam, D. (2011). Toward a General Theory of Strategic Action Fields. *Sociological Theory*, 29(1), 1–26. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9558.2010.01385.x>
- Flores, O., & Rayle, L. (2017). How cities use regulation for innovation: the case of Uber, Lyft and Sidecar in San Francisco. In *Transportation Research Procedia* (Vol. 25, pp. 3760–3772). Shanghai: Elsevier B.V. <http://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.05.232>
- Foucault, M. (2004). *Naissance de la biopolitique Cours au Collège de France 1978-1979*. (Gallimard & Seuil, Eds.). Hautes Etudes.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In *Studies in Social Power* (D. Cartwri, pp. 259–269). Ann Arbor, Michigan: Insitute for Social Research.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263).
- Gallaugher, J. M., & Wang, Y.-M. (2002). Understanding Network Effects in Software Markets: Evidence from Web Server Pricing. *MIS Quarterly*, 26(4), 303–327.
- Gallic, E., & Malardé, V. (2018). *Airbnb in Paris : quel impact sur l'industrie hôtelière ?* (No. WP 2018-07). Rennes.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency : an Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7), 957–969.

- Garud, R., Jain, S., & Kumaraswamy, A. (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards: The Case of Sun Microsystems and Java. *Academy of Management Journal*, 45(1), 196–214.
- Gatautis, R. (2017). The Rise of the Platforms : Business Model Innovation Perspectives. *Engineering Economics*, 28(5), 585–591.  
<http://doi.org/http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.28.5.19579> Platforms
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.  
<http://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2008). How Companies Become Platform Leaders. *MIT Sloan Management Review*, Winter. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/how-companies-become-platform-leaders/>
- Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry platforms and ecosystem innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 417–433.  
<http://doi.org/10.1111/jpim.12105>
- Gawer, A., & Phillips, N. (2013). Institutional Work as Logics Shift : The Case of Intel’s Transformation to Platform Leader. *Organization Studies*, 34(8), 1035–1071.  
<http://doi.org/10.1177/0170840613492071>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes As A Rigorous Case Study ? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465–1474. Retrieved from <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/gibbert.pdf>
- Gibert, P., & Laufer, R. (1987). Management de la frontière, management sur la frontière. *Politiques et Management Public*, 5(1), 87–105.  
<http://doi.org/10.3406/pomap.1987.1930>
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

- Granovetter, M. (1983). The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201–233.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <http://doi.org/10.1080/19416520.2011.590299>
- Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change : The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields. *Academy of Management Journal*, 45(1), 58–80. <http://doi.org/10.2307/3069285>
- Grün, B., & Hornik, K. (2011). topicmodels: An R Package for Fitting Topic Models. *Journal of Statistical Software*, 40(13), 1–30. <http://doi.org/10.18637/jss.v040.i13>
- Gutiérrez, J., García-Palomares, J. C., Romanillos, G., & Salas-Olmedo, M. H. (2017). The eruption of Airbnb in tourist cities : Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, 62, 278–291. <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.003>
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, 18(12), 1192–1217. <http://doi.org/10.1080/13683500.2013.827159>
- Guttman, R. H., Moukas, A. G., & Maes, P. (1998). Agent-mediated Electronic Commerce: a Survey. *The Knowledge Engineering Review*, 13(2), 147–159. <http://doi.org/10.1017/S0269888998002082>
- Hagiu, A. (2009). *Multi-Sided Platforms : From Microfoundations to Design and Expansion Strategies*.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015a). *Enabling Versus Controlling*.
- Hagiu, A., & Wright, J. (2015b). *Multi-Sided Platforms*. Retrieved from <http://ssrn.com/abstract=2794582>

- Halaburda, H., & Yehezkel, Y. (2016). The Role of Coordination Bias in Platform Competition. *Journal of Economics and Management Strategy*, 25(2), 274–312.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164. <http://doi.org/10.2307/2095567>
- Hermalin, B. E., & Katz, M. L. (2016). *What's so special about Two-Sided Markets ?* (Forthcomin). *Economic Theory and Public Policies: JOSEPH STIGLITZ AND THE TEACHING OF ECONOMICS*. Columbia University Press.
- Hoffman, A. J. (1999). Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the US Chemical Industry. *Academy of Management Journal*, 42(4), 351–371.
- Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter Powell. Des organisations en quête de légitimité. In *Les grands Auteurs en Management* (EMS). Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00671797>
- Huault, I., & Leca, B. (2009). Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue Française de Gestion*, 35(193), 133–149. <http://doi.org/10.3166/rfg.193.133-149>
- Humphreys, A. (2010). Megamarketing: the Creation of Markets as a Social Process. *Journal of Marketing*, 74(March), 1–19. <http://doi.org/10.1377/hblog20180221.484846>
- Humphreys, A., & Wang, R. J.-H. (2017). Automated Text Analysis for Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 1–75. <http://doi.org/10.1093/jcr/ucx104>
- Hwang, H., & Colyvas, J. A. (2011). Problematizing actors and institutions in institutional work. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 62–66. <http://doi.org/10.1177/1056492610387705>
- Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review*, (Mars),

Insee. (2005). *Le tourisme en France*. Paris - Insee Références.

Isckia, T. (2011). Ecosystèmes d'affaires , stratégies de plateforme et innovation ouverte : vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation. *Management & Avenir*, 6(46), 157–176. <http://doi.org/10.3917/mav.046.0157>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Jepperson, R. L. (1991). Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 143–163). Chicago: University of Chicago Press.

Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a Social Process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53–78. <http://doi.org/10.1146/annurev.soc.32.061604.123101>

Johnson, E. J., Shu, S. B., Dellaert, B. G. C., Fox, C., Goldstein, D. G., Häubl, G., ... Weber, E. U. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23, 487–504. <http://doi.org/10.1007/s11002-012-9186-1>

Jourdain, A. (2018). « Faites de votre passion un métier » - Etsy, une plateforme d'émancipation féminine ? *La Nouvelle Revue Du Travail*, 13(Vers un capitalisme de plateforme ?).

Katz, M., & Sallet, J. (2018). Multisided Platforms and Antitrust Enforcement. *The Yale Law Journal*, 127(2142), 2142–2176.

Katz, M., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*, 75(3), 424–440.

Kerin, R. A., Varadarajan, P. R., & Peterson, R. A. (1992). First-Mover Advantage : A

- Synthesis , Conceptual Framework , and Research. *Journal of Marketing*, 56(October), 33–52.
- Kim, J. (2015). *The Platform Business Model and Strategy : A Dynamic Analysis of the Value Chain and Platform Business*. University of Manchester.
- Kim, J. (2016). The platform business model and business ecosystem : quality management and revenue structures. *European Planning Studies*, 24(12), 2113–2132.
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, 15(2), 209–224. <http://doi.org/10.3917/mana.152.0209>
- Kojima, F., Pathak, P. A., & Roth, A. E. (2010). *Matching with Couples: Stability and Incentives in Large Markets*. Cambridge, MA.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 117–124.
- Krzywicki, A., Wobcke, W., Kim, Y. S., Cai, X., Bain, M., Compton, P., & Mahidadia, A. (2014). Evaluation and Deployment of a People-to-People Recommender in Online Dating. In *Proceeding of the Twenty-Sixth Annual Conference on Innovative Applications of Artificial Intelligence* (pp. 2914–2921).
- Laufer, R. (1985). Gouvernabilité et management des systèmes administratifs complexes. *Politiques et Management Public*, 3(1), 25–48. <http://doi.org/10.3406/pomap.1985.1815>
- Laufer, R. (2008). Où est passé le management public ? Incertitude, institutions et risques majeurs. *Politiques et Management Public*, 26, 25–48.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *Management public*. (D. Hourri & J.-C. Mouret, Eds.)*Dalloz* (Systèmes e).
- Laurent, C., du Tertre, C., Dieuaide, P., & Petit, P. (2008). Régulations sectorielles et territoriales au coeur du nouveau régime d'accumulation. In *Secteurs et territoires*

*dans les régulations émergentes* (p. 236). L'Harmattan.

Lawrence, T. B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161–187.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Sage Handbook of Organization Studies* (2nd ed., pp. 215–254). London: Sage.  
<http://doi.org/10.4135/9781848608030.n7>

Lebraty, J. (2007). Vers un nouveau mode d'externalisation : le crowdsourcing. In *12ème conférence de l'AIM*. Lausanne. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00264354>

Lebraty, J. (2009). Externalisation ouverte et pérennité. Une nouvelle étape de la vie des organisations. *Revue Française de Gestion*, 2(192), 151–165.  
<http://doi.org/10.3166/RFG.192.151-165>

Lecocq, X., & Demil, B. (2010). Business Model as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214–225.

Lee, R. M., & Widmeyer, G. R. (1986). Shopping in the Electronic Marketplace. *Journal of Management Information Systems*, 2(4), 21–35.

Lemoine, J.-F. (2008). Atmosphère des sites web marchands et réactions des internautes. *Revue Française Du Marketing*, 217(2/5), 45–61.

Lemoine, J.-F. (2012). Pour une présentation du concept d'atmosphère des sites web et de ses effets sur le comportement des internautes. *Marché et Organisations*, 15, 169–180. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2012-1-page-169.htm>

Lemoine, J., Roth, Y., & Favreau, É. (2017). Le crowdsourcing : travail ou pas ? Éclaircissement des pratiques et implications juridiques. *Management & Avenir*, 7(97), 81–96. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-7-page-81.htm>

- Lieberman, M., & Montgomery, D. B. (1988). First mover advantages. *Strategic Management Journal*. <http://doi.org/10.1002/smj.4250090706>
- Lo, J., Proksch, S.-O., & Slapin, J. B. (2014). Ideological Clarity in Multiparty Competition: A New Measure and Test Using Election Manifestos. *British Journal of Political Science*, July, 1–20. <http://doi.org/10.1017/S0007123414000192>
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New Practice Creation: An Institutional Perspective on Innovation. <http://doi.org/10.1177/0170840607078111>
- Lynch, P., Molz, J. G., McIntosh, A., & Lugosi, P. (2011). Theorizing Hospitality. *Hospitality and Society*, 1(1), 3–24. <http://doi.org/10.1386/hosp.1.1.3>
- Maaloe, L., Arngren, M., & Winther, O. (2015). Deep Belief Nets for Topic Modeling. *ArXiv E-Prints*, arXiv:1501.04325.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *The Academy of Management Journal*, 47(5), 657–679. <http://doi.org/10.2307/20159610>
- Mahoney, J. T. (1995). The Management of Resources and the Resource of Management. *Journal of Business Research*, 33, 91–101.
- Malhotra, A., & Van Alstyne, M. (2014). The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it. *Communications of the ACM*, 57(11), 24–27. <http://doi.org/10.1145/2668893>
- Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The interdisciplinary study of coordination. *ACM Computing Surveys*, 26(1), 87–119. <http://doi.org/10.1145/174666.174668>
- Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies: Effects of information technology on market structures and corporate strategies Center for Information Systems Research Sloan School of Management. *Communications of the ACM*, 30(6), 282–297.



- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734–749.
- Mcalexander, J. H., Schouten, J. W., & Koenig, H. F. (2002). Building Brand Community. *Journal of Marketing*, 66(January), 38–54.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Mohammad, S. M., & Turney, P. D. (2010). Emotions Evoked by Common Words and Phrases: Using Mechanical Turk to Create an Emotion Lexicon. In *Proc. of the NAACL HLT 2010 Workshop on Computational Approaches to Analysis and Generation of Emotion in Text* (pp. 26–34). Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1860631.1860635>
- Mohammad, S. M., & Turney, P. D. (2013). Crowdsourcing a word-emotion association lexicon. *Computational Intelligence*, 29(3), 436–465. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8640.2012.00460.x>
- Montel, O. (2017). *L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques*.
- Moore, J. F. (1993). A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*, (May-June), 75–86.
- Moore, J. F. (2006). Business ecosystems and the view from the firm. *The Antitrust Bulletin*, 51(1), 31–75.
- Munezero, M., Mozgovoy, M., Montero, C. S., & Sutinen, E. (2013). Exploiting Sentiment Analysis to Track Emotions in Students' Learning Diaries. In *13th Koli Calling International Conference on Computing Education Research* (pp. 145–152). Koli, Finland.
- Munir, K. A. (2005). The Social Construction of Events: A Study of Institutional Change in the the Photographic Field. *Organization Studies*, 26(1), 93–112.

<http://doi.org/10.1177/0170840605049463>

- Muniz, A. M. J., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand Community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.
- Murzintcev, N. (2016). ldatuning. Retrieved from <https://cran.r-project.org/package=ldatuning>
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 139–150. <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1977). In Search of useful Theory of Innovation. *Research Policy*, 6, 36–76.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Noor, K. B. M. (2008). Case Study: A Strategic Research Methodology. *American Journal Of Applied Sciences*, 5(11), 1602–1604.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179. <http://doi.org/10.5465/AMR.1991.4279002>
- Oliver, C. (1992). The antecedents of desinstitutionalization. *Organization Studies*, 13(4), 563–588. <http://doi.org/10.1177/017084069201300403>
- Oliver, C. (1997). Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views. *Strategic Management Journal*, 18(9), 697–713.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Oxera. (2015). *Benefits of online platforms*.
- Paradeise, C. (1988). Les professions comme marchés du travail fermés. *Sociologie et*

*Sociétés*, 20(2), 9–21. <http://doi.org/10.7202/001543ar>

- Parker, G., Van Alstyne, M. W., & Jiang, X. (2017). Platform Ecosystems: How Developers Invert the Firm. *MIS Quarterly*, 41(1), 255–266.
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The Case for Case Studies in Management Research. *Management Research News*, 26(5), 60–71.
- Peltoniemi, M., & Vuori, E. (2004). Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments. *Proceedings of EBusiness Research Forum*, 2, 267–281.
- Pengnate, S. (Fone), & Delen, D. (2014). Evaluating Emotions in Mobile Application Descriptions: Sentiment Analysis Approach. In *20th Americas Conference on Information Systems* (pp. 1–9). Savannah.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: a Resource Dependence Perspective* (Harper and). New York.
- Pokrovsky, A. (2016). *L'entrepreneur institutionnel et la dimension spatiale du travail institutionnel*. Université Paris-Saclay. Retrieved from <http://www.theses.fr/2016SACLS040>
- Proksch, S.-O., & Slapin, J. B. (2009). How to Avoid Pitfalls in Statistical Analysis of Political Texts: The Case of Germany. *German Politics*, 18(3), 323–344. <http://doi.org/10.1080/09644000903055799>
- Proksch, S.-O., & Slapin, J. B. (2010). Position Taking in European Parliament Speeches. *British Journal of Political Science*, 40(3), 587–611. <http://doi.org/10.1017/S0007123409990299>
- Proksch, S.-O., Slapin, J. B., & Thies, M. F. (2011). Party system dynamics in post-war Japan: A quantitative content analysis of electoral pledges. *Electoral Studies*, 30(1), 114–124. <http://doi.org/10.1016/j.electstud.2010.09.015>

- Quattrone, G., Proserpio, D., Quercia, D., Capra, L., & Musolesi, M. (2016). Who Benefits from the “Sharing” Economy of Airbnb? In IW3C2 (Ed.), *25th International Conference on World Wide Web* (pp. 1385–1393). Montréal. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1145/2872427.2874815>
- Raymond, E. S. (1998). *La Cathédrale et le bazar*. Traduction : Blondeel Sébastien. Retrieved from <http://www.catb.org/~esr/writings/cathedral-bazaar/cathedral-bazaar/>
- Riggins, F. J. (1999). A Framework for Identifying Web-Based Electronic Commerce Opportunities. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 9(4), 297–310.
- Robert, I., Binninger, A., & Ourahmoune, N. (2014). La consommation collaborative, le versant encore équivoque de l'économie de la fonctionnalité. *Développement Durable et Territoires*, 5(1), 30.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *RAND Journal of Economics*, 37(3), 645–667. <http://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00036.x>
- Rosenfelt, R. (2014). *Going for Global 5 Guerrilla Tactics When the Slick Stuff Fails*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=U3oICoTN1-M>
- Roson, R. (2005). Two-Sided Markets: A Tentative Survey. *Review of Network Economics*, 4(2), 142–160. <http://doi.org/10.2202/1446-9022.1070>
- Roth, A. E. (2015). Who Gets What — and Why. In *Who Gets What — and Why: the New Economics of Matchmaking and Market Design* (pp. 65–82). Houghton Mifflin Publishing Company.
- Ruef, M., & Scott, R. W. (1998). A Multidimensional Model of Organizational

- Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments. *Administrative Science Quarterly*, 43, 877–904.
- Rysman, M. (2009). The Economics of Two-Sided Markets. *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 125–143. <http://doi.org/10.1257/jep.23.3.125>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). Who gets power and how they hold on to it: A strategic contingency-model of power. *Organizational Dynamics*, 3–21. [http://doi.org/doi:10.1016/0090-2616\(77\)90028-6](http://doi.org/doi:10.1016/0090-2616(77)90028-6)
- Sawhney, M. S. (1998). Leveraged High-Variety Strategies : From Portfolio Thinking to Platform Thinking. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 54–61.
- Schawbel, D. (2013). Ryan Holiday: Why All Marketers Should Be Growth Hackers. *Forbes*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2013/09/16/ryan-holiday-why-all-marketers-should-be-growth-hackers/#45f1303126e8>
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and Organizations*. SAGE Publications. Retrieved from <https://books.google.fr/books?id=mSu3AAAAIAAJ>
- Scott, R. W. (2004). Institutional Theory : Contributing to a Theoretical Research Program. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Silge, J., & Robinson, D. (2016). tidytext: Text Mining and Analysis Using Tidy Data Principles in R. *Journal of Open Source Software*, 1(3), 37. <http://doi.org/10.21105/joss.00037>
- Simpson, T. W., Siddique, Z., & Jiao, J. R. (2005). Platform-Based Product Family. In *Product Platform and Product Family Design: Methods and Applications* (pp. 1–15).
- Slapin, J. B., & Proksch, S.-O. (2008). A Scaling Model for Estimating Time-Series Party Positions from Texts. *American Journal of Political Science*, 52(3), 705–722. <http://doi.org/10.1111/j.1540-5907.2008.00338.x>

- Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field : A Multi-level Model of Practice-driven Institutional Change. *Academy of Management Journal*, 55(4), 877–904.
- Song, P., Xue, L., Rai, A., & Zhang, C. (2018). The Ecosystem of Software Platform : a Study of Asymmetric Cross-Side Network Effects and Platform Governance. *MIS Quarterly*, 42(1), 121–142. <http://doi.org/10.25300/MISQ/2018/13737>
- Sparck Jones, K. (1973). Index term weighting. *Information Storage and Retrieval*, 9(11), 619–633. [http://doi.org/10.1016/0020-0271\(73\)90043-0](http://doi.org/10.1016/0020-0271(73)90043-0)
- Stahel, W. R. (1998). From Products to Services: Selling Performance instead of Goods. *The IPTS Report*, 27, 35–42.
- Sucche, P. (2016). *Synthèse technique relative au développement du covoiturage régulier de courte et moyenne distance*.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Suchman, M. C., & Edelman, L. B. (1996). Legal Rational Myths: The New Institutionalism and the Law and Society Tradition. *Law and Society Inquiry*, 21, 903–941.
- Sunstein, C. R. (2013). Deciding by Default. *University of Pennsylvania Law Review*, 162(1). <http://doi.org/10.1016/j.jcps.2015.01.001>
- Sunstein, C. R. (2014). Nudging: A Very Short Guide. *Journal of Consumer Policy*, (37), 583–588. <http://doi.org/10.1007/s10603-014-9273-1>
- Sutton, J. R. (1996). Rethinking Social Control. *Law and Society Inquiry*, 21, 943–958.
- Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J. W., & Scott, R. W. (1994). The Legalization of the Workplace. *American Journal of Sociology*, 99(4), 944–971.
- Sweet, A. S., Fligstein, N., & Sandholtz, W. (2001). The Institutionalization of European

- Space. In A. S. Sweet, W. Sandholtz, & N. Fligstein (Eds.), *The Institutionalization of Europe*. Oxford University Press. <http://doi.org/10.1093/019924796X.001.0001>
- Tan, B., Pan, S. L., Lu, X., & Huang, L. (2015). The role of IS capabilities in the development of multi-sided platforms: The digital ecosystem strategy of Alibaba.com. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(4), 248–280.
- Tansley, A. G. (1935). The Use and Abuse of Vegetational Concepts and Terms. *Ecology*, 16(3), 284–307. <http://doi.org/doi:10.2307/1930070>
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Tavalaei, M. M., & Santalo, J. (2015). The Impact of within Platform Competition in Two-Sided Business Models. In *Academy of management Annual Meeting Proceedings*.
- Taylor, A. (2017). A Tidy Data Model for Natural Language Processing using cleanNLP. *The R Journal*, 9(2), 1–20.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <http://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [http://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](http://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Terrasse, P. (2016). *Rapport au Premier Ministre sur l'Économie collaborative*.
- Thévenoud, T. (2014). *Un Taxi Pour L ' Avenir Des Emplois Pour La France*.

- Tirunillai, S., & Tellis, G. J. (2014). Mining Marketing Meaning from Online Chatter: Strategic Brand Analysis of Big Data Using Latent Dirichlet Allocation. *Journal of Marketing Research*, *LI*(August), 463–479.
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The Institutionalization of Institutional Theory. In S. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 175–190). London: Sage.
- Torruella, J., & Capsada, R. (2013). Lexical Statistics and Tipological Structures: A Measure of Lexical Richness. In *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (Vol. 95, pp. 447–454). Elsevier B.V. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.668>
- Tywoniak, S. A. (1995). Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ?, *33*, 1–42.
- UNWTO. (2018). *UNWTO Annual Report 2017*. Madrid. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, S. P. (2016). Pipelines , Platforms , and the New Rules of Strategy. *Harvard Business Review*, (April), 54–62.
- Van Alstyne, M. W., & Schrage, M. (2016). The Best Platforms Are More than Matchmakers. *Harvard Business Review*, *August*, 2–7.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, *1*(3), 313–335.
- Van Niel, J. (2007). *L'économie de fonctionnalité : définition et état de l'art*. Retrieved from [fr/wp-content/uploads/2010/04/definition\\_et\\_etat\\_de\\_lart-Johan-Van-Niel.pdf](fr/wp-content/uploads/2010/04/definition_et_etat_de_lart-Johan-Van-Niel.pdf)
- Varian, H. R. (1996). Differential Pricing and Efficiency. *First Monday*, *1*(2), 1–10. Retrieved from <https://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/473/829>
- Verstraete, T., Krémer, F., & Estèle, J.-L. (2012). Le business model : une théorie pour



- des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 1(13), 7–26.
- Vigne, É. (1984). Stakhanov, ce héros normatif. *Vingtième Siècle, Revue d'histoire*, 1(Histoires de l'avenir), 23–30.
- Wang, S., & Archer, N. P. (2007). Electronic marketplace definition and classification : literature review and clarifications, 1(1), 89–112. <http://doi.org/10.1080/17517570601088380>
- Weber, M. (1921). *Economie et société Tome 1 : Les catégories de la sociologie*. (1971, Ed.) (Plon Pocke).
- Wegner, P. (1996). Interoperability. *ACM Computing Surveys*, 28(1), 285–287.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wickham, H. (2016). *ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis*. New York: Springer-Verlag. Retrieved from <http://ggplot2.org>
- Williamson, O. E. (1981). The Economics of Organization. The Transaction Cost. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Yin, R. K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 58. <http://doi.org/10.2307/2392599>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5). London and Singapore: Sage. <http://doi.org/10.1097/FCH.0b013e31822dda9e>
- Yonatany, M. (2017). Platforms , ecosystems , and the internationalization of highly digitized organizations. *Journal of Organization Design*, 6(2). <http://doi.org/10.1186/s41469-017-0012-3>
- Ytreberg, N. S. (2016). *Competitive effects of Airbnb on the Norwegian hotel market*. University of Bergen, Norway.

- Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. A. (1984). Environmental Management: Revising the Marketing Perspective. *Journal of Marketing*, 48(Spring), 46–53.
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–405.
- Zilber, T. B. (2007). Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. *Organization Studies*, 28(7), 1035–1054. <http://doi.org/10.1177/0170840607078113>
- Zucker, L. G. (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.



## CHAPITRE 4 :

## A. LISTE DES BIBLIOTHÈQUES R UTILISÉES POUR L'ANALYSE

Bibliothèque	Description
tidytext	Univers tidy pour les textes (grammaire du langage)
tidyverse	Univers tidy (grammaire du langage, contient un grand nombre de bibliothèques attachées)
magrittr	Univers tidy (grammaire du langage)
igraph	Analyse de réseaux
quanteda	Analyse des textes (les principales fonctions, y compris <i>wordfish</i> )
cleanNLP	Annotation de corpus
widyr	Analyse de textes (corrélations, similarités, ...)
readxl	Compatibilité excel
htmltools	Compatibilité html (pour formattable)
webshot	Compatibilité html (pour formattable)
hunspell	Gestion de textes (correcteur orthographique, dictionnaires, ...)
lubridate	Gestion des dates
reshape2	Manipulation des données
ggplot2	Graphiques (grammaire)
ggraph	Graphiques (grammaire)
wordcloud	Graphiques (nuage de mots)
RColorBrewer	Graphiques (gestion des palettes de couleur)
cowplot	Graphiques (visualisations combinées)
gridExtra	Graphiques (visualisations combinées)
grid	Graphiques (visualisations combinées)
formattable	Graphiques (tableaux de données)
scales	Graphiques (gestion des échelles)
topicmodels	Modèle LDA
ldatuning	Modèle LDA (nombre de <i>topics</i> )

Tableau 58 : Les bibliothèques R utilisées pour l'analyse

## B. CODE R UTILISÉ POUR LE CAS UBER

Le code peut directement être copié dans R et utilisé, à condition de spécifier les chemins d'accès aux données. Les données sont disponibles à l'adresse suivante :

[https://www.dropbox.com/sh/ajxznyxb705hq0r/AACnZgGKAb\\_d1vS\\_4UATID\\_3a?dl=0](https://www.dropbox.com/sh/ajxznyxb705hq0r/AACnZgGKAb_d1vS_4UATID_3a?dl=0)

```

---
title: "Code_Cas_Uber"
author: "SB"
date: "7 avril 2019"
output:
  word_document: default
  html_document: default
---

```{r setup, include=FALSE}
knitr::opts_chunk$set(echo = TRUE)
library(tidyverse)
library(tidytext)
library(reshape2)
library(igraph)
library(ggraph)
library(widyr)
library(cowplot)
library(gridExtra)
library(readxl)
library(markovchain)
library(RColorBrewer)
library(wordcloud)
library(topicalmodels)
library(quanteda)
library(lubridate)
library(readxl)
library(magrittr)
library(cleanNLP)
library(scales)
library(ldatuning)
library(grid)
```

#Les données
```{r}
#####Data#####
tbl <- list.files(pattern = "*.txt",recursive = TRUE, include.dirs = TRUE ) %>%
  map_chr(~ read_file(.)) %>%
  data_frame(text = .)%>%
  mutate(doc=list.files(pattern="*.txt",recursive=TRUE))%>%
  separate(doc, c("acteur","date"))%>%
  mutate(date=ymd(date, truncated=1))%>%
  mutate(year=year(date))%>%
  mutate(document=paste0("text", c(1:228) ))

#####Sous-tbl#####
acteur<-tbl%>%group_by(acteur)%>%
  count(acteur)%>%
  ungroup()
for(i in acteur$acteur){
  assign(paste0("tbl_",i),tbl%>%
    filter(acteur==i)%>%
    select(document,text))
  assign(paste0("meta_",i),tbl%>%
    filter(acteur==i)%>%
    select(document, acteur)%>%
    rename(id=document))
  rm(i)
}
#####Dictionnaire#####
NRCfr <- read_excel("~/Thèse/Airbnb/Corpus/NRCfr.xlsx")%>%
  gather(-word,key=sentiment, value=value)%>%
  filter(value==1, word!="NO TRANSLATION")%>%
  select(-value)
sw<-get_stopwords("fr")
sw<- bind_rows(data_frame(word = c("a","c'est","n'est","d'un","d'une","n'a", "publié","parnathanae11e","leshem"),
  lexicon = c("custom")),
  sw)
swdic<-rename(sw, sentiment=lexicon)
swdic<-as.dictionary(swdic)

#####Transformation en objets manipulables#####
##Transformer en corpus
corpus<-corpus(tbl)

## Transformer en liste de tokens (mots, ngram, phrase, lettre)###
tok<-corpus%>%
  tokens(remove_numbers = TRUE, remove_punct=TRUE, include_docvars = TRUE) %>%
  tokens_remove(stopwords('fr'))%>%
  tokens_remove("a")
### Reperer les mots revenant toujours ensemble et en faire des tokens
cap_toks <- tokens_select(tok, valuetype = 'regex', case_insensitive = FALSE, padding = TRUE)
cap_col <- textstat_collocations(cap_toks, min_count = 10, tolower = FALSE)
tok <- tokens_compound(tok, cap_col[cap_col$z > 3])
head(tok[[1]],50)
rm(cap_toks,cap_col)

##Transformer en dfm
dfm<-dfm(tok)

...

#Présentation du corpus
```{r}
#####Tableaux Stat du corpus #####
tbl_dfm<-dfm%>%
  tidy()%>%
  group_by(document)%>%
  count(term)%>%
  ungroup()%>%
  count(document)%>%

```

```

inner_join(tbl, "document")%>%
mutate(doc=1)

nb_doc<-tbl_dfm%>%group_by(acteur, year)%>%
count(doc)%>%
select(-doc)%>%
rename(ndoc=n)%>%
mutate(document=paste(acteur, year, sep="."))%>%
ungroup()
divlex<-dfm%>%
dfm_group(groups=c("acteur", "year"))%>%
textstat_lexdiv()>%
as.tibble()
stat<-tbl_dfm%>%
group_by(acteur, year)%>%
summarize(nword=sum(nn), sd=sd(nn), y_max=max(nn), y_min=min(nn), med=median(nn), moy=mean(nn))%>%
mutate(document=paste(acteur, year, sep="."))%>%
ungroup()%>%
cbind(ndoc=nb_doc$ndoc)

stat_corpus<-inner_join(stat, divlex, "document")
write.csv2(stat_corpus, "stat_corpusUber.csv")

rm(nb_doc, stat, divlex)

####Graphe nb doc comparé####
tbl%>%
group_by(acteur)%>%
count(year)%>%
ggplot(aes(year, n, color=acteur))+
geom_line()+
geom_point()+
labs(title="Nombre de documents produits par les acteurs",
y="Nombre de documents",
x="Années")+
theme_light()

####Graphes sentiments ####
NRCfr <- read_excel("~/Thèse/Airbnb/Corpus/NRCfr.xlsx")
NRCfr<-NRCfr%>%
gather(-word, key=sentiment, value=value)%>%
filter(value==1, word!="NO TRANSLATION")%>%
select(-value)
dicof<-quanteda::as.dictionnaire(NRCfr)

tokf_group<-quanteda::tokens_group(tok, c("acteur"))
tokf_sent<-tokens_lookup(tokf_group, dicof, levels=1)
head(tokf_sent)
d<-dfm(tokf_sent)
e<-tidy(d)

e<-e%>%group_by(document)%>%
mutate(tok=sum(count))%>%
mutate(percent=count/tok*100)%>%
mutate(term = factor(term, levels = c("positive", "joy", "trust", "anticipation", "surprise",
"feared", "anger", "disgust", "sadness", "negative")))

e%>%ggplot(aes(x = term, y=percent, group=document, fill=document))+
geom_col(position = "dodge")+
coord_flip()+
scale_fill_brewer(palette="Dark2")+
theme_light(base_size=14)+
labs(title = "Tonalité des discours des acteurs du champ\ du du transport public particulier de personnes",
y="Pourcentage du corpus de chaque acteur",
x="Sentiments")
ggsave("sent_corpusUber.png")
rm(tokf_group, tokf_sent, d, e)

####Graphes stat corpus par acteur ####
#Exemple CGT

tbl_dfm%>%
filter(acteur=="CGT")%>%
ggplot(aes(x=year, y=nn))+
geom_boxplot(aes(group=year))+
geom_label(aes(y=moy, label=ndoc, fill=as.factor(ndoc)),
data=filter(stat_corpus, acteur=="CGT"), nudge_y = 250, alpha = 0.5, show.legend=FALSE)+
annotate("label", x=2016.5, y=1000, label="Nombre de documents")+
labs(title="Répartition des tokens dans le corpus de la CGT",
x=element_blank(),
y="Nombre de tokens")+
scale_x_continuous(breaks=seq(2011, 2017, 1))+
theme_light()+
scale_fill_brewer(palette="YlOrBr")
ggsave("stat_uber_cgt.png")

#Analyse préalable en utilisant le Part Of Speech tagging (POS)
```{r}

#####Annotation #####
cnlp_init_spacy(model_name = "fr")

entity<-function(data, meta, acteur){
obj<-data %>%
cnlp_annotate()
for (i in nrow(meta)) {
assign("meta", meta%>%
mutate(id=paste0("doc", c(1:i))))
}
}

```

```

ent<-obj%>%
  cnlp_get_entity()%>%
  inner_join(meta)
ent<-ent%>%
  group_by(year)%>%
  count(entity)%>%
  arrange(desc(n))%>%
  ungroup()
write.csv2(ent, file = paste0("ent_",acteur,".csv"))
}
entity(tbl_Allocab,meta_Allocab,"Allocab")
entity(tbl_AutoritedelaConcurrence,meta_AutoritedelaConcurrence,"adlc")
entity(tbl_CFDT,meta_CFDT,"CFDT")
entity(tbl_CGT,meta_CGT,"CGT")
entity(tbl_ConseildeParis, meta_ConseildeParis, "cdp")
entity(tbl_FNAT,meta_FNAT, "FNAT")
entity(tbl_Uber,meta_Uber,"Uber")
entity(tbl_UNIT,meta_UNIT,"UNIT")

plot_entity<-function(data, acteur,a=2){
  ent<-read.csv2(data)
  ent%>%
    select(-x)%>%
    group_by(year,entity)%>%
    mutate(n=sum(n))%>%
    distinct()%>%
    filter(n>a)%>%
    arrange(desc(n))%>%
    ungroup()%>%
    group_by(entity)%>%
    mutate(nn=sum(n))%>%
    arrange(desc(nn))%>%
    ungroup()%>%
    mutate(year = as.factor(year))%>%
    mutate(entity = factor(entity, levels = rev(unique(entity))))%>%
    ggplot(aes(entity,n, fill=year))+
    geom_bar(stat = "identity")+
    labs(x=NULL)+
    coord_flip()+
    theme_minimal()+
    theme(title = element_text(size=16),axis.text.x = element_text(size=14), axis.text.y = element_text(size=14))+
    ggtitle(paste0("Les entités du corpus ",acteur))
  ggsave(paste0("ent_",acteur,".png"), width = 11, height = 8)
}

plot_entity("ent_Allocab.csv","d'Allocab")
plot_entity("ent_adlc.csv","de l'Autorité de la Concurrence",1)
plot_entity("ent_CFDT.csv","de la CFDT")
plot_entity("ent_CGT.csv","de la CGT",10)
plot_entity("ent_cdp2.csv", "du Conseil de Paris",6)
plot_entity("ent_FNAT.csv", "de la FNAT")
plot_entity("ent_Uber.csv","d'Uber",5)
plot_entity("ent_UNIT.csv","de l'UNIT")

#####Les Mots####
#L'annotation nous permet aussi de nous intéresser à différentes
#catégories grammaticales
tok<-obj%>%
  cnlp_get_token()%>%
  inner_join(meta_Allocab)

#####Type grammaticale#####
nom<-tok%>%
  filter(upos=="NOUN")
adj<-tok%>%
  filter(upos=="ADJ")
verb<-tok%>%
  filter(upos=="VERB")

plot_mot<-function(data,n,color){
  data%>%count(word)%>%
  filter(word!="")%>%
  top_n(n)%>%
  arrange(desc(n))%>%
  mutate(word = factor(word, levels = rev(unique(word))))%>%
  ggplot(aes(word,n))+
  geom_col(fill=color)+
  coord_flip()
}

plot_mot(nom,25,"purple")+
  ggtitle("Noms les plus fréquents d'Allocab")
plot_mot(adj,25,"purple")+
  ggtitle("Adjectifs les plus fréquents d'Allocab")
#Il est également possible de croiser avec les sentiments,
#d'utiliser les lemmes, etc. Nous ne développons pas ici.

...

#Analyse du texte
```{r}

AT = function (data,acteur,a=10){
  tok<-data%>%
  corpus()%>%
  tokens(remove_numbers = TRUE, remove_punct=TRUE, include_docvars = TRUE) %>%
  tokens_to_lower()%>%
  tokens_remove(swdic)
  cap_toks <- tokens_select(tok, valuetype = 'regex', case_insensitive = FALSE, padding = TRUE)

```

```

cap_col <- textstat_collocations(cap_toks, min_count = 3, tolower = FALSE)
tok <- tokens_compound(tok, cap_col[cap_col$z > 3])
rm(cap_toks, cap_col)
dfm <- dfm(tok)

png(paste0("wc", acteur, ".png"), width = 694, height = 454)
textplot_wordcloud(dfm, max_size = 2.5, max_words = 200, color = brewer.pal(6, "Set2"))
title(paste0("Discours ", acteur))
dev.off()

g <- tidy(dfm)
g <- g %>%
  anti_join(sw, by=c("term"="word")) %>%
  select(term, count) %>%
  group_by(term) %>%
  mutate(n=sum(count)) %>%
  ungroup() %>%
  select(term, n) %>%
  distinct() %>%
  mutate(color = cut(n, breaks = 4, dig.lab = -1))
h <- sum(g$n)
g <- g %>%
  inner_join(NRCfr, by=c("term"="word")) %>%
  count(sentiment, sort = T) %>%
  mutate(n=nn/h) %>%
  ggplot(aes(sentiment, n, fill=sentiment)) +
  geom_col() +
  labs(x = NULL, y = "Fréquence d'apparition") +
  scale_y_continuous(breaks = seq(0, 0.06, by = 0.0025), labels = percent) +
  theme_minimal(base_size=14) +
  theme(title = element_text(size=16), axis.text.x = element_text(size=14), axis.text.y =
element_text(size=14), legend.position = "none") +
  ggtitle(paste0("Tonalité du discours ", acteur))
ggsave(paste0("sent", acteur, ".png"), width = 11, height = 8)

tokstem <- tokens_wordstem(tok, language = 'fr')
cap_toks <- tokens_select(tokstem, valuetype = 'regex', case_insensitive = FALSE, padding = TRUE)
cap_col <- textstat_collocations(cap_toks, min_count = 3, tolower = FALSE)
tokstem <- tokens_compound(tokstem, cap_col[cap_col$z > 3])
rm(cap_toks, cap_col)
dfmstem <- dfm(tokstem)
f <- convert(dfmstem, to="data.frame") %>%
  select(-document) %>%
  gather() %>%
  group_by(key) %>%
  mutate(n=sum(value)) %>%
  ungroup() %>%
  select(key, n) %>%
  distinct() %>%
  anti_join(sw, by=c("key"="word")) %>%
  mutate(color = cut(n, breaks = 4, dig.lab = -1))
f <- f %>%
  filter(n>=a) %>%
  mutate(freq=n/h) %>%
  ggplot(aes(x = reorder(key, n), y = freq)) +
  geom_col(aes(fill=color)) +
  coord_flip() +
  labs(x = NULL, y = "Fréquence") +
  scale_y_continuous(breaks = seq(0, 0.035, by = 0.005), labels = percent) +
  theme_minimal(base_size=14) +
  theme(title = element_text(size=16), axis.text.x = element_text(size=14), axis.text.y =
element_text(size=14), legend.position = "none") +
  ggtitle(paste0("Fréquence des lemmes dans le discours ", acteur))
ggsave(paste0("freq", acteur, ".png"), width = 11, height = 8)
}
AT(tbl_Uber, "d'Uber", 20)
AT(tbl_ConseildeParis, "du Conseil de Paris", 52)
AT(tbl_Allocab, "d'Allocab")
AT(tbl_CFDT, "de la CFDT", 14)
AT(tbl_CGT, "de la CGT", 55)
AT(tbl_FNAT, "de la FNAT")
AT(tbl_UNIT, "de l'UNIT")
AT(tbl_AutoritedelaConcurrence, "de l'Autorité de la Concurrence", 8)

AT_tfidf = fonction(data, acteur, a=10){
  tok <- data %>%
    corpus() %>%
    tokens(remove_numbers = TRUE, remove_punct=TRUE, include_docvars = TRUE) %>%
    tokens_to_lower() %>%
    tokens_remove(swdic)
  cap_toks <- tokens_select(tok, valuetype = 'regex', case_insensitive = FALSE, padding = TRUE)
  cap_col <- textstat_collocations(cap_toks, min_count = 3, tolower = FALSE)
  tok <- tokens_compound(tok, cap_col[cap_col$z > 3])
  rm(cap_toks, cap_col)
  dfm <- dfm(tok)
  dfmiidf <- dfm_tfidf(dfm)

  png(paste0("wc_tfidf_", acteur, ".png"), width = 694, height = 454)
  textplot_wordcloud(dfmiidf, max_words = 200, max_size = 2, color = brewer.pal(6, "Set2"))
  title(paste0("Discours ", acteur, " en tf-idf"))
  dev.off()

  g <- tidy(dfmiidf) %>%
    anti_join(stop_words, by=c("term"="word")) %>%
    select(term, count) %>%
    group_by(term) %>%
    mutate(n=sum(count)) %>%
    ungroup() %>%
    select(term, n) %>%
    distinct() %>%
    mutate(color = cut(n, breaks = 5, dig.lab = -1))
}

```



```

h<-sum(g$n)
g%>%
  filter(n>a)%>%
  ggplot(aes(x = reorder(term, n), y = n)) +
  geom_col(aes(fill=color)) +
  coord_flip() +
  labs(x = NULL, y = "Pondération tf-idf") +
  theme_minimal(base_size=14)+
  theme(title = element_text(size=16),axis.text.x = element_text(size=14), axis.text.y =
element_text(size=14),legend.position = "none")+
  ggtitle(paste0("Fréquence des mots en tf-idf dans le corpus ",acteur))
ggsave(paste0("freq_tfidf_",acteur,".png"), width = 11, height = 8)
}
AT_tfidf(tbl_Uber, "d'Uber", 14)
AT_tfidf(tbl_ConseildeParis,"du Conseil de Paris", 15)
AT_tfidf(tbl_Allocab,"d'Allocab",5)
AT_tfidf(tbl_CFDT,"de la CFDT",5)
AT_tfidf(tbl_CGT,"de la CGT",25)
AT_tfidf(tbl_FNAT,"de la FNAT", 3)
AT_tfidf(tbl_UNIT,"de l'UNIT",3)
AT_tfidf(tbl_AutoritedelaConcurrence,"de l'Autorité de la Concurrence",2)

####Analyse des mots####

tok<-tbl_Allocab%>%
  corpus()%>%
  tokens(remove_numbers = TRUE, remove_punct=TRUE, include_docvars = TRUE) %>%
  tokens_to_lower()%>%
  tokens_remove(swdic)
cap_toks <- tokens_select(tok, valuetype = 'regex', case_insensitive = FALSE, padding = TRUE)
cap_col <- textstat_collocations(cap_toks, min_count = 3, tolower = FALSE)
tok <- tokens_compound(tok, cap_col[cap_col$z > 3])
rm(cap_toks,cap_col)
dfm<-dfm(tok)
kwic(tok,"taxis")

token<-tbl_Allocab%>%
  corpus()%>%
  tokens()

key=function(data,word,m="chi2", n=15){
  brexit_toks <- tokens_keep(data, word, window = 10)
  not_brexit_toks <- tokens_remove(data, word, window = 10)

  dfm_brexit <- dfm(brexit_toks)
  not_brexit_dfm <- dfm(not_brexit_toks)

  brexit_key <- textstat_keyness(rbind(dfm_brexit, not_brexit_dfm), seq_len(ndoc(dfm_brexit)),
measure=m)

  return(head(brexit_key, n))
}

key(tok,'minutes', n=15)
head(kwic(token,'minutes'),15)

##Sortie tableau
library(formattable)
formattable(kwic(token,'minutes'))
library(htmltools)
library(websites)
websites::install_phantomjs()

# Exporter le tableau en PNG, PDF ou JPEG
# Voir: https://github.com/renkun-ken/formattable/issues/26
export_formattable <- function(f, file, width = "100%", height = NULL,
background = "white", delay = 0.2)
{
  w <- as.htmlwidget(f, width = width, height = height)
  path <- html_print(w, background = background, viewer = NULL)
  url <- paste0("file://", gsub("\\\\", "/", normalizePath(path)))
  websites(url,
file = file,
selector = ".formattable_widget",
delay = delay)
}
widget_formattable = formattable(kwic(token,'minutes'))
tab= formattable(key(tok,'minutes'))
dfm<-dfm(tok)
export_formattable(widget_formattable, "./allocab_minute.png")
export_formattable(tab,"./allocab_minutes_keyness.png")
...

#Un exemple de LDA
```{r}
corpusf<-corpus(tbl_UNIT)

## Transformer en liste de tokens (mots, ngram, phrase, lettre)###
tokf<-corpusf%>%
  tokens(remove_numbers = TRUE, remove_punct=TRUE, include_docvars = TRUE) %>%
  tokens_remove(stopwords('fr'))
### Reperer les mots revenant toujours ensemble et en faire des tokens
cap_toks <- tokens_select(tokf, valuetype = 'regex', case_insensitive = FALSE, padding = TRUE)
cap_col <- textstat_collocations(cap_toks, min_count = 10, tolower = FALSE)
tokf <- tokens_compound(tokf, cap_col[cap_col$z > 3])
head(tokf[[1]],50)
rm(cap_toks,cap_col)

##Transformer en dfm

```

```

dfm_french<-dfm(tokf)
sparsity(dfm_french)

#### Topic Model - LDA ####
news_dfm <- dfm_french %>%
  dfm_trim(min_termfreq = 0.8, termfreq_type = "quantile",
           max_docfreq = 0.2, docfreq_type = "prop")
news_dfm <- news_dfm[ntoken(news_dfm) > 0,]
dtm <- convert(news_dfm, to = "topicmodels")

#####Nombre de topics
##Etape 1 : les meilleures solutions
result <- FindTopicsNumber(
  dtm,
  topics = c(seq(from = 2, to = 9, by = 1), seq(10, 20, 2), seq(25, 50, 5)),
  metrics = c("Griffiths2004", "caoJuan2009", "Arun2010", "Deveaud2014"),
  method = "Gibbs",
  control = list(seed = 0:4,
                 nstart = 5,
                 best = TRUE),
  mc.cores = 4L,
  verbose = TRUE
)
FindTopicsNumber_plot(result)

##Etape 2 : comparaison des solutions
para <- tibble(k = c(2,3,6,9,12))

system.time(
  lemma_tm <- para %>%
  mutate(lda = map(k,
                   function(k) LDA(
                     k=k,
                     x=dtm,
                     method="Gibbs",
                     control=list(seed = 0:4,
                                   nstart = 5,
                                   best = TRUE)
                   )
  )
)

lemma_tm <- lemma_tm %>%
  mutate(lda_gamma = map(.x=lda,
                        .f=tidytext::tidy,
                        matrix="gamma"))

lemma_tm %>%
  unnest(lda_gamma) %>%
  group_by(k, document) %>%
  arrange(desc(gamma)) %>%
  slice(1) %>%
  #top_n(1, gamma) %>%
  ungroup() %>%
  ggplot(aes(x=gamma, fill=factor(k))) +
  geom_histogram(bins = 20) +
  scale_fill_discrete(name = "Number of\nTopics") +
  xlab("maximum gamma per document") +
  facet_wrap(~k) +
  geom_vline(aes(xintercept = 1/k),
            tibble(k=lemma_tm %$% unique(k)),
            color="darkred")

####LDA sur la meilleure solution
lda <- LDA(dtm, k = 3)

wlda <- function(lda, n = 100, palette = "Blues", ...){
  p <- posterior(lda)
  w1 <- as.data.frame(t(p$terms))
  w2 <- w1 %>%
  mutate(word = rownames(w1)) %>%
  gather(topic, weight, -word)

  pal <- rep(brewer.pal(9, palette), each = ceiling(n / 9))[n:1]

  for(i in 1:ncol(w1)){
    w3 <- w2 %>%
      filter(topic == i) %>%
      arrange(desc(weight))
    with(w3[1:n, ],
         wordcloud(word, freq = weight, random.order = FALSE,
                   ordered.colors = TRUE, colors = pal, ...))
    title(paste("Topic", i))
  }
}

x11()
par(mfrow = c(1, 3), font.main = 1)
wlda(lda)
grid.text( label = "Topics latents identifiés dans le corpus de l'UNIT",hjust = 0.5,vjust = 24,
  ...      gp = gpar(fontface = "italic"))

#Le discours du travail institutionnel
`{r}
#####5 mots les plus fréquents par acteur par période#####
tok1<-tokens_subset(tok, year=="2013")
tok2<-tokens_subset(tok, year=="2015"|year=="2014")
tok3<-tokens_subset(tok, year=="2016"|year=="2017")

```

```

dfm<-dfm(tok1)
write.csv2(textstat_frequency(dfm_weight(dfm_group(dfm(tok1),groups="acteur"),scheme="prop"),5,"acteur"), "freq_airbnb1.csv")

write.csv2(textstat_frequency(dfm_weight(dfm_group(dfm(tok2),groups="acteur"),scheme="prop"),5,"acteur"), "freq_airbnb2.csv")
write.csv2(textstat_frequency(dfm_weight(dfm_group(dfm(tok3),groups="acteur"),scheme="prop"),5,"acteur"), "freq_airbnb3.csv")

#####word_cloud des périodes#####

tok13<-tokens_subset(tok, year==2013)
tok14<-tokens_subset(tok, year==2014)
tok15<-tokens_subset(tok, year==2015)
tok16<-tokens_subset(tok, year==2016)
tok17<-tokens_subset(tok, year==2017)

wc_période=fonction(data,nom){
  dfm<-dfm(data)

  dfmgroup<-dfm_group(dfm,groups = "acteur")

  d<-tidy(dfmgroup)%>%
    group_by(document)%>%
    top_n(40)%>%
    ungroup%>%
    acast(term ~ document, value.var = "count", fill = 0)
  comparison.cloud(d,scale=c(2.5,0),
    colors = brewer.pal(8,"Set2"),
    title.size = 1,
    use.r.layout = T,
    title.bg.colors = NULL,
    title.colors = "black")

  savePlot(nom,"png")
}
x11()
wc_période(tok,"wc_1317")
wc_période(tok13,"wc_2013")
wc_période(tok14,"wc_2014")
wc_période(tok15,"wc_2015")
wc_période(tok16,"wc_2016")
wc_période(tok17,"wc_2017")

#####wordfish global#####
dfm<-dfm(tok)

dfmgroup<-dfm_group(dfm,groups = "acteur")

x11()

wf <- textmodel_wordfish(dfmgroup)
summary(wf)

doclab <- paste(docvars(dfmgroup, "acteur"))
textplot_scale1d(wf, doclabels = doclab)+
  theme(text = element_text(size=15))+
  ggtitle("Répartition des acteurs")
savePlot("wf_acteur_uber","png")
x11()
textplot_scale1d(wf, margin = "features",
  groups = "acteur",
  highlighted = c("taxis","vtc","licences","minutes","uber",
    "chauffeur","maraude","ubereats",
    "concurrence","emplois","travail","partagez","promotion",
    "conseil_constitutionnel"))+
  theme(text = element_text(size=15))+
  ggtitle("Répartition des tokens")
savePlot("wf_terms_uber","png")

#####wordfish par périodes#####
#Exemple sur une période
dfm<-dfm(tok16)

dfmgroup<-dfm_group(dfm,groups = "acteur")

#x11()

wf <- textmodel_wordfish(dfmgroup)
summary(wf)

x11()
doclab <- paste(docvars(dfmgroup, "acteur"))
textplot_scale1d(wf, doclabels = doclab)+
  theme(text = element_text(size=15))+
  ggtitle("Répartition des acteurs")
savePlot("wf_acteur_uber_2016","png")

textplot_scale1d(wf, margin = "features",
  groups = "acteur",
  highlighted = c("taxis","vtc","licences","minutes","uber",
    "chauffeur","maraude","ubereats",
    "concurrence","travail","partagez","promotion",
    "statut"))+
  theme(text = element_text(size=15))+
  ggtitle("Répartition des tokens")
savePlot("wf_terms_uber_2016","png")

#####
#Les réactions stratégiques au travail institutionnel
```{r}

plot_net_circle_acteur = fonction(data)

```

```

{
  plot(data, layout = layout.circle(data), edge.curved=0, edge.color=E(data)$colora,
        vertex.frame.color="#555555",
        vertex.label=V(data)$name, vertex.label.color="black",
        vertex.label.cex=1.5, vertex.label.dist=2)
  title("Graphe des actions mises en place en fonction des acteurs")
  legend(x=-2.8, y=0.8, as.graphicsAnnot(couleur_strat$type), pch=21,
        col="#777777", pt.bg=colors, pt.cex=2.5, bty="n", ncol=1, title = "Stratégies :")
  legend(x=-1.5, y=-1.2, couleur_acteur$type, pch=25,
        col="#777777", pt.bg=colora, pt.cex=2.5, bty="o", ncol=2, title = "Acteurs entreprenant les actions")
}
plot_net_circle_temps = fonction(data)
{
  plot(data, layout = 1, edge.curved=0, edge.color=E(data)$colort,
        vertex.frame.color="#555555",
        vertex.label=V(data)$name, vertex.label.color="black",
        vertex.label.cex=1.5, vertex.label.dist=2)
  title("Graphe des stratégies mises en place en fonction du temps")
  legend(x=-2.8, y=0.8, as.graphicsAnnot(couleur_strat$type), pch=21,
        col="#777777", pt.bg=colors, pt.cex=2.5, bty="n", ncol=1, title = "Stratégies :")
  legend(x=-1.5, y=-1.5, c("2012-2013", "2014-2015", "2016-2017"), pch=25,
        col="#777777", pt.bg=colort, pt.cex=2.5, bty="o", ncol=3, title = "Périodes")
}

Uber_SeqActions <- read_excel("~/Thèse/Seq_Actions/SA_Uber.xlsx",
                             col_types = c("date", "numeric", "numeric", "text", "text", "numeric",
                                             "text", "text", "text", "text", "text"))

####Tableaux actions#####
t<-Uber_SeqActions
t$time<-as.factor(t$time)
t<-t%>group_by(time,acteurT0,stratT0)%>% count(actionT0)
write.csv2(t,"tab_seq_act_Uber.csv")
t%>% filter(time==1)
t%>%filter(time==2)

f<-Uber_SeqActions
f$time<-as.factor(f$time)
f%>group_by(time,stratT0)%>% count(actionT0)
write.csv2(f%>group_by(time)%>count(stratT0),"tab_strat.csv")

####Palette actions####
##### Palette acteurs #####
colora<-brewer.pal(5,"Set2")
couleur_acteur<-Uber_SeqActions%>%
  count(acteurT0)%>%
  cbind(colora)%>%
  rename(type=1, colora=3)%>%
  select(1,3)
##### Palette temps #####
colort<-brewer.pal(3,"Greens")
couleur_temps<-Uber_SeqActions%>%
  count(time)%>%
  cbind(colort)%>%
  rename(time=1, colort=3)%>%
  select(1,3)
##### Palette stratégies #####
colors<-brewer.pal(6, "BuPu")
couleur_strat<-Uber_SeqActions%>%
  count(stratT0)%>%
  cbind(colors)%>%
  rename(type=1, color=3)%>%
  select(type,color)

couleur_actions<-Uber_SeqActions%>%
  group_by(stratT0)%>%
  count(actionT0)%>%
  rename(type=stratT0, action=actionT0)%>%
  inner_join(couleur_strat, "type")%>%
  ungroup()%>%
  select(2,4)

##### Fichier edge / link #####
linkact<-Uber_SeqActions%>%
  select(actionT0, actionT1, acteurT0, time)%>%
  mutate(weight=1)%>%
  rename(from=1, to=2, type=3)%>%
  select(1,2,5,3,4)%>%
  inner_join(couleur_acteur, "type")%>%
  inner_join(couleur_temps, "time")

linkact <- aggregate(linkact[,3], linkact[,-3], sum)
linkact <- linkact[order(linkact$from, linkact$to),]

linkact<-linkact%>%
  mutate(width=weight*1.5, arrow.size=.5)

#####Fichier vertex / node #####
nodeact<-Uber_SeqActions%>%
  count(actionT0)%>%
  rename(action=1, weight= 2)%>%
  inner_join(couleur_actions, "action")%>%
  mutate(size=weight*3, label.color="black")

#### Objet igraph ###

net <- graph_from_data_frame(d=linkact, vertices=nodeact, directed=T)
l<-layout_in_circle(net)

## Premières visualisations

```

```

plot_net_circle_temps(net)
plot_net_circle_acteur(net)
savePlot("TI_Uber", "png")

x11()

## Focus Temps

linkact1<-subset(linkact, time==1)
linkact2<- subset(linkact, time == 2)
linkact3<-subset(linkact, time == 3)

nodeact1<-Uber_SeqActions%>%
  filter(time==1)%>%
  count(actionT0)%>%
  rename(action=1, weight= 2)%>%
  inner_join(couleur_actions, "action")%>%
  mutate(size=weight*6, label.color="black")

nodeact2<-Uber_SeqActions%>%
  filter(time==2)%>%
  count(actionT0)%>%
  rename(action=1, weight= 2)%>%
  inner_join(couleur_actions, "action")%>%
  mutate(size=weight*6, label.color="black")

nodeact3<-Uber_SeqActions%>%
  filter(time==3)%>%
  count(actionT0)%>%
  rename(action=1, weight= 2)%>%
  inner_join(couleur_actions, "action")%>%
  mutate(size=weight*3, label.color="black")

net1 <- graph_from_data_frame(d=linkact1, vertices=nodeact1, directed=T)
net2<- graph_from_data_frame(d=linkact2, vertices=nodeact2, directed=T)
net3<- graph_from_data_frame(d=linkact3, vertices=nodeact3, directed=T)

x11()
plot_net_circle_acteur(net1)
savePlot(filename = "TI1_Uber", type="png")
plot_net_circle_acteur(net2)
savePlot(filename = "TI2_Uber", type="png")
plot_net_circle_acteur(net3)
savePlot(filename = "TI3_Uber", type = "png")
...

```


## CHAPITRE 5 :

### A. L'INTERFACE DU SITE AIRBNB.COM

#### 1) LA CRÉATION D'UNE ANNONCE LOGEMENT SUR AIRBNB

Pour créer son annonce de logement, il faut répondre à un questionnaire qui permet de décrire le logement suivant des caractéristiques préétablies et standardisées, puis l'on renseigne ses disponibilités via un outil calendrier avant de choisir le système de tarification. Deux systèmes sont proposés, un traditionnel où vous fixez le prix une fois, et un système de tarification « intelligente » où l'on renseigne une fourchette de prix (minimum, maximum et le prix de base) et l'algorithme se charge d'ajuster le prix en temps réel, en fonction de l'offre et de la demande. Pour remplir ces choix de tarif, la plateforme propose un prix moyen sous la forme de « conseil », comme l'on peut le voir sur la capture d'écran suivante. Une fois ces informations renseignées, un nouvel hôte à la possibilité de mettre en place une offre « découverte » qui correspond à une réduction de 20% réservée aux trois premiers voyageurs à réserver le logement. Vous

pouvez encore fixer des réductions pour les réservations au mois ou à la semaine, puis un texte d'informations sur vos obligations légales apparaît. Ce texte renvoie la responsabilité à l'hôte de se mettre en conformité avec la loi applicable dans sa commune. Cette dernière étape a été mise en place pour satisfaire les pouvoirs publics, soucieux de voir les hôtes Airbnb en conformité avec la législation locale.

 **Étape 3 : Préparez-vous à accueillir**

---

### Fixez un prix pour votre logement

**Augmentez vos chances de réservation**  
Configurez la tarification intelligente pour que vos prix à la nuit s'adaptent aux fluctuations de la demande dans votre région et restent compétitifs.

**Configurez la tarification intelligente** RECOMMANDÉ

**Prix minimum**  
Pour vous aider à obtenir des réservations, votre prix se rapproche de celui-ci lorsque la demande est faible

€

**Conseil : 54€** ⓘ

**Prix maximum**  
Pour vous aider à gagner plus, votre prix se rapproche de celui-ci lorsque la demande est forte

€


**Conseil : 231€** ⓘ

**Prix de base**  
Si vous désactivez la tarification intelligente pour une nuit, votre prix par défaut s'applique

€

**Conseil : 77€** ⓘ

[Retour](#) [Suivant](#)

 **Commencez avec un prix plus bas pour attirer les réservations**

Les nouveaux hôtes commencent avec un prix plus bas pour attirer leurs premières réservations. Les hôtes qui fixent leur prix en ne dépassant pas une marge de 5 % par rapport au prix conseillé ont presque 4 fois plus de chance d'obtenir des réservations.

[←](#) [→](#)

## Vos législations et taxes locales

Familiarisez-vous bien avec la législation locale, ainsi qu'avec la **politique de non-discrimination d'Airbnb**.

Informez-vous sur les lois qui s'appliquent dans votre commune avant de publier votre annonce.

La plupart des communes réglementent le partage de logement et les textes applicables peuvent être de différentes natures (règlements d'urbanisme, code de la construction et de l'habitation, code du tourisme, etc). Il peut être requis de se déclarer et / ou d'obtenir une autorisation avant de pouvoir mettre en location son logement. Vous pouvez également être responsable de la collecte et du versement de certaines taxes.

Pour plus d'information, consultez « Les réglementations de votre ville » dans notre page [Hébergement responsable](#).

A Paris par exemple, les hôtes doivent obtenir un numéro d'enregistrement en effectuant une déclaration sur [le site internet dédié de la Mairie de Paris](#) puis insérer le numéro ainsi obtenu dans leur annonce. Pour la marche à suivre, consultez [cet article](#) sur notre blog Airbnb Citizen.

Vous êtes responsable de la mise en location de votre logement. Il vous appartient donc de connaître les règles applicables avant d'utiliser Airbnb.

En cliquant sur "Terminer" afin de mettre en ligne une annonce, vous acceptez nos conditions générales et déclarez sur l'honneur respecter les lois et réglementations applicables.



Retour

Terminer

## 2) INTERFACE DE RECHERCHE DU SITE

The screenshot shows the Airbnb search results for "Lyon - Logements". At the top, there are navigation links: "Ajouter une annonce", "Hôte", "Listes", "Voyages", "Messages", "Crédit", and "Aide". Below the search bar, there are filters for "Dates", "Voyageurs", "Type de logement", "Prix", "Réservation instantanée", "Type de voyage", and "Plus de filtres". A summary indicates "Plus de 250 000 évaluations de voyageurs à Lyon, avec une moyenne de 4.6 étoiles sur 5." and "Plus de 300 logements".

The main content area displays a grid of property listings:

- CHAMBRE PRIVÉE - 1LIT**: Lyon centre, grande chambre calme + petit déj'. À partir de 30€ par nuit - Annulation gratuite. 90 reviews.
- CHAMBRE PRIVÉE - 1LIT**: Part Dieu - Apt T3 pour 2, avec Chambre Privée. À partir de 16€ par nuit - Annulation gratuite. 210 reviews.
- CHAMBRE PRIVÉE - 1LIT**: Chambre privée à Bellecour. À partir de 27€ par nuit - Annulation gratuite. 22 reviews - Superhost.
- CHAMBRE PRIVÉE - 1LIT**: Douce room near Lyon city center.
- LOGEMENT ENTIER - 1LIT**: Studio Petit Bourse.
- CHAMBRE PRIVÉE - 1LIT**: Belle chambre Hôtel de Ville - Cordeliers.

On the right side, there is a map of Lyon with various districts and landmarks labeled, such as "Vieux Lyon", "Bellecour", and "Museum of Contemporary Art".

## B. ANNONCE POUR LE POSTE DU MANAGER DES POLITIQUES

PUBLIQUES EUROPÉENNES, CONSULTÉE LE 19/05/2018 :

# Public Policy Manager EU - Brussels

Brussels, Belgium

## Location: Brussels

Airbnb's global public policy team works closely with politicians, regulators, opinion formers and the broader public to introduce them to our business and our community of home sharing and experience hosts across the world. We aim to highlight the significant social and economic contribution that Airbnb makes to local areas and their inhabitants.

The institutions of the European Union are increasingly important to Airbnb, and this new role will build on foundations we have built over the last few years: elevating our relationships, increasing our profile, and working on an ambitious strategy to create a European "collaborative economy" that works for communities across the continent.

Across the EMEA region, we are already engaged in well over a hundred local conversations and negotiations with governments big and small, and our skilled colleagues and network of activists across the region engage not only governments at local, regional and national levels directly but also use innovative advocacy strategies that actively involve our community in making the case for fair, progressive rules that enable all aspects of our business.

This new role will connect those local efforts with an innovative, integrated approach to regulation across the EU, touching on key areas such as the Digital Single Market, e-commerce regulation and intermediary liability, consumer protection, taxation, tourism, data protection and competition.

You can read more about our work with governments across the world [airbnb.org/citizen](http://airbnb.org/citizen)

## Responsibilities:

### The EU Public Policy Manager will:

- Work closely with campaign managers in our key EU markets to understand how their local policy debates can be supported at EU level, working to amplify our messages with influencers and "join the dots" between cities and regions and national/regional representatives in Brussels, Strasbourg and beyond;
- Develop and execute a structured engagement plan with stakeholders in Brussels and beyond, representing Airbnb in meetings with policymakers and in trade associations and industry coalitions (such as the European Holiday Home Association and European Digital Media Association), connecting them with our local efforts and communicating their plans widely within the company;
- Partner with colleagues in our legal team to explore the impact of potential EU action across key policy areas, and propose ways that the EU can reduce regulatory fragmentation and ensure fair competition in our markets;
- Manage our EU consultants day-to-day, tracking progress against objectives and allocating resources accordingly;
- Monitor and flag relevant EU initiatives and developments to inform internal policy discussions and decisions, enabling our business units to understand the implications of EU activity, spotting opportunities and risks and proposing responses or proactive engagement as appropriate;
- Prepare briefings, position papers and consultation responses on dossiers of interest, working with teams across the company to reflect the best possible insights about our business and community;
- Work with the broader EMEA policy and communications team to amplify our work with influencers, media and partner organisations, and with our community organising teams to involve our host community whenever appropriate

## Requirements:

- At least ten years experience working on EU policy issues, ideally including time spent within the EU institutions. A deep knowledge of the European Commission will be a distinct advantage, as will a mix of private and public sector experience;
- Outstanding political judgement and understanding of the policymaking processes in Brussels and their relationship to member state capitals, regions and cities;
- Deep understanding of one or more policy areas affecting Airbnb's business - such as eCommerce, internet regulation, financial services, the internal market or competition policy;
- Fluent English, plus at least one additional EU language to a very high level of written and oral proficiency;
- Excellent networking ability - with a strong foundation of relationships in Brussels, and a proactive attitude about extending those relationships;
- A self-starter - capable of working independently and at a distance from teams based elsewhere in Europe, while keeping them totally informed and updated;
- First-rate personal, political, analytical and organisational skills;
- Strong experience of navigating the network of Brussels stakeholders and NGOs and maximising the value of trade associations and coalitions;
- Ability to quickly get up to speed on complex technical and regulatory issues and understand their implications for every aspect of our business;
- An excellent communicator with great interpersonal and presentation skills, both for subject matter experts and the layperson - and with the personal impact and presence to represent Airbnb with senior EU officials and policymakers;
- Existing eligibility to live and work within the EU is a prerequisite. We are not able to sponsor work permits for non-EU citizens.

Postuler



## C. EXEMPLES DE PUBLICATIONS D' AIRBNB SUR LES RÉSEAUX

### 1) EXEMPLE DE PUBLICATION FACEBOOK



Airbnb  
25 janvier 2017 · 🌐

Comment éradiquer le blues de janvier ?  
Faites un pas dans la maison londonienne investie par Pantone cette semaine, pleine de vie et d'optimisme, à l'image de leur nouvelle couleur 2017 : Greenery.  
#VivezLàBas



3 K  
168 commentaires 123 partages

J'aime Commenter Partager

### 2) EXEMPLE DE PUBLICATION INSTAGRAM



airbnb • S'abonner

airbnb Nothing rounds out a trip to the tropics quite like a spherical house perched amid the treetops.

Photo cred: Felipe Sucupira

See the link in our bio for listing details.

Charger d'autres commentaires

fellarox @longlivealina winner tho  
jillyjelly1 @madelineandthegypsies  
francesca.rae @kiddkicker  
yassirvioleiro O live in São Paulo too and would like to put my house in rbnb. Not yet but i'll do it. Lol my house pic.  
\_moontide\_ @eclectic\_me whaa?  
eclectic\_me @moontide\_ our DIY list is ever growing. Lol

7 060 J'aime  
11 AVRIL 2015

Connectez-vous pour aimer ou commenter.

### 3) EXEMPLE DE PUBLICATION TWITTER

 **Airbnb France**  @airbnb\_fr · 14 nov. 2017 

Ne ratez pas votre chance.

Faites de la LEGO House votre terrain de jeu : [abnb.co/LEGOHouseFR](https://abnb.co/LEGOHouseFR) #NightAt



**GAGNEZ une nuit à la LEGO House**

0:18 385 vues

 1  1  1 

#### 4) EXEMPLE DE PUBLICATION GOOGLE+



Airbnb › Public

1 juin 2015

Just one month until SF Pride. Coming to town for the parade? Check out some of our favorite places to stay.

[#Pride](#) [#SF Pride](#) [#San Francisco](#) [#SF](#) [#Airbnb](#)

[Traduire](#)

Celebrate Pride in San Francisco



Ajoutez un commentaire...


+1

53




3

## 5) EXEMPLE DE PUBLICATION LINKEDIN




 **Airbnb**  
12mo ⋮


"Less transactional, more human."  
Meet the team behind Payments at Airbnb, and view open positions.



**Payments at Airbnb**  
airbnb.com

204 Likes · 3 Comments

 Like  Comment  Share

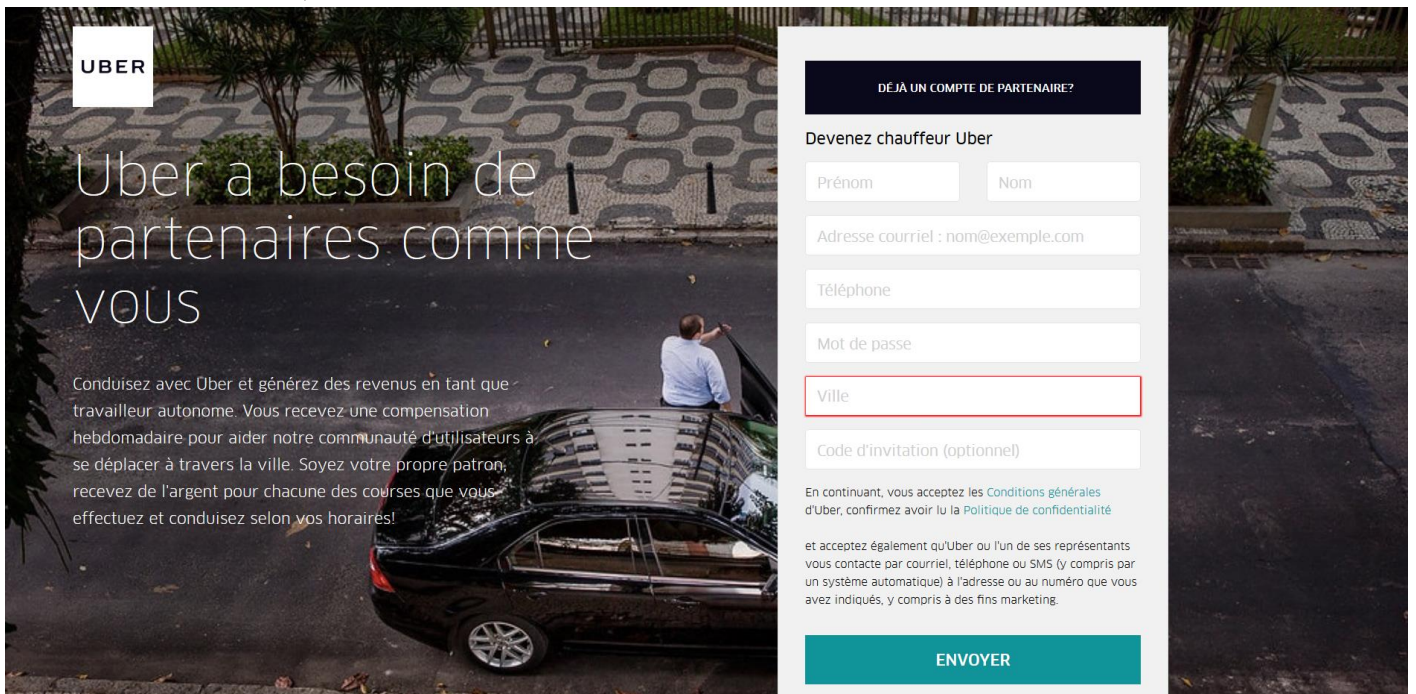
Add a comment... 

## CHAPITRE 6 :

### A. INTERFACE D'UN COMPTE UBER

#### 1) POUR LES CHAUFFEURS :

##### a) CRÉATION DE COMPTE :



The image shows a recruitment banner for Uber drivers on the left and a sign-up form on the right. The banner features the Uber logo, the text "Uber a besoin de partenaires comme VOUS", and a description of the driver's role. The sign-up form is titled "DÉJÀ UN COMPTE DE PARTENAIRE?" and "Devenez chauffeur Uber". It includes input fields for "Prénom", "Nom", "Adresse courriel", "Téléphone", "Mot de passe", "Ville", and "Code d'invitation (optionnel)". A teal "ENVOYER" button is at the bottom. Below the form, there is a disclaimer about accepting terms and conditions.

**UBER**

# Uber a besoin de partenaires comme VOUS

Conduisez avec Uber et générez des revenus en tant que travailleur autonome. Vous recevez une compensation hebdomadaire pour aider notre communauté d'utilisateurs à se déplacer à travers la ville. Soyez votre propre patron, recevez de l'argent pour chacune des courses que vous effectuez et conduisez selon vos horaires!

DÉJÀ UN COMPTE DE PARTENAIRE?

Devenez chauffeur Uber

Prénom  Nom

Adresse courriel :

Téléphone

Mot de passe

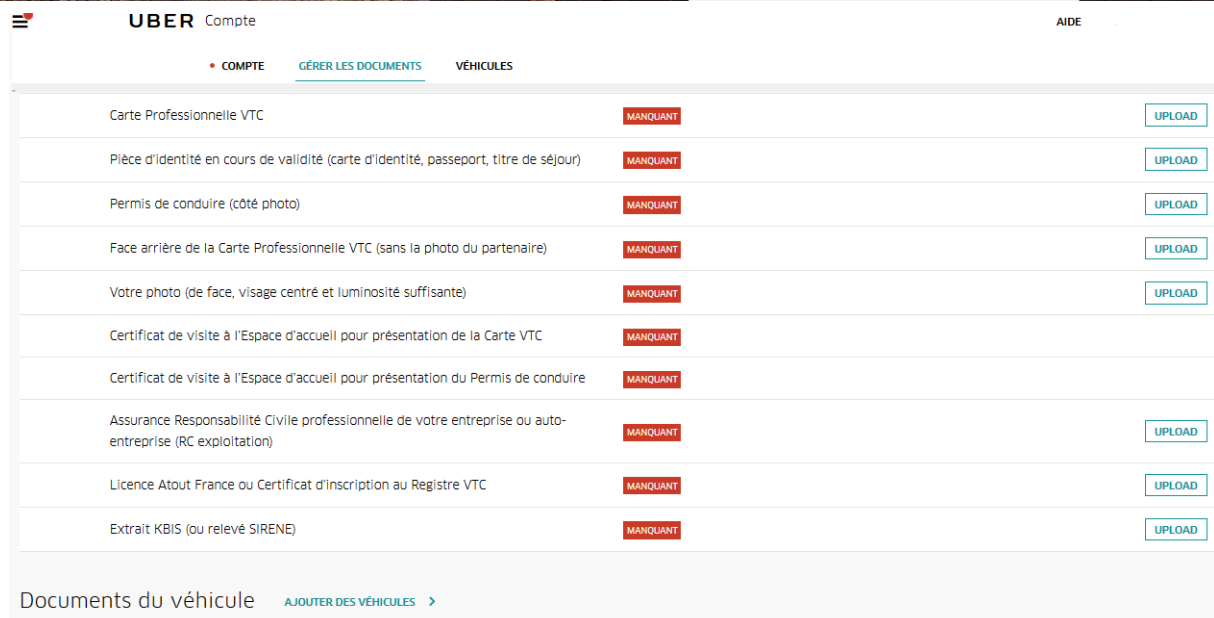
Ville

Code d'invitation (optionnel)

En continuant, vous acceptez les [Conditions générales](#) d'Uber, confirmez avoir lu la [Politique de confidentialité](#)

et acceptez également qu'Uber ou l'un de ses représentants vous contacte par courriel, téléphone ou SMS (y compris par un système automatique) à l'adresse ou au numéro que vous avez indiqués, y compris à des fins marketing.

**ENVOYER**



The image shows the Uber driver account dashboard. It has a navigation bar with "COMPTE", "GÉRER LES DOCUMENTS", and "VÉHICULES". The "GÉRER LES DOCUMENTS" section is active, showing a list of required documents. Each document has a "MANQUANT" status and an "UPLOAD" button.

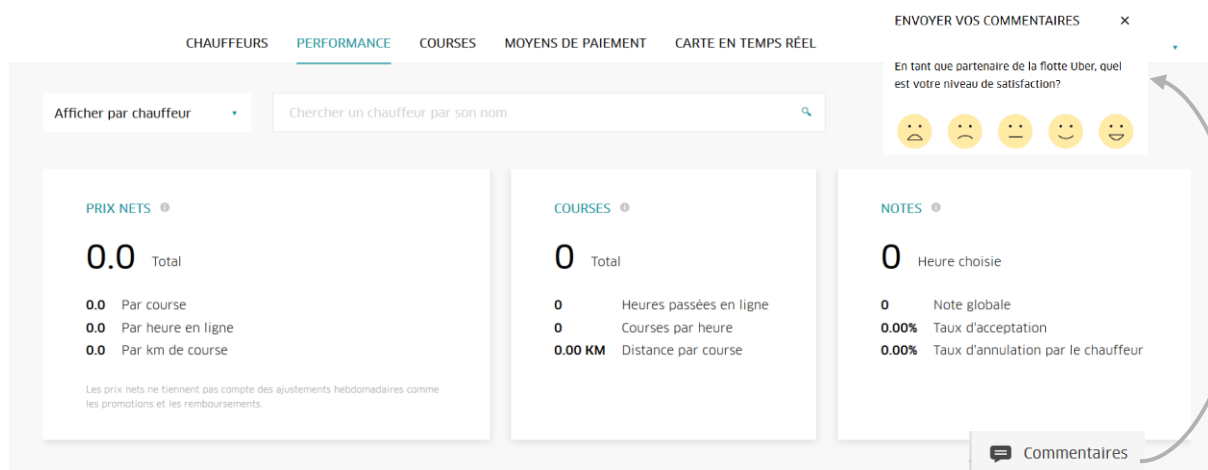
**UBER** Compte AIDE

• COMPTE **GÉRER LES DOCUMENTS** VÉHICULES

Carte Professionnelle VTC	MANQUANT	UPLOAD
Pièce d'identité en cours de validité (carte d'identité, passeport, titre de séjour)	MANQUANT	UPLOAD
Permis de conduire (côté photo)	MANQUANT	UPLOAD
Face arrière de la Carte Professionnelle VTC (sans la photo du partenaire)	MANQUANT	UPLOAD
Votre photo (de face, visage centré et luminosité suffisante)	MANQUANT	UPLOAD
Certificat de visite à l'Espace d'accueil pour présentation de la Carte VTC	MANQUANT	
Certificat de visite à l'Espace d'accueil pour présentation du Permis de conduire	MANQUANT	
Assurance Responsabilité Civile professionnelle de votre entreprise ou auto-entreprise (RC exploitation)	MANQUANT	UPLOAD
Licence Atout France ou Certificat d'inscription au Registre VTC	MANQUANT	UPLOAD
Extrait KBIS (ou relevé SIRENE)	MANQUANT	UPLOAD

Documents du véhicule [AJOUTER DES VÉHICULES](#) >

## b) INTERFACE DE SUIVI :



## 2) POUR LES PASSAGERS :

The screenshot shows the Uber passenger registration form. It features the Uber logo at the top. The main heading is 'S'inscrire comme passager' with the subtext 'Une course fiable et sûre en quelques minutes'. The form includes several input fields: 'Prénom (obligatoire)', 'Nom (obligatoire)', 'Entrez votre numéro de téléphone (obligatoire)' (with a dropdown for '+33'), 'Entrez votre adresse courriel (obligatoire)', and 'Entrez un mot de passe (obligatoire)'. There is a link for 'Ajouter un code promotionnel' and a large teal 'S'INSCRIRE' button. At the bottom, there is a disclaimer in small text regarding terms and conditions.

Comme nous pouvons le constater, le format d'inscription rappelle le format des écrans de smartphone. Une fois le compte enregistré, il faut obligatoirement utiliser l'application smartphone. Sans cela, il n'est pas possible de commander un « Uber ».

## B. EXEMPLES DE PUBLICATIONS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX

### 1) FACEBOOK :



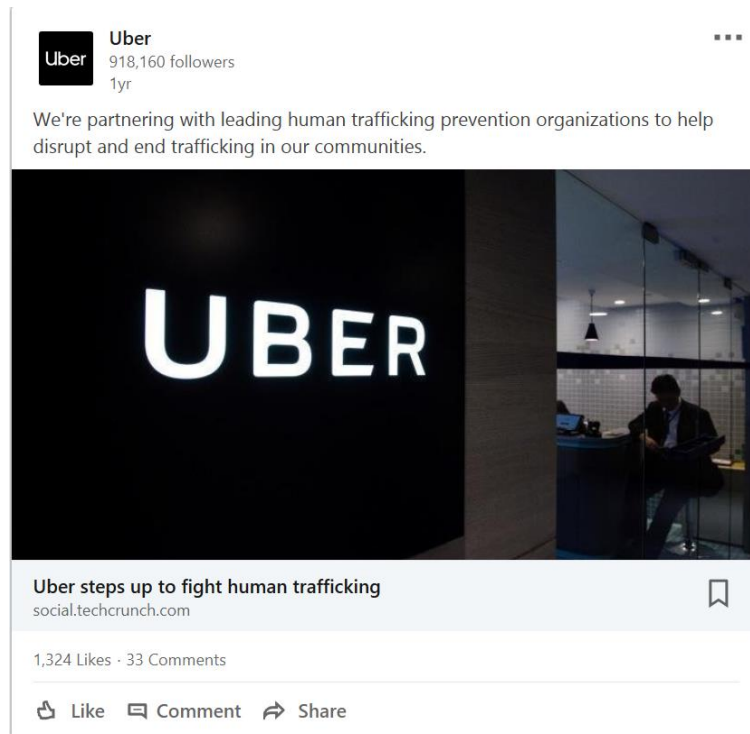
### 2) TWITTER :



Uber a réalisé toute une série de publication pour créer de l'attention autour de sa campagne publicitaire. La promesse de courses gratuites incite à participer à la campagne.

L'utilisation de Jeremstar, un influenceur des adeptes de la télé-réalité et de sa sphère people, permet à Uber (aussi bien qu'à lui-même), de relayer son message auprès d'un plus large public.

### 3) LINKEDIN :





#### 4) INSTAGRAM :

La campagne Instagram de 2018 montre un changement dans la communication d'Uber, centré sur l'expérience Uber et sur son utilité comme moyen de s'épanouir, comme outil de liberté.





---

# TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le système de comparaison de prix de ComputerESP .....	14
Figure 2 : Page d'accueil du site Amazon.com en 1999.....	15
Figure 3 : La nature protéiforme des plateformes .....	17
Figure 4 : Les utilisateurs d'une plateforme, le cas de Spotify.....	33
Figure 5 : Les variables de classification des places de marché électronique, d'après Wang & Archer, 2007 .....	62
Figure 6 : Le modèle de l'approche par les ressources.....	103
Figure 7 : Le modèle de l'approche par les ressources complété par la notion de pouvoir.....	107
Figure 8 : Premières lignes d'un article de l'Express sur le conflit UberPop .....	152
Figure 9 : Premières lignes d'un article du Monde sur le conflit UberPop .....	153
Figure 10 : Les étapes du changement institutionnel repris de Greenwood et al., 2002, p. 60 .....	188
Figure 11 : Les différentes phases de l'étude de cas .....	232
Figure 12 : Le processus de la recherche effectuée .....	239
Figure 13 : Exemple de communication de la part d'Airbnb .....	254
Figure 14 : Exemple de communiqué de la part d'Uber .....	257
Figure 15 : L'enchaînement des stratégies de résistance de l'État dans le temps, issu du cas Uber .....	265
Figure 16 : Extrait du tableau de données représentant le corpus de la mairie de Paris dans le cas Airbnb .....	266
Figure 17 : Extrait du tableau de données représentant le corpus de la mairie de Paris annoté dans le cas Airbnb. Seuls les premiers termes du premier document sont visibles. ....	267
Figure 18 : Représentation des premiers <i>tokens</i> du premier texte du discours de la mairie de Paris dans le cas Airbnb .....	268
Figure 19 : Extrait des contextes d'occurrences du terme « minutes » dans le discours d'Allocab du cas Uber.....	269
Figure 20 : Extrait des résultats de la fonction <i>keyness</i> sur le <i>token</i> « minutes » du corpus d'Allocab du cas Uber .....	270
Figure 21 : Principe de fonctionnement du modèle LDA Repris de Maaloe & al. (2015), p.8 .....	273
Figure 22 : Résultats des différentes métriques pour l'estimation du nombre de <i>topics</i> optimal dans le corpus d'Airbnb .....	274
Figure 23 : Comparaison de la distribution des documents en fonction du nombre de <i>topics</i> retenus pour le corpus d'Airbnb .....	274
Figure 24 : Présence d'Airbnb en 2009 (à gauche) et en 2014 (à droite).....	282
Figure 25 : Évolution du nombre de logements disponibles à Paris sur la plateforme Airbnb .....	282
Figure 26 : Les différentes identités visuelles d'Airbnb.....	292
Figure 27 : Exemples de publicités mises en place par Airbnb contre la proposition F à San Francisco en 2015 .....	295
Figure 28 : Campagne d'affichage Airbnb à Paris en 2015 (crédits Valentin Hochet) .....	297
Figure 29 : Portail Dataville d'Airbnb .....	299
Figure 30 : Répartition des offres Airbnb et des chambres d'hôtel à Paris en 2017 .....	335

Figure 31 : Évolution de la population et de l'indice des prix des logements anciens à Paris .....	337
Figure 32 : La répartition des logements à Paris en 2015 .....	340
Figure 33 : Répartition de la population parisienne et prix moyen du mètre carré des logements anciens par arrondissement, en 2017 .....	341
Figure 34 : La tonalité du corpus du cas Airbnb .....	352
Figure 35 : Les mots fréquents du corpus d'Airbnb .....	354
Figure 36 : Les mots fréquents du discours d'Airbnb pondérés en tf-idf .....	356
Figure 37 : Les entités du corpus d'Airbnb .....	357
Figure 38 : Les <i>topics</i> latents du corpus d'Airbnb .....	358
Figure 39 : Evolution de la composition du corpus du Conseil de Paris .....	361
Figure 40 : Description générale du corpus du Conseil de Paris .....	362
Figure 41 : Les entités du corpus du Conseil de Paris .....	363
Figure 42 : Les mots fréquents du corpus du Conseil de Paris pondérés en tf-idf .....	364
Figure 43 : Les <i>topics</i> latents du corpus du Conseil de Paris .....	365
Figure 44 : Description générale du corpus de l'UMIH .....	368
Figure 45 : Les entites du corpus de l'UMIH .....	369
Figure 46 : Les mots fréquents du corpus de l'UMIH pondérés en tf-idf .....	370
Figure 47 : Les topics latents du corpus de l'UMIH .....	371
Figure 48 : Description générale du corpus du SPLM .....	374
Figure 49 : Les entités du corpus du SPLM .....	375
Figure 50 : Les mots fréquents du corpus du SPLM pondérés en tf-idf .....	376
Figure 51 : Les <i>topics</i> latents du corpus du SPLM .....	377
Figure 52 : Description générale du corpus de l'UNPLV .....	379
Figure 53 : Les entités du corpus de l'UNPLV .....	380
Figure 54 : Fréquence des termes du corpus de l'UNPLV pondérée en tf-idf .....	381
Figure 55 : Les <i>topics</i> latents du corpus de l'UNPLV .....	382
Figure 56 : Description générale du corpus de l'AhTop .....	384
Figure 57 : Les entités du corpus de l'AhTop .....	385
Figure 58 : Les mots fréquents du corpus de l'AhTop pondérés en tf-idf .....	386
Figure 59 : Les <i>topics</i> latents du corpus de l'AhTop .....	387
Figure 60 : Évolution de la production des discours des acteurs étudiés .....	388
Figure 61 : Discours des acteurs pendant la première période du travail institutionnel .....	392
Figure 62 : L'enchaînement du travail institutionnel sur la première période .....	393
Figure 63 : Le discours des acteurs en 2014-2015 .....	397
Figure 64 : Résultats du modèle <i>wordfish</i> sur les syndicats pour la période 2 .....	399
Figure 65 : L'évolution du travail institutionnel durant la deuxième période .....	400
Figure 66 : Le discours des acteurs en 2016 .....	404
Figure 67 : Résultats du modèle <i>wordfish</i> appliqué en 2016 sur le discours des associations professionnelles .....	405
Figure 68 : Évolution du travail institutionnel en 2016 .....	406
Figure 69 : Les discours des acteurs en 2017 .....	410
Figure 70 : Résultats du modèle <i>wordfish</i> sur les syndicats pour 2017 .....	411
Figure 71 : Évolution du travail institutionnel en 2017 .....	412
Figure 72 : L'institutionnalisation d'Airbnb dans le champ de l'hébergement touristique parisien ...	421
Figure 73 : Le travail institutionnel sur la période 2008-2017 .....	423

Figure 74 : Campagne publicitaire d'Uber, agence Marcel, mars 2016, France En haut, à l'intention des chauffeurs En bas, à l'intention des passagers .....	434
Figure 75 : Les logos d'Uber à gauche : avant 2016, à droite : 2016-2017.....	434
Figure 76 : Exemple de représentation tirée du site Uber Movement Carte de la région parisienne représentant la durée moyenne d'un trajet <i>source : Uber, octobre 2017</i> .....	435
Figure 77 : Campagne publicitaire d'Uber, septembre 2017, France.....	438
Figure 78 : Recommandations d'Uber vis-à-vis de ses chauffeurs .....	450
Figure 79 : Prix moyen des licences de taxis à Paris.....	474
Figure 80 : Impression-écran de la page d'accueil de Chauffeur Privé en 2017.....	480
Figure 81 : La tonalité du corpus du cas Uber.....	485
Figure 82 : Les mots les plus fréquents du corpus d'Allocab .....	487
Figure 83 : Les entités du corpus d'Allocab .....	488
Figure 84 : Le discours d'Allocab pondéré en tf-idf .....	489
Figure 85 : Les <i>topics</i> latents du corpus d'Allocab.....	490
Figure 86 : Le discours général d'Uber .....	492
Figure 87 : Les entités du corpus d'Uber.....	493
Figure 88 : Le discours d'Uber pondéré en tf-idf .....	494
Figure 89 : Les <i>topics</i> latents du corpus d'Uber .....	495
Figure 90 : Évolution de la composition du corpus de la CGT .....	497
Figure 91 : Description générale du corpus de la CGT .....	498
Figure 92 : Les entités du corpus de la CGT .....	499
Figure 93 : Pondération du corpus de la CGT en tf-idf.....	500
Figure 94 : Les <i>topics</i> latents du corpus de la CGT.....	501
Figure 95 : Description générale des corpus de l'UNIT et de la FNAT.....	503
Figure 96 : Les entités des corpus de l'UNIT et de la FNAT .....	504
Figure 97 : Le discours de l'UNIT et de la FNAT pondéré en tf-idf.....	505
Figure 98 : Description générale du corpus de la CFDT-VTC .....	506
Figure 99 : Les entités du corpus de la CFDT-VTC .....	507
Figure 100 : Le discours de la CFDT-VTC pondéré en tf-idf.....	508
Figure 101 : Les <i>topics</i> latent du corpus de la CFDT-VTC.....	509
Figure 102 : Description générale du corpus du Conseil de Paris.....	511
Figure 103 : Les entités du corpus du Conseil de Paris.....	512
Figure 104 : Le corpus du Conseil de Paris pondéré en tf-idf.....	513
Figure 105 : Les <i>topics</i> latents du corpus du Conseil de Paris .....	514
Figure 106 : Description générale du corpus de l'autorité de la Concurrence .....	515
Figure 107 : Le discours de l'Autorité de la Concurrence pondéré en tf-idf .....	516
Figure 108 : Répartition des documents du corpus en fonction des acteurs et du temps .....	518
Figure 109 : Le discours des acteurs en 2013 .....	521
Figure 110 : Résultats du modèle <i>wordfish</i> appliqué en 2013 aux discours des acteurs.....	522
Figure 111 : Évolution du travail institutionnel en 2012-2013.....	523
Figure 112 : Le discours des acteurs en 2014 .....	526
Figure 113 : Le positionnement des acteurs en 2014, d'après le modèle <i>wordfish</i> .....	527
Figure 114 : Le discours des acteurs en 2015 .....	529
Figure 115 : Le modèle <i>wordfish</i> appliqué aux discours des acteurs en 2015 .....	531
Figure 116 : Le travail institutionnel sur la deuxième période .....	532
Figure 117 : Le discours des acteurs en 2016 .....	535

Figure 118 : Résultat du modèle <i>wordfish</i> sur l'année 2016 .....	536
Figure 119 : Le discours des acteurs en 2017 .....	538
Figure 120 : Résultats du modèle <i>wordfish</i> appliqué en 2017.....	539
Figure 121 : le travail institutionnel de la troisième période.....	540
Figure 122 : L'institutionnalisation d'Uber dans le champ parisien du transport public particulier de personnes .....	548
Figure 123 : Le travail institutionnel entre 2012 et 2017.....	549
Figure 124 : La quête de légitimité des plateformes .....	585
Figure 125 : les catégories de stratégies de résistance mobilisées par les pouvoirs publics dans les cas Airbnb et Uber .....	597
Figure 126 : Les stratégies de résistance mobilisées par Airbnb et Uber en fonction des périodes du travail institutionnel .....	599
Figure 127 : Les stratégies de résistance mobilisées par les pouvoirs publics dans les cas Airbnb et Uber en fonction des périodes du travail institutionnel.....	600

---

# TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les 4 types d'écosystèmes d'affaires selon Koenig (2012) .....	49
Tableau 2 : Définitions de l'écosystème d'affaires présentes dans la littérature française.....	49
Tableau 3 : Déclinaison des éléments clés d'un écosystème d'affaires.....	51
Tableau 4 : Les composantes des business model des plateformes - places de marché Repris de Täuscher & Laudien, 2018, p. 321 .....	68
Tableau 5 : Présentation des principales caractéristiques d'Airbnb et Uber.....	97
Tableau 6 : La typologie des légitimités, repris de Suchman (1995) .....	134
Tableau 7 : Les stratégies entrepreneuriales pour promouvoir le développement d'une nouvelle industrie, d'après Aldrich & Fiol (1994).....	143
Tableau 8 : Les différentes formes du travail institutionnel selon le pilier visé et la phase du cycle institutionnels D'après Lawrence et Suddaby (2006).....	209
Tableau 9 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles, d'après Oliver (1991).....	222
Tableau 10 : Comparaison des critères de choix des deux cas.....	245
Tableau 11 : Descriptif de la composition du corpus du cas Airbnb .....	256
Tableau 12 : Descriptif de la composition du corpus du cas Uber .....	259
Tableau 13 : Extrait du tableau de données utilisé pour l'analyse chronologique du cas Uber.....	263
Tableau 14 : Le dénombrement des actions par acteurs et par stratégies dans le temps, exemple du cas Uber.....	264
Tableau 15 : Détail des tactiques mises en place par Uber dans la deuxième phase du travail institutionnel.....	265
Tableau 16 : Levées de fonds successives d'Airbnb Source : crunchbase.com .....	303
Tableau 17 : Les acquisitions d'Airbnb.....	305
Tableau 18 : Les dépenses de lobbying d'Airbnb dans l'administration fédérale américaine Source : Center for Responsive Politics.....	316
Tableau 19 : Rattachement de la politique transversale du tourisme de 2012 à 2017 .....	331
Tableau 20 : Rôle des secteurs d'activité dans l'offre touristique .....	332
Tableau 21 : les principales caractéristiques de l'offre d'hébergement de courte durée.....	333
Tableau 22 : Les principales associations professionnelles du champ de l'hébergement touristique ..	348
Tableau 23 : Composition du corpus d'Airbnb.....	353
Tableau 24 : Composition du corpus du Conseil de PARIS.....	360
Tableau 25 : Composition du corpus de l'UMIH .....	367
Tableau 26 : Composition du corpus du SPLM .....	373
Tableau 27 : Composition du corpus de l'UNPLV .....	378
Tableau 28 : Composition du corpus de l'AhTop .....	383
Tableau 29 : Les thématiques-clés abordées par les acteurs du champ de l'hébergement touristique	389
Tableau 30 : Résumé des sujets occupants les acteurs du champ de la régulation locale de l'hébergement touristique entre 2008 et 2017 .....	418
Tableau 31 : Résumé chronologique des stratégies et des tactiques de résistance au travail institutionnel mises en place par les acteurs entre 2008 et 2017 .....	419
Tableau 32 : Les levées de fonds d'Uber .....	441
Tableau 33 : Les acquisitions connues d'Uber.....	442
Tableau 34 : Les dépenses de lobbying d'Uber dans l'administration fédérale américaine Source : Center for Responsive Politics .....	457

Tableau 35 : Caractéristiques des taxis et des voitures de remise instaurées par les décrets de 1973 et 1977 .....	470
Tableau 36 : Caractéristiques des VTC en 2009.....	471
Tableau 37 : Les principales associations professionnelles du champ du transport public particulier de personnes .....	482
Tableau 38 : Composition du corpus d'Allocab .....	486
Tableau 39 : Composition du corpus Uber .....	491
Tableau 40 : Composition du corpus de la CGT .....	497
Tableau 41 : Composition du corpus de l'UNIT et de la FNAT .....	502
Tableau 42 : Composition du corpus de la CFDT-VTC .....	506
Tableau 43 : La composition du corpus du Conseil de Paris .....	510
Tableau 44 : La composition du corpus de l'Autorité de la Concurrence .....	514
Tableau 45 : Les thématiques-clés abordées par les acteurs du champ du transport public particulier de personnes .....	518
Tableau 46 : Résumé des sujets occupants les acteurs du champ du transport public particulier de personnes entre 2012 et 2017 .....	545
Tableau 47 : Résumé chronologique des stratégies et des tactiques de résistance au travail institutionnel mises en place par les acteurs entre 2012 et 2017 .....	546
Tableau 48 : Les versants servis par les plateformes.....	553
Tableau 49 : Les <i>business model</i> d'Airbnb et Uber .....	554
Tableau 50 : Les déclinaisons opérationnelles des stratégies de développement des écosystèmes d'Airbnb et d'Uber .....	561
Tableau 51 : La légitimité d'Airbnb et d'Uber .....	575
Tableau 52 : Les stratégies de légitimation d'un nouveau secteur d'activité portées par Airbnb et Uber .....	581
Tableau 53 : les stratégies de légitimation d'Airbnb et d'Uber .....	583
Tableau 54 : Les répertoires de travail institutionnel mobilisés par Airbnb et Uber .....	590
Tableau 55 : les réponses stratégiques des plateforme et de l'État français au travail institutionnel *(+les réponses de la mairie de Paris).....	596
Tableau 56 : Le travail institutionnel du cas Airbnb .....	606
Tableau 57 : Le travail institutionnel du cas Uber .....	606
Tableau 58 : Les bibliothèques R utilisées pour l'analyse.....	651



---

# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	4
RÉSUMÉ .....	6
MOTS-CLÉS : .....	6
ABSTRACT .....	7
KEY-WORDS: .....	7
SOMMAIRE .....	9
INTRODUCTION .....	13
CHAPITRE 1 : L'OBJET PLATEFORME .....	27
INTRODUCTION .....	27
I. LA NATURE DES PLATEFORMES .....	27
A. UN RÔLE D'INTERMÉDIAIRE SUR UN MARCHÉ MULTI-FACE .....	30
1) <i>Diminution des coûts de recherche et de transaction</i> .....	30
2) <i>Effets de réseau</i> .....	33
3) <i>Effets de verrouillage</i> .....	36
B. LES ATOUTS CLÉS DES PLATEFORMES .....	39
1) <i>L'échelle</i> .....	40
2) <i>Un marché de réputation</i> .....	42
3) <i>Un marché d'appariement</i> .....	45
C. AU CŒUR D'UN ÉCOSYSTÈME D'AFFAIRES .....	46
1) <i>Définition de l'écosystème d'affaires</i> .....	47
2) <i>Les différents acteurs de l'écosystème</i> .....	50
3) <i>La dynamique concurrentielle de l'écosystème</i> .....	52
II. LES DÉFIS DES PLATEFORMES .....	56
A. LES MODÈLES D'AFFAIRES DES PLATEFORMES .....	57
1) <i>Les différents types de plateforme</i> .....	57
2) <i>Les leviers d'action des plateformes</i> .....	62
3) <i>Les différents business model des plateformes</i> .....	66
B. LES DÉFIS DANS LE TEMPS .....	70
1) <i>Phase de lancement</i> .....	71
2) <i>Phase de croissance</i> .....	74
3) <i>Phase de maturité</i> .....	77
4) <i>Phase de renaissance</i> .....	80
C. UNE NOUVELLE CATÉGORIE D'OBJET .....	82
1) <i>L'économie de pair-à-pair : un nouveau paradigme relationnel</i> .....	82
a) <i>Les relations entre utilisateurs</i> .....	82
b) <i>Les relations de travail</i> .....	84
2) <i>Le problème de la catégorisation juridique</i> .....	87
3) <i>Des effets bénéfiques pour la société ?</i> .....	91
CONCLUSION .....	95

<b>CHAPITRE 2 : LA CONQUÊTE DES MARCHÉS.....</b>	<b>100</b>
INTRODUCTION .....	100
<b>I. LES INGRÉDIENTS NÉCESSAIRES À LA MISE SUR LE MARCHÉ DES PLATEFORMES. 101</b>	
A. L'INGRÉDIENT DE BASE : LES RESSOURCES .....	102
1) <i>L'approche par les ressources : définition</i> .....	103
2) <i>L'obtention des ressources : un enjeu stratégique</i> .....	105
B. LE VERSANT CULTUREL : LES RELATIONS PUBLIQUES .....	108
1) <i>L'objectif des relations publiques</i> .....	109
2) <i>Les moyens des relations publiques</i> .....	112
a) Les partenariats .....	112
b) L'organisation d'événements.....	113
c) L'utilisation des outils de communication .....	114
d) L'objectivation des personnalités .....	116
C. LA TOUCHE POLITIQUE : LE MÉGAMARKETING.....	118
1) <i>Le mégamarketing d'après Kotler (1986)</i> .....	119
2) <i>Le mégamarketing des plateformes</i> .....	121
<b>II. LE RÔLE FONDAMENTAL DE LA LÉGITIMITÉ .....</b>	<b>124</b>
A. LA LÉGITIMITÉ, UNE CRISE PERMANENTE .....	125
1) <i>La domination légitime de Weber</i> .....	126
2) <i>Le système de légitimité et sa crise</i> .....	127
B. UNE DÉFINITION POSITIVE DE LA LÉGITIMITÉ : SUCHMAN, 1995 .....	129
1) <i>Définition</i> .....	130
2) <i>La typologie de la légitimité</i> .....	131
3) <i>Les sources de légitimité</i> .....	134
C. LE PROCESSUS DE LÉGITIMATION .....	139
1) <i>La légitimation</i> .....	139
2) <i>Les défis des organisations face à la légitimité</i> .....	141
a) Défi 1 : gagner sa légitimité.....	141
b) Défi 2 : maintenir sa légitimité.....	143
c) Défi 3 : réparer sa légitimité.....	144
CONCLUSION.....	145
<b>CHAPITRE 3 : LA CONQUÊTE INSTITUTIONNELLE.....</b>	<b>152</b>
INTRODUCTION .....	152
<b>I. LES FONDEMENTS DE LA TNI .....</b>	<b>157</b>
A. LES INSTITUTIONS ET LEURS EFFETS .....	158
1) <i>Les institutions : une définition</i> .....	158
a) La forme idéal-typique de l'institution.....	158
b) Instaurant et institué .....	159
c) Le cadre institutionnel des plateformes : le marché .....	162
2) <i>Le fonctionnement des institutions</i> .....	163
a) Les piliers des institutions.....	163
b) L'incomplétude institutionnelle .....	165
c) L'institutionnalisation.....	166
3) <i>Les effets des institutions</i> .....	168

a)	Conformité aux institutions .....	168
b)	Impact sur la structure des organisations .....	170
c)	L'isomorphisme institutionnel .....	170
B.	LE CONCEPT DE CHAMP .....	172
1)	<i>Un champ de « guerre institutionnelle » (logique, dynamique) .....</i>	<i>173</i>
a)	Définition.....	173
b)	Les champs d'action stratégique (Fligstein & McAdam, 2011) .....	175
c)	Les positions des acteurs dans le champ.....	177
(i)	Les leaders.....	177
(ii)	Les challengers.....	177
(iii)	Les agences de régulation.....	178
(iv)	Le rôle particulier de l'État et du gouvernement .....	178
d)	La dynamique des champs .....	179
(i)	Champ émergent .....	180
(ii)	Champ mûr et stable.....	180
(iii)	Champ en crise.....	181
2)	<i>Le changement institutionnel .....</i>	<i>182</i>
a)	Les origines du changement .....	183
(i)	Le rôle des chocs exogènes.....	184
(ii)	La bataille pour le pouvoir .....	184
b)	Les étapes du changement .....	186
c)	L'enjeu de légitimité.....	189
<b>II.</b>	<b>LE RÔLE DES ACTEURS ET LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>191</b>
A.	L'ENTREPRENEUR INSTITUTIONNEL.....	192
	Le paradoxe de l'agent enlisé .....	193
1)	<i>Un acteur du changement .....</i>	<i>193</i>
a)	Définition.....	193
b)	Apparition.....	194
c)	Action.....	195
(i)	Créer une coalition d'acteurs, supports du changement.....	196
(ii)	Institutionnaliser les pratiques .....	197
(iii)	Les moyens d'action.....	198
(a)	Le discours.....	198
(b)	Les actions stratégiques .....	199
(c)	Les pratiques .....	199
2)	<i>Un acteur socialement doué.....</i>	<i>200</i>
a)	Les compétences sociales.....	200
b)	Le capital social.....	201
c)	La position sociale .....	201
d)	Les compétences politiques.....	202
3)	<i>Un agent parmi d'autres .....</i>	<i>203</i>
a)	L'encastrement des champs.....	203
b)	La répartition des compétences sociales dans le champ .....	204
B.	LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....	206
1)	<i>Les répertoires de pratiques pour peser sur les institutions .....</i>	<i>207</i>
a)	Le travail en vue de la création d'institutions .....	210
(i)	Axé sur le pilier coercitif.....	210
(ii)	Axé sur le pilier normatif .....	211
(iii)	Axé sur le pilier cognitif .....	211

b)	Le travail en vue du maintien des institutions .....	212
(i)	Axé sur le pilier coercitif.....	212
(ii)	Axé sur le pilier normatif .....	213
(iii)	Axé sur le pilier cognitif .....	214
c)	Le travail en vue de la déstabilisation institutionnelle.....	214
(i)	Axé sur le pilier coercitif.....	214
(ii)	Axé sur le pilier normatif .....	215
(iii)	Axé sur le pilier cognitif .....	215
2)	<i>Les stratégies de résistance aux processus institutionnels</i> .....	217
a)	Les réponses stratégiques.....	218
(i)	Acquiescement.....	218
(ii)	Compromis.....	219
(iii)	Évitement.....	220
(iv)	Défi .....	220
(v)	Manipulation.....	221
b)	Les facteurs influençant l'adoption des stratégies de résistance .....	223
(i)	L'intérêt du changement .....	223
(ii)	L'origine des pressions .....	223
(iii)	Le contenu des pressions.....	223
(iv)	Les formes de contrôle .....	224
(v)	La nature du champ.....	224
	CONCLUSION.....	225
	<b>CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>231</b>
	INTRODUCTION .....	231
<b>I.</b>	<b>L'ÉTUDE DE CAS MULTIPLE .....</b>	<b>231</b>
A.	DESIGN DE LA RECHERCHE .....	233
1)	<i>Rappel de la question de recherche</i> .....	233
a)	Genèse de la recherche .....	233
b)	Question de recherche .....	234
2)	<i>Description du design choisi</i> .....	236
a)	Les unités d'analyse.....	236
b)	Le lien entre la théorie et les données.....	236
c)	La nature des données collectées .....	237
B.	LE CHOIX DES CAS.....	239
1)	<i>Une unité temporelle et territoriale</i> .....	240
a)	Choix de la zone géographique.....	240
b)	Chronologie des cas .....	241
2)	<i>Les points de convergence</i> .....	241
3)	<i>Les points de divergence</i> .....	243
C.	LE PROTOCOLE DE LA RECHERCHE .....	245
<b>II.</b>	<b>LA COLLECTE DES DONNÉES .....</b>	<b>248</b>
A.	DES SOURCES MULTIPLES POUR S'APPROPRIER LE CONTEXTE .....	248
B.	LA PRESSE POUR RÉALISER UNE CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS.....	250
C.	LA CONSTITUTION DE CORPUS DE TEXTES POUR IDENTIFIER LES POSITIONS DES ACTEURS .....	252
1)	<i>Le corpus du cas Airbnb</i> .....	253
a)	Le discours d'Airbnb .....	253

b) Le discours des associations professionnelles .....	254
c) Le discours de la ville de Paris .....	255
2) <i>Le corpus du cas Uber</i> .....	256
a) Le discours d'Uber et des plateformes de VTC.....	256
b) Le discours des associations professionnelles .....	257
c) le discours de la ville de Paris.....	258
<b>III. LES OUTILS D'ANALYSE EMPLOYÉS .....</b>	<b>259</b>
A. L'ANALYSE DES SÉQUENCES D'ÉVÈNEMENTS.....	261
B. LA PRISE EN MAIN DES CORPUS .....	266
1) <i>La bibliothèque cleanNLP</i> .....	266
2) <i>La bibliothèque quanteda</i> .....	268
3) <i>L'analyse du sentiment : le lexique NRC</i> .....	271
C. L'IDENTIFICATION DES THÉMATIQUES.....	272
D. L'ANTAGONISME POLITIQUE.....	275
CONCLUSION.....	277
<b>CHAPITRE 5 : AIRBNB .....</b>	<b>280</b>
INTRODUCTION .....	280
<b>I. AIRBNB, L'HISTOIRE D'UN SUCCÈS RAPIDE.....</b>	<b>281</b>
A. 2007-2009 : LES DÉBUTS DE LA START-UP .....	283
B. 2010-2013 : LA CROISSANCE DANS L'ÉCONOMIE COLLABORATIVE.....	286
C. 2014-2017 : LA CONSOLIDATION DE L'ACTIVITÉ .....	291
<b>II. AIRBNB, UN BEL EXEMPLE DE MÉGAMARKETING.....</b>	<b>301</b>
A. COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES : LE CAPITALISME NUMÉRIQUE .....	302
1) <i>Modèle de financement</i> .....	302
2) <i>Stratégie d'acquisitions</i> .....	304
B. COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES : LE POUVOIR DE LA COMMUNAUTÉ .....	306
1) <i>Le positionnement dans l'économie collaborative</i> .....	306
2) <i>L'UX au service de la communauté</i> .....	310
C. COMPÉTENCES POLITIQUES : LES SPÉCIALISTES EN POLITIQUES PUBLIQUES .....	312
1) <i>Des experts en lobbying</i> .....	313
2) <i>Des partenariats multiples</i> .....	317
D. COMPÉTENCES DE RELATIONS PUBLIQUES.....	318
1) <i>L'art de la communication</i> .....	318
2) <i>L'engagement éthique de l'entreprise</i> .....	320
<b>III. LE CHAMP PARISIEN DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE .....</b>	<b>325</b>
A. LE « PROBLÈME AIRBNB » : AU CROISEMENT DES POLITIQUES DU TOURISME ET DU LOGEMENT .....	325
1) <i>La politique du tourisme en France</i> .....	327
2) <i>L'hébergement touristique, un champ régulé</i> .....	332
3) <i>La situation du logement à Paris</i> .....	336
B. LES ACTEURS DU CHAMP DE L'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE.....	342
1) <i>Les pouvoirs publics : l'incarnation du pilier réglementaire</i> .....	342
a) Le rôle de l'État français .....	343
b) Paris : ville, département, métropole.....	343

2) <i>Les compétiteurs : les professionnels de l'hébergement touristique</i> .....	344
a) Les hôteliers et professionnels associés : les leaders du champ .....	345
b) Les intermédiaires : les nouveaux challengers .....	346
3) <i>Les associations professionnelles : l'incarnation du pilier normatif</i> .....	346
4) <i>Les destinataires des discours de légitimation</i> .....	348
a) Au niveau du marché .....	348
b) L'opinion publique.....	349
<b>IV. LES ENJEUX DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>350</b>
A. AIRBNB .....	352
B. LE CONSEIL DE PARIS.....	359
C. L'UNION DES MÉTIERS ET DES INDUSTRIES DE L'HÔTELLERIE .....	366
D. LE SYNDICAT DES PROFESSIONNELS DE LA LOCATION MEUBLÉE .....	372
E. L'UNION NATIONALE POUR LA PROMOTION DE LA LOCATION DE VACANCES.....	377
F. LES ACTEURS DE L'HÉBERGEMENT DU TOURISME PROFESSIONNEL .....	383
<b>V. LA RÉALITÉ DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL.....</b>	<b>390</b>
A. 2008-2013 : L'EXPLOSION D'AIRBNB .....	390
B. 2014-2015 : LE VERSANT LOGEMENT .....	394
C. 2016-2017 : LA MISE EN CONFORMITÉ D'AIRBNB.....	400
1) 2016.....	400
2) 2017.....	406
CONCLUSION.....	420
<b>CHAPITRE 6 : UBER .....</b>	<b>425</b>
INTRODUCTION .....	425
<b>I. UBER OU LA PUISSANCE DE L'IMPACT.....</b>	<b>425</b>
A. 2009-2012 : LES DÉBUTS DE LA START-UP .....	426
B. 2012-2015 : LA COURSE À LA CROISSANCE.....	429
C. 2016-2017 : LE TEMPS DE LA COMPLIANCE .....	433
<b>II. LE MÉGAMARKETING D'UBER.....</b>	<b>439</b>
A. COMPÉTENCES ÉCONOMIQUES .....	440
1) <i>Financement de l'activité</i> .....	440
2) <i>Modèle de tarification</i> .....	443
B. COMPÉTENCES PSYCHOLOGIQUES .....	445
1) <i>Les innovations apportées par Uber</i> .....	446
2) <i>La conquête des marchés</i> .....	452
C. COMPÉTENCES POLITIQUES.....	455
1) <i>Des experts en lobbying et en droit</i> .....	455
2) <i>Des partenariats d'avenir</i> .....	459
D. COMPÉTENCES DE RELATIONS PUBLIQUES.....	461
1) <i>L'art de la communication</i> .....	462
2) <i>L'engagement de l'entreprise</i> .....	464
<b>III. LE CHAMP PARISIEN DU TRANSPORT PUBLIC PARTICULIER DE PERSONNES.....</b>	<b>466</b>
A. UBER OU LA PUISSANCE DES TAXIS .....	466

1) <i>L'évolution du contexte réglementaire autour des taxis et autres VTC</i> .....	467
2) <i>La situation parisienne</i> .....	472
B. LES ACTEURS DU CHAMP DU TRANSPORT PUBLIC PARTICULIER DE PERSONNES .....	476
1) <i>Les pouvoirs publics</i> .....	476
2) <i>Les compétiteurs</i> .....	477
a) <i>Les taxis</i> .....	478
b) <i>Les VTC</i> .....	478
3) <i>Les associations professionnelles</i> .....	480
4) <i>Les destinataires des discours de légitimation</i> .....	482
<b>IV. LES ENJEUX DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL</b> .....	<b>483</b>
A. LES PLATEFORMES DE VTC .....	485
1) <i>Allocab</i> .....	485
2) <i>Uber</i> .....	491
B. LES TAXIS .....	496
1) <i>La CGT-Taxis</i> .....	496
2) <i>L'UNIT et la FNAT</i> .....	502
C. LA VOIX DES CHAUFFEURS DE VTC : LA CFDT-VTC .....	505
D. LES POUVOIRS PUBLICS .....	509
1) <i>Le Conseil de Paris</i> .....	510
2) <i>L'Autorité de la Concurrence</i> .....	514
<b>V. LA RÉALITÉ DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL</b> .....	<b>519</b>
A. 2012-2013 : LE MOUVEMENT DES DODOS .....	519
B. 2014-2015 : LE CONFLIT UBERPOP .....	523
1) <i>2014</i> .....	523
2) <i>2015</i> .....	527
C. 2016-2017 : LE TEMPS DES CHAUFFEURS VTC .....	532
1) <i>2016</i> .....	532
2) <i>2017</i> .....	536
CONCLUSION .....	547
<b>CHAPITRE 7 : L'INSTITUTIONNALISATION DES PLATEFORMES</b> .....	<b>552</b>
INTRODUCTION .....	552
<b>I. LES FORMES DES PLATEFORMES</b> .....	<b>553</b>
A. LE BUSINESS MODEL D'AIRBNB ET D'UBER .....	553
B. CYCLE DE VIE ET STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT .....	560
1) <i>Les stratégies déployées pour la phase de lancement</i> .....	561
2) <i>Les stratégies de la phase de croissance</i> .....	563
3) <i>Les stratégies de la maturité</i> .....	565
<b>II. LA LÉGITIMITÉ DES PLATEFORMES</b> .....	<b>569</b>
A. LES SYSTÈMES DE LÉGITIMITÉ DES PLATEFORMES .....	569
1) <i>Les différents niveaux d'interprétation</i> .....	569
a) <i>Premier niveau : la forme organisationnelle</i> .....	570
b) <i>Deuxième niveau : le marché</i> .....	571

c) Troisième niveau : l'identité de la plateforme .....	573
2) <i>Les supports des systèmes de légitimité</i> .....	574
a) La légitimité pragmatique.....	575
b) La légitimité morale .....	576
c) La légitimité cognitive .....	577
B. LES PROCESSUS DE LÉGITIMATION DES PLATEFORMES .....	580
1) <i>La légitimation d'un nouveau secteur d'activité</i> .....	580
2) <i>La légitimation d'une nouvelle organisation</i> .....	583
<b>III. LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL .....</b>	<b>587</b>
A. LES RÉPERTOIRES DE TRAVAIL INSTITUTIONNEL MOBILISÉS PAR LES PLATEFORMES .....	588
1) <i>Les stratégies de création institutionnelle</i> .....	591
a) Le pilier coercitif.....	591
b) Le pilier normatif.....	592
c) Le pilier cognitif .....	592
2) <i>Les stratégies de maintien et de déstabilisation institutionnels</i> .....	593
B. LE DÉROULEMENT DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL .....	594
C. LES EFFETS DU TRAVAIL INSTITUTIONNEL .....	601
1) <i>L'institutionnalisation des plateformes et des versants producteurs</i> .....	601
2) <i>Les évolutions des acteurs établis</i> .....	603
3) <i>Le rôle de l'État et du gouvernement</i> .....	604
CONCLUSION.....	607
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>609</b>
LES APPORTS DE LA THÈSE .....	610
<i>Théoriques, tout d'abord</i> .....	610
<i>Méthodologiques, ensuite</i> .....	612
<i>Managériaux, enfin</i> .....	613
LES LIMITES DE NOTRE TRAVAIL .....	613
LES PERSPECTIVES DE RECHERCHE.....	615
<i>Approfondir</i> .....	616
<i>Reproduire</i> .....	617
<i>Poursuivre</i> .....	618
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>623</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>651</b>
<b>CHAPITRE 4 : .....</b>	<b>651</b>
A. LISTE DES BIBLIOTHÈQUES R UTILISÉES POUR L'ANALYSE .....	651
B. CODE R UTILISÉ POUR LE CAS UBER.....	651
<b>CHAPITRE 5 : .....</b>	<b>660</b>
A. L'INTERFACE DU SITE AIRBNB.COM.....	660
1) <i>La création d'une annonce logement sur Airbnb</i> .....	660
2) <i>Interface de recherche du site</i> .....	662
B. ANNONCE POUR LE POSTE DU MANAGER DES POLITIQUES PUBLIQUES EUROPÉENNES, CONSULTÉE LE 19/05/2018 : .....	662
C. EXEMPLES DE PUBLICATIONS D'AIRBNB SUR LES RÉSEAUX .....	664



1) Exemple de publication Facebook .....	664
2) Exemple de publication Instagram .....	664
3) Exemple de publication Twitter.....	665
4) Exemple de publication Google+.....	666
5) Exemple de publication LinkedIn .....	667
<b>CHAPITRE 6 : .....</b>	<b>668</b>
A. INTERFACE D'UN COMPTE UBER .....	668
1) Pour les chauffeurs : .....	668
a) Création de compte :.....	668
b) Interface de suivi : .....	669
2) Pour les passagers :.....	669
B. EXEMPLES DE PUBLICATIONS SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX .....	670
1) Facebook :.....	670
2) Twitter :.....	670
3) LinkedIn :.....	671
4) Instagram : .....	672
<b>TABLE DES FIGURES .....</b>	<b>674</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>678</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>680</b>