



LOUVAIN
School of Management

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT

Économie collaborative – Modèle économique alternatif et disruptif
Quelles perspectives d'évolution par rapport aux acteurs conventionnels ?
Étude de cas – Airbnb

Promoteur :
Hervé Van Oppens

Mémoire-recherche présenté par
Adrien Torfs

En vue de l'obtention du titre
Master 120 crédits en ingénieur de gestion

ANNÉE ACADÉMIQUE 2015 – 2016

Remerciements

Comment trouver les mots adéquats pour remercier tous ceux qui m'ont aidé dans ce défi ? Pourtant, je tiens à exprimer ici toute ma reconnaissance.

À mes parents, Joëlle et Yves, pour leur présence continue. J'ai eu la chance extraordinaire de pouvoir, une nouvelle fois, compter sur vous. Votre soutien irréprochable m'est très précieux.

À Monsieur Van Oppens, mon promoteur qui, par sa disponibilité, son encadrement mais aussi ses exigences, m'a forcé à développer des compétences de recherche et de clarté. Il m'a épaulé, m'incitant continuellement à me dépasser.

À tous mes amis, qui ont su prendre patience face à mes absences.

À vous tous, merci.

Table des Matières

Introduction.....	1
Partie première – Aperçu global de l'économie collaborative.....	3
1 Contexte.....	3
1.1 Définitions des concepts.....	5
1.1.1 Economie de marché traditionnelle.....	5
1.1.2 Economie collaborative	6
1.1.3 Consommation collaborative.....	8
1.2 Caractéristiques et piliers de l'économie collaborative	12
1.2.1 Pilier économique	13
1.2.2 Pilier technologique	14
1.2.3 Pilier géographique	15
1.2.4 Pilier social	16
1.2.5 Millennials.....	18
1.2.6 Modèles de revenus	18
1.2.7 Confiance et réputation	19
1.3 Conclusion	21
Partie seconde – Modification des paysages économique et politique actuels : Quelle synergie entre les deux économies ?	22
2 Rupture avec les entreprises traditionnelles	22
2.1 Impacts sur le marché actuel	24
2.2 Points de différenciation	26
2.3 Réaction des entreprises conventionnelles	28
2.3.1 Conclure un partenariat avec une plateforme.....	29
2.3.2 Etendre à l'économie collaborative des services existants	30
2.3.3 Lancer sa propre plateforme	31

2.3.4	Miser sur la flexibilité de l'économie collaborative	32
2.3.5	Investir dans les startups	33
2.3.6	S'opposer purement et simplement	35
2.3.7	Conclusion	35
3	Critiques de l'économie du partage	36
3.1	Régulation du marché	36
3.2	Régulation des travailleurs	37
3.3	Conformité fiscale	39
3.4	Impact mitigé sur l'emploi	42
3.5	Absence du caractère collaboratif	43
3.6	Manque de transparence.....	44
3.7	Conclusion	45
4	Etude de cas – Airbnb.....	46
4.1	Aperçu de l'entreprise.....	46
4.2	Confiance et réputation	47
4.3	Analyse stratégique	49
4.3.1	Analyse S.W.O.T.....	49
4.3.2	Analyse des cinq forces de Porter	50
4.4	Critiques et solutions	54
4.4.1	Régulation du marché	54
4.4.2	Conformité fiscale.....	56
4.4.3	Impacts sur les entreprises conventionnelles.....	59
4.4.4	Réactions des acteurs conventionnels	60
4.5	Tendance future.....	61
5	Evolutions possibles et défis majeurs	63

5.1	Remarques préliminaires.....	63
5.2	Défi économique – Trois scénarii d'évolution à envisager	67
5.3	Défi législatif et fiscal – Implication des autorités	72
5.4	Défi social – <i>Empowerment</i> de l'utilisateur	75
	Conclusion générale.....	79
	Bibliographie.....	82

Introduction

« Choix malin aujourd'hui : ne pas posséder. Partager. » Ainsi titrait Bryan Walsh, éditeur international au TIME, un de ses articles en 2011 sur l'économie collaborative, classée dans la catégorie des « dix idées qui vont **changer le monde** » par le célèbre magazine¹.

Se déplacer en ville avec Uber, louer une chambre dans un appartement sur Airbnb lors d'un voyage, faire du coworking avec Copass, voyager de ville en ville grâce à BlaBlaCar, obtenir un prêt financier privé pour un projet via Indiegogo, échanger des biens sur Yerdle ou commander un panier de produits chez des agriculteurs locaux en passant par la Ruche Qui Dit Oui !, les plateformes en ligne peer-to-peer (P2P) ont le **vent en poupe**.

Utilisées à travers le monde entier, ces nouvelles compagnies émergent les unes après les autres. Elles prennent leurs **origines** du marasme économique et de la diminution du pouvoir d'achat suite à la crise financière de 2008, de l'épuisement des ressources naturelles, des avancées technologiques sans précédent et de l'élan altruiste insufflé par les consommateurs. Elles capitalisent également sur les nouvelles technologies liées à l'âge digital pour permettre une nouvelle forme d'interactions : les échanges entre particuliers. De nouvelles opportunités leur deviennent accessibles, tant au niveau de la demande que de l'offre. Les aspects local et social sont mis en avant et font partie intégrante de ce nouveau modèle.

Pour toutes ces raisons, les particuliers adoptent ainsi de **nouvelles méthodes d'échange** ; l'économie collaborative voit le jour.

En s'appuyant sur ces différentes grandes tendances, l'économie collaborative a pu prendre son envol. Une telle **croissance** est naturellement considérée favorablement par les défenseurs de ce modèle alternatif. En effet, ceux-ci la voient comme une source de nouveaux emplois mais également comme un soulagement pour l'environnement dans la mesure où les ressources sont partagées, mises en commun (Susman, M., 2015). Elle apporte ainsi une solution au matérialisme et à l'hyperconsommation (Botsman, R., Rogers, R., 2011).

L'économie collaborative offre une réponse à de plus en plus de nos besoins ; elle fait alors office de **concurrente** à l'économie de marché traditionnelle. Pour certains, elle est amenée à devenir une rivale d'autant plus puissante qu'elle se développe et se répand dans d'autres secteurs (Stephany, A., 2015).

¹ Walsh, B. (2011), *Today's Smart Choice: Don't Own. Share*, TIME, URL: http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,2059521_2059717_2059710,00.html, consulté le 01/04/16.

Mais elle ne fait pas que des heureux. Aujourd'hui, les secteurs de l'économie de marché traditionnelle sont de plus en plus secoués par l'arrivée et le développement de ce nouveau modèle collaboratif. Les plus touchés actuellement sont, sans équivoque, l'industrie hôtelière et les compagnies de taxi. Loin de rester silencieux, les **opposants** à l'économie collaborative dénoncent une compétition déloyale et un laxisme prégnant des autorités en termes de législation. Taxes impayées, contraintes régulatrices inexistantes : les accusations sont lourdes mais peignent pourtant un tableau fidèle à la réalité (Baker, D., 2014 ; Susman, M., 2015). Par conséquent, les deux modèles que sont l'économie collaborative et l'économie de marché traditionnelle ne jouent pas selon les mêmes règles.

Le présent travail comporte **deux grandes sections**.

La première donne, après avoir défini l'économie de marché traditionnelle, un **aperçu global** de l'économie collaborative. Elle s'appuie sur diverses références comme des livres, études et enquêtes pour dresser un contexte théorique, se familiariser avec le phénomène et saisir ses caractéristiques primordiales. Ceci permettra ensuite de définir les différences fondamentales avec le modèle classique.

La deuxième section aborde la **modification des paysages** économique et politique actuels. Comment les entreprises conventionnelles sont-elles secouées par l'arrivée des startups de l'économie collaborative ? Quelles ruptures et critiques apparaissent suite à cette émergence ? Quels sont les moyens auxquels elles peuvent avoir recours pour réagir face à l'émergence de ce nouveau modèle alternatif ? Plus globalement, quel futur s'annonce pour les différents modèles économiques en jeu ?

Cette partie du travail examine ces différentes questions à travers plusieurs points où nous analysons les ruptures occasionnées par l'économie collaborative ainsi que les critiques qui lui sont faites. Pour appliquer ces points à un exemple concret, il s'en suit une **étude de cas** sur une plateforme emblématique de l'économie collaborative : Airbnb.

Cette seconde section est réalisée en s'appuyant sur une **multitude de sources**, notamment sur des entretiens avec des experts disponibles en ligne, des études, des rapports et des sondages réalisés par des sociétés de conseil et des instituts ainsi que des avis de think tanks. Des articles de presse sont également mis à profit pour obtenir les informations les plus récentes et apporter un éclairage supplémentaire grâce à l'actualité.

L'objectif de ce mémoire consiste à comprendre le caractère disruptif de l'économie collaborative et les **enjeux** qui y sont liés. Il vise également à évaluer les influences de la sphère collaborative sur la sphère économique traditionnelle, et inversement, dans le but de déterminer les différentes **évolutions possibles** qui pourraient en découler.

Partie première – Aperçu global de l'économie collaborative

1 Contexte

Décrit tantôt comme le futur du capitalisme, tantôt comme évoluant en 2016 vers le stade de croissance dans son cycle de vie, l'économie collaborative n'est pas prête de s'arrêter en si bon chemin (Pickell, J., 2016 ; Zhuo, T., 2015). Comment a-t-elle émergé, que comprend-elle en son sein, et comment la définir ? **Tour d'horizon** d'un phénomène économique qui prend de l'ampleur.

Portée par des startups renommées et prospères comme Airbnb, Uber, WeWork ou TaskRabbit – pour n'en citer que quatre –, l'économie collaborative fait beaucoup parler d'elle ; pas un jour ne passe sans qu'on ne la mentionne. L'année 2015 fut particulièrement dense à ce niveau-là : les nombreuses et fructueuses levées de fonds par des startups de l'économie collaborative, l'IPO² d'Etsy (plateforme P2P pour produits faits maison), l'acquisition de HomeAway (plateforme P2P de location de logement) par Expedia³ pour près de quatre milliards de dollars ou encore Airbnb qui détrône Google à la place du meilleur employeur de l'année au classement Glassdoor. Bref, l'économie collaborative est **au cœur de l'actualité**, et ceci devrait encore continuer, les compagnies qui la composent étant « le futur » (Kocieniewski, D., 2016).

Le cabinet d'audit et de conseil PwC a mené une enquête quantitative pour étudier le **potentiel de croissance** des cinq secteurs les plus emblématiques et prometteurs de ce nouveau modèle économique : l'hébergement, le partage de véhicule, le prêt peer-to-peer et le financement participatif, le recrutement en ligne ainsi que le partage de fichiers musicaux et vidéo. La compagnie estime ainsi que ces secteurs-clés généreront un chiffre d'affaires de 335 milliards de dollars en 2025, contre 15 milliards de dollars en 2014, soit une hausse de 2100% en l'espace d'une décennie (PwC, 2015). Le cabinet d'audit financier EY prédit une tendance identique pour la croissance de l'économie collaborative : elle passerait de 3.5 milliards de dollars en 2012 à 115 milliards de dollars en 2016 (Biswas, R., *et al.*, 2015).

L'économie collaborative favorise l'optimisation de l'utilisation des biens, quels qu'ils soient. C'est simple : tout ce qui n'est pas utilisé à son plein potentiel peut être inséré sur ce nouveau marché. La tendance au niveau de la possession d'un bien s'inverse et la capacité d'usage prend le dessus. Pour résumer cette nouvelle tendance en trois mots : **utiliser sans posséder**.

La SEUK, un organisme britannique pour l'économie collaborative, **définit** ce nouveau modèle ainsi : « L'économie collaborative implique l'usage des technologies Internet pour connecter

² Une Initial Public Offering désigne une introduction en bourse d'une société.

³ Société américaine gérant plusieurs agences de voyages en ligne.

des groupes distribués de personnes et d'organisations afin de mieux utiliser des biens, talents, services, capital et espaces ; partager l'accès et ainsi réduire le besoin de propriété » (SEUK, 2016).

Grâce aux technologies, l'**aspect financier** dans l'économie collaborative n'est pas en reste. Le modèle alternatif enlève nombre d'intermédiaires par rapport à des transactions dans l'économie de marché traditionnelle, ce qui réduit les coûts. Les biens et services sont alors proposés à des tarifs avantageux, en-deçà de ce qui est offert dans la sphère traditionnelle. Un logement Airbnb revient moins cher qu'une chambre d'hôtel équivalente, et offre une expérience de vie comme un local à la clé. Par exemple, l'hôte accueille les voyageurs et leur donne des conseils personnalisés pour visiter la ville. De même, une course Uber est proposée à un prix compétitif par rapport à celle d'un taxi, le véhicule est propre, le conducteur serviable et le service rapide et accessible depuis n'importe quel endroit en se connectant simplement à l'application sur son téléphone portable.

En s'appuyant sur des plateformes en ligne qui servent de moyens de communication entre utilisateurs, les transactions se font **localement** et en toute simplicité. Il suffit de quelques clics sur un ordinateur ou quelques tapotements sur l'écran d'un smartphone pour initier un échange ou un prêt sur une plateforme en ligne, dont l'utilisation est intuitive.

Collaborer, partager, échanger, troquer, louer, emprunter : les différentes formes sous lesquelles se présente aujourd'hui l'économie collaborative sont variées mais le concept sous-jacent du **partage** existe depuis des millénaires. Le partage est en effet l'un des comportements humains les plus anciens.

Alors qu'au XX^{ème} siècle le développement de l'économie industrielle prend le dessus et engendre une consommation passive, la tendance s'inverse au XXI^{ème} siècle. L'économie collaborative marque en effet un tournant majeur dans le rôle que les particuliers, alors consommateurs, peuvent jouer. Elle crée en effet une rupture avec la société industrielle et leur offre l'opportunité de jouer un **rôle beaucoup plus actif** : ils peuvent être créateurs, collaborateurs, investisseurs, producteurs ou encore fournisseurs. Le CEO de Havas Worldwide, une compagnie de communication, de marketing et de conseil, témoigne « d'un changement d'une économie de dépenses inutiles vers une approche plus soucieuse de la consommation » (Havas Worldwide, 2014). Il ajoute que « ce que nous voyons actuellement est en réalité encore plus proactif et pratique ».

L'économie collaborative véhicule une idée d'une société du partage qui promeut la mutualisation de biens et de ressources, qui valorise la **collaboration entre consommateurs**. Pour reprendre l'expression de Rachel Botsman, considérée comme une ambassadrice de l'économie collaborative, nous évoluons du « c'est à moi » au « ce qui est à moi est à toi ».

1.1 Définitions des concepts

Économie collaborative, consommation collaborative, économie du partage: de **nombreuses appellations** existent pour définir ce nouveau modèle centré autour du partage des ressources et de l'utilisation des nouvelles technologies. Ils se distinguent du modèle traditionnel sur un point commun essentiel : ils distribuent le pouvoir dans le sens où celui-ci n'est plus aux mains de grandes institutions centralisées mais dans celles d'individus et de communautés qui forment des réseaux interconnectés. Ils se basent ainsi sur le collectif.

Bien que ces termes semblent similaires, ils recouvrent en réalité des **concepts distincts** mais incorporés les uns dans les autres. Afin de rendre ces concepts limpides et pouvoir cerner ensuite la problématique de ce travail, il est indispensable de les définir plus amplement, aux côtés de l'économie de marché traditionnelle.

1.1.1 Economie de marché traditionnelle

Avant de décrire les notions collaboratives, il nous semble important de définir **l'économie de marché traditionnelle**, que nous utiliserons plus simplement sous le terme de « économie traditionnelle » dans la suite de ce mémoire.

L'économie collaborative et l'économie traditionnelle sont des systèmes économiques qui visent tous les deux à **coordonner** la production, la distribution et la consommation de biens et services. Ils le font simplement différemment.

Nous retenons principalement de l'économie de marché traditionnelle qu'il s'agit d'un **système économique capitaliste**. Le Fonds monétaire international le définit ainsi : « le capital fixe (usines, mines, voies ferrées, etc.) peut être possédé et contrôlé par des acteurs privés, le travail est acheté contre salaire, les plus-values vont aux propriétaires privés, et les prix déterminent l'affectation du capital et du travail entre des utilisations concurrentes » (Jahan, S., Mahmud, A., 2015).

Ci-dessous, nous attirons l'attention sur les **caractéristiques-clés** de l'économie traditionnelle :

- ❖ Du capital fixe avec une **centralisation** de la production au travers d'usines, d'équipement, d'appareillage, etc. ;
- ❖ Des **acteurs privés** possèdent et contrôlent la production ;
- ❖ Ces acteurs privés font appel à de la **main-d'œuvre salariée** ;
- ❖ L'accent est mis sur **l'hyperconsommation** et la **propriété** d'un bien ;
- ❖ Le **rôle d'un particulier** se limite à la consommation et au travail pour quelqu'un d'autre.

1.1.2 Economie collaborative

L'économie collaborative est décrite comme un modèle économique construit autour de **réseaux connectés** d'individus ou de communautés (Botsman, R., Roo, R., 2011). L'idée centrale de l'économie collaborative est de repenser l'usage des biens et services, et ce à travers des pratiques et un modèle économique organisés en réseaux ou communautés d'utilisateurs.

Le **champ d'application** de l'économie collaborative est large et considère l'ensemble des processus d'échange, de partage, de troc ou de prêt de ressources entre personnes ou entreprises. Le recours à l'économie collaborative plutôt que les circuits traditionnels se traduit principalement par une modification de nos habitudes de consommation mais également notre manière de produire, financer et d'apprendre. L'image ci-dessous synthétise la définition de l'économie collaborative par Rachel Botsman.



Figure 1 - Vue d'ensemble de l'économie collaborative (source : Collaborative Lab).

La figure ci-dessous décrit visuellement l'**étendue** de l'économie collaborative et les secteurs dans lesquels des startups et leurs plateformes sont déjà présentes. Cette image a été pensée par Jeremiah Owyang, président et fondateur de Crowd Companies qui accompagne les entreprises dans leur entrée dans l'économie collaborative. La représentation sous forme alvéolaire n'est pas anodine ; l'auteur explique en effet que les alvéoles « sont des structures élastiques qui permettent d'accéder, de partager et d'augmenter les ressources dans un groupe » (Owyang, J., 2016). Si la première version de la représentation de l'économie collaborative ne comprenait que les six alvéoles du centre, deux autres versions ont vu le jour et brossent un tableau plus complet d'une réalité changeante – même si beaucoup d'entreprises ne sont pas reprises dans cette image.

Les catégories de startups actives dans l'économie collaborative sont au nombre de seize et incluent tant des services (TaskRabbit, UpWork) que de la restauration (MealSharing EatWith) en passant par de la location d'espaces (Airbnb, WeWork) ou des services de mobilité (Uber, BlaBlaCar). On notera l'**horizontalité** de l'économie collaborative : celle-ci étant non hiérarchique, elle réduit au minimum les intermédiaires entre les deux parties d'une transaction. Le seul véritable intermédiaire indispensable est donc la plateforme via laquelle les acteurs communiquent entre eux.

1.1.3 Consommation collaborative

Comme vu précédemment, un des segments majeurs de l'économie collaborative est la consommation collaborative, dont le terme a été créé en 2007. Son auteur Ray Alagar, conseiller en gestion des affaires, la définit comme un mouvement commun entre consommateurs qui **collaborent pour s'échanger** des biens et des services. Il mentionne notamment les achats groupés : des personnes se réunissent et achètent une grande quantité d'un même produit, qui devient ainsi moins cher que si ces personnes avaient agi chacune de leur côté (Algar, R., 2007).

Si l'auteur semble surtout se concentrer sur les achats groupés comme forme principale de consommation collaborative, ce terme sera repris par Rachel Botsman et Roo Rogers en 2011 dans leur livre « What's Mine is Yours : How Collaborative Consumption is Changing the Way We Live ». Au lendemain de l'émergence de la consommation collaborative, ils publient un ouvrage sur ce thème ; leur travail est encensé par la critique anglo-saxonne. Pour eux, la consommation collaborative est « un modèle économique **favorisant l'usage** sur la possession et permettant d'optimiser les ressources via le partage, le troc, la revente, la location, le prêt ou le don de biens et services » (Botsman, R., Roo, R., 2011).

1.1.3.1 Trois types de transaction

La consommation collaborative englobe **trois types de transaction**. Deux parties distinctes – des entreprises et/ou des particuliers – sont mises en relation en se connectant à une plateforme en ligne. Une partie soit possède un bien qu'elle n'utilise pas à sa pleine capacité soit propose un service ; l'autre partie cherche, elle, à bénéficier de l'usage d'un bien qu'elle ne possède pas ou d'un certain service.

Premièrement, le **B2B**, ou Business-to-Business, est un type de transaction dans lequel les entreprises ont la possibilité de monétiser des biens existants dont elles ont la propriété. Ceux-ci n'étant pas exploités à leur maximum, les entreprises peuvent les mettre sur le marché et les louer à d'autres entreprises. Par exemple, sur LiquidSpace, une compagnie qui n'utilise que rarement une grande salle de travail dans ses bâtiments peut la lister sur la plateforme en ligne et la louer à une autre firme – pour une réunion ou un meeting par exemple. Idem pour Getable, site sur lequel une entreprise loue de l'équipement de chantier inutilisé. D'autres exemples peuvent être cités dans le secteur de la logistique comme Flexe ou Cargomatic.

Deuxièmement, le **B2C**, ou Business-to-Consumer, est une transaction dans laquelle l'entreprise possède un bien et le met à disposition des consommateurs ou leur propose un service. Les consommateurs intéressés en partagent ensuite l'accès. Par exemple, ZipCar détient une flotte de voitures qu'elle propose à des consommateurs qui les empruntent pour une certaine durée et les restituent ensuite aux emplacements prévus à cet effet.

Troisième et dernièrement, le **P2P**, ou Peer-to-Peer (ou C2C pour Consumer-to-Consumer), permet à des particuliers comme vous et moi – ou *peers* – de directement partager leurs biens avec d'autres particuliers (Airbnb, JustPark, Drivy). Il en va de même pour les services : les particuliers procurent eux-mêmes un service que d'autres individus sollicitent (Uber, EatWith, TaskRabbit, FreeLancer).

1.1.3.2 Quatre types de modèle

En combinaison avec les trois types de transaction, il existe **quatre modèles principaux** présents au sein de la consommation collaborative (Albarède, M., et al., 2015). Ce mémoire reprend ceux décrits par le réseau de la Fing (Fondation Internet Nouvelle Génération) et de OuiShare, une ONG entièrement dédiée à l'économie du partage et de la collaboration.



Le premier modèle est la **re-distribution**, qui promeut le transfert de propriété du bien entre particuliers qui se « rencontrent » sur une plateforme digitale, comme eBay (pionnier de la consommation collaborative), Etsy (conception artisanale de produits par des particuliers, qui les vendent ensuite) ou Freecycle (mouvement pour favoriser le don et la réutilisation d'objets).

Un **concept original** à mentionner est Yerdle, une plateforme qui propose d'échanger des affaires entre particuliers en utilisant une monnaie virtuelle unique : des dollars Yerdle. Concrètement, lorsqu'une personne A revend sa robe, son livre ou son sac à une personne B, elle touche des dollars virtuels qu'elle pourra ensuite dépenser pour acheter un autre objet à un particulier sur le site. Il n'y a donc pas de transfert d'argent réel, mais le recours à une monnaie virtuelle permet de créer un certain système de valeur. Le vendeur d'un bien recevra un montant proportionnel à la valeur intrinsèque de l'objet qu'il met à disposition. Ce système présente toutefois un inconvénient de poids, puisque ces dollars Yerdle ne sont disponibles et utilisables que sur le site-même. Contrairement à une vente classique d'un vêtement en échange d'argent qui pourrait être être dépensé, Yerdle contraint les utilisateurs à employer leurs dollars sur la plateforme.



Un deuxième modèle est les **produits – services** qui promeuvent l'échange d'une ressource physique entre particuliers sans transfert de propriété. L'objet de l'échange peut être un bien, un véhicule ou un espace et le transfert recouvre différentes formes (monétaires ou non).

Prenons des vêtements par exemple ; des plateformes comme Rentez-Vous ou Zilok permettent aux particuliers de les louer tandis que Peerby ou Streetbank sont complètement gratuits. Du côté de la mobilité, des plateformes comme Drivy, OuiCar ou encore Koolicar autorisent la location de véhicules entre individus. Ainsi, un particulier qui possède une voiture la met à disposition d'un autre particulier. Quant aux espaces, les exemples les plus connus

sont Airbnb, CouchSurfing ou HomeAway, mais d'autres initiatives existent comme le coworking avec WeWork ou Copass. Le premier permet à des particuliers et des entreprises de réserver un espace de travail, un espace événementiel ou des salles de conférence à travers le monde, à des endroits spécifiques. Le deuxième, Copass, se base sur le même principe : des espaces sont mis à disposition des particuliers qui peuvent réserver leur place et venir travailler dans un environnement adapté. La plateforme présente une originalité supplémentaire puisqu'elle propose même de trouver un logement en parallèle. Ainsi, lorsqu'une personne réserve son espace de coworking, elle peut voir les « Copassers » locaux qui offrent également un hébergement Airbnb, HomeAway ou CouchSurfing. Des ponts vers d'autres entreprises de l'économie collaborative sont ainsi faits.



Le troisième modèle de la consommation collaborative est les **services P2P**, ou **services à la demande** : c'est l'économie du partage. Contrairement au précédent modèle des produits-services, seuls des services sont proposés, comme un déplacement en voiture, la réalisation de tâches ménagères ou une garde d'animaux.

Une autre spécificité réside dans le fait que les deux côtés de la transaction (offre et demande) sont uniquement représentés par des particuliers. Par conséquent, un individu qui désire bénéficier d'un service est mis en relation, via une plateforme dédiée, avec un autre particulier qui propose le service demandé. Si la consommation collaborative regroupe tous types de transactions (B2B, B2C, P2P), les services P2P ne concernent **que des particuliers**.

Ce modèle regroupe une pléthore d'applications et de sites. Outre les compagnies de transport mondialement connus comme Uber et Lyft pour du « taxi P2P » ou BlaBlaCar pour du covoiturage longue distance, il existe d'autres plateformes de services à la demande : Postmates ou Instacart pour se faire livrer chez soi ses courses achetées en ligne ; DogVacay pour confier son chien à un « dogsitter » lors d'un départ en vacances ; EatWith pour manger chez un particulier un repas fait maison ; JustPark ou ParkingPanda pour réserver une place de parking appartenant à un particulier ; TaskRabbit pour faire réaliser une tâche par quelqu'un d'autre.



Le dernier modèle est les **systèmes locaux coopératifs** qui reposent sur la mobilisation des communautés locales ; le principe est de créer un partenariat entre consommateurs et producteurs. Une caractéristique-clé de ces systèmes, qui tranche avec les trois modèles précédents, est le non-recours systématique à une plateforme en ligne.

Un exemple-phare est les Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne (AMAP). Elles sont le résultat d'un rapprochement entre un groupe de consommateurs et une

exploitation agricole, qui entrent en relation afin de créer un circuit court entre les deux groupes d'acteur. Les besoins des consommateurs sont déterminés à l'avance et communiqués au producteur. Au fil de la saison, les produits sont récoltés et distribués ensuite au groupe de consommateurs. Ce type de modèle vise la **gestion responsable et partagée** des biens communs, et permet une production en quantité maîtrisée dans la mesure où les quotas sont prédéfinis par les consommateurs ; le producteur connaît ainsi les aliments à faire pousser et leur quantité précise⁴.

Ce système profite ainsi aux consommateurs qui y gagnent en qualité et en prix, tout en soutenant une **production de proximité**. Pour les producteurs, les principaux avantages consistent en la désintermédiation (vente directe au consommateur final, plutôt que de passer par un supermarché) et une production exacte.

À travers ces différents modèles, il en ressort que, pour les participants à l'économie collaborative, la possession d'un bien prime moins que l'accès à ce bien. Par conséquent, les consommateurs préfèrent **payer pour obtenir cet accès** que pour acquérir le bien et le conserver (Botsman, R., Roo, R., 2011). Ceci signifie par exemple que devenir le propriétaire d'une voiture est perçu comme moins important que d'avoir la possibilité de se véhiculer ; ce besoin peut être comblé en passant par la consommation collaborative plutôt que par un achat. S'il vous manque un outil pour faire du bricolage, il est aujourd'hui possible de l'emprunter facilement à un voisin grâce à un réseau de partage établi par une plateforme, ce qui évite un achat peu rentable (vu le taux d'utilisation moyen d'un tel objet) en magasin.

L'économie collaborative provoque alors un **changement de paradigme majeur** ; un tout nouveau monde s'offre aux particuliers. Les habitudes de vie, de travail, de jeu, de voyage, de création, d'apprentissage et de consommation sont bouleversées et sont amenées à être modifiées (Botsman, R., Roo, R., 2011). Grâce à l'économie collaborative, les individus sont plus impliqués dans le cycle de consommation et tendent à imiter le fonctionnement d'une entreprise en ayant recours à un système P2P (Havas Worldwide, 2014 ; Owyang, J., 2014). Ils peuvent en effet trouver des fonds ou participer à un financement (via des plateformes de *peer-to-peer lending* comme Kiva, LendingClub ou de financement participatif comme Indiegogo), concevoir un produit ainsi que vendre ou louer des biens (Yerdle, CustomMade, Quirky, Etsy).

⁴ Réseau AMAP, *Qu'est-ce qu'une AMAP ?*, URL : <http://www.reseau-amap.org/amap.php>, consulté le 10/04/16.

1.2 Caractéristiques et piliers de l'économie collaborative

L'économie collaborative est caractérisée par des aspects spécifiques qui la distinguent de l'économie traditionnelle. Ces différents « **piliers** » sont décrits dans cette section. Ils sont non seulement la raison pour laquelle l'économie collaborative a vu le jour, mais expliquent les raisons de son développement et de sa croissance. Pour introduire le sujet, les plateformes Peerby (P2P), Pley (B2C) et Cohealo (B2B) constituent trois exemples variés et représentatifs des caractéristiques essentielles de l'économie collaborative.

La première plateforme, Peerby, connecte des voisins entre eux pour qu'ils puissent se **partager des outils** de bricolage, de déménagement, de jardinage, etc. En s'appuyant sur la géolocalisation, les membres de Peerby sont représentés sur une carte où il est possible d'interagir avec eux dans le but d'échanger ce matériel. La page d'accueil de la startup, affichée ci-dessous, cite quatre raisons pour justifier le recours à Peerby. Ces arguments font tous référence à des aspects de l'économie collaborative.



Figure 3 - Page d'accueil de la plateforme Peerby.

Tout d'abord, parce que c'est **pratique** : d'après le site, « 80% de ce que nous possédons est utilisé moins d'une fois par mois ». Des exemples viennent facilement en tête : une famille moyenne qui détient une perceuse, un barbecue, une échelle ou une scie ne les emploie que ponctuellement et, qui plus est, pour une durée réduite. Il est dès lors peu surprenant de constater que l'ensemble de ces exemples est bien repris dans la liste des objets proposés sur Peerby. C'est ensuite **économique** ; l'argument revient souvent, mais est au cœur de l'économie collaborative. En effet, pourquoi déboursier entre 50 et 100€ pour une perceuse qui sera utilisée qu'un nombre limité de fois alors que son voisin en possède une qu'il est prêt à prêter une heure pour 5€, voire même gratuitement. Un troisième argument aborde le **côté social du partage** ; l'entraide entre voisins est promue et améliore le sentiment d'appartenir à une communauté et d'y contribuer. Enfin, un dernier argument est **l'écologie** car le partage « nous aide à faire un meilleur usage de nos ressources ».

La startup Cohealo a développé une stratégie de communication similaire en faisant appel aux mêmes caractéristiques-clés de l'économie collaborative pour séduire les particuliers.

Uniquement implantée aux Etats-Unis, la plateforme aide les hôpitaux à partager leur équipement médical entre eux. L'objectif est clair : réduire les dépenses et améliorer les soins de santé. Les premiers mots qui s'affichent sur le site ne laissent aucun doute quant à la nature collaborative de la plateforme : « Cohealo convertit une **capacité inutilisée en profit** ».

Le troisième exemple est Pley, une plateforme qui propose aux consommateurs d'emprunter des jouets parmi le catalogue de l'entreprise. Moyennant un abonnement mensuel, les particuliers peuvent louer des centaines de jouets et les retourner quand ils le désirent. La question rhétorique posée par Pley sur sa page d'accueil fait typiquement partie des problématiques auxquelles veut s'attaquer l'économie collaborative : pourquoi acheter quand on peut emprunter et arrêter le gaspillage ?

Ces exemples en tête, nous pouvons maintenant regarder de plus près les caractéristiques de l'économie collaborative, en commençant par les différents aspects vus avec Peerby, Cohealo et Pley : réaliser des économies, profiter du côté pratique de la solution, contribuer envers la communauté et réduire la consommation globale. Ces motivations sont en effet les plus souvent citées par les individus pour expliquer leur **désir de participer** dans l'économie collaborative.

1.2.1 Pilier économique

L'aspect de l'économie collaborative qui pousse les individus (et les entreprises) à participer à l'économie collaborative est la réalisation d'économies et de gains d'**argent** (Havas Worldwide, 2014). Ceci est valable tant pour le côté de l'offre ou de la demande. Les plateformes en ligne permettent en effet de monétiser des actifs sous-utilisés et de réduire les coûts pour les consommateurs, ceux-ci privilégiant l'accès à la possession.

Suite à la **crise financière** qui touche d'abord les Etats-Unis puis l'Europe en 2008, le pouvoir d'achat des ménages a été considérablement réduit. Réduction de salaire, perte de millions d'emplois dans les économies développées difficultés pour les jeunes diplômés de trouver un emploi : une période de marasme économique commence et les consommateurs font face à des réalités économiques sombres (Boxshall, R., *et al.*, 2013). C'est particulièrement vrai pour les Millennials (les jeunes de 18-34 ans ; cf. 1.2.5), qui font face à conditions économiques plus difficiles que leurs parents (Pew Research Center, 2014). Les consommateurs trouvent alors refuge dans l'économie collaborative, qui en est encore à ses balbutiements ; ce n'est pas un hasard si les startups de ce nouveau modèle économique apparaissent en masse à partir de cette période-là⁵.

⁵ Airbnb et TaskRabbit (2008), Uber (2009), WeWork et Drivy (2010), DogVacay (2011), EatWith (2012).

En mettant sur le marché un bien sous-utilisé, un acteur de l'économie collaborative peut mieux le **rentabiliser**. Par exemple, les propriétaires peuvent saisir l'opportunité de générer un profit en louant une chambre d'amis vide ou en faisant du covoiturage lors d'un déplacement. Côté consommateurs, il n'est pas nécessaire d'acheter une voiture si le covoiturage suffit. Un partage de véhicule pour se déplacer s'avère une alternative peu coûteuse : un trajet simple Paris – Bruxelles coûte en moyenne 20€ par personne avec BlaBlaCar. Un exemple plus original est proposé par BoatBound, qui propose de louer le bateau d'un particulier pour une certaine période, avec ou sans capitaine. Pour quelqu'un qui n'envisagerait d'utiliser son bateau qu'occasionnellement, recourir à l'économie collaborative permet de profiter de l'accès à un bateau sans devoir l'acquérir et payer une somme considérable. D'autres exemples incluent la création et la vente d'objets faits maison, la préparation de repas à la maison qui sont servis à des étrangers, la garde d'un enfant ou d'un animal de compagnie, etc.

En résumé, des gens ordinaires pourront générer un profit grâce aux biens et compétences qu'ils ont déjà, et économiser de l'argent en favorisant l'accès à des biens plutôt que de les acheter ; de nombreuses **raisons financières** poussent les individus à participer à l'économie collaborative.

Dans le domaine économique, un autre aspect primordial qui distingue une startup de l'économie collaborative d'une entreprise conventionnelle est le recours presque systématique à des contrats d'entrepreneurs indépendants, et non d'employés. Le **statut du travailleur** est modifié, ce qui engendre une relation employeur-employé différente de celle dans l'économie traditionnelle.

1.2.2 Pilier technologique

Afin de participer dans l'économie collaborative, un accès aux **technologies actuelles** est nécessairement requis. Celles-ci jouent en effet un rôle essentiel pour accéder à une plateforme de partage, utiliser la géolocalisation, communiquer avec un autre particulier ou conclure une transaction : tous ces aspects sont primordiaux. L'innovation technologique apporte l'efficacité et la confiance nécessaires pour que l'économie collaborative puisse fonctionner à grande échelle.

Parmi ces innovations, les **appareils mobiles et plateformes** furent les premiers à apparaître et à contribuer à l'émergence de l'économie collaborative. L'utilisation de smartphones, du GPS, d'Internet ou de la 4G sont tous des facteurs prépondérants dans la mesure où l'économie collaborative se base sur la mobilité, l'instantanéité et la proximité pour faire rencontrer offre et demande.

Le marché de l'économie collaborative étant presque entièrement virtuel, il est obligatoire de posséder un outil pour se connecter aux plateformes, qu'il s'agisse d'un ordinateur, téléphone

portable ou tablette – des objets qui font maintenant partie intégrante de notre quotidien. Les plateformes servent de **marchés digitaux** (*digital marketplaces*) qui hébergent une liste de services et biens proposés essentiellement par des particuliers (P2P) mais également par des entreprises sur les segments B2C et B2B. Le rôle de ces plateformes est de faire correspondre avec une demande locale un produit sous-utilisé ou un service, et ce en temps réel.

De plus, le **smartphone** se révèle être un outil d'autant plus précieux qu'il est plus régulièrement requis qu'un ordinateur. Il est non seulement plus pratique à utiliser mais un service est parfois uniquement accessible via cet appareil. Par exemple, il n'est pas possible de commander une course Uber sans smartphone ; de même, la startup de location de voitures entre particuliers Koolicar utilise un boîtier dans la voiture qui permet d'y accéder sans les clés, en s'aidant de son téléphone. Les nouvelles technologies rapprochent donc les particuliers entre eux mais permettent aussi d'offrir ces services/produits à la demande dans l'économie collaborative.

D'autres aspects de la technologie apportent leur lot de fonctionnalités à l'économie collaborative. Les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter ou LinkedIn jouent le rôle **d'institutions digitales**, garantes d'informations de base sur le particulier. Plus besoin de remplir une longue série de champs et d'y entrer ses informations personnelles : tout est obtenu en un seul clic via ces réseaux sociaux.

De plus, des **systèmes de paiement** adaptés sont mis en place et permettent aux utilisateurs de réaliser des transactions en toute sécurité, rapidement, tout en restant mobile (paiement via smartphone par exemple).

Parce que les plateformes occupent une place primordiale dans le service offert par les entreprises de l'économie collaboratives, les startups ont dû les rendre visuellement séduisantes. Les **interfaces** sont ainsi épurées, simples et intuitives, le design est moderne et coloré, les fonctionnalités originales et faciles à utiliser. Il suffit par exemple de comparer les sites d'Airbnb et de la chaîne hôtelière Starwood pour remarquer le contraste saisissant en termes d'utilisation des technologies entre le portail d'une plateforme collaborative et celui d'une entreprise conventionnelle.

1.2.3 Pilier géographique

Un autre aspect qui définit l'économie du partage est la **proximité des acteurs**. La vaste majorité des plateformes proposant un partage de biens implique un rendez-vous physique à un moment donné. Il en va de même pour les services ; s'ils sont d'abord proposés et achetés en ligne, la transaction est dans la majorité des cas conclue « dans la réalité » (la réservation d'un logement Airbnb, une course Uber, un repas EatWith). L'expression « utiliser l'Internet pour sortir d'Internet » créée par Rachel Botsman prend ainsi tout son sens (Botsman, R., Roo,

R., 2011). Il est donc essentiel que les acteurs participants à l'économie collaborative soient physiquement proches les uns des autres.

Cette nécessaire proximité entre individus rend parfois l'économie collaborative **inaccessible** à une partie de la population, typiquement celle qui habite en dehors des villes. Hors agglomération, les plateformes sont en effet beaucoup moins présentes. Uber est ainsi uniquement disponible dans les grandes villes du monde⁶, Mealsharing et ses cuisiniers préparent des repas dans « 450+ » villes⁷ et WeWork propose des espaces de travail dans 28 villes⁸. Même un concept très local comme La Ruche Qui Dit Oui !, qui favorise la production et la consommation de produits issus de l'agriculture locale, se décline surtout dans les villes. Si les producteurs se situent en campagne, les consommateurs sont eux urbains : avec 742 ruches en France métropolitaine, la majorité se situe dans des villes de taille importante (Paris, Bordeaux, Lille, Strasbourg, Toulouse, ...)⁹.

Si les startups s'étendent rapidement, elles se développent donc essentiellement dans les **milieux urbains**. Par conséquent, les citoyens ont beaucoup plus d'opportunités de profiter de l'économie du partage (Miers, S., 2015). Une des exceptions notables est Airbnb, dont l'offre comprend tant des logements situés dans des villes densément peuplées que des villages et autres localisations plus reculées ; la startup va ainsi jusqu'à lister des yourtes situées en Mongolie.

1.2.4 Pilier social

En lien avec le point précédent, le rapprochement des acteurs est un aspect à considérer. Les personnes cherchent à établir des échanges, surtout avec des particuliers, mais aussi à exploiter le côté local offert par l'économie collaborative. Cet aspect joue un rôle si important que l'on assiste à l'éclosion de **communautés connectées**, qui prennent racines au sein de l'économie collaborative grâce à la digitalisation. Quelques exemples incluent la Ruche Qui Dit Oui ! (et de manière générale, les systèmes locaux coopératifs), NikePlus ou OuiShare.

Si les objectifs varient d'une communauté à une autre (promotion de l'agriculture locale, d'une passion pour le sport ou de l'économie collaborative en général), ces collectivités sont constituées d'individus interconnectés, qui partagent des ressources sans la présence d'un système centralisé. Sur Vinted, une plateforme via laquelle des particuliers peuvent se revendre ou s'échanger des vêtements, chaussures et accessoires, ils sont exhortés à rejoindre « une communauté férue de mode (mais pas de gaspillage) ! ». Les consommateurs

⁶ <https://www.uber.com/fr/cities/>, consulté le 10 mai 2016.

⁷ <https://www.mealsharing.com/>, consulté le 10 mai 2016.

⁸ <https://www.wework.com/locations>, consulté le 10 mai 2016.

⁹ <https://laruchequiditoui.fr/fr>, consulté le 10 mai 2016.

se reposent ainsi sur les communautés qu'ils créent grâce à Internet, chaque utilisateur devenant lui-même un « **serveur** » (Novel, A.-S., Riot, S., 2012).

Un autre type de moteur concerne les implications sociales derrière ce nouveau modèle ; des **changements de valeur** s'opèrent. Le partage et la collaboration sont dorénavant ancrés dans l'air du temps et, même s'ils ont existé « depuis toujours », ils commencent à s'intégrer de manière importante dans l'économie. Les consommateurs vivent dans une société connectée et valorisent différemment la possession et le partage à l'heure du digital.

Les **considérations écologiques** sont également à prendre en compte, et essentiellement la durabilité. Les pressions actuelles subies par l'environnement font petit-à-petit réaliser qu'il est indispensable de mieux utiliser les ressources naturelles, disponibles en quantité limitée. L'indicateur du « Jour du Dépassement » souligne l'épuisement continu des ressources. En 2016, il est fixé au 8 août, soit 5 jours plus tôt qu'en 2015 et deux mois plus tôt qu'en 2000¹⁰.

Une étude menée par Havas Worldwide révèle que 70% des répondants, répartis à travers le monde, considèrent que la **surconsommation** met notre planète et notre société en danger ; 35% participent à l'économie collaborative dans le but de réduire leur consommation et empreinte carbone (Havas Worldwide, 2014). De plus, la moitié affirme pouvoir vivre facilement sans la plupart des objets qu'ils possèdent. Le partage des biens et l'utilisation de ceux d'autrui sont donc perçus comme ayant un impact favorable sur l'environnement. Une voiture partagée remplacerait ainsi 9 à 13 voitures, ce qui constitue une baisse des émissions de gaz à effet de serre d'environ 35-40% par foyer (Shaheen, S., Chan, N., 2015).

Parce que la société actuelle ressent de plus en plus le besoin de communiquer et de partager, **l'altruisme** se retrouve dans les fondements de l'économie collaborative. Les utilisateurs des plateformes en ligne veulent se rendre service, et le faire de manière à ce que chacun en ressorte gagnant. Les raisons qui poussent les particuliers à utiliser l'économie collaborative plutôt que l'économie traditionnelle sont certes financières mais également humaines. Si tout un chacun utilise Uber, c'est aussi pour la gentillesse des conducteurs ou la propreté de la voiture. Si un voyageur réserve un appartement via Airbnb, c'est aussi pour les explications sur les attractions locales qu'il peut glaner chez son hôte, pour le verre d'accueil souvent organisé par le propriétaire, ou encore pour la flexibilité quant aux heures d'arrivée et de départ.

¹⁰ Global Footprint Network (2016), Earth Overshoot Day, URL: <http://www.overshootday.org/>, consulté le 05/04/16.

1.2.5 Millennials

Un dernier moteur sociétal se situe au niveau des générations. La tranche de la population amenée à être la plus présente et proactive dans l'économie collaborative est les **Millennials**, également appelés génération Y, c'est-à-dire les jeunes nés à partir des années 1980.

Ils constituent aujourd'hui plus d'un tiers de la population (EY, 2011). D'après une étude menée par des diplômés de Stanford, il ressort que près de 70% des travailleurs américains dans l'économie collaborative sont âgés entre 18 et 34 ans (1099 Economy Workforce Report, 2015). D'autres chiffres confirment **l'importance** de la génération Y dans ce modèle alternatif : elle constitue 38% des offreurs et 46% des consommateurs (Havas Worldwide, 2014).

La **forte participation** des jeunes dans l'économie collaborative est expliquée par des éléments précédemment abordés dans ce travail.

Tout d'abord à cause de la crise de 2008, les jeunes ont été les plus touchés par la récession et les **difficultés financières** (Nations Unies, 2011 ; Verick, V., 2009). Ils ont intégré la sphère professionnelle au moment où la récession a frappé ; pour beaucoup, il n'est pas possible d'acquérir une voiture ou une maison.

Mais les nouvelles technologies leur permettent de s'en sortir autrement. Une deuxième explication peut dès lors être trouvée dans **l'utilisation poussée** des technologies modernes par les jeunes, qui ont grandi à leurs côtés en apprenant à les maîtriser alors que les précédentes générations peuvent se montrer plus distantes avec la digitalisation. Selon l'Insee, 64% des Français disposent d'Internet à la maison. Si l'on regarde plus spécifiquement les tranches d'âge les plus concernées par l'économie collaborative (adultes de 18 à 34 ans), ce taux augmente aux environs de 90% (Gombault, V., 2011). Étant habitués à vivre au contact des dernières technologies, les jeunes sont ainsi convaincus par l'économie collaborative. Contrairement aux précédentes générations, appeler un chauffeur non-professionnel pour les amener dans l'appartement d'un inconnu est dorénavant naturel pour eux.

1.2.6 Modèles de revenus

Plusieurs formes de modèles de revenus se retrouvent au sein des entreprises de l'économie collaborative. S'il en existe une multitude, seuls les **quatre** plus répandus d'entre eux seront abordés ici.

Le modèle de revenus majoritairement choisi par les entreprises de l'économie collaborative est les **frais de service**. Ceux-ci consistent en l'ajout, au prix de base de la transaction, d'une redevance qui sera touchée par la plateforme. Ce montant supplémentaire est ainsi directement prélevé sur ce que touche l'individu qui procure le service ou le bien. Par exemple,

lorsqu'un voyageur réserve un logement sur Airbnb, il paiera le prix du séjour à l'hôte ainsi que des frais de service à Airbnb. Il en va de même pour Uber ; si la course revient à 10€ au client, le conducteur ne touchera *in fine* que 8€. Chez BlaBlaCar, les frais de service sont ajoutés au prix du trajet ; un covoiturage dont le prix affiché dans la recherche est de 20€ sera en réalité facturé 24€ lorsque le client paie en ligne. Les startups justifient ce coût supplémentaire pour pouvoir faire fonctionner leur plateforme et offrir diverses assistances (assistance voyage chez Airbnb ou assurance accident chez Uber par exemple).

Un deuxième modèle de revenus présent dans l'économie collaborative est la **publicité**. Il est toutefois intéressant de remarquer que cette source de revenus est en fait fort peu présente dans le monde collaboratif. Aucune des plateformes les plus connues (Airbnb, Uber, EatWith, Drivy, UpWork, WeWork, etc.) ne revendique des revenus issus de la publicité. C'est par contre le cas de Vinted, où des bandeaux publicitaires défilent sur le site de vide-dressing.

Les deux autres moyens pour une entreprise de générer des profits est via l'**abonnement** et les **frais d'usage**. Les particuliers s'inscrivent tout d'abord sur le site et optent pour l'abonnement qui leur convient le mieux. Deux entreprises connues qui proposent ce modèle sont Zipcar et Vélib'. En échange d'une redevance – typiquement mensuelle –, le consommateur accède aux services/biens mis à disposition par l'entreprise. L'abonnement garantit l'accès à l'offre globale mais le particulier doit encore s'acquitter de frais additionnels sur base de l'utilisation qui est faite. Avec Zipcar, l'abonnement coûte entre 1 et 15 euros par mois, auxquels s'ajoutent les frais d'utilisation (en fonction de la catégorie de la voiture, de la durée de location, du nombre de kilomètres parcourus, etc.).

1.2.7 Confiance et réputation

L'économie collaborative bouscule le monde économique traditionnel notamment parce qu'elle met en relation des personnes complètement inconnues les unes des autres. Et ceci pose évidemment une question majeure : **comment faire confiance** à quelqu'un que l'on ne connaît pas et à qui on prêterait un objet d'aussi grande valeur qu'un appartement ou une voiture, ou à qui on demanderait de veiller sur un enfant ou un animal de compagnie ?

Alors qu'il fut un temps où un voyageur aurait seulement envisagé un hôtel renommé comme hébergement dans une ville qui lui est inconnue, les consommateurs n'hésitent dorénavant plus à sortir leur smartphone et réserver sur Airbnb une chambre chez un parfait étranger. Quant aux propriétaires d'un logement, ils franchissent facilement le pas et laissent des inconnus séjourner chez eux. La confiance est donc à la **base** de toute transaction dans l'économie collaborative.

Un enjeu capital dans l'économie collaborative est donc la confiance et la réputation. Ces aspects sont d'autant plus importants que dans ce modèle alternatif, les biens de

consommation et les services ne sont pas standardisés, contrairement à ceux disponibles dans l'économie traditionnelle. Un repère additionnel est dès lors bienvenu par les particuliers. La confiance et la réputation assurent ainsi une certaine **cohésion sociale** et garantissent à toutes les parties impliquées qu'une transaction peut s'effectuer de manière fiable (Rinne, A., *et al.* 2013).

Deux études ont été menées en parallèle par PwC et le groupe néerlandais Nielsen, spécialisé dans les études marketing et d'audience. Elles confirment **l'importance de la confiance** dans l'économie collaborative (Nielsen, 2015 ; PwC, 2015).

- ❖ 69% des répondants n'auront recours à une plateforme que sur base d'une recommandation émanant d'une source fiable.
- ❖ 70% des consommateurs font confiance aux avis publiés par les internautes.
- ❖ 80 à 90% des consommateurs se reposent sur les recommandations émises par des personnes qu'ils connaissent.
- ❖ 62% de la population font moins confiance aujourd'hui aux marques.

Si la confiance est essentielle au fonctionnement de l'économie collaborative, comment cette dernière arrivera-t-elle à capitaliser dessus ? PwC avance que c'est moins la confiance dans les individus ou les institutions que la **confiance envers le système** qui prime (PwC, 2015). En d'autres mots, le consommateur lambda ne fait pas spécialement confiance à l'inconnu qui le conduit vers sa destination ou l'héberge pour la nuit ; il se fie davantage aux avis et feedbacks laissés par la communauté sur ce chauffeur Uber ou cet hôte Airbnb.

Un autre moyen pour garantir une certaine confiance est le recours à des analyses de données et de réputation. « Même un incident est de trop. N'attendez pas que le pire arrive » ; par ces deux phrases, Traity for Startups met clairement en avant son corps de métier. Fondé en 2012, la plateforme a pour but de servir d'intermédiaire en proposant un service de **contrôle de réputation**. Un autre exemple est le site Famust. Tous deux visent comme clients les startups qui n'ont pas de vérification de profil intégrée ou dont leur nom n'est pas assez réputé dans la sphère collaborative. Ces startups passent ainsi par Traity ou Famust, qui stockent un profil sur chaque consommateur désireux d'utiliser une plateforme. Les sites agrègent ainsi sur ce profil l'ensemble des avis et notes donnés à l'internaute sur d'autres plateformes comme Airbnb, eBay ou BlaBlaCar. Tout ceci crée une sorte de passeport virtuel de réputation.

1.3 Conclusion

A travers cette première partie, un portrait global de l'économie collaborative a pu être peint sur base de ses caractéristiques. Le modèle alternatif présente par rapport à l'économie traditionnelle de nombreuses différences, qui s'orientent autour de **quatre piliers** principaux – économique, technologique, géographique et social.

L'économie collaborative est ainsi le fruit de **tendances** qui se superposent. Il y a tout d'abord l'essor des nouvelles technologies : du smartphone au GPS en passant par la 4G, les avancées technologiques impactent notre quotidien et révolutionne notre façon de consommer. Ensuite, le contexte économique à la fin des années 2000 est propice au développement de l'économie collaborative. Les populations occidentales sont fortement impactées par la crise des *subprimes* de 2008 ; à peine entrés sur le marché de l'emploi, les jeunes sont les plus touchés. Pour compléter ce tableau économique, les ressources naturelles diminuent un peu plus d'année en année. Combinées à des inquiétudes sur le changement climatique, des préoccupations sociales telles que l'écologie et l'altruisme sont dans l'air du temps.

Les distinctions fondamentales avec l'économie traditionnelle sont donc :

- ❖ La majorité des échanges économiques relèvent de **transactions P2P** ;
- ❖ Les **particuliers** participent tant du côté de l'offre que de la demande (P2P) ;
- ❖ La mise en valeur de l'**accès** à un bien plutôt qu'à sa propriété ;
- ❖ L'utilisation des **technologies** modernes pour générer l'ensemble des échanges P2P ;
- ❖ La nature du contrat du travailleur, qui engendre essentiellement une relation plateforme-entrepreneur indépendant ;
- ❖ Les **jeunes** de 18-34 ans sont surreprésentés dans l'économie collaborative ;
- ❖ Les particuliers éprouvent un besoin de **confiance** envers les plateformes.

Ces différents paramètres caractérisent l'économie collaborative. Ils induisent ainsi une **altération** importante dans le modèle habituel de production, de distribution et de consommation de biens et services dans l'économie traditionnelle.

Partie seconde – Modification des paysages économique et politique actuels : Quelle synergie entre les deux économies ?

Après avoir abordé la première partie qui couvrait les différents concepts et leur définition ainsi que les caractéristiques primordiales de l'économie collaborative et les différences avec les méthodes d'échange traditionnelles, cette seconde partie analyse les **modifications des paysages** économique et politique actuels.

En effet, si l'émergence de l'économie collaborative fut assez discrète et le démarrage progressif, l'ampleur du phénomène croît de jour en jour et sème le **trouble** dans les secteurs traditionnels de l'économie. Il est fréquent d'entendre parler de la compétition qu'Airbnb représente face aux hôtels ou à quel point l'avancée d'Uber sur le marché des services de transport perturbe les compagnies de taxi.

Si les changements s'effectuent sur les marchés économiques, le paysage politique est également impacté. Les gouvernements sont **acculés** à analyser la problématique en profondeur et à y apporter une réponse.

A travers cette seconde partie, les **différents enjeux** posés par l'économie collaborative sont analysés. Le premier aspect examiné concerne les ruptures occasionnées par les plateformes et les réactions des entreprises conventionnelles face à ces perturbations. Ensuite, l'économie collaborative en tant que nouveau modèle économique a attisé de vives critiques au fil de ces dernières années. Les débats qui y sont liés restent au cœur de l'actualité. Quelles problématiques sont soulevées ? Quelles modifications dans le paysage économique et politique sont apportées ? Quelles solutions peuvent être présentées ? Autant de questions auxquelles la suite de ce travail tente de répondre.

2 Rupture avec les entreprises traditionnelles

En France, les consommateurs qui ont recours à l'économie collaborative expliquent qu'ils le font avant tout pour des considérations financières : 55% y trouvent de bons plans et 63% à des prix inférieurs (TNS Sofres, 2013). Comme le soulève une étude de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), l'économie collaborative est utilisée par les offreurs « principalement en complément d'une activité professionnelle traditionnelle, et pas en substitut » (Demailly, D., Novel, A-S., 2014). Participer dans l'économie collaborative n'implique donc **pas un rejet** du système traditionnel ; les particuliers cherchent notamment à augmenter leur pouvoir d'achat et leurs revenus, en modifiant si nécessaire leurs habitudes de consommation et de travail.

Certaines startups comme Uber ou Airbnb sont aujourd'hui plutôt considérées comme des *challengers* suite à leur succès ; leur taille et leur valeur arrivent maintenant à la hauteur, voire même dépassent, celle des plus grandes entreprises conventionnelles mondiales. Les entreprises qui mènent la danse dans l'économie collaborative ont donc maintenant franchi le stade de nouvel arrivant. Elles font partie d'un cercle fermé appelé *unicorns* – licornes, en anglais – qui regroupe les startups valorisées à plus d'un milliard de dollars grâce à des **investissements** majoritairement réalisés par des firmes de capital-risque¹¹. Au sein de l'économie collaborative, elles sont déjà 24 à en faire partie, contre 14 en 2014, comme le montre le graphique ci-dessous. Les investissements privés levés par ces licornes ont atteint un peu plus de 13 milliards de dollars en 2015, les valorisant à 140 milliards de dollars en agrégé¹².

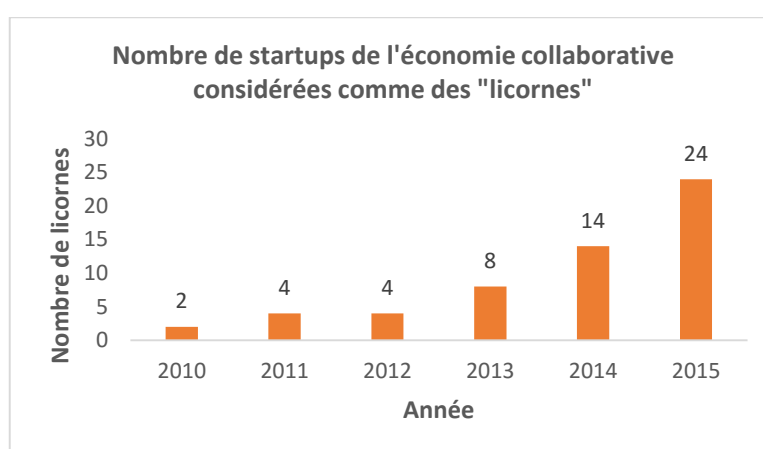


Figure 4 - Evolution annuelle du nombre de startups "licornes" dans l'économie collaborative (source : VentureBeat).

Dans la partie première ont été exposées les caractéristiques principales de l'économie collaborative ; il est clair qu'elle se distingue sur un certain nombre de plans par rapport à l'économie traditionnelle. On observe ainsi logiquement des points de rupture entre les deux économies. Si ces startups sont disruptives par nature, leur taille leur confère un caractère disruptif d'autant plus important. A en croire Jeremiah Owyang, si les secteurs du logement et du transport sont les plus touchés par l'émergence de l'économie collaborative à l'heure actuelle, tous les secteurs d'activité finiront par être bouleversés (Fauconnier, F., 2014). Quelles sont dès lors les **ruptures** provoquées dans les secteurs traditionnels par les startups de l'économie collaborative ? Les cerner permettra de comprendre concrètement les impacts des plateformes sur les entreprises conventionnelles et le marché en général.

¹¹ CB Insights (2016), The Unicorn List, URL: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies>, consulté le 15/04/16.

¹² VentureBeat (2016), The Unicorn Book, URL: <https://www.vbprofiles.com/l/theunicornbook>, consulté le 15/04/16.

2.1 Impacts sur le marché actuel

L'économie collaborative présente des aspects différents des entreprises traditionnelles, ce qui se répercute ensuite sur le marché actuel. Nous parcourons ci-après **quatre facteurs** qui nous semblent les plus importants.

Premièrement, l'économie collaborative augmente **l'efficacité économique** de deux façons. La première consiste en une meilleure utilisation des biens déjà existants. Plutôt que d'acheter un nouveau produit, un consommateur peut facilement l'emprunter à un autre particulier qui le possède déjà ; le taux d'utilisation des biens augmente. La deuxième façon est caractérisée par des services qui tournent autour du consommateur et de ses envies. Dans l'économie collaborative, les fournisseurs de service veulent faire correspondre leur niveau d'offre à celui de la demande. Il en résulte une meilleure allocation des ressources – un des piliers de l'économie collaborative.

Les biens existants voyant leur taux d'utilisation augmenter, la vitesse à laquelle s'effectue leur **amortissement** croît également, ce qui mènerait à un remplacement plus rapide de ces actifs ; l'économie collaborative pourrait donc engendrer de nouveaux investissements plus rapidement. Par exemple, pour une plateforme de services de mobilité comme Uber ou Drivy, le véhicule voit son taux d'utilisation grimper par rapport à une utilisation normale chez un particulier. Par conséquent, la voiture devrait être remplacée de manière anticipée. De plus, l'inscription aisée aux plateformes et le peu de conditions demandées – une voiture, un permis, un smartphone – autorisent une large part de la population à devenir conducteur ou à louer sa voiture. Pour ceux qui n'en possèdent pas, investir une somme conséquente dans l'achat d'un véhicule serait moins lourd financièrement – de futurs revenus liés à cette acquisition pouvant être espérés via l'économie collaborative – et serait donc perçu plus favorablement. Ceci constituerait un impact positif sur les ventes automobiles.

Cette tendance à la hausse serait évidemment à confronter avec le potentiel **manque à gagner** pour les constructeurs automobiles, puisque certains particuliers préféreraient ne pas investir dans une voiture mais plutôt faire appel à l'économie collaborative pour se déplacer. Pour rappel, une étude par l'université de Berkeley, citée précédemment, mentionnait une diminution d'entre 9 et 13 véhicules par voiture partagée.

Deuxièmement, une foule d'investisseurs se presse aux portes de certaines startups de l'économie collaborative. Un de leurs atouts indéniables, voire vitaux, est ainsi leur capacité à attirer des **investissements colossaux** injectés par de grandes entreprises, banques et même souverains (Isaac, M., De la Merced, M., 2016). Il y a de cela quelques années, l'économie collaborative était encore inexistante, mais maintenant de nombreux acteurs de taille investissent dans ces nouvelles startups. Ces sources de financement permettent aux

startups de se développer extrêmement vite et de s'approprier des parts de marché significatives. Sans ces sources de financement, le visage de l'économie collaborative serait bien différent aujourd'hui.

Troisièmement, l'économie collaborative impose **peu de barrières à l'entrée** pour les consommateurs qui veulent y participer. Aucun investissement spécifique n'est requis pour le particulier puisqu'il met à disposition du marché ce qu'il possède déjà, comme ses compétences, son temps ou ses biens. Une forme d'apprentissage est même en train de se développer ; les avancées technologiques au service de l'économie collaborative ont poussé les particuliers à se familiariser avec elles et ont par conséquent développé leur maîtrise des technologies. De plus, les acteurs de l'économie collaborative, en mettant leurs compétences au profit de la communauté, voient celles-ci s'améliorer naturellement grâce à ces expériences supplémentaires. *In fine*, la mobilité sociale s'en voit ainsi renforcée : les personnes issues des couches sociales moins aisées peuvent générer des revenus qu'elles n'auraient pas eu l'opportunité de gagner autrement.

Les plateformes leur permettent également d'opter pour un degré personnalisable d'autonomie et de **flexibilité**. Non seulement les particuliers peuvent travailler quand ils le souhaitent, compte tenu de leurs autres obligations, mais ils ont également la possibilité de s'inscrire sur plusieurs plateformes simultanément. Tant les consommateurs que les fournisseurs peuvent entrer et sortir de l'économie collaborative à tout moment, leur octroyant une haute flexibilité. Tout n'est cependant pas si optimiste puisque des critiques par rapport au statut des travailleurs sont émises. Elles sont abordées au point 3 du mémoire.

Quatrièmement, le modèle de l'économie collaborative permet aux startups de **ne pas devoir détenir des actifs** qui auraient autrement nécessité des investissements conséquents : ceux-ci sont apportés sur le marché par les consommateurs eux-mêmes. Par exemple, Airbnb n'a réellement en sa possession aucun des logements proposés sur son site, et Uber n'a aucune flotte de voitures. Ces plateformes peuvent par conséquent démarrer leurs activités plus rapidement et s'introduire sur le marché plus vite et facilement qu'une entreprise traditionnelle.

Cette liste ne décrit pas de manière exhaustive les différences de l'économie collaborative par rapport à l'économie traditionnelle. Cela donne toutefois une idée d'ensemble et indique que ce nouveau modèle **impacte le marché** actuel, tant sur des aspects économiques que sociaux. Mais les plateformes de l'économie collaborative se distinguent également des entreprises conventionnelles en tant que telles. Nous abordons ces éléments ci-après.

2.2 Points de différenciation

Avant de couvrir les points de différence entre les deux types d'économie, il est essentiel d'aborder la notion de **destruction créatrice** car elle fait partie intégrante de l'économie collaborative. L'idée, associée à l'économiste autrichien Joseph Schumpeter, est que la création d'un nouveau mouvement d'innovation va nécessairement éliminer certaines activités économiques au profit de nouvelles. C'est cette innovation-même qui est garante de la croissance économique sur le long terme. On assiste exactement à ce phénomène avec le développement de l'économie collaborative. Basée sur des aspects innovants comme les technologies, la proximité et les interactions avec une communauté locale, elle vient bouleverser un marché qui était jusqu'alors uniquement détenu par les entreprises de l'économie traditionnelle.

Sur quels aspects **se distinguent** donc les plateformes des entreprises conventionnelles ?

Premièrement, la rupture majeure est la **désintermédiation**. Dotées d'un fort potentiel innovateur, les plateformes se reposent largement sur les nouvelles technologies ; elles peuvent ainsi diminuer le nombre d'intermédiaires sur une transaction spécifique. Concrètement, tous les intermédiaires sont supprimés puisque, en réalité, c'est la plateforme-même qui sert d'intermédiaire en facilitant les échanges entre particuliers en les mettant en communication. En réduisant aussi drastiquement le nombre d'acteurs impliqués dans une transaction, il en résulte une baisse des coûts pour les startups, qui peuvent proposer des prix inférieurs à ceux pratiqués par des entreprises équivalentes dans l'économie traditionnelle. Toutefois, pour certains, les prix concurrentiels définis par les plateformes sont expliqués par une différence de fiscalité et de droit social.

Deuxièmement, le **manque** conséquent **de régulation** autour de l'économie collaborative joue également en la défaveur des entreprises conventionnelles. Parce qu'elles sont, elles, sujettes à de nombreuses contraintes, notamment en termes de taxation et de régulation, elles ont une capacité d'action plus réduite car contrôlée et limitée par les autorités. Les plateformes n'étant pas soumises aux mêmes règles – ou à des règles de manière générale –, elles jouissent d'un avantage déloyal.

Troisièmement, comme le pointe Richard Steinberg, CEO de BMW DriveNow, « le plus grand défi que nous devons tous relever dans l'économie collaborative est les **assurances** » (PwC, 2015). Selon lui, il est complexe pour les assureurs de proposer un service adapté pour des biens qui sont utilisés occasionnellement pour des transactions collaboratives. Même pour l'emblématique Airbnb, le seul type de couverture proposé est la Garantie Hôte. Comme précisé dans les conditions générales cette garantie ne constitue toutefois « pas une offre d'assurance, une assurance ou un contrat d'assurance » et ne remplace « en aucun cas une

assurance souscrite ou pouvant être souscrite par vous »¹³. Il faut attendre 2014 – soit six ans après la création de la startup – pour que Peers, une organisation dont la mission est d’apporter de l’aide aux particuliers dans l’économie collaborative, présente une assurance adaptée à la location. Un problème majeur reste d’application pour les locataires qui souhaitent louer un logement qui ne leur appartient pas : les assurances ne couvrent pas l’habitation lorsque le contrat de location n’indique pas qu’une sous-location est envisageable – ce qui est le cas la plupart du temps (Clampet, J., 2014).

L’économie collaborative soulève ainsi une question essentielle : comment **adapter les assurances**, qui fonctionnent bien dans le cadre de l’économie traditionnelle ? Les plateformes ont saisi l’importance de ces assurances et certaines proposent dorénavant une couverture aux consommateurs. Des partenariats voient ainsi le jour comme AIG qui s’est allié à Costockage, une plateforme de stockage entre particuliers¹⁴. Drivy a lui opté pour Allianz, un acteur également impliqué dans l’économie collaborative. Les assureurs, conscients de l’évolution du nouveau modèle économique et du besoin des consommateurs d’être couverts lorsqu’ils prêtent leurs biens à des inconnus, développent de nouvelles offres à destination des participants de l’économie collaborative^{15,16}. Ces exemples montrent que l’économie collaborative est un modèle particulier et présente l’inconvénient de requérir un type d’assurance spécifique. Il existe donc un réel enjeu à ce niveau-là.

Quatrièmement, un autre point de rupture qui sépare les deux types d’économie concerne le marketing. Si les techniques de commercialisation dans l’économie traditionnelle sont généralement regroupées dans le célèbre marketing mix et ses 4P (Prix, Place, Produit, Promotion), elles diffèrent dans le nouveau modèle économique. Parce que l’économie collaborative fonctionne surtout à un niveau local et met en avant la proximité des acteurs pour réaliser une transaction, une autre forme de communication doit être envisagée (tels le bouche-à-oreille et le feedback des pairs, comme expliqué au point 1.2.7). Un autre modèle de **marketing mix** à prendre en compte est les **4C**, pour *Consumer wants and needs*, *Cost to satisfy*, *Convenience to buy* et *Communication*. Ce modèle est en effet bien plus adapté aux produits et services digitaux et permet de se baser sur la perspective du client plutôt que de l’entreprise (Wang, K. et al., 2005). Les 4C constituent une approche stratégique plus appropriée aux plateformes de l’économie collaborative.

¹³ Airbnb (2016), Conditions Générales de la Garantie Hôte, URL : https://www.airbnb.fr/terms/host_guarantee, consulté le 14/07/16.

¹⁴ Costockage, *Stockage avec assurance incluse*, URL : <https://www.costockage.fr/aide-et-securite#assurance>, consulté le 25/06/16.

¹⁵ Allianz, *Consommation collaborative et assurances*, URL : <https://www.allianz.fr/assurances-particuliers/actualites/consommation-participative.html>, consulté le 25/06/16.

¹⁶ MAIF, *Pour une société collaborative*, URL : <https://www.maif.fr/maif-pour-une-societe-collaborative/accueil.html>, consulté le 25/06/16.

A nouveau, les différents points abordés dans cette section ne représentent pas une liste complète des éléments de rupture mais ils permettent de comprendre à quel point les plateformes de l'économie collaborative **diffèrent** des entreprises conventionnelles.

2.3 Réaction des entreprises conventionnelles

A cause de leur caractère disruptif, les plateformes entraînent une modification du marché actuel, dans lequel évoluaient jusqu'il y a peu uniquement des entreprises traditionnelles. Si ces dernières ont l'habitude de rivaliser entre elles, une compétition supplémentaire voit le jour avec l'économie collaborative. Comment les acteurs conventionnels perçoivent-ils l'économie collaborative et quelles **adaptations** leur sont-elles possibles ?

Si une minorité des entreprises traditionnelles propose des services équivalents à ceux de l'économie collaborative, celles-ci devraient être de plus en plus nombreuses à s'immiscer dans les pratiques collaboratives pour répondre aux besoins des consommateurs. Par exemple, dans le secteur automobile, les entreprises conventionnelles devraient surveiller l'ensemble de leurs bénéfices, ceux-ci pouvant évoluer suite au développement des nouvelles plateformes. C'est en tout cas la recommandation issue d'un rapport sur le futur de la mobilité urbaine par McKinsey, dont la conclusion porte sur la nécessité, pour ces entreprises, de mettre en place des **stratégies** efficaces le plus tôt possible : si elles tardent à agir et si elles ne prennent pas en considération le nouvel éventail des services de mobilité à disposition des consommateurs, elles pourraient perdre la course... à la course (Bouton, S., *et al.*, 2015).

Elles sont donc tôt ou tard amenées à **diversifier** leurs offres pour résister à l'émergence de certains acteurs de l'économie collaborative, qui proposent une nouvelle forme de consommation. Le degré de proactivité des entreprises traditionnelles pour prendre part à l'économie collaborative dépendra de l'intérêt que portent les particuliers envers cette autre forme de consommation. Dans l'industrie du transport automobile, les plateformes sont non seulement nombreuses à apparaître, et ce à échelle mondiale, et se développent à grande vitesse. Face à ces nouveaux géants en devenir, les entreprises conventionnelles du secteur automobile sont amenées à réagir, plus amplement que dans d'autres secteurs, moins touchés par ces plateformes.

Comme l'explique Christophe Benavent, professeur de stratégie et marketing à l'université Paris Ouest, « l'économie du partage n'est pas une question d'idéologie ou d'utopie, c'est une nécessité économique pour les consommateurs en milieu urbain » (Atlantico.fr, 2013) ; la demande pour le co-voiturage et l'auto-partage, par exemple, n'est donc **pas juste une mode**. Certaines entreprises conventionnelles ont ainsi déjà décidé d'étendre leur gamme de services à l'économie collaborative.

Un autre avantage de s'intéresser à l'économie collaborative pour les entreprises conventionnelles réside dans le fait que les jeunes de 18 – 34 ans représentent la tranche de population la plus active dans ce nouveau modèle économique. Les entreprises peuvent ainsi dynamiser leur image et atteindre une **cible plus jeune**.

Plusieurs stratégies sont ainsi adoptées par les entreprises conventionnelles pour s'aligner sur le modèle collaboratif ou pour ajouter des éléments collaboratifs dans leur propre modèle. **Six** d'entre elles sont abordées ci-après.

2.3.1 Conclure un partenariat avec une plateforme

Un nombre important d'entreprises conventionnelles ont choisi de **s'allier** avec des plateformes pour combiner leurs services. Le constructeur automobile allemand BMW a ainsi investi depuis 2011 dans 13 startups offrant des services de mobilité via sa filiale BMW i Ventures (Kokalitcheva, K., 2015). Parmi celles-ci, JustPark, une application suggérant aux conducteurs des places de parking appartenant à des particuliers. Un partenariat a ainsi été établi entre les deux entreprises ; JustPark a ainsi fait son apparition sur les tableaux de bord des voitures du groupe allemand¹⁷. Ceci reflète une première stratégie pour les entreprises traditionnelles : offrir une solution de support aux plateformes de l'économie collaborative. Dans ce cas-ci, BMW profite d'une fonctionnalité supplémentaire et moderne sur ses véhicules ; JustPark gagne un accès aux réseaux du constructeur, s'associe avec une entreprise proposant des voitures fiables de haute qualité partout dans le monde.

Dans un secteur moins compétitif, ce genre de stratégie prend également place. Une plateforme de divertissement, TripnCo, regroupe des activités (excursions, voyages, séances de sport, ...) proposées par des particuliers à destination de particuliers. Une fois connecté à la plateforme, il suffit de choisir l'activité que l'on désire exercer en compagnie d'autres particuliers puis de se rendre à la date et lieu précisés dans l'invitation. Récemment, l'application a signé un partenariat avec des acteurs de l'économie traditionnelle comme Nomade Aventure ou Allibert Trekking – des agences de voyage spécialisées. Ces dernières peuvent maintenant poster leurs propres plans sur l'application.

Un autre type de partenariat existe et implique moins de synergie entre la plateforme et l'entreprise traditionnelle : recourir à un acteur de l'économie collaborative pour communiquer une **publicité** afin d'assurer son propre développement. Par exemple, Oscaro, une entreprise Internet française pour pièces auto neuves et d'origine, a récemment lancé une campagne publicitaire via BlaBlaCar. Les conducteurs peuvent retrouver dans la catégorie « Bons Plans »

¹⁷ Kolodny, L. (2014), JustPark Lands Funding, Partnership With BMW to Help Drivers Find Parking, The Wall Street Journal, 06/08/14.

de la plateforme une promotion s'ils achètent leurs pièces chez Oscaro¹⁸. Le concessionnaire d'autoroutes Vinci Autoroutes a suivi la même stratégie en implémentant une offre de télépéage dédiée pour promouvoir et encourager la pratique du covoiturage sur les autoroutes. De plus, l'entreprise a inauguré des parkings spéciaux pour les covoiturages BlaBlaCar.

Enfin, d'autres acteurs conventionnels ont compris l'importance de l'économie collaborative dans le sens où celle-ci apporte notamment une grande flexibilité aux consommateurs, puisqu'elle se base sur des particuliers pour fournir un service. Apple a ainsi conclu un partenariat avec Postmates, une plateforme américaine qui livre à domicile toutes sortes de course¹⁹. Les deux entreprises se sont mises d'accord pour que Postmates remette aux particuliers leur commande le jour-même, endéans les deux heures. Apple se sert en conséquence de la **main-d'œuvre d'une plateforme** de l'économie collaborative pour délivrer ses produits plus rapidement. Quant à Postmates, un accord avec la marque à la pomme se révèle être un bon coup de publicité, d'autant plus que la startup était en concurrence avec Uber sur cette opération.

2.3.2 Etendre à l'économie collaborative des services existants

Pour développer leurs activités et offrir à leurs clients un service accessible ailleurs, des entreprises traditionnelles ont décidé de repenser leur positionnement en développant leurs offres sur le marché de l'économie collaborative également. Les entreprises conservent les mêmes biens et le même schéma de production mais les proposent sous une **forme différente**.

Ainsi, pour entrer directement en compétition avec des plateformes comme Zipcar, Autolib' (Paris) ou Streetcar²⁰ (Londres), les constructeurs automobiles allemands BMW et Daimler ont amélioré leurs offres en créant des systèmes **d'auto-partage**. BMW a lancé DriveNow en Europe et ReachNow aux Etats-Unis. Si les actifs restent bien des véhicules, ceux-ci sont mis à disposition du public dans l'économie collaborative plutôt que mise en vente traditionnellement.

DriveNow est une joint-venture entre BMW et l'entreprise de location de voiture Sixt. Actuellement disponible dans une poignée de villes européennes (cinq en Allemagne, Bruxelles, Londres, Vienne, Copenhague et Stockholm), elle met à disposition de près de 600.000 clients une flotte de 4.000 véhicules²¹. BMW fait ainsi partie des pionniers dans

¹⁸ Promotion temporaire. Accessible sur <https://www.blablacar.fr/blog/bon-plan-oscaro>. Consulté le 20/07/16.

¹⁹ McMillan, D. (2015), *The \$50 Billion Question: Can Uber Deliver?*, The Wall Street Journal, 15/06/15.

²⁰ Streetcar a été racheté par Zipcar en 2010, lui-même acquis par Avis en 2013.

²¹ DriveNow, *Annual review 2015: DriveNow pursues sustainability, innovation and expansion*, communiqué de presse du 14/01/16.

l'industrie automobile à proposer un **service de partage de voiture** de luxe. Le fonctionnement est le suivant : après avoir créé un compte et payer les frais d'inscription de 29 euros, le client télécharge l'application DriveNow et accède ainsi à l'ensemble des voitures réparties dans la zone couverte par le service. Il peut soit réserver une voiture et la récupérer plus tard soit en utiliser une immédiatement si elle est disponible. Comme pour la plupart des autres plateformes d'auto-partage, la location se paie à l'utilisation. D'autres constructeurs ont développé le même type de service ; Daimler est le propriétaire de Car2Go. D'autres exemples mettant en scène l'auto-partage chez des constructeurs automobiles existent, comme Audi (Audi Unite et Audi On Demand) ou Fiat (Enjoy, en partenariat avec la société pétrolière italienne ENI).

On assiste donc à un **repositionnement** des entreprises traditionnelles du secteur automobile, qui ne se limitent plus à la production de véhicules mais étendent leurs offres et deviennent des fournisseurs de mobilité. Il leur revient par conséquent de trouver un moyen d'ajouter une forme de plus-value unique pour les consommateurs (PwC, 2015).

2.3.3 Lancer sa propre plateforme

Une autre réaction possible pour les entreprises conventionnelles consiste à **créer une plateforme** collaborative en lien avec leurs produits. Elles peuvent ainsi répliquer de leur propre côté les caractéristiques des plateformes de l'économie collaborative qui séduisent les consommateurs. En s'inspirant de cette façon, ces entreprises espèrent bousculer le modèle traditionnel tout en fédérant de nouveaux clients.

Plusieurs grandes enseignes ont marqué le mouvement et ont mis en ligne leur plateforme dédiée. En France, Décathlon et GO Sport ont ouvert la voie, respectivement avec leur plateforme Trocathlon et GO Sport Location. Elles permettent aux particuliers de mettre en vente ou d'acheter entre eux du matériel sportif d'occasion. Plus récemment, les magasins Mr. Bricolage se sont lancés dans la même aventure en créant le site La Dépanne, sur lequel les consommateurs peuvent louer, acheter ou vendre leurs outils. L'objectif est clair : « attirer de nouveaux clients et [...] rajeunir notre image afin d'inciter la jeune génération à consommer dans nos magasins » (Chopin, C., 2015). Cette plateforme sert donc également d'accroche pour une nouvelle clientèle qui est ensuite redirigée vers le site principal et génère un **nouveau trafic**. Les trois plateformes présentent toutes la même interface simple, ergonomique et intuitive, caractéristique des plateformes de l'économie collaborative. Elles mettent également en valeur le côté local, en proposant de trier les offres en fonction de la géolocalisation.

Dans un autre domaine, Amazon a récemment développé sa propre plateforme de livraison qui fait **appel à des particuliers** : Amazon Flex. Le géant américain permet à quiconque désirant travailler selon un horaire flexible, gagner de belles sommes d'argent et être son

propre boss en délivrant des colis. Ce lancement fait suite à la politique d'Amazon d'étendre son service Prime Now qui offre une livraison dans l'heure. Une plateforme collaborative permettrait de résoudre la problématique du « dernier kilomètre » de la logistique urbaine. Celui-ci est en effet coûteux pour les entreprises puisqu'il « représente près de 20% du coût total de la chaîne de valeur du transport de marchandises » (Gibert, S., 2014).

DHL, groupe spécialisé en transport et logistique, a lancé une plateforme similaire à Amazon Flex avec MyWays en 2013²². Implémenté à Stockholm comme projet pilote, ce service **connecte les particuliers** qui désirent des livraisons flexibles avec ceux qui proposent de transporter des colis sur leurs trajets quotidiens en échange d'une commission. Un particulier qui désire recevoir un colis dans les plus brefs délais peut faire appel à ce service pour une livraison express. Lorsque ce type de livraison est choisi, le colis transite par un point MyWays du réseau DHL, est récupéré par un particulier qui rentre chez lui et le livre en route directement au destinataire.

Amazon et DHL cherchent donc à **optimiser** leur système de livraison, en temps et en coût, en recourant à l'économie collaborative. Concrètement, le particulier récupère le colis dans un centre de distribution à proximité de chez lui et livre le paquet à destination. Le rayon d'action est par conséquent relativement faible et optimise la durée d'activité du particulier. Ces compagnies risquent toutefois d'être confrontées à des problèmes juridiques et régulateurs.

2.3.4 Miser sur la flexibilité de l'économie collaborative

Outre s'inspirer des plateformes collaboratives pour lancer la sienne, une entreprise conventionnelle peut également combiner la **flexibilité** et la géolocalisation dans ses services. Ceci permet de développer un nouveau service sur le marché afin de gagner des clients, mais entraîne également ou une réduction des coûts et une augmentation de la rapidité du service. Rapidité qui, à l'heure du digital et de la part importante des Millennials dans l'économie collaborative, est un atout indéniable.

La chaîne de pharmacie américaine Walgreens s'est alliée en 2014 avec la plateforme TaskRabbit pour la **distribution de ses médicaments** aux particuliers (Rougès, J-F., Montreuil, B., 2014). En naviguant sur TaskRabbit, un consommateur peut directement accéder aux médicaments de Walgreens qui lui seront ensuite envoyés chez lui par un particulier. La firme américaine promeut ce partenariat qui a débuté en hiver en ciblant les personnes malades qui seraient dans l'impossibilité de sortir de chez elles pour obtenir les médicaments nécessaires.

²² DHL (2013), *DHL crowd sources deliveries in Stockholm with MyWays*, communiqué de presse du 09/03/2013.

Les efforts fournis par certaines entreprises conventionnelles montrent qu'elles veulent s'aligner sur les avantages procurés par l'économie collaborative aux consommateurs, dont par exemple la flexibilité et rapidité des livraisons. Si ces démarches leur sont bénéfiques, il leur faut également **concurrencer** d'autres firmes qui développent les mêmes idées, comme Uber qui a lancé en 2015 son service Rush (livraison par des particuliers). Dans un article intitulé « *Uber finally unleashes its FedEx killer, Uber Rush* », une journaliste de Business Insider explique que la particularité de l'application réside dans le fait qu'elles s'adressent directement aux entreprises puisque ce sont elles qui vont faire appel à Uber pour livrer un colis (Carson, B., 2015).

2.3.5 Investir dans les startups

La structure des startups de l'économie collaborative est largement impactée par la stratégie qu'elles poursuivent. Dans un but d'expansion, elles visent souvent un **développement rapide** afin de s'implémenter sur certains segments de marché avant la concurrence. Préférant se concentrer sur le développement de leurs activités à l'international, elles consacrent la totalité de leurs profits et ne génèrent pas nécessairement un revenu net positif actuellement, à l'image de BlaBlaCar (Lainé, L., 2014). Elle intègre des nouveaux marchés en proposant le service gratuitement, et impose ensuite son business model classique.

Il en ressort par conséquent un **appétit important** pour des investissements, qui sont accordés par plusieurs types d'acteurs, parmi lesquels des *business angels*²³, des fonds d'investissement (comme XAnge, ISAI ou MAIF)^{24,25} ou des multinationales. Une autre stratégie des entreprises conventionnelles se traduit ainsi par des investissements considérables effectués dans des startups de l'économie collaborative pour les aider à combler leurs **besoins en capital**. Quelques exemples illustratifs peuvent être trouvés chez Apple (1 G€ dans Didi Chuxing²⁶), Microsoft (100M\$ dans Uber²⁷), Google (280 M\$ dans Uber²⁸, 5 M\$ dans RelayRides²⁹), General Motors (500 M\$ dans Lyft³⁰) ou General Electric (30 M\$ dans Quirky³¹).

²³ Angel.co, une liste des *Angel Investors*, consultée le 10 juillet 2016.

²⁴ Le fonds d'investissement privé de la Banque Postale investit dans des startups de l'économie collaborative. Pour Xavier Girre, président du directoire de XAnge, « nous croyons fondamentalement que l'économie collaborative ou le crowdfunding sont de véritables tendances de fond tant d'un point de vue macroéconomique et sociétal, que du point de vue des entreprises » [Portais, E. (2015), *Zoom sur XAnge, qui a investi 40 millions d'euros en 2014 dans des startups*, Maddynews, 09/08/16].

²⁵ Pialot, D. (2015), *La Maif renforce son implication dans l'économie du partage*, La Tribune, 22/05/15.

²⁶ Love, J. (2016), *Apple invests \$1 billion in Chinese ride-hailing service Didi*, Reuters, 13/05/16.

²⁷ Bass, D. (2015), *Microsoft said to invest about \$100M in startup Uber*, Bloomberg, 31/07/15.

²⁸ Wilhelm, A., Tsotsis, A. (2013), *Google Ventures puts \$258M into Uber*, TechCrunch, 22/08/13.

²⁹ Lynley, M. (2010), *Google invests in RelayRides to turn your car into a Zipcar*, VentureBeat, 14/12/10.

³⁰ Chicago Tribune (2016), *General Motors invests \$500M in Lyft, forms partnership*, Chicago Tribune, 04/01/16.

³¹ Stinson, L. (2013), *Quirky and GE partner to conquer the Internet of Things*, Wired 19/11/13.

Les investissements perçus par les plateformes traduisent un **intérêt** conséquent des acteurs traditionnels pour le futur de ces startups. Il n'est donc pas rare que des nouvelles levées de fonds et autres types d'investissements pour les startups fassent l'actualité.

En conclusion, les investisseurs font confiance à ces startups et n'hésitent pas à leur consacrer des sommes importantes : en 2015, le montant total investi s'est élevé à 15 milliards de dollars, soit une **hausse annuelle de 75%**, comme indiqué sur le graphique ci-dessous (Crowd Companies, 2016).

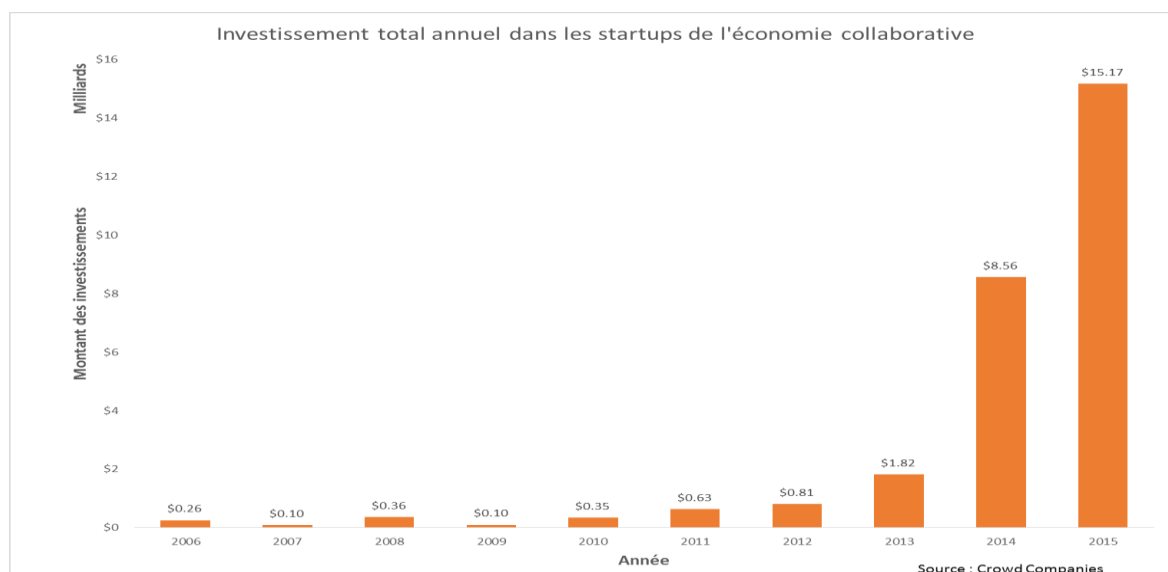


Figure 5 - Investissement total annuel dans les startups de l'économie collaborative (source : Crowd Companies).

Deux traits majeurs de l'économie collaborative permettent de convaincre autant les investisseurs. Le premier est le potentiel de croissance de cette économie. Le deuxième concerne les investissements requis pour démarrer et lancer une startup qui sont relativement faibles comparé à une entreprise conventionnelle et les cash flows qui en résultent deviennent rapidement positifs. Ces caractéristiques s'expliquent principalement par la nature-même des plateformes. Celles-ci ne nécessitent aucun investissement d'entrée massif dans de quelconques actifs. Uber n'a ainsi pas dû acquérir une flotte de véhicules avant de lancer ses opérations. Il en va de même pour Airbnb, qui ne possède aucun des 20 millions logements listés sur le site. Le nombre réduit d'actifs permet aux plateformes de limiter leur besoin en investissement à ce niveau-là.

Si, à l'heure actuelle, la rentabilité de ces startups est difficile à évaluer, le **retour sur investissement** dans le futur promet d'être colossal pour ceux qui auront investi tôt dans l'économie collaborative (Russell, G., 2015). C'est du moins ce qu'espèrent ces investisseurs. Car rien n'est garanti à ce niveau-là.

Les investisseurs qui ont fait confiance à Etsy, la plateforme spécialisée dans la vente de créations personnelles, s'en mordent les doigts. La startup avait décidé en 2015 de s'introduire en bourse. Cotée initialement à environ \$27, l'action a vu son cours s'effondrer et atteindre \$10 au 15 juillet 2016, ce qui se traduit par une perte sèche pour les investisseurs. General Electric en a également fait l'amère expérience. Après avoir noué un partenariat avec Quirky pour développer ensemble des produits *smart-homes*, la plateforme s'est déclarée en faillite en 2015. Le conglomérat américain a expliqué que Quirky « a causé des dommages substantiels à la réputation de GE et à sa marque » (Gleason, S., 2015). Ces investissements restent par nature **risqués**.

2.3.6 S'opposer purement et simplement

Si les trois précédents types de réaction abordés concernent des réactions amicales, les entreprises conventionnelles optent parfois pour une **opposition pure et simple** aux plateformes de l'économie collaborative.

Leurs motifs se résument principalement au manque de régulation autour de ce nouveau modèle économique, ce qui engendre une **concurrence déloyale** puisque les deux économies ne sont pas soumises aux mêmes règles. Par exemple, les compagnies de taxi et les hôteliers revendiquent une meilleure régulation de l'économie collaborative en faisant pression sur le gouvernement. Deux cas majeurs sont aujourd'hui ciblés : Airbnb et Uber – le cas d'Airbnb sera plus largement étudié dans la suite de ce travail. Si ces deux plateformes semblent soulever des confrontations régulièrement, il est intéressant de noter que d'autres startups ne suscitent pas les mêmes réactions alors qu'elles évoluent sur le même segment d'activité. C'est par exemple le cas de KakaoTaxi (équivalent d'Uber en Corée du Sud) ou de Onefinestay (similaire à Airbnb, mais pour des résidences luxueuses seulement).

2.3.7 Conclusion

Si elles se défendent parfois contre les nouveaux arrivants, « les entreprises conventionnelles doivent plutôt s'emparer de la consommation collaborative pour **régénérer leur business model** dans un objectif de conquête et de fidélisation des clients » (David, D., 2015). Différentes stratégies peuvent voir le jour, entre partenariat, création de nouvelles startups, investissement ou opposition.

En conclusion, on notera donc que si certaines entreprises conventionnelles réservent un accueil peu chaleureux envers quelques plateformes spécifiques, de nombreux **partenariats et investissements** ont pris place entre les acteurs des deux économies.

3 Critiques de l'économie du partage

Si l'économie collaborative commence à trouver une place légitime dans le système actuel, elle suscite une **levée de boucliers** de la part de certains acteurs conventionnels. Sa croissance rapide et sa nature disruptive font naître des débats houleux.

Que les problématiques soulevées soient d'ordre économique ou social, elles sont d'autant plus pesantes que l'économie collaborative est amenée, selon les prévisions des grands cabinets de conseil, à s'agrandir dans les prochaines années. Le basculement de certaines activités de l'économie traditionnelle vers l'économie collaborative, comme dans les secteurs du transport et du logement, s'intensifiera. Par conséquent, il paraît fondamental d'analyser les **polémiques** soulevées afin de préparer le futur et lever les **freins** qui pourraient ralentir sa croissance (Pickell, J., 2016).

Le récent et fulgurant développement de l'économie collaborative entraîne principalement **deux implications** qui posent questions (Goudin, P., 2016). La première concerne les entreprises conventionnelles qui sont exposées à une potentielle et importante dégradation de leur part de marché suite à l'arrivée de cette concurrence. La deuxième conséquence porte sur les instances de régulation et les nouveaux défis qui émergent ; l'innovation et la digitalisation, fondements essentiels de l'économie collaborative, mettent à mal la législation existante, inadaptée pour réguler deux modèles économiques différents.

De manière générale, des **défis** existent tant au niveau du particulier (qu'il soit du côté de l'offre ou de la demande) que de la plateforme. On notera ainsi les polémiques existantes liées notamment à la régulation, la conformité fiscale et la gestion d'une force de travail non conventionnelle (Susman, M., 2015). D'autres aspects sont également passés à la loupe, comme l'absence du caractère collaboratif du modèle, son impact mitigé sur l'emploi, et le manque de transparence des plateformes envers les autorités.

Toutes ces problématiques, qui constituent les **enjeux majeurs actuels**, sont abordées ci-après. Certains points, comme le manque de régulation et l'absence de lois fiscales adaptées, seront analysés plus en détails dans le cas d'étude sur Airbnb.

3.1 Régulation du marché

Les pratiques des entreprises de l'économie collaborative ne respectent pas toutes les **lois locales** établies, celles-ci ayant été instaurées pour correctement encadrer les entreprises conventionnelles (Deloitte, 2015). Par exemple, des règles spécifiques existent pour réguler le nombre de chambre dans un hôtel, son emplacement ou les mesures de sécurité anti-incendie. Quant aux taxis, leur nombre est limité dans chaque ville, ils doivent obtenir une plaque

spéciale d'identification et leur prix sont fixes. Or, les nouveaux arrivants échappent à cette régulation. Les acteurs de l'économie collaborative ne sont en effet pas soumis à ces mesures, alors qu'ils proposent exactement le même type de service – Airbnb est l'équivalent d'un hôtel ; Uber l'équivalent d'une compagnie de taxi.

Dès lors, quelles **solutions** devraient être apportées ? Depuis quelques mois voire années, la situation change progressivement dans le monde. Parmi les secteurs impactés par l'économie collaborative, principalement trois sont actuellement sujets à une révision du cadre légal qui les régle : le transport automobile, le logement et le financement.

Le think tank britannique Institut des Affaires Economiques (IEA) estime que si un régime régulateur spécifique à l'économie collaborative semble être une mesure disproportionnée, « la montée de ce nouveau business model souligne [toutefois] le besoin d'adapter aux nouvelles circonstances les lois du travail et de la fiscalité » (Zuluaga, D., 2016). En définitive, il ne s'agit pas de protéger les entreprises conventionnelles mais plutôt d'imaginer, comme le propose Michel Bauwens, une solution pour « **accompagner cette évolution**, pour réguler, et pour protéger les consommateurs et les travailleurs dont les positions sont affaiblies face à ces nouveaux monopoles » (Legros, C., 2015).

Globalement, les nouvelles plateformes semblent en réalité être proactives dans leur démarche de **mise en conformité**. En Europe, ce sont elles qui demandent d'être régulées par la Commission Européenne (Bienkowska, E., 2015). Si aucune mesure n'a encore été adoptée par les institutions européennes, des recommandations ont déjà été émises pour améliorer la législation de l'économie collaborative. De manière générale, elles appellent à une libéralisation des règles actuelles pour favoriser le développement des entreprises collaboratives (Department for Business Innovations & Skills, 2015 ; Zuluaga, D., 2016).

Une **réponse commune** au sein de l'Union Européenne serait souhaitable afin d'uniformiser les lois concernant l'économie collaborative, ce qui se révèle être un incroyable défi dans la mesure où les conflits entre acteurs de l'économie conventionnelle, gouvernements et plateformes de l'économie collaborative se déroulent à un niveau national, régional, voire plus local encore. Airbnb fait typiquement émerger des problèmes à cette échelle réduite et sera analysé dans le cas d'étude.

3.2 Régulation des travailleurs

Une deuxième critique émise à l'encontre de l'économie collaborative concerne le statut de travail accordé à la main-d'œuvre des plateformes. Celle-ci est considérée par une vaste majorité de startups comme des **entrepreneurs indépendants** (*independent contractors*). Ce statut entraîne des conséquences importantes au niveau des bénéfices qui leur sont accordés.

Très peu, voire aucune, protection ne leur est ainsi accordée, puisque les entrepreneurs indépendants ne profitent pas des avantages habituellement octroyés aux employés. Instabilité salariale, absence d'assurance et de congés maladie payés, investissements irréversibles, responsabilités légales inattendues, moins de protections en cas de catastrophe : c'est le « **dark side** » de l'économie collaborative, ou le déplacement du risque de l'entreprise vers l'employé. Les travailleurs, séduits par l'autonomie et la flexibilité de ce genre d'emploi, ne réalisent pas toujours que de lourdes responsabilités ne sont pas prises par l'entreprise et leur reviennent donc.

Pour Tom Slee, auteur du livre « What's Yours is Mine »³², l'économie collaborative ne consiste aucunement en un « partage » (jeu de mots avec *sharing economy*, en anglais). Surtout lorsque l'on aborde le domaine de la responsabilité (Poole, S., 2016). Les « employés » des plateformes ne bénéficient ainsi plus du **filet de sécurité sociale**. Pour Arun Sundararajan, le modèle de protection, qui fonctionne bien dans l'économie traditionnelle, n'est pas apte à une transition pure et simple dans l'économie collaborative (Anderson, M., Smith, A., 2016). L'économiste propose ainsi un modèle impliquant un partenariat tripartite entre l'individu, la plateforme et le gouvernement en vue d'améliorer la protection des employés face aux spécificités de l'économie collaborative.

En 2015, un rapport du Centre pour le Progrès Américain arrive à la conclusion que si la technologie offre une large flexibilité aux travailleurs de l'économie collaborative, il n'en reste pas moins qu'une problématique de poids se situe au niveau des avantages reçus par les travailleurs. Parce que ce type d'emploi génère uniquement un revenu et ne procure aucun autre avantage, c'est *in fine* le travailleur ou l'Etat qui doit les prendre en charge (Summers, L., Balls, E., 2015). Si les risques continuent d'être supportés par les travailleurs plutôt que les plateformes, les gouvernements devraient offrir plus de **protection** aux employés afin de les aider à subvenir aux répercussions négatives, surtout aux Etats-Unis (Rampell, C., 2015).

Alors que le régulateur se penche sérieusement sur la question du statut accordé à la main-d'œuvre dans l'économie collaborative, on observe un récent **changement** dans le statut des travailleurs sur certaines plateformes. En 2015, plusieurs d'entre elles ont modifié, partiellement ou complètement, le type de contrat offert à leurs travailleurs-particuliers. Instacart, une plateforme de livraison de courses alimentaires à domicile, a ainsi reclassé une partie de sa main-d'œuvre qui obtient maintenant un statut d'employé à temps partiel plutôt que d'entrepreneurs indépendants. La startup a justifié cette décision dans un souci d'améliorer la qualité du service offert ; comme le souligne Mr. Mehta, CEO d'Instacart, les *shoppers* requièrent un entraînement et une supervision spécifiques – ce qui n'est pas possible avec des entrepreneurs indépendants (Stone, B., 2015). Les finances de la plateforme en

³² Tournure inspirée du titre du livre de Rachel Botsman intitulé « What's Mine is Yours ».

seront logiquement impactées négativement, Instacart devant à présent s'acquitter d'un ensemble de dépenses lié à l'emploi – taxes, sécurité sociale, Medicare, indemnisation des travailleurs.

Une plateforme proposant de réaliser des tâches ménagères diverses, Hello Alfred, a également changé son fusil d'épaule en 2015. Suite à cette décision, la direction explique avoir obtenu un **retour septique** des investisseurs, craintifs de voir une hausse des frais – estimée entre 20 et 30% des dépenses totales – et l'instauration de procédures plus complexes pour recruter des employés que des entrepreneurs indépendants (Sapone, M., 2015). La startup justifie ce changement afin de garantir un meilleur service auprès des consommateurs et de se prévenir d'une forte variabilité dans la disponibilité de sa main-d'œuvre – les entrepreneurs indépendants étant libres de partir à tout moment.

Si ces plateformes modifient leurs méthodes de recrutement, il est difficile de savoir si elles le font exclusivement pour les raisons qu'elles citent. Shyp, une autre startup qui a dorénavant recours à des employés, indique n'avoir eu aucun litige par rapport à ces statuts³³. Ceci pourrait indiquer que ces startups préfèrent simplement prendre les devants sur une potentielle **évolution** du cadre législatif.

3.3 Conformité fiscale

L'imposition tant des entreprises que des particuliers est primordiale pour l'Etat dans la mesure où les taxes représentent une part importante des **revenus gouvernementaux**. Pour ne citer que quelques pays dans le monde occidental : en Belgique et en France, la part des revenus issus de tout type de taxation (taxes sur les biens, les services et le revenu ainsi que les contributions à la sécurité sociale) s'élève à 45% ; au Royaume-Uni, elle est de 33% ; quant aux Etats-Unis, elle est légèrement plus faible à 26% (OCDE, 2015).

Dès lors que les acteurs de l'économie collaborative arrivent à éviter, à dessein ou non, de payer ces taxes, l'Etat subit une **perte de recette** importante, et ce d'autant plus que les revenus générés par l'économie collaborative augmenteront de manière continue dans les années à venir. D'un côté, les plateformes qui sont parfois de véritables multinationales (à l'image d'Airbnb ou d'Uber) s'exonèrent de la plupart des exigences en matière fiscale (TVA, impôts, prélèvements sociaux). D'un autre côté, nous pouvons émettre l'hypothèse que les particuliers ne communiquent que rarement au fisc les revenus qu'ils touchent via l'économie collaborative. En effet, si les autorités fiscales sont dans l'incapacité de tracer ce genre de transactions et de contrôler ces données, les particuliers n'ont aucune motivation à les déclarer d'eux-mêmes. Un conducteur qui organise des covoiturages sur BlaBlaCar ne les renseignera

³³ Waters, R. (2015), 'Sharing economy' business Shyp changes contractors to employees, Financial Times, 01/07/15.

pas auprès des autorités compétentes. Il en va de même pour un propriétaire qui loue une chambre sur Airbnb, et ce indépendamment du nombre de nuit durant lesquelles il loue son bien. Ces revenus vont directement et intégralement dans leur poche.

En s'exonérant des contraintes en matière de fiscalité et de droit du travail, les startups de l'économie collaborative entraînent **deux conséquences majeures**. La première concerne une perte majeure de recettes pour l'Etat. La deuxième porte sur les entreprises conventionnelles, qui se retrouvent dès lors confrontées à une concurrence déloyale puisque les deux modèles économiques ne sont pas soumis aux mêmes règles à l'heure actuelle (Abele, M., *et al.*, 2015). Les plateformes peuvent ensuite proposer des tarifs plus compétitifs puisque qu'elles ne paient pas les taxes usuelles.

Le fait que l'économie collaborative prenne source dans les nouvelles technologies ne justifie pas la **non-conformité fiscale** de ces nouvelles plateformes alors que les services et biens sont identiques à ceux proposés par les secteurs traditionnels. Pour refléter la nouvelle réalité où économies traditionnelle et collaborative coexistent, la structure régulatrice doit être changée. Ainsi, et seulement ainsi, ce nouveau modèle apportera une réelle plus-value à l'économie générale (Baker, D., 2014).

Le défi qui se pose pour les autorités est donc de faire en sorte que les acteurs de l'économie collaborative se plient aux mêmes règles fiscales que celles imposées à l'économie traditionnelle. Si une majorité des acteurs de l'économie collaborative génèrent des compléments de revenu modestes, les pertes fiscales sont sensiblement plus importantes concernant les **travailleurs professionnels**. Ceux-ci exercent une véritable activité commerciale et devraient être justement imposés, comme des chauffeurs Uber ou des livreurs Instacart qui sont actifs à longueur de journée et réalisent ces courses comme des travailleurs à temps plein dans l'économie traditionnelle le feraient et pour qui des taxes seraient dues. Il y a ainsi une difficulté croissante à distinguer les vendeurs professionnels des particuliers parmi les personnes qui s'adonnent à l'économie collaborative. Ces deux catégories d'acteurs proposent en effet le même type de biens et de services.

Il revient donc aux pouvoirs publics de réagir et de mettre en place des stratégies cohérentes pour s'assurer du respect des lois fiscales par l'ensemble des acteurs économiques. Si une telle solution permettrait de s'assurer que certaines plateformes ne contournent pas les lois et évitent de payer les taxes locales, elle promouvrait également une forme de créativité et l'entrepreneuriat dans l'économie collaborative. Un manque d'encadrement légal jette un **flou** sur le modèle économique et l'empêchera de se développer de manière optimale.

En France, c'est la Commission des Finances du Sénat qui a pris les devants et compris que le système fiscal français est, de son propre aveu, inadapté aux nouveaux échanges sur

Internet. Partant du constat que le succès de l'économie collaborative est retentissant – 31 millions de personnes ont eu recours à l'économie collaborative en 2014 en France – mais que les autorités fiscales n'étaient pas préparées « à cette révolution », la Commission a mis sur pied un rapport afin **d'apporter des réponses** à la non-imposition des revenus issus de l'économie collaborative pour les particuliers (Bouvard, M., et al., 2015). Leur proposition comporte deux axes majeurs. Le premier vise à mettre en place un serveur central vers lequel l'ensemble des plateformes doivent envoyer des informations sur les transactions effectuées. Ces données permettent de calculer automatiquement les revenus imposables des particuliers et sont transmises une fois par an aux autorités fiscales. Le deuxième aspect de la proposition sénatoriale est la mise en place d'une exonération pour les revenus inférieurs à un seuil, fixé à 5.000€ annuels.

Quelques mois plus tard, une **loi** en ce sens a été adoptée en France. A partir de juillet 2016, les plateformes ont l'obligation de transmettre aux particuliers une liste des transactions effectuées durant l'année, afin que ceux-ci puissent calculer leur revenu imposable qui en découle et en informer le fisc³⁴. Cette nouvelle législation permet ainsi d'adapter le système fiscal français à une nouvelle réalité économique, même si elle ne comporte pas les deux axes majeurs de la proposition préalablement soumise.

Les plateformes ne communiquent toutefois pas ces chiffres aux autorités ; ces dernières sont donc dans l'impossibilité de **vérifier la véracité** des déclarations des particuliers. Conscient des enjeux, le Premier Ministre français a chargé Pascal Terrasse, député de l'Ardèche, d'établir un rapport sur l'économie collaborative. Celui-ci décrit notamment la nécessité de rendre obligatoire la communication des informations concernant les revenus des utilisateurs au fisc (Barbezieux, P., Herody, C., 2016). Il est toutefois peu probable qu'une décision soit prise à cet égard dans un futur proche, les élections françaises se déroulant en 2017.

Outre-Manche, au Royaume-Uni, la fiscalité essaie de s'adapter également, en proposant pour l'instant une **exonération partielle** des revenus. En mars 2016, George Osborne, chancelier de l'Echiquier a dévoilé un nouveau projet de loi pour les individus actifs dans l'économie collaborative : ceux-ci pourront générer des revenus jusqu'à £2.000 exemptés de taxes ; £1.000 pour les revenus issus d'échanges, et £1.000 pour les revenus issus d'un logement³⁵. Comme en France, les plateformes ne sont pas contraintes d'envoyer à l'administration fiscale les transactions effectuées par les particuliers afin de pouvoir les taxer en conséquence. Pour

³⁴ Cheysson-Kaplan, N. (2016), *Airbnb, Drivy, Le Bon Coin... comment déclarer son petit business*, Le Monde, 27/01/16.

³⁵ Davidson, L. (2016), *World's first sharing economy tax breaks unveiled in Budget*, The Telegraph, 16/03/16.

John Steveni, conseiller fiscal chez PwC, l'instauration de cette nouvelle loi incitera les particuliers à déclarer leurs revenus, bien que l'objectif officiel ne l'est pas (Hickey, S., 2016).

On observe donc bien des changements dans l'approche des autorités face à l'économie collaborative ; les gouvernements français et britanniques ont compris l'importance de légiférer sur le sujet, ce qui pourrait influencer d'autres pays à les imiter.

3.4 Impact mitigé sur l'emploi

Un autre blâme que les opposants à l'économie collaborative lui jettent concerne son influence sur le **nombre d'emplois** disponibles sur le marché. Une idée répandue parmi de nombreux économistes est que « l'informatisation tue les emplois ». Pour Guy Mamou-Mani, président du syndicat professionnel de l'industrie du numérique, réfléchir ainsi est erroné car ces économistes continuent de penser dans le cadre de l'économie traditionnelle (Meghraoua, L., 2015). Il est toutefois démontré que les postes requérant peu de qualifications et de compétences sont amenés à disparaître progressivement dû aux avancées technologiques à venir.

Pour Rachel Botsman, « l'économie collaborative n'est pas la solution miracle au chômage, mais elle peut être une **option de secours** pour de nombreuses personnes en leur permettant de générer indépendamment un revenu » (Wall Street Journal, 2015). Dans la même interview, le directeur du salon de l'innovation Futurecast, Andrew Keen, ajoute que pour lui les particuliers dans l'économie collaborative sont avant tout attirés par un grand niveau de flexibilité dans leur prestation.

Les travailleurs oublient toutefois souvent qu'ils n'ont pas accès aux bénéfices classiques d'un employé. Si l'économie collaborative met à disposition de la population des opportunités d'embauche, Mr. Keen conclut qu'il ne s'agit pas de bons emplois car « il faut fournir aux travailleurs un **minimum d'avantages** pour garantir un niveau de vie correct » (Wall Street Journal, 2015).

Pour conclure, la figure ci-dessous représente les **interrelations** entre les acteurs des deux modèles économiques et les particuliers. Toute relation entre deux parties implique simultanément des impacts positifs et négatifs pour l'emploi, avec toutefois dans l'ensemble une plus large influence concernant les impacts positifs. Parmi les effets négatifs, on observe ainsi que le risque de précarisation est également cité (cf. point précédent sur la régulation des travailleurs).

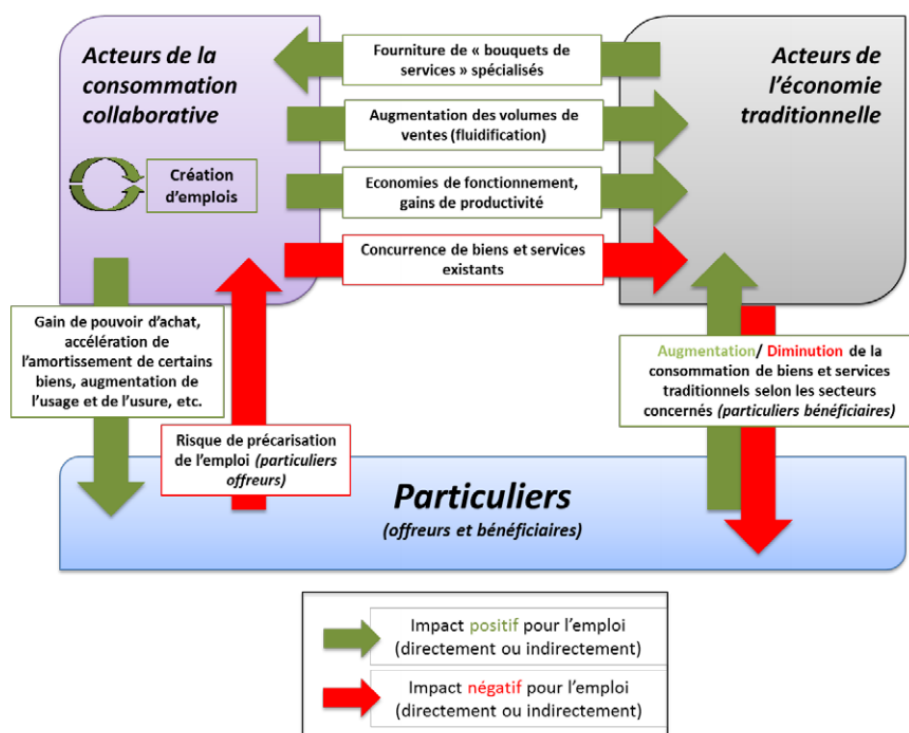


Figure 6 - Interrelations entre les deux types d'économie et les particuliers (source : Baecher, C., et al., 2015).

3.5 Absence du caractère collaboratif

L'économie collaborative est-elle, comme son nom l'indique, **vraiment collaborative**? Un reproche qui lui est fait régulièrement concerne le caractère social du modèle. Car si l'aspect financier de l'économie collaborative reste la motivation première des consommateurs à y participer, ceux-ci sont également motivés par les échanges, le partage et l'altruisme qui, en temps de crise, sont d'autant plus forts. Or, si certaines startups sont axées autour de ces caractéristiques et se basent avant tout sur l'aspect communautaire et collaboratif de l'économie, les plus connues comme Airbnb ou Uber, évaluées à plusieurs dizaines de milliards chacune, sont souvent décriées.

Les critiques les assimilent à une forme classique de capitalisme où rien n'est partagé (Legros, C., 2015). Un nouveau terme a même fait son apparition : « **platform capitalism** »³⁶. Par exemple, si le covoiturage promeut originellement le partage des coûts d'un trajet, ce service a été repris par BlaBlaCar – pour ne citer qu'une plateforme – qui impose une commission en plus du prix payé par les passagers.

³⁶ Morozov, E. (2015), *Where Uber and Amazon rule: welcome to the world of the platform*, The Guardian, 07/06/15.

Un autre point à soulever lié au caractère collaboratif est que les consommateurs et investisseurs devraient être plus proches du noyau-même de la plateforme. Avec l'augmentation en popularité du crowdfunding (financement participatif), il est de plus en plus aisé pour des startups de trouver des investisseurs. Pourtant, on observe un type de gouvernance similaire à celui des entreprises conventionnelles où les bénéfices sont réellement touchés par les dirigeants et investisseurs. Il existe donc au final peu de plateformes « associant la communauté à la gouvernance ou au capital. La société fonctionne ainsi davantage sur la **logique verticale** des entreprises traditionnelles que sur la logique horizontale et coopérative prônée par l'économie collaborative. » (Courtois, G., 2015).

3.6 Manque de transparence

L'utilisation des technologies modernes a permis aux plateformes de l'économie collaborative de développer une **grande transparence**. Par exemple, il est dorénavant possible pour les consommateurs de connaître précisément le coût d'un service ou d'un bien ou la note d'un restaurant, alors que ce n'est pas toujours le cas dans l'économie traditionnelle. Ainsi, via Uber, le consommateur sait même avant de commander une course quel est le prix du trajet, le temps d'attente avant que la voiture n'arrive, quels sont les avis laissés sur ce chauffeur, etc. ; rien n'est laissé au hasard et aucune surprise n'est attendue.

Toutefois, si le prix est indiqué de manière limpide au passager avant la course, il existe un manque de transparence notoire sur la manière dont la **tarification** des services de certaines plateformes comme Uber est établie. Les tarifs sont déterminés de manière arbitraire et ne sont pas fixes, à l'inverse d'une compagnie de taxis qui propose des tarifs uniformes à tout moment, et connu du public. Le point noir d'Uber est notamment son « *surge pricing* » : le tarif en vigueur augmente lorsque la demande est trop importante à un temps T. Deux solutions sont possibles : sortir de la zone concernée ou attendre la fin de la période d'augmentation du tarif. De manière générale, c'est donc l'algorithme qui détermine les prix qui est dans le collimateur de ses détracteurs.

Les startups sont également moins enthousiastes à faire preuve de transparence vis-à-vis des autorités. Alors qu'Uber collecte une **masse de données** considérables (sur les passagers, les conducteurs et les trajets), la plateforme est réticente à partager ces informations avec les autorités³⁷. La seule exception notable dans le cas d'Uber consiste en un récent partenariat avec le *Natural Resources Defense Council* : en collaboration avec Lyft, la plateforme a récemment permis le partage de certaines données, qui permettraient d'étudier l'impact

³⁷ Mebust, E. (2016), *Can the sharing economy share data?*, The Economist Intelligence Unit, URL: <https://www.eiuperspectives.economist.com/technology-innovation/can-sharing-economy-share-data>, consulté le 13/07/16.

environnemental d'Uber et Lyft³⁸. Les startups ne communiqueraient donc de plein gré que sur une quantité limitée de données.

Parallèlement, Uber et Lyft sont, d'après l'*Electronic Frontier Foundation*, les deux plateformes **protégeant** le mieux les informations sur les consommateurs : sur les six critères évalués, comme la nécessité d'obtenir un mandat pour consulter des données ou la prise de défense de la vie privée des consommateurs devant le Congrès, les startups de service de transport atteignent un score maximal (Cardozo, N., *et al.*, 2016).

3.7 Conclusion

L'économie collaborative semble de prime abord regorger d'avantages qui en font sa popularité : la flexibilité qu'elle procure aux travailleurs, son accessibilité, l'aspect communautaire et collaboratif, etc. Toutefois, il ne s'agit évidemment **pas d'un modèle parfait** ; il présente des inconvénients, plus ou moins importants.

Les critiques se rapportent donc à la **concurrence déloyale** des plateformes envers les entreprises conventionnelles à cause d'un manque de régulation de l'économie collaborative. Cette régulation inadaptée entraîne également des pertes de recettes pour l'Etat, les travailleurs n'ont pas de statut de véritables employés mais d'entrepreneurs indépendants et ne touchent donc pas les indemnités habituelles pour les employés dans l'économie traditionnelle.

Un point noir majeur qui ressort est donc lié aux gouvernements, ceux-ci n'ayant pas encore (complètement) modifié le cadre législatif. Un nombre trop important de **zones grises** restent d'application ; il convient de les éliminer. Tous les acteurs en ressortiront gagnants lorsque les autorités légiféreront et mettront en place des lois justes et claires envers l'économie collaborative. Cela mènera le modèle économique vers une meilleure régulation, et par conséquent, obligera certaines plateformes comme Uber ou Airbnb de rentrer dans le rang tout en promouvant le développement d'une myriade d'autres startups qui ont besoin de ce cadre légal pour ne pas rester dans une zone d'ombre du droit.

Les changements se font progressivement mais n'ont pas encore assez abouti. Si des pays comme la France ou le Royaume-Uni ont pris les devants et instauré de nouvelles lois spécifiquement dédiées à l'économie collaborative, il manque une **réponse commune** à un niveau européen. Cette mission est d'autant plus complexe qu'il s'agit de problématiques très locales ; chaque pays, région et ville peut avoir sa propre vision des choses. Par exemple, les

³⁸ Eaken, A. (2015), *NRDC Urban Solutions to Lead First Climate Analysis of Uber and Lyft*, NRDC, URL:<https://www.nrdc.org/experts/amanda-eaken/nrdc-urban-solutions-lead-first-climate-analysis-uber-and-lyft>, consulté le 18/07/16.

autorités de pays d'Europe occidentale comme la Belgique, la France, l'Espagne et l'Allemagne ont décidé de bannir le service UberPOP de la firme américaine tandis que la plupart des pays de l'Europe de l'Est l'autorisent.

L'économie collaborative **ne s'en ira pas** (Blackman, M., 2016). Elle métamorphose notre façon de penser et d'organiser notre société et notre culture. Ce nouveau modèle économique étant clairement un concept qui vient rompre tout ce qui a précédemment existé, il est indispensable de se réunir, de partager ses idées pour réfléchir aux solutions envisageables afin d'encourager les meilleures pratiques (best practices). Il convient également de mettre en place des conseils, des enquêtes et des études entre toutes les parties prenantes afin d'accompagner ce phénomène et prendre toutes les opinions en considération.

4 Etude de cas – Airbnb

L'étude de cas examine plus précisément la startup américaine **Airbnb**, un des fleurons de l'économie collaborative. Après un aperçu de la plateforme, nous analyserons les ruptures provoquées avec le secteur traditionnel et les réactions des entreprises conventionnelles face à ce nouveau compétiteur. Enfin, nous exposerons les différentes critiques à l'encontre d'Airbnb et essayerons de dégager quelques tendances d'évolution probables qui attendent la startup.

Le choix de cette plateforme est motivé par son importance et sa **popularité** dans l'économie collaborative à l'heure actuelle. De nombreux exemples dans ce mémoire ont abordé la startup, il est dès lors pertinent de se pencher plus amplement sur le phénomène Airbnb. Il impacte significativement les acteurs autour de lui, comme les populations, les entreprises conventionnelles et les autorités locales, ce qui en fait un cas d'étude propice.

4.1 Aperçu de l'entreprise

Une startup qui ne possède **aucun actif immobilier** – si ce n'est ses propres bureaux – mais qui propose des millions de maisons, d'appartements et autres endroits où loger et dont la valeur dépasse celle de grandes chaînes hôtelières comme Marriott, Starwood ou Accor : voici Airbnb. Avec un chiffre d'affaires estimé à \$423 millions en 2014³⁹ et \$900 millions en 2015⁴⁰, la startup à succès se fraie un chemin parmi les plus grandes compagnies du secteur hôtelier.

La plateforme de location de logements de particuliers a été créée en 2008 à San Francisco. Championne de l'économie du partage, la startup a connu un **vif succès** et démontre ainsi

³⁹ Ali, R. (2015), *Airbnb's Revenues Will Cross Half Billion Mark in 2015, Analysts Estimate*, Skift, 25/03/15.

⁴⁰ Winkler, R., Macmillan, D. (2015), *The Secret Math of Airbnb's \$324 Billion Valuation*, The Wall Street Journal, 17/06/15.

pleinement le potentiel que peut atteindre ce modèle alternatif. Quelques chiffres permettent d'en saisir l'ampleur : en 2015, Airbnb était présent dans 191 pays et 34 000 villes dans le monde (Airbnb, 2015). En à peine sept ans, la startup revendique plus de 50 millions d'utilisateurs, dont une trentaine a rejoint les rangs l'année passée. D'après des chiffres publiés par l'entreprise-même dans son rapport, presque 17 millions de visiteurs ont séjourné dans un logement Airbnb durant l'été 2015 contre 47 000 durant l'été 2010 ; le nombre de nuits réservées a donc été multiplié par un facteur de 353 en l'espace de cinq ans seulement.

Pourquoi Airbnb plait autant et s'étend si rapidement ? Les **arguments** sont convaincants, et correspondent aux caractéristiques majeures de l'économie collaborative. Le site permet à des particuliers de louer leur propre logement (ou une partie de celui-ci) à d'autres particuliers, qui l'occupent généralement sur une courte période – entre 3 et 7 jours selon des chiffres de la startup (Airbnb Blog, 2016). Proposant une alternative moins onéreuse que des hôtels et un accueil personnalisé, Airbnb change les règles du jeu. Pour le propriétaire, il est possible de générer un complément de revenu en listant facilement son logement sur le site.

Aaron Zifkin, Country Manager d'Airbnb au Canada, explique qu'il est difficile de connaître exactement les **caractéristiques démographiques** des particuliers qui optent pour Airbnb. Toutefois, les deux réponses les plus souvent données par les particuliers ciblent, pour 89% des répondants, l'expérience de vie tel un local et 86% le séjour dans un endroit spécifique où les hôtels sont inexistantes (Clendenin, B., 2015). Mr. Zifkin précise que ces chiffres ne sont pas étonnants dans la mesure où les voyageurs, lorsqu'ils rentrent chez eux, ne se souviennent pas spécialement de leur chambre d'hôtel, mais bien de ce qu'ils ont vécu et expérimenté lors de leur séjour.

Dans l'actualité en 2016, l'entreprise continue sur sa lancée et profite de sa notoriété. Elle devient ainsi **l'hôte officiel** des touristes pour les Jeux Olympiques de 2016 à Rio. Il s'agit du premier partenariat entre un événement olympique et une entreprise de locations saisonnières de l'économie collaborative. Le choix des organisateurs et de la ville de Rio s'explique par l'insuffisance de chambres d'hôtel pour le public. Airbnb frappe ainsi un grand coup et affiche clairement la rivalité qui l'oppose au secteur hôtelier traditionnel. La plateforme compte profiter de l'évènement pour augmenter sa présence sur place et booster ses profits. La crise économique que traverse actuellement le pays joue, selon Airbnb, en sa faveur ; il s'agit en effet d'un des facteurs-clés de sa croissance au Brésil (Connors, W., 2016).

4.2 Confiance et réputation

Nous l'avons vu, la confiance joue un rôle primordial dans l'économie collaborative. Sans elle, les utilisateurs éprouveraient beaucoup plus de mal à échanger sur les plateformes. Airbnb l'a bien compris et a mis en place un convaincant système pour **promouvoir la confiance** afin

de garantir la meilleure expérience possible pour ses membres. De cette manière, la plateforme s'autorégule d'une certaine façon également. Quels mécanismes ont ainsi été implémentés ?

Premièrement, Airbnb propose un **système de notation** entre utilisateurs qui est dorénavant presque toujours présent sur ce genre de plateformes. Ces dernières requièrent systématiquement la création d'un profil lors de l'inscription, il est donc aisé d'attribuer des notes et des commentaires sur le profil en question lorsqu'une transaction est effectuée⁴¹. Ces retours peuvent ensuite aiguiller les prochains utilisateurs à repérer les bonnes personnes. Si un hôte Airbnb reçoit de mauvaises critiques, cela avertit la communauté et les voyageurs savent à quoi s'attendre. Un effet positif secondaire de ce système de notation est que chaque partie reçoit une motivation importante à faire en sorte que la transaction se déroule bien, sous peine d'obtenir *in fine* un commentaire négatif sur leur profil.

Deuxièmement, Airbnb porte une grande attention au **contenu** affiché sur sa plateforme. Hors de question de publier des fausses annonces ou des logements insalubres, glauques, etc. À grand renfort d'algorithmes et de personnel, la startup fait ainsi la chasse à ce genre d'annonces. Pour l'utilisateur lambda, il est donc a priori difficile de tomber sur un logement non recommandable. De plus, il est toujours possible pour les internautes de signaler une annonce en cliquant sur un bouton spécifique.

Troisièmement, Airbnb propose différentes méthodes pour **vérifier son identité**. En plus des réseaux sociaux – Facebook, Google, LinkedIn –, il existe la possibilité d'être vérifié en comparant les informations du profil avec une pièce d'identité. Une fois que la plateforme a validé l'identité de l'utilisateur, un badge est apposé sur son profil pour montrer à la communauté qu'il a été contrôlé.

Enfin, un dernier mécanisme mis en place spécifiquement par Airbnb consiste en un badge de « **super hôte** ». Lorsqu'un hôte répond à plusieurs critères – le taux de réponse, son expérience, etc. –, il devient éligible à cette distinction. Il s'agit donc d'un gage de qualité et de confiance. Il permet également aux hôtes de se différencier des autres puisque les voyageurs peuvent également faire une recherche de logements en spécifiant qu'ils désirent un tel hôte. Comme pour le système de notation, l'existence seule du badge produit un effet secondaire, en incitant les hôtes à apporter la meilleure expérience possible à leurs invités pour pouvoir y prétendre.

En conclusion, comme les transactions s'effectuent entre inconnus sur Airbnb, la plateforme est dans l'obligation de mettre en place un **système performant** pour compenser ce manque de confiance qui existe naturellement. En comparaison, un hôtel ne subit pas ce problème car

⁴¹ Après une vente sur eBay, une location sur Airbnb, une course sur Uber, etc.

il jouit d'une certaine image, il s'agit d'une marque, les clients la connaissent, ils peuvent facilement porter plainte auprès des autorités compétentes en cas de litige, etc.

4.3 Analyse stratégique

Cette section porte sur une analyse du secteur hôtelier et d'Airbnb afin de mieux comprendre la position des hôtels et de la startup sur le marché, les forces concurrentielles en présence et comment le business model d'Airbnb se différencie de ses concurrents. Pour ce faire, deux **outils stratégiques** étudiés lors de notre cursus universitaire sont utilisés : une analyse S.W.O.T et une analyse des cinq forces de Porter, qui sont proposées ci-après.

4.3.1 Analyse S.W.O.T.

L'analyse S.W.O.T. est un outil de gestion qui identifie les forces et les faiblesses d'une organisation ainsi que ses potentielles opportunités et menaces. Elle permet d'analyser les **environnements externe et interne** de l'entreprise et d'élaborer une stratégie marketing (Kotler, P., et al., 2012).



Figure 7 – Analyse S.W.O.T. d'Airbnb.

Dans son environnement interne, il y a avant tout les **forces** d'Airbnb, liées à sa structure et ses caractéristiques intrinsèques. Tout d'abord, la plateforme est esthétiquement plaisante et facilite la navigation pour les utilisateurs. En plus du site Internet, Airbnb jouit d'une excellente image de marque et se positionne en tête des parts de marché sur le segment de l'hébergement de courte durée P2P. D'autres forces de la startup concernent, pour les

consommateurs, ses offres de prix – réputés pour être inférieurs à ceux des hôtels –, ce qui attire essentiellement les voyageurs au budget serré. Du côté des propriétaires, ceux-ci peuvent engendrer un certain revenu grâce à leur bien. Enfin, Airbnb garantit un bon support pour les utilisateurs grâce à ses assurances ainsi qu’au système de réputation et de confiance mis en place.

A contrario, les **faiblesses** touchent tout d’abord à un manque de différenciation au niveau des sources de revenus car Airbnb génère actuellement un bénéfice uniquement sur les transactions entre utilisateurs via la commission. Il existe également un manque de verticalisation ; Airbnb ne propose aucun service « end-to-end » mais uniquement une solution d’hébergement. De plus, il est compliqué pour la plateforme d’assurer une expérience constante pour les consommateurs. Enfin, Airbnb ne peut pas stricto sensu assurer la sécurité des voyageurs ou la qualité du logement puisque aucune mesure concrète n’est prise sur le terrain par la startup.

Par rapport à son environnement externe, Airbnb peut saisir des **opportunités** afin d’assurer sa croissance. En lien avec la dernière faiblesse, la startup pourrait s’étendre verticalement en proposant d’autres services que le logement, par exemple en développant des services additionnels entre le moment où le voyageur sort de chez lui et arrive chez son hôte. Une autre option est de nouer des partenariats avec d’autres compagnies – voire même avec des startups de l’économie collaborative. Pour améliorer ses bénéfices, Airbnb pourrait considérer d’autres sources de revenus, comme la publicité. Enfin, le climat économique global et l’augmentation du taux d’usage d’Internet et du taux de possession de smartphone permettront à Airbnb de continuer à s’étendre sur son marché.

Le dernier aspect de l’analyse porte sur les **menaces**, qui pourraient détériorer la position d’Airbnb sur son marché. Ces dernières ont déjà été examinées dans le modèle des cinq forces de Porter. En résumé, elles consistent essentiellement en des problèmes légaux, de faibles barrières à l’entrée, une duplication aisée de la plateforme d’Airbnb et de potentiels impacts significatifs sur l’image de la startup en cas de mauvaise publicité.

En conclusion, Airbnb devrait capitaliser sur ses forces et opportunités tout en minimisant ses faiblesses et menaces. Cette stratégie aidera la startup à construire un **plan stratégique** pour sa croissance dans les années à venir.

4.3.2 Analyse des cinq forces de Porter

Ce deuxième outil stratégique permet d’étudier la **structure concurrentielle** de l’industrie hôtelière (voir figure page suivante). Cinq forces, ou menaces, déterminent le niveau de compétition auquel doivent faire face tout acteur économique de cette industrie. Trois sont liées à des participants dans la même industrie (nouveaux entrants, intensité de la

concurrence, produits de substitution) et deux font référence à des participants verticaux (pouvoir des fournisseurs, pouvoir des clients). Plus la compétition est importante au sein d'une industrie, plus la rentabilité d'un acteur risque de diminuer. Grâce à cette analyse, le business model d'Airbnb pourra être comparé et mis en valeur par rapport à l'industrie hôtelière, dans laquelle la startup évolue à présent.

La première force analyse la facilité de **nouveaux entrants** à entrer sur le marché et concurrencer les hôtels déjà implantés. L'industrie hôtelière est caractérisée par un besoin en capital conséquent, avant même le démarrage de tout projet de construction, vu la taille de l'investissement immobilier à financer sur une longue durée. Par conséquent, ceci constitue une barrière à l'entrée élevée.

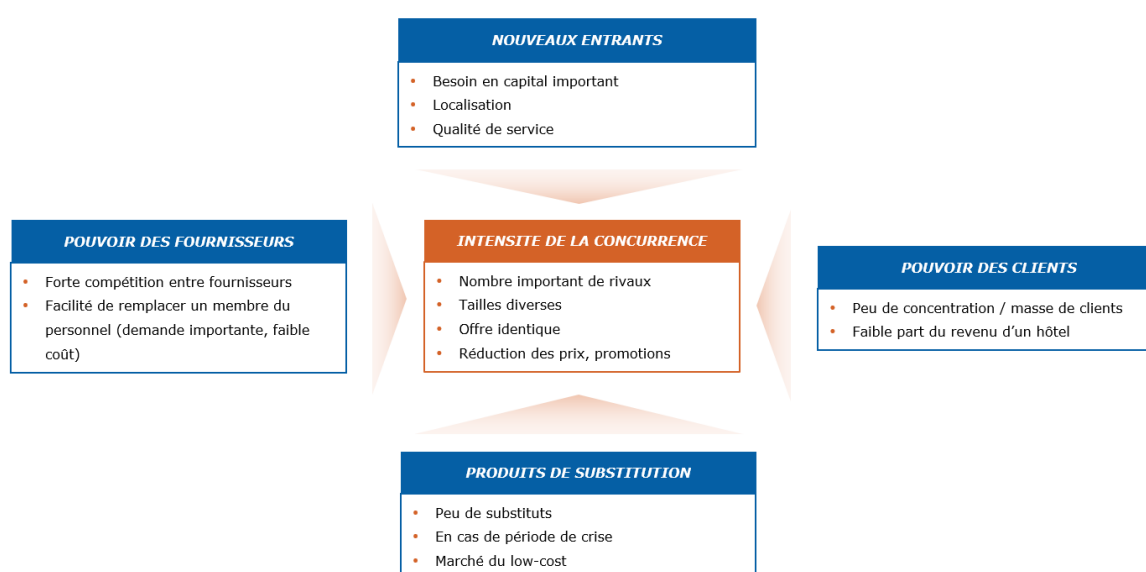


Figure 8 – Analyse des cinq forces de Porter pour l'industrie hôtelière.

D'autres barrières se dressent sur le chemin de potentiels nouveaux entrants. Une bonne **localisation** importe puisqu'il est aujourd'hui compliqué de trouver un emplacement propice, surtout en zone urbaine. Une excellente **qualité de service**, qui passe par une bonne gestion de l'hôtel et une formation du personnel adaptée, améliorera également le potentiel de différenciation d'un hôtel, et donc augmenter son aptitude à résister à la concurrence. Ces deux facteurs participent également à l'image de marque d'un hôtel ; cette dernière constitue une barrière à l'entrée additionnelle.

Au final, tous ces éléments établissent ainsi des **barrières très importantes** dans l'industrie hôtelière ; il est donc compliqué d'entrer sur ce marché pour un potentiel nouvel entrant.

La deuxième force est la possibilité que des **produits de substitution** érodent le chiffre d'affaires des hôtels en capturant une partie de leur clientèle. Dans la théorie, deux produits qualifient comme substituts lorsque l'augmentation du prix du bien A diminue sa demande en

faveur du bien B, qui voit alors la sienne croître. Un substitut remplace donc le produit de base en se positionnant comme une meilleure alternative – en termes de prix, d'offre, de valeur pour le client, etc.

Dans le cas de l'industrie hôtelière, la menace exercée par des produits de substitution est **très faible** car il n'existe pas réellement d'alternatives à un hôtel, surtout dans les segments plus luxueux. Seuls les hôtels low cost sont quelque peu sensibles à un produit de substitution. Cette tendance est exacerbée en période de crise, les voyageurs préférant soit annuler/reporter leur visite, soit opter pour des structures à plus faible coût comme des motels, des auberges de jeunesse ou rester chez un proche.

La troisième force est le **pouvoir de négociation des clients** (ici, les voyageurs). Ces derniers représentent une force importante lorsqu'ils sont fortement concentrés – en particulier lorsque le nombre de clients est inférieur au nombre de fournisseurs. C'est évidemment loin d'être le cas pour les clients d'un hôtel, car chaque voyageur constitue une faible part du chiffre d'affaires et possède donc un pouvoir très relatif. La tendance s'inverse légèrement dans le cas des hôtels low cost ; ceux-ci sont en effet plus susceptibles d'attirer des groupes de voyageurs, ce qui les rend plus dépendants envers ce type de clientèle. Globalement, le pouvoir de négociation des clients reste **relativement faible**.

La quatrième force est le **pouvoir de négociation des fournisseurs**. Dans l'industrie hôtelière, les seuls véritables fournisseurs sont les membres du personnel, qui constituent une large force de travail⁴². Un personnel qualifié et entraîné a certainement une plus-value auprès de l'hôtel, mais la demande sur le marché de l'emploi pour le domaine de l'horeca est élevée. Cette compétition entre fournisseurs les rend facilement remplaçables, surtout sur les postes à faible qualifications, comme c'est le cas pour la majorité des emplois dans un hôtel. Pour cette raison, le pouvoir de négociation des fournisseurs est qualifié de **faible**.

La cinquième et dernière force évalue **l'intensité de la concurrence** à laquelle doit faire face tout hôtel. Tous les segments de l'industrie hôtelière – du low cost au luxe – présente un nombre important de chaînes différentes, avec des tailles diverses. Un autre facteur qui augmente la compétition sur ce marché est le manque de différenciation entre les hôtels (d'un même standing). Ils offrent globalement tous les mêmes services les uns par rapport aux autres, ce qui rend la bataille pour s'emparer des parts de marché d'autant plus féroce. Un dernier point à soulever est la présence, dans une industrie à hauts coûts fixes comme l'hôtellerie, d'une tendance à diminuer les prix pour remplir les chambres. Il est donc de commune pratique pour un hôtel de faire des promotions afin d'attirer sa clientèle.

⁴² Le nombre moyen d'employés par chambre est de 0.625 [Vallen, G., Vallen, J. (2013), *Check-in Check-Out : Managing Hotel Operations*, 2^{ème} édition, Pearson Education, p.16].

En conclusion, l'industrie hôtelière présente quelques avantages non négligeables pour se protéger d'une compétition grandissante. Ce sont les barrières à l'entrée qui sont les plus efficaces à ce niveau-là. L'industrie requiert un investissement en capital conséquent, avec une part importante de coûts fixes dans le budget d'un hôtel. La structure et taille des hôtels leur permettent également d'atteindre des économies d'échelle, ce qui prévient un peu plus de l'arrivée de nouveaux entrants. De plus, le pouvoir de négociation des deux acteurs verticaux que sont les clients et les fournisseurs sont relativement faibles. Les produits de substitutions ne sont pas légion et ne constituent dès lors pas une menace sérieuse. In fine, c'est donc l'intensité de la **concurrence intra-industrielle** qui impacte le plus le niveau de compétition.

Sur base de l'analyse des cinq forces de Porter, comment se positionne Airbnb par rapport à l'industrie hôtelière ? L'élément le plus frappant et le plus conséquent réside dans l'arrivée et la croissance de la plateforme. Quand bien même les barrières à l'entrée de l'industrie hôtelière sont nombreuses et pénalisantes pour un potentiel nouvel entrant, Airbnb a réussi à les éviter en se basant sur un tout nouveau modèle économique. Grâce à ce **modèle alternatif**, la startup a pénétré sur le marché de l'hébergement courte durée.

Si le cœur du service est similaire à celui de l'industrie hôtelière – permettre à un voyageur de se loger –, Airbnb capitalise sur le **recours aux particuliers**, tant du côté de l'offre que de la demande, pour réaliser les transactions (P2P). Cette seule distinction altère grandement le business model d'Airbnb par rapport à celui d'un hôtel. Plusieurs aspects sont ainsi impactés.

La plateforme propose aujourd'hui plus de deux millions de logements différents ; aucun d'entre eux n'a été construit par ses soins. Les avantages sont dès lors évidents : la startup n'a investi dans aucun bâtiment, elle peut s'étendre rapidement puisqu'il suffit que le particulier liste son logement sur le site, elle propose des habitations partout dans les villes et dans des endroits où les hôtels n'existent pas, et la gamme de prix est variée. Si la localisation est un atout pour Airbnb, la qualité du service l'est également. Les hôtes accueillent les visiteurs de façon personnalisée et le système de notation/réputation sur la plateforme motive les deux parties à se bien se comporter. L'ensemble des barrières d'entrée de l'industrie hôtelière semble donc avoir été **contourné** par Airbnb, alors qu'il s'agissait de la carte maîtresse des hôtels pour empêcher une compétition plus intense sur leur marché.

Si Airbnb perturbe donc l'industrie avec son arrivée et son développement, ce sont surtout les hôtels orientés **low cost** qui subissent cette pression concurrentielle. Nous avons analysé que ce segment spécifique était le plus susceptible de subir une compétition accrue à cause de produits de substitution, auxquels Airbnb fait dorénavant partie. La faible croissance économique renforce d'autant plus la position d'Airbnb.

Si le pouvoir des clients est similaire du côté d'Airbnb et de l'industrie hôtelière, le pouvoir de négociation des fournisseurs diffère dans sa nature, mais reste faible également. Les fournisseurs d'Airbnb sont les « hôtes particuliers » qui mettent leur logement en location sur la plateforme P2P. Pour eux, ne pas lister leur logement signifie renoncer à la qualité et l'étendue du réseau d'Airbnb, ce qui est non négligeable. De plus, le manque à gagner peut se révéler important en ne mettant pas son logement ou une chambre en ligne sur Airbnb. Un autre point négatif pour les fournisseurs est la mainmise de la startup sur l'ensemble des connexions entre utilisateurs. Le propriétaire pourrait passer outre la plateforme pour finaliser une transaction afin d'éviter la commission, mais une telle démarche implique la perte de la protection et de la sécurité fournies par la plateforme. Par conséquent, le pouvoir de négociation des fournisseurs est perçu comme **bas**.

En conclusion, après analyse des cinq forces de Porter de l'industrie hôtelière, il ressort qu'Airbnb a réussi à percer sur le marché de l'hébergement courte durée, malgré les hautes barrières à l'entrée dans cette industrie. Un nouvel hôtel se serait lui heurté à ces barrières et aurait eu beaucoup plus de mal à se faire une place sur ce secteur. Ceci démontre bien les **différences** dans le business model d'Airbnb par rapport aux hôtels.

La **rupture** majeure s'explique par le recours à des transactions P2P, plutôt que B2C. Un atout capital pour la plateforme est sans aucun doute l'étendue de son réseau et le nombre d'utilisateurs qu'elle a réussi à engranger et fidéliser. Cela joue considérablement à son avantage car les fournisseurs et clients (via leur pouvoir de négociation) ainsi que la compétition en sont lésés. Si Airbnb occupe une place relative dans l'industrie, les ruptures et l'impact qu'il engendre sont bien réels. De nouvelles régulations pourraient toutefois venir mitiger cette position.

4.4 Critiques et solutions

Les principales critiques faites à l'économie collaborative ont été abordées précédemment et celles qu'essuie Airbnb n'en diffèrent pas : elles concernent essentiellement une différence de traitement au niveau de la législation et de la fiscalité. Nous examinerons tout d'abord les **reproches** qui lui sont faits. Nous proposerons ensuite certaines mesures qu'Airbnb pourrait implémenter pour y répondre.

4.4.1 Régulation du marché

La première critique est liée à la régulation du marché dans lequel opère Airbnb. La plateforme étant active sur le même segment que les hôtels, elle devrait normalement respecter les mêmes contraintes. Or, c'est loin d'être le cas. C'est ce qu'établit un rapport du Procureur

Général de l'Etat de New York. Il y est conclu qu'Airbnb **a violé** les lois d'urbanisme de l'Etat⁴³ en 2014 pour 72% des logements listés sur la plateforme (Bureau du Procureur Général de l'Etat de New York, 2014). En juin 2016, le combat juridique a pris une nouvelle tournure avec la validation par le Sénat de l'Etat new yorkais d'une loi ciblant spécifiquement la startup. Si elle est signée par le Gouverneur, elle interdira le listing de logements sur Airbnb pour une location d'une durée inférieure à 30 jours⁴⁴. Une décision hautement critiquée par la plateforme – et ses partisans ; New York constitue le plus important marché mondial pour Airbnb.

Des problématiques plus graves sont également soulevées par les opposants qui dénoncent une **disponibilité décroissante** de logement de location long-terme. En effet, les propriétaires favorisent la location de leur bien sur Airbnb sur du court-terme plutôt que de le mettre sur le marché classique de la location (Kokalitcheva, K., 2015 ; Poole, S., 2016). Cette tendance entraîne alors une diminution du nombre de logements disponibles sur le long terme, augmentant les prix sur le marché et pénalise les habitants ainsi que les nouveaux arrivants.

Liée à cette problématique, un autre bras-de-fer se déroule dans la ville natale d'Airbnb, à San Francisco. Accusée et jugée coupable de réduire l'offre sur le marché du logement, la startup a vu la ville légiférer en la matière le 1^{er} février 2015 et créer la loi surnommée « Loi Airbnb »⁴⁵. Concrètement, San Francisco a légalisé les locations court-terme dans la ville – jusqu'alors interdites – mais en imposant un certain nombre de **restrictions** qui viennent résoudre d'autres problématiques. Le propriétaire qui souhaite lister son logement sur Airbnb peut le faire, à condition de ne pas cumuler plus de 90 jours d'absence par an, de louer uniquement sa résidence principale, d'être enregistré auprès de la ville et de payer les taxes de séjour⁴⁶. Un an et demi plus tard, seuls 20% des hôtes ont régularisé leur situation en s'enregistrant auprès de la ville⁴⁷. Face à ce nouveau problème, les autorités menacent maintenant Airbnb d'une amende de \$1.000 par fautif par jour.

Cette situation n'est pas cantonnée à la seule côte Est des Etats-Unis. L'Europe constitue un véritable défi pour la startup. La principale critique qui lui est faite est son impact négatif sur le marché du logement ; chaque région voire ville réagit différemment à sa présence. En Allemagne par exemple, la capitale Berlin a interdit en mai 2016 la mise en location de l'entièreté d'un logement sur Airbnb. Comme à New York, le gouvernement veut éviter une **inflation des prix** sur le marché du logement, ce qui pénaliserait les habitants et les nouveaux

⁴³ Les lois prévoient deux règles, en fonction du type de logement mise à la location. Si l'entièreté du logement est concernée, la durée de location doit être supérieure à 30 jours. S'il s'agit seulement d'une partie de l'appartement, l'hôte ne doit pas se conformer à une règle spécifique de durée, mais doit obligatoirement être présent sur les lieux, en même temps que les invités.

⁴⁴ Solomon, B. (2016), *New York Wants To Fine Airbnb Hosts Up To \$7,500*, Forbes, 17/06/16.

⁴⁵ La loi correspond au chapitre 41A du Code Administratif de San Francisco (cf. note 46).

⁴⁶ American Legal Publishing Corporation (2015), Chapter 41A: Residential Unit Conversion Demolition, *San Francisco Administrative Code*.

⁴⁷ Benner, K (2016), *Airbnb in Disputes with New York and San Francisco*, New York Times, 29/06/16.

arrivants⁴⁸. En région catalogne et à Amsterdam, la loi laisse les particuliers louer leurs biens sur Airbnb à condition de respecter certaines règles comme une durée maximale de mise en location par an. A Paris, le plus grand marché d'Airbnb, le combat juridique fut de longue haleine. Dans le but de contrer une pénurie de logements disponible sur une longue période, la ville de Paris a obtenu d'Airbnb de respecter une nouvelle réglementation. Si un logement particulier est loué sur une période cumulée supérieure à quatre mois par an, il n'est plus considéré comme une résidence principale et devient une activité économique aux yeux de la loi. Le particulier se voit alors contraint de mettre sur le marché de la location longue durée un logement d'une surface similaire au premier bien, dans le même arrondissement⁴⁹. De plus, les hôtes Airbnb des communes de plus de 200.000 habitants se voient dorénavant contraints d'enregistrer leur activité afin d'« assurer la traçabilité et une meilleure transparence des activités de location de locaux meublés pour de courtes durées » (Sénat, 2016).

En conclusion, nous observons qu'Airbnb reste sous le feu des projecteurs dans deux de ses villes les plus importantes, New York et San Francisco. Epinglée pour **infraction** au code de l'urbanisme, et malgré une réaction législative du pouvoir local, il est regrettable de constater que la startup ne s'est pas encore entièrement pliée aux règles en vigueur, ou qu'elle ne force pas à ses utilisateurs de se mettre en règle. En Europe, la startup ne fait pas l'unanimité non plus. Les stratégies varient amplement ; certains villes prennent des mesures drastiques quand d'autres légalisent la plateforme sous certaines conditions. Airbnb navigue ainsi dans un environnement légal très particulier. De plus, nous observons un manque de réponse à un niveau national, voire même européen. Les premières initiatives mettront du temps à se créer, surtout au vu des disparités légales existantes.

4.4.2 Conformité fiscale

Une deuxième critique essuyée par Airbnb est liée à la fiscalité : la startup et ses utilisateurs sont peu, voire nullement, imposés sur les revenus qu'ils perçoivent. Celle-ci ne paie également pas de taxe de séjour, alors que les hôtels doivent s'y soumettre. La situation pour Airbnb est relativement identique au niveau fiscal que la régulation du marché dans le sens où la régulation fiscale diffère entre régions. Toutefois, une certaine uniformité s'installe progressivement ; Airbnb **se conforme** de plus en plus aux exigences en termes de fiscalité imposées par les autorités locales.

Une première polémique touche à la fiscalité des revenus perçus par la plateforme-même. Deux obstacles majeurs se mettent en travers d'une législation permettant de **taxer correctement la startup**. Premièrement, comme nous l'avons expliqué, aucune entité fédérale n'a légiféré sur ce genre de plateforme jusqu'à présent. Une réponse uniforme par

⁴⁸ Toor, A. (2016), *It's now illegal to Airbnb your entire apartment in Berlin*, The Verge, 02/05/16.

⁴⁹ Les Echos, (2016), *Airbnb et Paris trouvent un accord pour faire respecter la réglementation*, 31/03/16

pays ne semble donc pas d'actualité ; chaque ville doit mettre en place ses propres lois. Cette fragmentation joue favorablement en la faveur d'Airbnb, les autorités locales nécessitant un certain temps pour réagir. Deuxièmement, il a été reporté que la startup a recours à une quarantaine de filiales off-shore, notamment en Irlande et à Jersey – des pays à la fiscalité avantageuse –, dont l'objectif est de diminuer les taxes dont elle devrait normalement s'affranchir (Kocieniewski, D., 2016). Le recours à des paradis fiscaux n'est toutefois pas spécifique à Airbnb ou à l'économie collaborative de manière générale : 70% des compagnies listées dans les Fortune 500 ont mis en place des schémas d'évasion fiscale⁵⁰, parmi lesquelles Google ou Apple⁵¹ (Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, 2013 ; Verschoor, C., 2013).

Si les revenus d'Airbnb sont visés par les autorités, ces dernières s'intéressent de près aux bénéfices touchés par les particuliers. Encore une fois, la problématique revête un caractère fort régional. Aux Etats-Unis, les hôtes qui mettent leur logement sur Airbnb sont automatiquement fichés par la startup et reportés aux autorités fiscales⁵². Les utilisateurs sont ainsi contraints de **déclarer leurs revenus** issus de la location. Une exception fiscale a cependant été mise en place par l'Internal Revenue Service (IRS)⁵³ à échelle nationale : aucune taxe n'est due tant que le logement (entier ou non) a été loué pour une durée cumulée inférieure à 14 jours par an. Au-delà de ce seuil, des taxes doivent être payées par le particulier sur le revenu qu'il a touché.

En Europe, la législation diffère puisque **aucun mécanisme** n'est mis en place au niveau de l'imposition des revenus des particuliers. Seule la France fait office d'exception. Comme vu dans la partie centrale du mémoire, le Sénat a adopté une loi obligeant les plateformes à envoyé un récapitulatif des transactions aux utilisateurs, mais aucun système ne permet aux autorités fiscales de contrôler et vérifier les revenus générés via Airbnb pour l'instant. La voie est donc encore largement ouverte pour toute régulation à un niveau local, national et européen.

Comme vu précédemment, les lois concernant la régulation du marché du logement peuvent grandement varier entre autorités locales. Toutefois, pour la fiscalité, la seule véritable règle envisageable concerne la **collecte de la taxe de séjour** par Airbnb. Beaucoup de villes – essentiellement américaines, mais également Amsterdam, Paris ou Lisbonne – ont ainsi

⁵⁰ En agrégé, les compagnies américaines conservent en dehors des Etats-Unis environ 2 trillions de dollars, non soumis à un régime fiscal.

⁵¹ Apple détient 180 milliards de dollars en cash off-shore, soit 90% de la totalité de son cash. Si ce montant transitait normalement vers les Etats-Unis, la firme à la pomme devrait s'affranchir de 60 milliards de dollars en taxes.

⁵² Saunders, L. (2015), *Airbnb Income May Be Tax-Free But There's a Catch*, The Wall Street Journal, 02/04/15.

⁵³ Branche du Département du Trésor américain, l'agence gouvernementale est responsable de la collecte de l'impôt sur le revenu et de faire respecter les lois fiscales.

récemment⁵⁴ contraint la startup à collecter cette taxe sur chaque nuitée réservée dans un logement listé sur la plateforme, comme un hôtel le ferait, et à la reverser à la ville⁵⁵. Cette unique loi dans le domaine fiscal est souvent la condition sine qua none pour que la startup puisse légalement opérer dans une certaine région.

Il est de notre avis que plusieurs solutions peuvent être optées par Airbnb et les gouvernements afin de l'aider à se conformer fiscalement et d'améliorer sa réputation dans ce domaine.

- ❖ La startup devrait tout d'abord continuer ses efforts au niveau de la collecte et du versement aux autorités locales de la **taxe de séjour**. Jusqu'à présent, Airbnb s'affranchit d'une taxe de séjour dans une partie réduite des régions du monde. Si de nombreux accords ont été trouvés avec des villes et états américains, la situation est plus critique ailleurs. Par exemple, en Europe, Airbnb collecte une taxe au nom des utilisateurs dans moins d'une vingtaine de villes françaises, à Lisbonne et Amsterdam⁵⁶. Rien n'a encore été mis en place ailleurs en Europe. Or, il est important de mettre tous les acteurs économiques sur un même pied d'égalité au niveau de la fiscalité. Fin juin 2016 aux Etats-Unis, lors d'un rassemblement de maires venus des quatre coins du pays, Airbnb a réitéré sa proposition de payer les taxes de séjour⁵⁷. Nous ne pouvons qu'encourager Airbnb à poursuivre cette stratégie, tant outre-Atlantique qu'ici, afin de s'aligner sur les taxes payées par les hôtels afin de faire cesser les critiques mettant en avant une concurrence déloyale. Ce faisant, Airbnb montrera qu'il se plie à la régulation fiscale ; un tel changement sera évidemment perçu positivement par les autorités et les acteurs conventionnels.
- ❖ Malgré les efforts fournis par Airbnb en matière fiscale, un certain **manque de transparence** subsiste en Europe. La plateforme ne communique aucun des noms des utilisateurs aux autorités fiscales et aucun mécanisme n'est mis en place pour contraindre les particuliers à déclarer leurs revenus issus de la location de leur logement sur Airbnb. Seuls Paris et le Royaume-Uni font office d'exception (cf. 3.3), même si aucune mesure fiscale optimale n'a pour l'instant vu le jour. L'Europe devrait s'inspirer de l'IRS aux Etats-Unis et demander à Airbnb que les revenus des particuliers soient communiqués aux autorités nationales responsables.

⁵⁴ Airbnb a commencé à collecter les taxes de séjour en 2014, via des projets pilotes. Cette décision est donc récente.

⁵⁵ Dans certains cas, plus rares, c'est aux hôtes de prélever eux-mêmes la taxe de séjour et de la remettre ensuite aux autorités. Ce fonctionnement est d'application en Catalogne par exemple.

⁵⁶ Information disponible sur la plateforme, <https://www.airbnb.fr/help/article/653/in-what-areas-is-occupancy-tax-collection-and-remittance-by-airbnb-available>, consulté le 20/06/16.

⁵⁷ Eason, B. (2016), *Airbnb to mayors: 'We want to pay taxes'*, IndyStar, 26/06/16.

- ❖ En lien avec le point précédent, lorsque des mesures appropriées auront été mises en place par les autorités, une proposition envisageable serait de suivre le principe adopté par le Royaume-Uni, qui avait également été abordé dans la proposition de sénateurs français : taxer les revenus issus de l'économie collaborative tout en accordant une **exemption d'impôts** si les revenus générés sont inférieurs à un certain seuil. Ceci permettrait de ne pas pénaliser les prestataires occasionnels tout en taxant ceux qui devraient être considérés comme des professionnels dans l'économie collaborative.
- ❖ Par rapport aux revenus de la plateforme, la startup profite actuellement de zones grises existantes dans le **droit international** pour soustraire une part de ses revenus aux autorités fiscales et payer moins d'impôts que dû. Du côté des régulateurs, un travail de réflexion commun devrait être inauguré afin de rassembler des acteurs mondiaux et se pencher sur la question de la régulation d'Airbnb à plus grande échelle. Nous sommes toutefois conscients que cette proposition se révèle être un défi compliqué dans la mesure où les pays et villes éprouvent déjà des difficultés à légiférer dans ce domaine à l'intérieur de leurs propres frontières.

4.4.3 Impacts sur les entreprises conventionnelles

Airbnb, en tant que nouveau joueur dans l'économie, vient **rompre l'équilibre** de marché alors atteint dans le secteur hôtelier traditionnel. Concernant l'impact d'Airbnb sur les entreprises conventionnelles, une étude de la firme de consulting HVS affirme que l'industrie hôtelière perd 0,05% de chiffre d'affaires pour chaque point de croissance supplémentaire accompli par Airbnb (HVS, 2015). Une autre étude, menée par l'université de Boston, démontre que 10% d'augmentation de taille d'Airbnb affecte les revenus des hôtels de -0,39% et le prix des chambres de -0,19% (Zervas, G., *et al.*, 2016). Ces résultats corroborent ceux de HVS ; ils prouvent que la plateforme « impacte significativement les habitudes de consommation des particuliers [...] et a eu un impact négatif quantifiable sur le revenu des hôtels locaux ».

Les avantages que possède Airbnb face à l'industrie hôtelière comprennent tout d'abord un **coût incrémental** proche de zéro, puisque ajouter un logement sur la plateforme a un coût dérisoire. Cette seule différence impacte considérablement les deux acteurs, les hôtels y étant bien plus sensibles. Cela permet à Airbnb de s'étendre facilement ; cette facilité d'extension mène à une baisse d'autant plus importante des revenus des hôtels.

Le fait qu'Airbnb utilise les logements des particuliers est un autre facteur qui facilite le **développement** de la plateforme par rapport à des hôtels. En effet, alors qu'un hôtel devrait physiquement construire un nouveau bâtiment tout en respectant des règles strictes, la plateforme s'étend facilement via de nouveaux logements mis en ligne sur le site par les particuliers. De plus, Airbnb offre une large gamme de résidences.

4.4.4 Réactions des acteurs conventionnels

Face à la croissance d'Airbnb, les acteurs conventionnels n'ont pas tardé à **réagir**. Plusieurs mesures ont ainsi été adoptées par les acteurs de la sphère traditionnelle.

- ❖ L'Hotrec, l'association européenne des hôtels, cafés et restaurants, a présenté en 2015 une **chartre** « pour une économie 'collaborative' durable et responsable » dans le secteur hôtelier. L'organisation, qui représente 43 associations à l'échelle européenne, s'est concertée et a émis une liste de dix recommandations à destination des autorités et des plateformes pour favoriser l'instauration d'une réglementation adaptée à l'économie collaborative. Parmi ces recommandations, nombreuses sont celles qui répondent aux critiques abordées dans ce travail. L'Hotrec demande ainsi que les plateformes de locations de courte durée soient considérées comme une activité commerciale, qu'elles respectent la réglementation législative et fiscale imposée aux entreprises conventionnelles ou encore que les droits et avantages des salariés soient respectés (Hotrec, 2015). Lors de ce meeting, Didier Chenet, président du Syndicat national des hôteliers, restaurateurs, cafetiers et traiteurs, a annoncé être prêt à se battre avec Airbnb, « mais à armes égales ».
- ❖ Les professionnels hôteliers français exportent également leurs **recommandations à l'international** pour donner des pistes à d'autres associations d'hôtels pour réagir face à Airbnb et consorts. Ils ont ainsi rendu visite à leurs homologues nippons pour leur prodiguer quelques conseils ; Airbnb a en effet vu son taux de croissance exploser à 500% en 2015 au Japon, ce qui inquiète les hôteliers⁵⁸. On observe ainsi une véritable entraide qui s'établit entre pays pour répondre à l'avancée de la plateforme.
- ❖ Enfin, les syndicats hôteliers français s'étaient scandalisés fin 2015 d'un partenariat entre la société publique SNCF et Airbnb. La SNCF promouvait alors sur son site les services de la plateforme afin que les voyageurs, en réservant leurs billets de train, pensent également à louer leur logement – vide lors de leurs vacances. L'association des deux entreprises a provoqué un tollé du côté des professionnels de l'hôtellerie, contraignant la SNCF à faire marche arrière⁵⁹. Outre le lobbying, une autre arme à disposition des opposants à Airbnb peut donc s'avérer **mettre la pression** sur une entreprise pour faire cesser son partenariat avec la startup.

⁵⁸ Rousseau, Y. (2016), *Des hôteliers français coachent les Japonais dans leur résistance à Airbnb*, Les Échos, 24/03/16.

⁵⁹ De Foucaud, I., et al. (2015), *La SNCF stoppe son opération controversée avec Airbnb*, Le Figaro, 16/12/15.

- ❖ D'autres acteurs préfèrent investir dans l'économie collaborative, comme vu précédemment. Ainsi, le groupe Hyatt a investi en 2015 plusieurs millions de dollars dans Onefinestay, une plateforme de location de résidences de luxe. La chaîne hôtelière poursuivait l'objectif d'en apprendre plus sur l'expérience que fournit l'économie collaborative aux consommateurs et ce qui la différencie d'un hôtel classique⁶⁰. Le **partenariat** devait permettre à Hyatt de tester des idées pilotes. Le CEO, Christopher Nassetta, décrit l'industrie hôtelière comme un marché extensible, qui devient plus grand avec l'émergence de l'économie collaborative. Il ne perçoit donc pas ces nouveaux arrivants comme des « cannibales ». Du côté de Onefinestay, même son de cloche : le CEO de la plateforme ne se considère pas comme un compétiteur aux hôtels de luxe et voit leurs offres comme complémentaires (Marvel, M., 2015). Alors que le partenariat entre Hyatt et Onefinestay fut scellé, le groupe français AccorHotels a changé la donne en **acquérant** la plateforme en avril 2016, soit un an après l'investissement réalisé par Hyatt⁶¹.
- ❖ Du côté des hôtels, une conséquence de l'arrivée d'Airbnb et des prix inférieurs qu'il propose sur sa plateforme est une **baisse du prix** des chambres (Zervas, G., et al., 2016). La rivalité entre Airbnb et le secteur hôtelier avantage au final surtout les consommateurs. Ceux-ci se voient offrir un choix plus large grâce aux plateformes mais bénéficient également d'une réduction sur le prix des chambres d'hôtels.

4.5 Tendances futures

Vu la croissance rapide d'Airbnb depuis sa création, et surtout ces dernières années, quelle tendance pourrait-on prédire pour le **futur** ? Pour surligner le développement de la plateforme, strictement aucune mention n'est faite à Airbnb dans un rapport sur l'état du tourisme en France dans les années 2020 publié en 2011⁶². Pourtant, aujourd'hui, il serait difficilement pensable de ne pas inclure la plateforme de location de logement dans un tel rapport. Les choses ont donc bien changé en quelques années seulement.

Maintenant qu'Airbnb s'est fait un nom dans le marché du logement, la startup inquiète un peu plus les hôtels. Car outre la compétition de la plateforme sur le segment « voyageurs », le secteur hôtelier redoute que la nouvelle **offre business** d'Airbnb attire la clientèle en voyage d'affaires. Cette dernière constitue en effet la majorité des revenus des hôtels dans des villes comme Lyon ou Paris, avec respectivement 50 et 60% du chiffre d'affaires (Dell'Oro, 2016). L'économie collaborative prend en tout cas de l'ampleur sur ce segment : un sondage auprès

⁶⁰ Schaal, D. (2015), *Hyatt Invests in Onefinestay to Figure Out Sharing Economy Appeal*, Skift, 01/06/15.

⁶¹ Gradt, J-M. (2016), *AccorHotels achète Onefinestay, le « Airbnb du luxe »*, Les Échos, 05/04/16.

⁶² Du Cluzeau, O., Viceriat, P. (2011), *Le tourisme des années 2020 : des clés pour agir*, Paris : La documentation française.

de travel managers révèle que 31% d'entre eux considèrent le modèle alternatif comme une tendance importante dans ce secteur (Carlson Wagonlit Travel, 2015). Airbnb met en valeur plusieurs aspects qui plairaient à des **professionnels** : une réduction sur la première réservation, une facturation simplifiée auprès de l'entreprise, des logements spécialement équipés « *business travel ready* », etc.

Pour les entreprises qui envoient leurs employés en voyage professionnel, opter pour un logement Airbnb plutôt qu'un hôtel peut s'avérer être une **économie** plus ou moins importante d'argent. Tout comme les classes business des avions ont peu à peu été désertées par les voyageurs d'affaires pour réduire les coûts des entreprises, Airbnb pourrait profiter d'un contexte économique relativement morose pour instaurer une tendance identique dans le secteur de l'hébergement. Rien n'est évidemment joué, les chaînes hôtelières bénéficiant de nombreux avantages comparés à Airbnb : pas d'annulation dernière minute par l'hôtel, espaces meeting adaptés, lieu de standing et spacieux, etc.

Il est **trop tôt** que pour pouvoir dégager une tendance claire et nette de l'évolution d'Airbnb dans le futur. En seulement quelques années, la startup a réussi à faire naître un certain impact sur les acteurs conventionnels, à devenir un emblème d'une nouvelle pratique collaborative et provoque des controverses en termes de législation et de fiscalité. Il est également estimé que la startup devrait dans un futur relativement proche – une à plusieurs années – envisager une IPO, ce qui influencerait considérablement la suite de l'aventure Airbnb. Son attention est toutefois portée sur **d'autres intérêts** pour le moment. Actuellement, la stratégie visée est de s'étendre agressivement (Farrell, M., 2016). De plus, il serait sans doute préférable pour Airbnb de réguler sa situation auprès des autorités avant de continuer à progresser. Il est en effet essentiel que la plateforme se plie aux mêmes règles que celles imposées au secteur hôtelier. Après tout, les deux sphères proposent le même service.

Nous avons vu que les acteurs conventionnels ne restent pas les bras croisés face à Airbnb. La défense la plus régulièrement utilisée consiste à faire appel aux autorités pour leur demander de **réguler** correctement la startup. Si certains pouvoirs locaux arrivent à nouer des accords avec Airbnb, beaucoup de travail reste à effectuer, surtout en Europe.

Nous pensons par conséquent que l'évolution la plus probable pour Airbnb impliquera certaines **synergies** entre les deux sphères – collaborative et traditionnelle. A nos yeux, la startup peut difficilement être perçue comme une bulle dans la mesure où elle capitalise sur des pratiques collaboratives que les particuliers ne sont pas prêts de s'arrêter à effectuer. Son influence sur le système économique actuel est certaine, mais reste difficilement caractérisable sur le long terme. La partie suivante étudie de manière plus approfondie les différents scénarii et défis qui attendent l'économie collaborative.

5 Evolutions possibles et défis majeurs

Tout au long de ce travail, nous avons abordé les différents aspects de l'économie collaborative. L'analyse des ruptures et des critiques qu'elle provoque la présente comme un modèle économique alternatif et disruptif par rapport aux entreprises conventionnelles. Cela démontre que le paysage économique global risque bien de se modifier. Cette troisième partie aborde les **évolutions** possibles de l'économie collaborative.

Pour aborder précisément le futur de l'économie collaborative, il faudrait pouvoir répondre à un nombre important d'interrogations économiques, sociales et légales qui subsistent. Il est donc actuellement difficile de **prédire avec certitude** le développement et le futur de l'économie collaborative. Certains prédisent un taux de croissance significatif et des retombées importantes ; d'autres s'inquiètent de la rapidité et de l'amplitude du succès du modèle. Ils expriment par ailleurs des doutes quant à la nature long terme de cette croissance et avertissent d'un ralentissement décevant. Quelles directions principales existent pour ce nouveau modèle économique ? Vers quel futur s'oriente-t-on ?

Des **défis majeurs** devront être relevés par l'ensemble des acteurs concernés, qu'il s'agisse des gouvernements, des startups de l'économie collaborative, des entreprises conventionnelles ou même des utilisateurs, qu'ils soient consommateurs ou offreurs. Ces défis tournent autour des trois piliers de l'économie collaborative : le pilier économique avec ses scénarii d'évolution, le pilier politique avec son degré d'implication pour les gouvernements et le pilier social avec l'*empowerment* des utilisateurs.

A travers ces défis, les réponses apportées façonneront **l'évolution** de l'économie collaborative. Certains économistes ont formulé un avis, des tendances. Beaucoup de portes restent ouvertes. A ce titre, en tant qu'étudiant en ingénieur de gestion riche de cinq années de cursus aux côtés de professeurs experts, et acteur de notre société pour les prochaines décennies, nous ajouterons notre propre avis et contribution personnelle aux côtés de ceux formulés par les spécialistes.

5.1 Remarques préliminaires

Il est important de considérer quelques **éléments contextuels** avant d'élaborer des scénarii d'évolution.

Tout d'abord, ce modèle alternatif ne constitue qu'une **part relative** de l'économie globale et impacte, à ce jour, peu le PIB. Selon des estimations quantitatives menées par le groupe bancaire Crédit Suisse, en prenant en compte les secteurs les plus concernés par la croissance de l'économie collaborative – commerce, transports, logement et restauration –, ce

modèle représenterait aujourd'hui entre 0.1 et 1% du PIB d'un pays développé comme la Suisse (Abele, M., et al., 2015).

Malgré un poids restreint dans l'économie globale, l'économie collaborative influence considérablement les régulateurs, les habitudes de consommation des particuliers et les communautés locales. Ces tendances s'accroîtront, l'économie collaborative étant amenée à croître. Les bénéfices liés à son développement sont d'ailleurs significatifs ; selon une étude menée par le service de recherche du parlement européen, l'économie collaborative permettrait de réaliser un **gain** estimé à 572 milliards d'euros annuels⁶³, grâce à un meilleur emploi des actifs des particuliers actuellement sous-utilisés (Goudin, P., 2016).

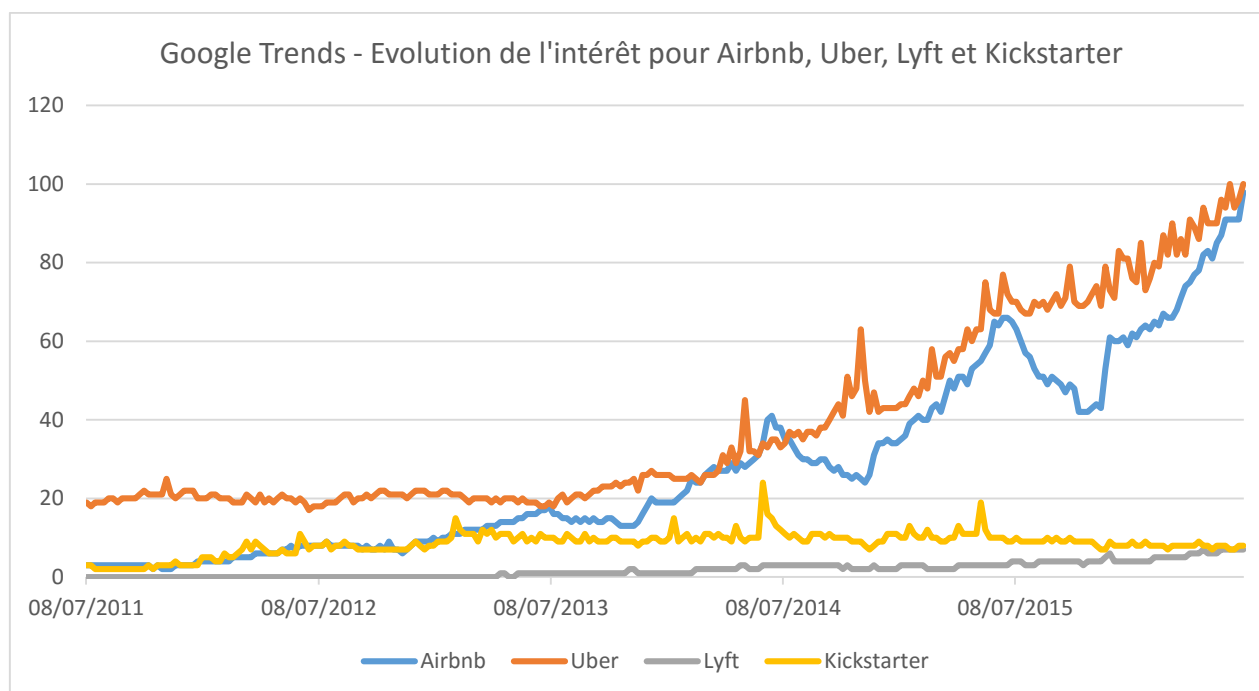
Si l'impact de l'économie collaborative reste marginal (ou faible) sur le PIB, certaines plateformes jouent un **rôle prépondérant** dans certaines villes, venant prendre part de manière importante à l'économie locale. Par exemple, en 2015 dans la zone de Grand New York⁶⁴, Airbnb aurait capturé 8% de la demande et 5% des revenus du secteur du logement ; cette part de marché est qualifiée de « forte » (HVS, 2015).

Des chiffres de PwC confirment **l'influence** de l'économie collaborative sur les habitudes de consommation de la population. En s'intéressant aux Etats-Unis et au taux de participation dans l'économie collaborative, le cabinet d'audit affirme que 8% de la population américaine ont déjà essayé une forme de partage de véhicule et 1% a été conducteur (PwC, 2015). Quant au logement, 6% des Américains ont été tenté par l'économie collaborative, tandis que 1.4% a déjà servi d'hôte. Une autre preuve de la popularité grandissante du modèle alternatif peut être trouvée dans les recherches Google effectuées par les internautes, dont leur intérêt en fonction du temps est représenté graphiquement ci-dessous.



⁶³ Il est toutefois précisé que ce montant ne prend pas en compte la création de potentielles futures barrières qui viendraient réduire le gain généré – qui serait alors de 134 milliards d'euros (cas stressé).

⁶⁴ La plus vaste zone urbaine des Etats-Unis, avec près de 24 millions d'habitants. Le Grand New York comprend la ville de New York ainsi que quelques grandes villes et comtés des Etats avoisinants (New Jersey, Connecticut, Pennsylvanie).



Les **tendances sociétales** futures laissent présager que l'économie collaborative se développera encore. Les jeunes de 18-34 ans font partie de la génération la plus récente à avoir intégré le marché de l'emploi ; ils commencent à s'accoutumer à l'économie collaborative et garderont cette habitude au fil du temps. De plus, la prochaine génération, arrivant bientôt à l'âge adulte, profitera d'autant plus de l'économie collaborative ; ces « futurs jeunes » s'essaieront ainsi aux plateformes immédiatement puisqu'ils connaîtront déjà bien ce type de modèle économique.

Un autre phénomène sociétal à noter est que, d'un point de vue du particulier, l'avenir de l'économie collaborative est perçu différemment selon que les personnes interrogées pratiquent déjà ou non la consommation collaborative. Pour ceux qui y sont déjà actifs, ce modèle pourrait représenter un poids important dans l'économie tandis que la plupart (60%) de ceux qui ne l'ont jamais essayé pense plutôt que ce type d'activité sera marginal et ne pèsera pas très lourd dans l'économie (TNS Sofres, 2013). Si l'ensemble des utilisateurs apparaît équitablement partagé sur le poids futur de ces pratiques collaboratives, ils sont majoritairement d'accord – à 60% – sur la **durabilité** de ces changements de comportement.

Enfin, il est important de décerner **deux catégories** de startups dans l'économie collaborative car ceci influencera la structure de cette dernière partie. Le premier type de startups propose des biens ou services (quasi) similaires à ceux des entreprises conventionnelles ; typiquement, Airbnb et Uber font partie de cette première catégorie. Ces plateformes remplissent le rôle d'intermédiaire entre les particuliers pour leur permettre de réaliser des transactions entre eux. Bien qu'elles utilisent de nouvelles technologies, ces startups offrent intrinsèquement le même service qu'une entreprise conventionnelle.

De manière générale, deux types d'industrie pourraient principalement être concernés par une **intégration** à l'économie collaborative. Premièrement, les industries qui nécessitent le recours à un actif doté d'une haute valeur et que les particuliers possèdent déjà ; des acteurs comme Uber (véhicule), Airbnb (logement) ou BoatBound (bateau) le démontrent. Deuxièmement, les industries de services dont la force réside dans une large main-d'œuvre sont également visées ; TaskRabbit (demander à un autre utilisateur de réaliser une tâche) en est un exemple. Outre ces deux industries, un autre facteur qui peut influencer l'arrivée d'une startup de l'économie collaborative sur un marché spécifique concerne l'image de marque des entreprises conventionnelles. Si elle est perçue comme mauvaise ou fragmentée par les consommateurs⁶⁵, il s'agit d'une opportunité à saisir pour l'économie collaborative⁶⁶. Uber a déjà démontré qu'une bonne image auprès des utilisateurs l'a aidé à gagner une certaine part de marché dans le secteur du transport urbain. L'arrivée d'autres startups comme Dolly (déménagement) ou Shyp (livraison) pourrait changer la donne dans ces secteurs également.

L'autre catégorie de startups fait beaucoup plus appel au **sens communautaire** des particuliers, comme La Ruche Qui Dit Oui ! (LRQDO) ou Couchsurfing. LRQDO est une plateforme mettant en relation des producteurs locaux et des membres du réseau. Une fois par semaine, une vente dans une « ruche » – un emplacement prédéfini comme un entrepôt ou un marché – prend place. Les consommateurs sont invités à passer leur commande quelques jours à l'avance et viennent ensuite récupérer leur panier à la ruche. Quant à Couchsurfing, la plateforme propose à des voyageurs de séjourner gratuitement chez des hôtes qui les hébergent la nuit sur leur canapé. Aucun frais n'est ainsi appliqué à ce service⁶⁷.

Ce deuxième type de startups n'impacte pas vraiment les entreprises conventionnelles ou d'autres parties comme les gouvernements puisqu'elles développent un nouveau type de services. Ces services, **complémentaires** à ce que proposent actuellement les acteurs traditionnels, mettent notamment en avant beaucoup plus l'aspect social et communautaire. Ce type de plateformes requerra ainsi moins (voire pas) de régulation et pourra se développer plus librement. Le futur dira si les consommateurs continueront à utiliser ces services communautaires et si ce marché de niche s'étendra.

⁶⁵ L'expérience apportée au client n'est pas constante, ce qui impacte l'image qu'il a de la compagnie. Par exemple, une compagnie de taxi peut être considérée comme ayant une image de marque fragmentée, dans le sens où le client pourrait être satisfait d'une course mais être déçu la fois suivante.

⁶⁶ Le raisonnement est le suivant : parce que le choix des particuliers est limité sur un marché spécifique, ceux-ci se voient contraints de continuer à employer les compagnies qui proposent ces services, à contrecœur. Si une startup de l'économie collaborative commence à s'intéresser à ce genre de service et arrive à promouvoir une meilleure image de marque aux consommateurs, elle les acquerra plus facilement.

⁶⁷ Couchsurfing offre toutefois un service payant de vérification des hôtes. Un particulier qui souhaite attirer plus facilement l'attention de voyageurs peut ainsi opter pour ce contrôle, facturé 25 dollars. Il sera ensuite renseigné sur sa page que son profil a bien été examiné, ce qui est un gage de confiance.

Dans ce mémoire, nous nous sommes penchés plus intensément sur la première sorte de plateformes dans la mesure où les intervenants et parties prenantes sont multiples, les entreprises conventionnelles exercent du lobbying, beaucoup de critiques, polémiques et défis existent et viennent contester le fonctionnement de ces startups. Si l'aspect social – à savoir durabilité, solidarité et ouverture – fait toujours partie intégrante de ce type de plateformes, il ne s'agit pas de la préoccupation centrale des utilisateurs. C'est ce **critère** qui distingue principalement cette catégorie à l'autre.

5.2 Défi économique – Trois scénarii d'évolution à envisager

Le premier grand défi posé par l'économie collaborative est d'estimer son impact sur l'économie globale et la façon dont elle l'influencera dans le futur. D'après un rapport de la Direction Générale des Entreprises et du Pôle de compétitivité des industries du commerce, différentes formes de développement existent pour l'économie collaborative (Baecher, C., et al., 2015). **Trois scénarii** distincts décrivent les futures évolutions envisagées – deux cas extrêmes et un cas médian. Nous les reprenons ci-après enrichis pour chacun d'eux d'une analyse personnelle.

Le premier scénario consiste en une **bulle** ; l'économie collaborative se développe très rapidement mais s'essouffle tout aussi vite. En cause, la mise en exergue de problèmes inhérents à ce modèle économique alternatif, comme les mauvaises expériences vécues à répétition par les particuliers ou une qualité de service médiocre. En parallèle, les acteurs conventionnels continuent d'exprimer leur mécontentement face à ces startups et un nouveau cadre législatif très contraignant pour les plateformes collaboratives voit le jour. Si celles-ci ne disparaissent pas entièrement, les pratiques collaboratives se limitent à des marchés de niche ou à des collectivités/communautés locales désireuses de dispositifs pour optimiser/mutualiser leurs coûts et créer du lien social.

Le scénario médian décrit une **synergie** entre les deux modèles qui mènera à une extension du paysage économique actuel sans modification majeure. Si l'économie collaborative est toujours utilisée par les particuliers pour générer un certain revenu additionnel, aucune « rupture profonde dans les modes actuels de consommation » n'émerge malgré « la persistance d'un contexte économique difficile (faible croissance, stagnation du pouvoir d'achat, etc.) » (Baecher, C., et al., 2015). Concrètement, l'économie collaborative subsiste essentiellement via quelques startups-clés comme Uber et Airbnb qui, grâce à leur taille, popularité et valeur, réussissent à conserver leur place dans leur segment de marché. Un nombre important d'initiatives, apparues à l'origine dans l'économie collaborative, sont reprises par les entreprises conventionnelles qui les couplent à leur offre initiale. D'autres pratiques collaboratives se perpétuent grâce à certains acteurs alternatifs, avec une dimension plus activiste.

La **transition** est le dernier cas, qui décrit un scénario dans lequel le système économique s'oriente vers un nouveau modèle largement influencé par l'économie collaborative. Cette dernière prend en effet de l'ampleur et influence considérablement et durablement le marché de l'emploi ainsi que les habitudes de consommation des particuliers. Ces derniers veulent s'orienter vers un modèle économique alternatif et solidaire qui leur permet de générer des revenus complémentaires. L'hypothèse soutenue dans ce scénario est que les acteurs conventionnels, pour tenter de se protéger de l'économie collaborative, font de plus en plus pression sur les gouvernements afin qu'ils légifèrent et imposent de nouvelles contraintes aux entreprises de l'économie collaborative. Les entreprises traditionnelles espèrent garder leur place sur leur marché ; toutefois, la transition se poursuit inexorablement. Malgré l'augmentation des barrières à l'entrée, les nouveaux arrivants arrivent à contourner la législation tout en comptant sur l'appui de nombreux consommateurs.

Sur base de ce rapport, nous aimerions commenter ces 3 scénarii et donner notre **vision personnelle** du futur. Si nous reprenons le scénario « bulle », il ne nous semble pas convaincant pour plusieurs raisons.

- ❖ Tout d'abord parce qu'il prévoit un ralentissement important de l'économie collaborative suivi d'une quasi-extinction des pratiques collaboratives alors que cela ne correspond pas aux **tendances observées** actuellement. Il est estimé que l'économie collaborative prendra significativement de l'ampleur lors des prochaines années.
- ❖ Ensuite, elle représente un gisement de **plus-value** importante à disposition des utilisateurs et de l'économie collaborative grâce à différents facteurs – évolutions technologiques, crise économique, besoin de revenus supplémentaires. Les particuliers peuvent ainsi puiser dans ce gisement pour développer leurs propres initiatives économiques qui ont du sens pour eux – que ce soit proposer un covoiturage sur BlaBlaCar s'il y a des places restantes dans leur véhicule, demander à un particulier de garder son animal de compagnie pendant son absence grâce à DogVacay ou encore louer son logement sur Airbnb lorsque celui-ci est inoccupé. In fine, tous les utilisateurs en sortent gagnants. D'un côté, pour ceux qui possèdent le bien, il est facile d'accéder aux plateformes, de mettre son bien/service à disposition des consommateurs. Le coût est marginal mais ils peuvent en dégager un certain revenu. D'un autre côté, pour les consommateurs, il s'agit dans certains cas d'une alternative économique plus acceptable que d'avoir recours au même service dans l'économie traditionnelle. Pour toutes ces raisons, le potentiel économique est significatif et ne peut ainsi que fonctionner et continuer à être mobilisé, grâce à son utilité intrinsèque.

- ❖ Un autre facteur qui nous pousse à douter de la réalisation du scénario de « la bulle » est, comme expliqué plus haut dans le travail, le **rapprochement** de nombreuses entreprises conventionnelles de la sphère collaborative, que ce soit par un pur investissement, un partenariat avec une plateforme ou même en lançant leur propre offre collaborative. Nous avons également vu qu'un nouveau concept marketing avait fait son apparition avec l'économie collaborative : les 4C. Ce modèle correspond beaucoup plus aux attentes des consommateurs que les traditionnels 4P. Or, nous remarquons que certaines entreprises conventionnelles ont d'ores et déjà changé leurs approches et adopté ces 4C, ce qui leur permet de réaliser que certains aspects parlent plus aux utilisateurs que d'autres. Au final, si ce sont bien les startups collaboratives qui ont lancé ce nouveau type de marketing pour mieux répondre aux besoins des particuliers, les acteurs conventionnels commencent également à se l'approprier et font ainsi preuve d'une certaine adaptation.

En conclusion, les acteurs traditionnels se rendent compte qu'il ne s'agit **pas d'un simple phénomène de mode** mais que ces nouvelles pratiques de consommation sont amenées à évoluer et à gagner en importance. Ce qui renforce l'idée que « la bulle » est peu plausible.

Pour nuancer nos propos, nous n'excluons pas que ce scénario puisse se produire, mais pas sous cette forme-là. Il est vrai que les pratiques collaboratives pourraient perdre de leur souffle et les utilisateurs se limiteraient alors à un **recours ponctuel** à l'économie collaborative, en conservant leurs habitudes de consommations auprès des entreprises conventionnelles. Dans tous les cas, cela prouve clairement que les pratiques collaboratives ne disparaîtront pas complètement et continueront à exister, même si elles ne surviendraient qu'à un degré d'occurrence faible.

Les deux autres hypothèses, « transition » et « synergie », sont dès lors plus plausibles à nos yeux. Elles décrivent toutes les deux une certaine **coexistence** des économies traditionnelle et collaborative.

- ❖ Dans les deux scénarii, les facteurs qui ont engendré l'économie collaborative – avancées technologiques, faible croissance économique, préoccupations environnementales, rapprochement social – **subsisteront** tandis que les acteurs conventionnels seront toujours nécessaires pour concevoir les biens qui seront ensuite utilisés dans l'économie collaborative. Les besoins en capacité de production sont trop significatifs que pour anticiper la disparition pure et simple des entreprises traditionnelles.
- ❖ Nous pensons par conséquent qu'un rapprochement progressif entre les deux sphères aura lieu, et sera suivi d'une **fusion**. Ce mélange permettra de créer un nouvel

écosystème combinant naturellement les marchés collaboratif et conventionnel via des alliances stratégiques entre les deux parties. Cet ensemble mettra à profit une combinaison de leurs avantages respectifs, entre la solidité des entreprises traditionnelles qui servira de support de croissance et la créativité des startups collaboratives qui créera des opportunités pour les entreprises conventionnelles de se renouveler.

Si notre réflexion porte à croire que le scénario « transition » est trop optimiste et favorise trop amplement l'économie collaborative, il est toutefois difficile de se prononcer de manière tranchée à l'heure actuelle. Comme nous l'avons vu, le modèle alternatif est toujours dans une **phase de croissance** importante. Il faudra donc attendre la suite, et le passage à une phase de consolidation, pour pouvoir se prononcer plus fermement.

Cela ne nous empêche pas de constater que les acteurs des deux sphères **s'influencent** les uns les autres ; il est donc complexe de préciser quel modèle va « l'emporter » sur l'autre – ou plutôt, de prédire quelle économie va plus largement impacter le système économique futur – car chaque sphère évolue et continuera d'évoluer en fonction de l'autre. Cette interaction est déjà présente actuellement, comme nous l'avons analysé précédemment.

Tout d'abord, les plateformes collaboratives s'inspirent des entreprises conventionnelles dans des domaines comme la communication et les relations publiques. Par exemple, Uber et Airbnb recrutent de plus en plus de managers de communautés et de politique publique ou d'experts fiscaux. Les postes dans le département juridique sont également nombreux. Les startups de l'économie collaborative adoptent ainsi les mêmes « armes » que les entreprises conventionnelles. Ensuite, ces dernières récupèrent certains aspects de l'économie collaborative, comme le concept du marketing 4C ou les compagnies de taxi qui développent leur propre application. Tous ces indices démontrent que les deux modèles économiques sont amenés à s'influencer réciproquement et donc à tendre vers un **scénario de fusion**, comme la synergie ou la transition.

Les utilisateurs sont au final les **vrais gagnants**. Pour les consommateurs, cela signifie plus de choix à leur disposition, et à des prix plus faibles; pour les offreurs, les opportunités de trouver un travail augmentent, ils ont la possibilité de générer un revenu complémentaire tout en obtenant une grande flexibilité dans leurs heures de travail, les plateformes pour lesquelles ils veulent travailler, etc. Toutefois, des critiques existent par rapport au type de contrat qui leur est proposés.

En conclusion, nous évaluons que les pratiques collaboratives continueront à exister et à prendre de l'ampleur. La question est de savoir **la forme** sous laquelle elles se présenteront – ce qui déterminera donc ultimement le scénario entre la transition et la synergie. Les pratiques

collaboratives seront-elles reprises par les entreprises conventionnelles ou continueront-elles d'être développées par les startups dans l'économie collaborative ?

- ❖ L'évolution de l'économie collaborative dépendra *in fine* du **degré d'impact** des plateformes sur les utilisateurs (tant consommateurs que offreurs), leurs habitudes de consommation et de travail, les gouvernements, l'économie globale, etc.
- ❖ Encore au stade de croissance, le modèle alternatif est trop peu mature que pour pouvoir parfaitement déterminer son évolution et sa place dans l'économie et notre société. Il faudrait ainsi attendre le stade de **consolidation** pour que les startups émergentes se dessinent.
- ❖ Cela sera déterminé par **l'évolution d'influences** externes (transformation du cadre législatif, apparition de conflits légaux, etc.) et internes (offre et demande, coûts pour les consommateurs, valeur générée auprès des consommateurs, etc.).
- ❖ Un autre facteur qui impactera l'évolution de l'économie collaborative concerne l'importance de la place des **investissements** dans les startups. Comme expliqué précédemment, les startups collaboratives comptent largement sur des levées de fonds pour se développer ; de massives sommes d'argent sont injectées par des investisseurs – essentiellement des fonds de capital-risque – qui s'attendent à un retour très positif, ce qui porterait préjudice aux pratiques collaboratives. Par exemple, Uber devra à un moment ou un autre satisfaire ses investisseurs et les milliards de dollars qu'ils ont injectés dans la plateforme. Uber, aveuglé par la nécessité de garantir un certain ROE⁶⁸ à ses investisseurs, risque de devoir imposer un plus grand taux de commission sur ces chauffeurs, et donc d'extraire de plus en plus d'argent de la sphère collaborative et de le reverser aux investisseurs. Si cette hypothèse devait arriver en réalité, il pourrait s'ensuivre une perte d'intérêt du modèle. Cette situation est en train de se dérouler pour la startup collaborative belge Take Eat Easy, qui vient d'être placée en redressement judiciaire. L'enseigne spécialisée dans la livraison de repas à domicile en vélo a échoué à lever des fonds additionnels indispensables pour maintenir son taux de croissance exceptionnel⁶⁹. Elle cherchait ainsi à compléter les 16 millions d'euros d'investissement récoltés en 2015. Consommant trop de cash, et ses coûts étant plus élevés que ses revenus, la plateforme n'a pas réussi à **convaincre les investisseurs** de poursuivre l'aventure Take Eat Easy.

⁶⁸ Return on Equity : la rentabilité des capitaux propres apporté par les actionnaires à la société.

⁶⁹ La cofondatrice Chloé Roose témoigne de l'expansion impressionnante de la startup : « en une année, nous avons connu une croissance mensuelle de plus de 30%, franchi le cap du million de commandes, accru notre portfolio de restaurants partenaires de 450 à 3 200 et notre base de clients de 30 000 à 350 000 » [Roose, C. (2016), *Les mots justes pour vous dire au revoir*, Medium, 26/07/16].

- ❖ Un autre problème est que le modèle semble plus s'orienter vers une logique capitaliste « standard » orientée vers les **profits**. En fonction de l'évolution de certaines plateformes comme Uber ou Airbnb, les investissements pourraient s'étendre ou au contraire se tarir. En cas d'assèchement, cela pourrait poser d'importants défis pour les plateformes et les obligerait, a minima, à altérer leurs stratégies de croissance. Cela pourrait également les obliger à revoir leur modèle économique, et peut-être à accentuer l'aspect social pour se différencier de ce que proposent déjà les entreprises conventionnelles afin de survivre.

Le défi économique reste donc complexe tant il est sujet à de nombreuses variables **peu prédictives** actuellement.

5.3 Défi législatif et fiscal – Implication des autorités

Après avoir examiné les différents scénarii concernant le futur de l'économie collaborative, certains aspects plus spécifiques peuvent être abordés afin d'étudier plus précisément comment la politique sera impactée et comment les autorités réagiront. Le défi majeur qui les attend concerne leur **vision de l'économie collaborative**.

Le débat autour de l'économie collaborative comprend en effet deux vues principales. La première consiste à l'aborder comme un modèle économique transformateur qui utilise les technologies les plus modernes pour **servir plus efficacement** les besoins tant des consommateurs que des offreurs. Elle peut avoir un impact économique et social positif en générant des bénéfices alors inexistants dans l'économie traditionnelle.

La deuxième l'aborde sous un angle politique disruptif. L'économie collaborative est alors perçue comme un **mécanisme pour contourner la régulation** et les contraintes/contrôles de qualité actuellement en vigueur – et auxquels les acteurs conventionnels sont obligés de se plier – en exploitant des zones grises du cadre régulateur. La réponse des autorités à ces deux vues opposées déterminera l'approche choisie pour réguler l'économie collaborative.

Indépendamment de la manière dont sera analysée l'économie collaborative, une **plus grande implication des gouvernements** dans la législation afin de l'adapter doit être menée. Ainsi, pour l'économiste et professeur Mr. Sundararajan, les pouvoirs locaux seront bien plus impliqués au niveau de la régulation dans les années à venir, essentiellement dans les secteurs du logement et du transport. Ces marchés sont en effet les plus touchés par le phénomène et sont déjà soumis à une régulation locale très stricte pour les acteurs conventionnels (Anderson, M., Smith, A., 2016). Le rôle que devront jouer les autorités sera d'autant plus important que d'autres évolutions dans le secteur sont amenées à arriver, comme la voiture autonome.

L'OCDE partage le même avis et considère que l'économie collaborative représente des enjeux majeurs pour les gouvernements, qui doivent se concentrer sur la régulation de ce nouveau modèle. Dans un rapport sur les tendances et politiques du tourisme en 2016, l'organisation invite ainsi les gouvernements à **s'adapter** à l'économie collaborative et à moderniser la législation actuelle pour prendre en compte ces nouvelles plateformes qui n'entrent pas dans le cadre régulateur actuel (OCDE, 2016). L'OCDE en vient même à proposer une solution pour une meilleure taxation des acteurs collaboratifs ; l'organisation recommande par exemple de passer par les plateformes-mêmes afin de récolter les impôts pour le compte des utilisateurs.

Il est donc limpide que les pouvoirs locaux doivent s'impliquer plus assidument dans la régulation de l'économie collaborative. Pour se faire, plusieurs méthodes existent. La méthode traditionnelle de régulation consiste en une **approche top down** : les autorités se concertent, légifèrent et contraignent ensuite les entreprises à opérer d'une certaine façon afin de maximiser le bien-être social là où un marché dérégulé aurait échoué (Den Hertog, J., 2010). Pour le think tank australien Institut des Affaires Publiques (IPA), si cette option s'offre bien entendu aux gouvernements, elle n'est pas adaptée au cadre de l'économie collaborative car elle n'optimiserait pas le résultat post-régulateur (Allen, D., Berg, C., 2014). De multiples inconvénients y seraient en effet associés, comme le lobbyisme privé et l'impact positif de l'approche *top down* sur l'intérêt privé plutôt que public.

Une solution serait dès lors de recourir à une **approche bottom up** où, plutôt qu'un contrôle gouvernemental, c'est la startup qui propose sa propre régulation, soumise ensuite au régulateur pour accord. Les avantages liés sont un moindre coût ainsi qu'une dynamique et flexibilité plus importantes. De plus, si cette méthode ne donne aucun résultat probant, il suffirait alors de repasser à l'approche classique.

Trois modèles accordent une plus grande place à la startup dans le développement d'une régulation adaptée : l'autorégulation, la co-régulation et la régulation partagée. Les défis posés par l'économie collaborative – comme offrir des services existants par des particuliers et non des entreprises conventionnelles ou la difficulté à distinguer un professionnel d'un prestataire occasionnel – doivent être résolus par **l'autorégulation** (cf. figure ci-dessous, coin supérieur droit), c'est-à-dire la réallocation des responsabilités régulatrices à des parties autres que le gouvernement (Cohen, M., Sundararajan, A., 2015).

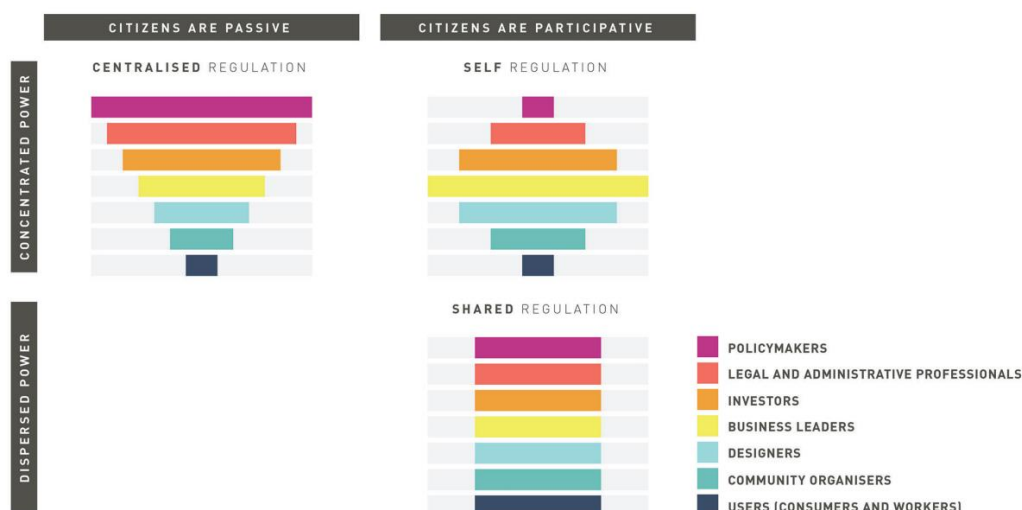


Figure 9 - Trois options pour réguler l'économie collaborative (source : Balaram, B., 2016).

Un rapport du Comité économique et social européen défend une vision identique pour la régulation de l'économie collaborative. L'option présentée consiste à demander aux entités européennes – Commission, Conseil et Parlement européens – de définir un cadre législatif adapté, tout en laissant une place importante à l'auto- et co-régulation, voire même à la régulation partagée (Pegado Liz, J., 2016). Alors que la **co-régulation** consiste à décider collectivement d'un cadre régulateur mais où le pouvoir décisionnel est distribué de manière inégale entre les membres, la **régulation partagée** (cf. figure ci-dessus, coin inférieur droit) promeut l'élaboration d'un cadre régulateur sur base d'un travail collectif, où chaque partie impliquée détient la même part de décision qu'une autre.

De manière globale, les gouvernements devront **s'impliquer** plus intensément afin de définir un cadre législatif et fiscal adapté à l'économie collaborative. Les autorités de la ville de San Francisco ont ainsi lancé plusieurs référendums, chacun portant sur une proposition spécifique des autorités pour encadrer plus drastiquement Airbnb. Parmi ces consultations populaires, c'est la « Proposition F » qui a fait le plus de bruit. Elle présentait une réduction du nombre de jours maximum par an durant lesquels un logement peut être loué sur du court terme. Fixé à 90 jours, les autorités voulaient descendre ce seuil à 75, principalement afin de restreindre les locations Airbnb – d'où le surnom de « Initiative Airbnb » affecté à ladite proposition. Après vote, il s'est avéré qu'une majorité (55%) de la population désirait ne pas voir acter ce projet de loi⁷⁰. Ceci prouve que les autorités se sont penchées sur la problématique de l'économie collaborative et de sa régulation.

Cet exemple éclaire également sur le **soutien populaire** significatif qu'a reçu Airbnb. Il est pourtant rare pour une entreprise de pouvoir compter sur ses clients/utilisateurs pour lui

⁷⁰ Booth, K., Kiss, J. (2015), *San Francisco voters reject proposition to restrict Airbnb rentals*, The Guardian, 04/11/15.

apporter un certain support. Or, cela semble être une tendance assez marquée pour les plateformes collaboratives. Uber met souvent en place des pétitions pour que les utilisateurs puissent montrer qu'ils tiennent au service de transport P2P. En début d'année 2016, ce sont près de 30.000 signatures qui ont été recueillies pour contrer un potentiel projet de loi qui aurait interdit complètement l'utilisation du service sur l'ensemble du territoire québécois. En conclusion, s'il est rare que les entreprises conventionnelles de faire appel à leurs clients pour demander un certain support, les plateformes collaboratives comme Airbnb ou Uber y arrivent facilement. La mobilisation des particuliers semblent donc bien plus forte dans la sphère collaborative.

5.4 Défi social – *Empowerment* de l'utilisateur

Aujourd'hui, ce qui fait la force des plateformes, ce sont moins les startups qui mettent en communication les particuliers entre eux que les utilisateurs-mêmes. Le pouvoir d'Uber, Airbnb ou TaskRabbit – pour ne citer que quelques exemples – réside principalement dans la communauté qui utilise la plateforme ; plus le réseau s'étend, plus les particuliers prennent de l'importance en son sein. La **valeur** intrinsèque est donc en réalité créée par les utilisateurs, tant consommateurs que offreurs, plutôt que par le produit ou le service en tant que tel. Le défi social qui est posé consiste alors à mettre en avant ces utilisateurs. Comment y parvenir ?

Pour Michel Bauwens, théoricien de l'économie collaborative, il voit ce modèle économique alternatif comme un passage à une société post-capitaliste. L'auteur du livre « Sauver le monde, vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer » prône la logique de l'intérêt commun pour contrer les motivations capitalistes des startups. La solution pour lui se situe donc au niveau des **citoyens**, qui contribuent à des biens communs et s'éloignent du capitalisme et de la recherche du profit. *In fine*, il voit un futur dans lequel on passe « d'un modèle de capital extractif à des modèles génératifs [...] qui co-crésent du commun » (Roussel, F., 2015). Il paraît donc essentiel à ses yeux de ne pas se baser sur un modèle capitaliste lorsque l'on aborde l'économie collaborative, celui-ci « utilisant la production entre pairs à son profit » (Nasi, M., 2015).

Une nouvelle forme de plateforme, déjà existante mais peu répandue, se base sur une décentralisation totale du pouvoir : les plateformes collaboratives **coopératives**. Elles permettent ainsi de renforcer la place de l'utilisateur au sein de l'économie collaborative. Il s'agit donc en quelque sorte d'une forme avancée de plateforme collaborative, sans l'implication d'une tierce partie (cf. figure ci-dessous). Ce sont en réalité les utilisateurs-mêmes qui développent ensemble un système pour leur permettre de communiquer et d'échanger. Le fonctionnement reste identique à celui d'une plateforme.

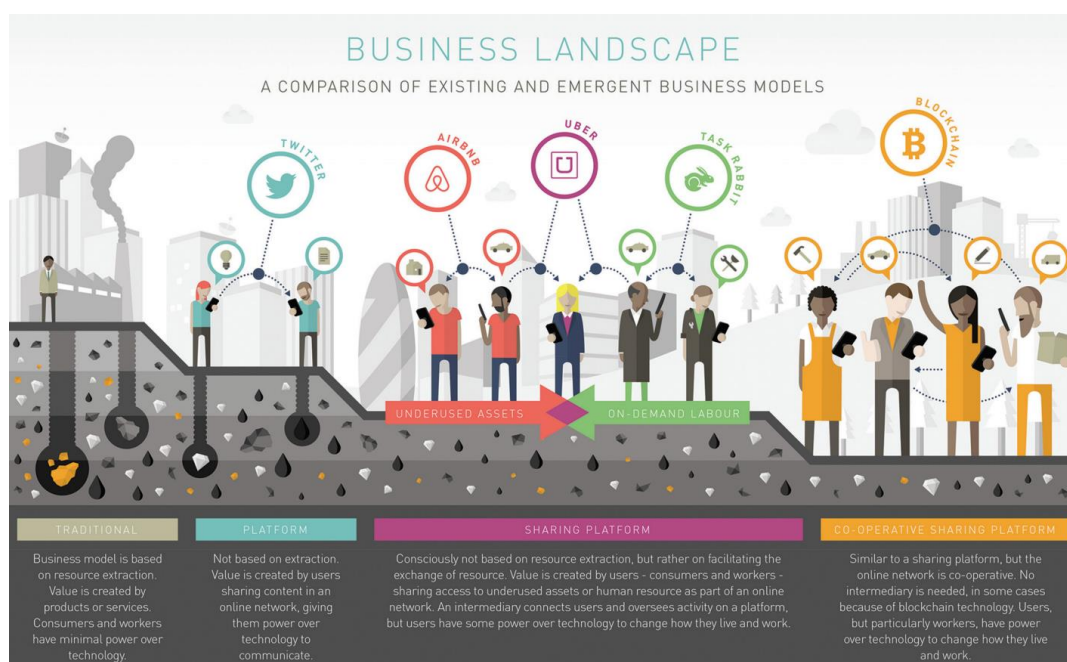


Figure 10 - Les différentes formes de business modèles dans l'économie globale (source : Balaram, B., 2016).

La technologie **blockchain**, indiquée en jaune dans la figure ci-dessus, autorise la mise en place de telles plateformes coopératives dans l'économie collaborative. A l'heure actuelle, son application la plus connue est la crypto-monnaie Bitcoin. Grâce à cette technologie, les participants interagissent directement entre eux, sans vérification ou aide d'une tierce partie. Par exemple, Arcade City est une plateforme construite à partir de la blockchain. Comme Uber, le fonctionnement – lancer l'application, chercher un chauffeur, etc. – se déroule exactement de la même façon. Dans ce cas-ci, Uber – ou toute autre tierce partie – est par conséquent soustrait de la transaction.

Les **bénéfices** sont limpides : pas de centralisation de fixation du prix, pas de commission prélevée. Une plateforme collaborative, comme Uber, comporte toutefois une plus-value certaine, que la blockchain n'offre pas. Cette dernière présente ainsi des **inconvénients** comme le manque de sécurisation de la transaction financière, aucune assistance en cas de litige, la possibilité d'héberger de fausses annonces, etc. Si Uber prélève certes une commission, elle remédie aux aspects susmentionnés.

Les plateformes coopératives ne sont pas un aboutissement en tant que tel, mais simplement une **forme supplémentaire** de plateformes dans l'économie collaborative. Si certains s'opposent à des startups comme Uber parce qu'une commission est imposée, des aspects importants sont toutefois garantis. Il faut donc considérer la plus-value agrégée des plateformes collaboratives. Si Uber garde un taux de commission justifié par rapport à la valeur ajoutée que la plateforme apporte dans son service, sa présence est justifiée sur le marché.

Notre analyse ajouterait que, outre la possibilité d'évoluer vers des plateformes coopératives, il serait également judicieux d'intégrer les utilisateurs aux plateformes-mêmes. Cela permettrait de prendre en compte leur avis, de les ajouter à la structure de la plateforme et de leur donner une partie du pouvoir – les « **empowerer** ».

Différentes manières de procéder pourraient être envisagées, comme leur octroyer une partie des actions – s'il y en a – ou les intégrer à la gouvernance de la startup, leur concéder une plus grande part de contrôle au niveau des termes et conditions appliqués ou encore leur conférer un droit de regard sur la technologie utilisée par la plateforme. Deux exemples illustrent ces propositions : Loconomics et Bring It Local, des startups de l'économie collaborative. Leur structure ne comprend aucun investisseur externe à la plateforme mais, au contraire, a entièrement recours aux particuliers qui travaillent pour elles ; elles sont donc possédées par les travailleurs-mêmes. Malgré leur taille et popularité relatives, ces startups démontrent qu'un **type de gouvernance** différent peut être atteint et est viable.

Un autre aspect social à considérer pour protéger les travailleurs dans l'économie collaborative consisterait à instaurer des **associations** pour leur permettre d'être représentés et d'agir collectivement à plus haute échelle. Nous estimons ainsi que l'exemple de la California App-based Drivers Association (CADA) devrait être reproduit. En quelques mots, la CADA est une ASBL qui promeut l'équité, la justice et la transparence dans l'industrie du transport via des applications du type Uber, Lyft, Sidecar, etc. en Californie. Des associations identiques aideraient les offreurs des plateformes à être défendus plus efficacement qu'en agissant individuellement.

Si nous avons essentiellement traité des plateformes majeures comme Airbnb ou Uber, des critiques qui leur sont faites, de leur potentielle évolution, etc., l'économie collaborative est *in fine* également composée des plus **petites initiatives** qui se concentrent essentiellement, voire uniquement, sur le rapprochement des gens entre eux, la promotion l'économie locale et l'aspect communautaire, comme LRQDO ou Couchsurfing. Nous espérons ainsi voir des initiatives similaires afin de mettre l'accent sur la communauté et les relations de pair-à-pair.

Nous estimons enfin que le recours à la blockchain permettra de saisir de **nouvelles opportunités** de partage et de *user empowerment* au sein de l'économie collaborative. L'idée paraît en tout cas prometteuse grâce à son potentiel de partage sécurisé et sans intermédiaires entre deux parties. L'élimination d'un intermédiaire qui connecte le consommateur et l'offreur permet ainsi d'évoluer vers une plateforme entièrement gratuite, développée et utilisée par la population, et de décentraliser le pouvoir.

Cette technologie encourageante présente toutefois **deux inconvénients** de poids. Premièrement, son application réelle est encore restreinte⁷¹ et demandera un temps conséquent avant de pouvoir être étendue à grande échelle. Deuxièmement, elle soulève, comme pour l'économie collaborative, des questions au niveau de la législation et de la fiscalité. Il est par conséquent encore trop tôt que pour pouvoir analyser cette alternative.

⁷¹ Pour reprendre l'exemple d'Arcade City, la plateforme comptabilisait un millier de courses un mois après son lancement, aux Etats-Unis en février. Uber réalise 2 millions de courses quotidiennes.

Conclusion générale

Les acteurs conventionnels sont de plus en plus **secoués** par l'arrivée et la croissance de l'économie collaborative. Celle-ci modifie surtout les habitudes de consommation et s'articule autour de concepts différents de ceux de l'économie de marché traditionnelle : collaborer, échanger, partager, troquer, louer, emprunter. Alors qu'elle modifie les règles de marché, tout laisse penser que l'économie collaborative est appelée à croître de manière importante dans le futur.

Sur base de la littérature, nous avons pu définir les **caractéristiques** de ce modèle alternatif et expliquer les différences fondamentales avec modèle économique traditionnel. L'économie collaborative a pu « profiter » d'une situation économique fragile ainsi que des avancées technologiques permettant un accès aisé aux plateformes, tout en assurant la sécurité des transactions. Un aspect générationnel est également à prendre en considération puisque les « digital natives » sont plus sensibilisés à ce modèle économique qui promeut la durabilité et favorise l'accès à l'usage d'un bien plutôt que sa possession.

L'économie collaborative est considérée comme un nouveau modèle alternatif car elle se base sur des caractéristiques profondément distinctes de celles de l'économie traditionnelle. Son caractère **disruptif** résulte de ses composantes de base : l'implication accrue des utilisateurs qui ne sont plus cantonnés au seul rôle de consommateur, la structure de production, le modèle de distribution et de consommation et le financement des actifs.

Les **ruptures** occasionnées par le modèle collaboratif viennent démontrer la nécessité pour les entreprises conventionnelles d'adapter leurs offres pour résister à l'émergence de ce nouveau rival : des exemples de partenariats naissent, des entreprises étendent leurs offres vers le partage, d'autres créent leur propre plateforme ou investissent dans des startups de l'économie collaborative.

Aujourd'hui, les startups de l'économie collaborative sont peu, voire pas, réglementées, essentiellement en termes de droit social des prestataires et d'avantages fiscaux excessifs. La montée de ce nouveau modèle économique souligne le besoin de le **réguler** en adaptant tant le cadre législatif que fiscal pour éviter la concurrence déloyale ou la précarité du travailleur. Il reste encore un retard important dans l'ajustement des autorités publiques : certains gouvernements ont pris des actions. Aujourd'hui, les adaptations législatives sont encore rares, souvent locales et parfois même contradictoires d'un pays à l'autre, voire d'une région à l'autre. Une réponse plus uniforme serait profitable à tous les acteurs.

Avec **l'étude de cas** sur Airbnb, un fleuron de l'économie collaborative, nous avons pu analyser plus spécifiquement sa situation, comprendre le caractère disruptif de ce modèle et

les critiques essayées ainsi qu'analyser les influences et discerner la stratégie appliquée par cette entreprise.

Vu la croissance des différentes plateformes collaboratives, vu les ruptures décrites et les réactions diverses, quelles perspectives d'évolution peut-on prédire ? Des économistes de renom, des firmes spécialisées et des experts formulent des avis ou des tendances qui sont **contradictoires** : de l'essoufflement du modèle collaboratif à la synergie ou à la transition, tout semble possible. Les perspectives d'évolution sont incertaines à l'heure actuelle dues à la nouveauté du modèle.

Beaucoup d'indices démontrent cependant que les deux modèles économiques sont amenés à s'influencer réciproquement et à tendre vers un **scénario de fusion**. L'évolution d'influences tant externes qu'internes déterminera ce degré de fusion. Globalement, nous pensons que les modèles collaboratif et traditionnel vont coexister. Encore une fois, une plus grande implication des gouvernements est indispensable pour réguler ces influences. Il convient par conséquent de légiférer sur les plateformes, en offrant un cadre législatif approprié qui permet d'exploiter cette opportunité de croissance économique, en évitant ainsi la simple interdiction, tout en cherchant une équité de traitement avec les acteurs conventionnels.

Au terme de ce mémoire, nous pouvons dire que l'économie collaborative remodèle les comportements de marché traditionnels. De par ses caractéristiques, elle implique des changements radicaux par rapport à l'économie traditionnelle. Ces altérations entraînent plusieurs **implications**, pour tous les acteurs économiques concernés – les plateformes, les entreprises conventionnelles, les utilisateurs et les autorités.

Quelques **limites** dans la réalisation de ce mémoire méritent d'être soulevées. Malgré sa récente apparition, l'économie collaborative comprend de nombreux acteurs différents, répartis dans un large spectre d'industries. Il n'a donc pas été possible de tous les envisager dans le cadre de ce mémoire.

Airbnb - également au cœur de l'étude de cas - et Uber sont régulièrement repris dans l'analyse des caractéristiques et impacts ; elles sont parmi les plateformes les plus développées mondialement et leur impact sur les acteurs traditionnels est significatif. **L'accent** a dès lors été mis sur ce type de startups dont l'offre commerciale influence de manière plus profonde le marché traditionnel. De ce fait, les plateformes de l'économie collaborative qui sont plus orientées vers le social et le communautaire ont peu été abordées.

Nous ne connaissons pas les **nouvelles législations** qui peuvent apparaître, ni les forces des lobbys dans les deux économies. Lesquelles seront-elles et quand apparaîtront-elles ? Vu le temps de réflexion nécessaire pour les gouvernements avant d'agir, ces derniers seront-ils

capables de suivre le rythme des évolutions technologiques, ou risquent-ils d'accuser un certain retard en permanence ? Beaucoup de facteurs peuvent influencer de manière importante un système ou l'autre et venir modifier l'équilibre, mais restent peu prévisibles.

Chaque jour, une information tombe dans les médias à propos d'une startup. Les évolutions au sein même de l'économie collaborative arrivent. Ainsi, Uber a vendu début août sa filiale chinoise à son compétiteur Didi Chuxing ; les deux plateformes étaient en concurrence depuis des mois et dépensaient des sommes significatives pour tenter d'absorber des parts de marché à l'autre. Après cette première opération, assisterons-nous à d'autres cessions ou fusions-acquisitions qui pourraient ultimement **modifier le paysage** de l'économie collaborative ?

Bibliographie

Livres

Botsman, R., Roo, R. (2011), *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*, Londres : HarperCollins Business.

Gansky, L. (2012), *The Mesh: Why the Future of Business is Sharing*, New York : Portfolio Penguin.

Kotler, P., et al. (2012), *Marketing Management*, 14ème édition, Paris : Pearson France.

Novel, A-S., Riot, S. (2012), *Vive la corévolution ! : Pour une société collaborative*, Paris : Manifestô.

Stephany, A. (2015), *The Business of Sharing: Making It in the New Sharing Economy*, Hampshire : Palgrave McMillan.

Etudes, rapports, enquêtes, sondages

Abele, M., et al. (2015), The sharing economy - New opportunities, new questions, *Global Investor*, Volume 2.15, Crédit Suisse.

Albarède, M., et al. (2015), Cartographie des acteurs de la consommation collaborative, ShaREvolution, URL : <http://fr.slideshare.net/slidesharefinng/sharevolution-cartographie-de-loffre-de-la?related=1>, consulté le 01/06/16.

Airbnb (2015), *Airbnb Summer Travel Report: 2015*, URL: <http://blog.airbnb.com/wp-content/uploads/2015/09/Airbnb-Summer-Travel-Report-1.pdf>, consulté le 10/06/16.

Airbnb Blog (2016), *Airbnb Economic Impact*, URL : <http://blog.airbnb.com/economic-impact-airbnb/>, consulté le 10/06/16.

Allen, D., Berg, C. (2014), *The sharing economy – How over-regulation could destroy an economic revolution*, Institute of Public Affairs, URL: https://ipa.org.au/portal/uploads/Sharing_Economy_December_2014.pdf, consulté le 01/07/16.

Baecher, C., et al. (2015), Enjeux et perspectives de la consommation collaborative, *Études économiques – Rapport final DGE, Pipame et Picom*.

Balaram, B. (2016), *Fair Share: Reclaiming power in the sharing economy*, Londres : RSA.

Barbezieux, P., Herody, C. (2016), L'économie collaborative, *Rapport au Premier Ministre – Mission confiée à Pascal Terrasse, Député de l'Ardèche*, Février 2016.

Biswas, R., et al. (2015), The rise of the sharing economy – The Indian landscape, *EY Publication Report*, Septembre 2015, EY.

Bouton, S., et al. (2015), *Urban mobility at a tipping point*, McKinsey&Company, URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/urban-mobility-at-a-tipping-point#0>, consulté le 30/06/16.

Bouvard, M., et al. (2015), L'économie collaborative, propositions pour une fiscalité simple, juste et efficace, *Rapport I du Groupe de travail sur le recouvrement de l'impôt à l'heure de l'économie numérique*, Commission des Finances au Sénat.

Boxshall, R., et al. (2013), Beyond the numbers: The human cost of the crisis, *Global economy watch*, Octobre 2013, PwC.

Bureau du Procureur Général de l'Etat de New York (2014), *Airbnb in the city*, URL : <http://www.ag.ny.gov/pdfs/Airbnb%20report.pdf>, consulté le 10/07/16.

Cardozo, N., et al. (2016), Who Has Your Back? Protection Your Data from Government Requests: Sharing Economy Edition, *The Eletronic Frontier Foundation's Sixth Annual Report*.

Carlson Wagonlit Travel (2015), Faster, smarter, *better*? Emerging technologies and trends and their impact on managed travel, *CWT Travel Management Institute's Report*, Juin 2015.

Cohen, M., Sundararajan, A. (2015), Self-Regulation and Innovation in the Peer-to-Peer Sharing Economy, *University of Chicago Law Review*, Dialogue 116.

Committee on Homeland Security and Governmental Affairs (2013), Offshore Profit Shifting and the U.S. Tax Code – Part 2 (Apple, Inc.), *Senate Hearing 113-90*.

Courtois, G. (2015), L'économie collaborative : Révolution du partage ou ultime ruse du capitalisme ?, *Publication Etudes et Prospectives Collection « Au Quotidien »*, Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation.

David, D. (2015), *La consommation collaborative prend ses aises*, Precepta, URL : http://www.businessimmo.com/system/datas/77593/original/15_12_consommation_collaborative.pdf?1450088638, consulté le 18/07/16.

Deloitte (2015), The sharing economy and the Competition and Consumer Act, *Deloitte Access Economics' Report*, Septembre 2015.

Demilly, D., Novel, A-S. (2014), Economie du partage : enjeux et opportunités pour la transition écologique, *Studies N°03/2014*, IDDRI.

Den Hertog, J. (2010), Review of economic theories of regulation, *Utrecht University's Discussion Paper Series*, N°10-18.

Department for Business Innovation & Skills, *UK non-paper on the sharing economy*, URL: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/448442/BIS-15-434-UK-non-paper-on-sharing-economy.pdf, consulté le 10/06/16.

EY (2011), *The digitisation of everything – How organisations must adapt to changing consumer behavior*, Royaume-Uni : EY Research Publication.

Gibert, S. (2014), Logistique urbaine : Les enjeux de la livraison du « dernier kilomètre », *Place Publique Rennes*, Numéro 29, pp. 50-54.

Gombault, V. (2011), Deux ménages sur trois disposent d'internet chez eux, *Insee Première*, N°1340.

Goudin, P. (2016), The Cost of Non-Europe in the Sharing Economy, *European Parliamentary Research Service's Study*, Numéro PE 558.777.

Havas Worldwide (2014), The new consumer and the sharing economy, *Prosumer Report*, Volume 18, Havas Worldwide.

Hotrec (2015), *Chartre de l'Hotrec pour une économie « collaborative » durable et responsable*, URL: <http://www.umih.fr/export/sites/default/.content/media/pdf/Charte-HOTREC-Sharing-economy-FR.pdf>, consulté le 16/07/16.

HVS (2015), Airbnb and Impacts on the New York City Lodging Market and Economy, *Impact Analysis Report*, New York, HVS Consulting & Valuation.

Jahan, S., Mahmud, A. (2015), Qu'est-ce que le capitalisme?, *Finances & Développement*, 52, N°2.

Marvel, M. (2015), The Hotel Distribution Report 2015, *Hotel Analyst Distribution & Technology Report*, pp.1-33.

Nations Unies (2011), *World Youth Report: Youth Employment*, New York, UN Publication.

Nielsen (2015), Winning strategies for an evolving media landscape, *Global Trust in Advertising Report*, Septembre 2015.

OCDE (2016), *OECD Tourism Trends and Policies 2016*, OECD Publishing, URL: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-en>

OCDE (2015), *Revenues Statistics 2015*, OECD Publishing, URL: <http://www.oecd.org/tax/tax-policy/revenue-statistics-19963726.htm>

Pew Research Center (2014), Millennials in Adulthood: Detached from Institutions, Networked with Friends, Mars 2014.

PwC (2015), The Sharing Economy, *Consumer Intelligence Series*, Avril 2015.

Rinne, A., et al. (2013), *Circular Economy Innovation & New Business Models Initiative*, World Economic Forum Young Global Leaders Taskforce, URL : <https://thecirculars.org/documents/04%20Sharing%20Economy%20Paper.pdf>, consulté le 10/04/16.

Rougès, J-F., Montreuil, B. (2014), *Crowdsourcing delivery: New interconnected business models to reinvent delivery*, International Physical Internet Conference, URL : <http://www.physicalinternetinitiative.org/ipic2014/fullpaper/1027A.pdf>, consulté le 10/07/16.

Sénat (2016), *Projet de Loi République Numérique*, Amendement N°401 rectifié, 25/04/16.

SEUK (2016), *Definition of the Sharing Economy*, SharingEconomyUK, <http://www.sharingeconomyuk.com/>, consulté le 01/04/16.

Shaheen, S., Chan, N. (2015), Mobility and the sharing economy: impacts synopsis, *Special Edition*, Printemps 2015.

Summers, L., Balls, E. (2015), *Report of the Commission on Inclusive Prosperity*, Center for American Progress, January 2015.

TNS Sofres (2013), *Nouvelles consommations, Nouvelle confiance : les Français et la consommation collaborative*, URL : <http://www.tns-sofres.com/sites/default/files/2013.11.14-confiance.pdf>, consulté le 10/04/16.

Verick, S. (2009), Who Is Hit Hardest during a Financial Crisis? The Vulnerability of Young Men and Women to Unemployment in an Economic Downturn, *Discussion Paper Series*, N°4359.

Verschoor, C. (2013), Maximizing Returns or Unethical Tax Avoidance?, *Strategic Finance*, Juillet 2013, pp.13-16.

Wang, K. et al. (2015), *A Comparative Study on Marketing Mix Models for Digital Products*, URL : <http://www2.cs.uregina.ca/~jtyao/Papers/wine273a.pdf>, consulté le 29/06/16.

Zervas, G., et al. (2016), *The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry*, URL: <http://cs-people.bu.edu/dproserp/papers/airbnb.pdf>, consulté le 09/07/16.

Zuluaga, D. (2016), *Regulatory approaches to the sharing economy*, Institute of Economic Affairs, URL:<http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/Regulating%20the%20sharing%20economy%20Briefing%202016.pdf>, consulté le 10/07/16.

Entretiens, discours, opinions

Anderson, M., Smith, A. (2016), *Q&A: The impact and evolution of the sharing economy*, Pew Research Center, URL : <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2016/05/23/qa-the-impact-and-evolution-of-the-sharing-economy/>, consulté le 20/06/16.

Baker, D. (2014), *Don't buy the 'sharing economy' hype: Airbnb and Uber are facilitating rip-offs*, The Guardian, 27/05/14.

Bienkowska, E. (2015), *"The freedom to thrive: strengthening and expanding the Single Market" – Keynote Speech to the British Chamber of Commerce in Belgium*, Commission Européenne, URL : https://ec.europa.eu/commission/2014-2019/bienkowska/announcements/freedom-thrive-strengthening-and-expanding-single-market-keynote-speech-british-chamber-commerce_en, consulté le 15/06/16.

Blackman, M. (2016), *Governing the Sharing Economy with Technology*, Cities Speak, URL : <https://citysspeak.org/2016/05/31/governing-the-sharing-economy-with-technology>, consulté le 19/07/16.

Chopin, C. (2015), *Perspectives : «Nous n'avons pas vocation à être des philanthropes»*, 20 Minutes, URL : <http://www.20minutes.fr/magazine/economie-collaborative/perspectives/nous-navons-pas-vocation-a-etre-des-philanthropes-26441/>, consulté le 04/07/16.

Clendenin, B. (2015), *The Sharing Economy: an interview with Airbnb's Aaron Zifkin*, Politik, URL: <http://www.politik.io/articles/the-sharing-economy/>, consulté le 15/07/16.

Fauconnier, F. (2014), « *L'économie collaborative finira par bouleverser tous les secteurs d'activité* », Journal du Net, URL : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/jeremiah-owyang-jeremiah-owyang.shtml>, consulté le 20/04/16.

Legros, C. (2015), *Michel Bauwens : « Uber et Airbnb n'ont rien à voir avec l'économie de partage »*, Le Monde, 25/06/15.

Meghraoua, L. (2015), '*Uberisation of the Economy: "B2B is dead, long live C2B?"*', L'Atelier, URL: http://www.atelier.net/en/trends/articles/uberisation-of-economy-b2b-dead-long-live-c2b_437025, consulté le 25/06/16.

Miers, S. (2015), *The Sharing Economy in Latin America: New business models for urban growth*, Fomin (Fonds Multilatéral d'Investissement), URL: <http://www.fomin.org/es-es/PORTADA/RemesasyAhorros/Noticias/ArtMID/4987/ArticleID/2921/The-Sharing-Economy-in-Latin-America-New-business-models-for-urban-growth.aspx>, consulté le 10/05/16.

Pegado Liz, J. (2016), *Sharing economy and self-regulation*, *Opinion du Comité économique et social européen*, référence INT/779.

Pickell, J. (2016), *Top Myths of the Sharing Economy*, The Huffington Post, URL : http://www.huffingtonpost.com/jim-pickell/top-myths-of-the-sharing-_b_8966454.html, consulté le 28/04/16.

Rampell, C. (2015), *The dark side of "sharing economy" jobs*, The Washington Post, 26/01/15.

Roussel, F. (2015), *Michel Bauwens : « Le peer to peer » induit que la production émane de la société civile »*, Libération, URL : http://www.liberation.fr/futurs/2015/03/20/le-peer-to-peer-induit-que-la-production-eman-de-la-societe-civile_1225002, consulté le 10/07/16.

Sapone, M. (2015), *The on-demand economy doesn't have to imitate Uber to win*, Quartz, URL: <http://qz.com/448846/the-on-demand-economy-doesnt-have-to-imitate-uber-to-win/>, consulté le 29/06/16.

Stone, B. (2015), *Instacart Reclassifies Part of Its Workforce Amid Regulatory Pressure on Uber*, Bloomberg, 22/06/15.

Susman, M. (2015), *Stories of the Sharing Economy: Denver, Cities Speak*, URL: <https://cityspeak.org/2015/07/02/stories-of-the-sharing-economy-denver/>, consulté le 10/04/16.

Wall Street Journal (2015), *Can the Sharing Economy Provide Good Jobs?*, The Wall Street Journal, 10/05/15.

Articles de presse

Algar, R. (2007), *Collaborative consumption*, *Leisure Report*, Avril 2007, pp. 16-17.

Atlantico.fr (2013), *De Zipcar à Airbnb : le partage est-il l'avenir de l'économie ?*, Atlantico, URL : <http://www.atlantico.fr/decryptage/zipcar-airbnb-partage-est-avenir-economie-nathalie-damery-christophe-benavent-597757.html>, consulté le 01/07/16.

Boulot, C. (2015), *Economie collaborative: Après Décathlon et Go Sport, Mr. Bricolage lance sa plateforme de location entre particuliers*, Challenges, 09/04/15.

Carson, B. (2015), *Uber finally unleashes its FedEx killer, Uber Rush*, Business Insider UK, URL: <http://uk.businessinsider.com/uber-rush-fedex-killer-released-2015-10>, consulté le 10/07/16.

Clampet, J. (2014), *New Insurance Policy for Airbnb Hosts Reveals Cracks in the Sharing Economy*, Skift, URL: <https://skift.com/2014/12/05/new-insurance-policy-for-airbnb-hosts-reveals-cracks-in-the-sharing-economy>, consulté le 16/07/16.

Connors, W. (2016), *Airbnb Seeks Big Boost From Rio Olympics*, The Wall Street Journal, 26/06/16.

Dell'Oro, J-L. (2016), *Pourquoi Airbnb commence (vraiment) à inquiéter les hôtels*, Challenges, 05/02/16.

Farrell, M. (2016), *Airbnb Plans Dual Stock Sales to Push Off IPO*, The Wall Street Journal, 29/06/16.

Gleason, S. (2015), *GE Says Quirky Has Hurt Its Reputation*, The Wall Street Journal, 03/12/15.

Hickey, S. (2016), *Stop worrying, self-starters – the £1,000 tax allowance isn't just for internet sellers*, The Guardian, 21/03/16.

Isaac, M., De la Merced, M. (2016), *Uber Turns to Saudi Arabia for \$3.5 Billion Cash Infusion*, The New York Times, 02/06/16.

Kocieniewski, D. (2016), *The Sharing Economy Doesn't Share the Wealth*, Bloomberg, URL: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-04-06/the-sharing-economy-doesn-t-share-the-wealth>, consulté le 05/05/16.

Kokalitcheva, K. (2015), *BMW really wants to help you park your (BMW) car*, Fortune, 04/09/15.

Lainé, L. (2014), *Pourquoi Blabacar perd de l'argent*, L'Echo Touristique, URL : <http://www.lechotouristique.com/article/pourquoi-blabacar-perd-de-l-argent,63223>, consulté le 11/07/16.

Nasi, M. (2015), *Quel avenir pour l'économie collaborative et le peer-to-peer ?*, Le Monde, 22/05/15.

Owyang, J. (2016), *Honeycomb 3.0: The collaborative Economy Market Expansion*, Web Strategist, URL: <http://www.web-strategist.com/blog/2016/03/10/honeycomb-3-0-the-collaborative-economy-market-expansion-sxsw/>, consulté le 10/04/16.

Poole, S. (2016), *What's Yours Is Mine: Against the Sharing Economy by Tom Slee review – the problem with Airbnb and Uber*, The Guardian, 02/04/16.

Russell, G. (2015), *L'économie du partage, eldorado des entrepreneurs ?*, Le Figaro, 19/05/15.

Zhuo, T. (2015), *The Sharing Economy Isn't a Niche. It's the Future of Market Capitalism*, Entrepreneur, URL : <https://www.entrepreneur.com/article/253070>, consulté le 28/04/16.