



MEMOIRE DE RECHERCHE

2014/2015

NOM et PRENOM de l'auteur 1 : BERNARD AUDREY

NOM et PRENOM de l'auteur 2 : DIOT MARINE

SUJET DU MEMOIRE

Nouveaux entrants et bouleversement des stratégies politiques sur un marché réglementé. Le cas du marché du transport léger de personnes.

NOM DU DIRECTEUR DE RECHERCHE: ACQUIER Aurélien

La diffusion de ce recueil
est strictement réservée à
ESCP Europe.

CONFIDENTIEL ☒ Non ☐ Oui

Résumé

Ce mémoire a pour objectif de comprendre la stratégie politique des acteurs sur un marché réglementé bouleversé par l'innovation d'un nouvel entrant. La recherche est fondée sur l'analyse du cas du marché du transport léger de personnes en France, marqué par l'arrivée des sociétés de VTC et particulièrement d'Uber. Le mémoire qualifie la situation politique du marché, identifie les stratégies politiques menées et détermine les variables et objectifs qui ont poussé les acteurs à choisir ces types de stratégie.

Mots clés: marché réglementé, stratégie politique, lobby, Etat, lois

Abstract

This thesis aims at understanding the corporate political strategy carried out by actors in a regulated market disturbed by a new entrant's innovation. The research is based on a case analysis: the French light passenger transport market and the arrival of new competitors for cabs, amongst whom VTC companies and Uber. The thesis gives an outlook of the political situation of the market, identifies the political strategies carried out and determines on which elements and objectives they are erected on.

Key words: regulated industries, political strategies, lobby, government, laws

Remerciements

En premier lieu, nous souhaitons remercier Monsieur Aurélien Acquier, Professeur au département Stratégie, Hommes et Organisations d'ESCP Europe, qui a su conseiller et aiguiller les recherches de ces derniers mois. Nous sommes reconnaissantes de la confiance et du temps qu'il nous a accordé, ainsi que de sa flexibilité quant à nos emplois du temps rendus peu pratiques par des projets internationaux.

Nous tenons également à remercier les professionnels nous ayant accordé leur temps et leur expertise lors d'entretiens: Monsieur Yann Brillat-Savarin, Délégué Général de l'UNIT et Directeur de Cabinet de Monsieur Nicolas Rousselet, Président de Taxis G7, dont le double rôle nous a permis d'avoir une vision complète des enjeux du marché, Monsieur François Donnadille, Président de Lyon Prestige, qui nous a notamment fait bénéficier de sa grande connaissance historique du secteur, et enfin Madame Justine Fulla, Directrice de la Communication et du Marketing d'Allocab, qui nous a apporté son expertise sur les VTC. Nous les remercions de leur honnêteté, leur patience, et leur enthousiasme au sujet de ce mémoire.

Table des matières

Résumé	2
Abstract.....	3
Remerciements	4
Introduction.....	8
1. Revue de littérature.....	10
1.1. Naissance et justification de la CPA	10
1.2. Contextualisation du domaine de recherche	12
1.3. De multiples définitions de la CPA	13
1.4. Les différentes techniques de CPA	13
1.5. Objectifs de la CPA pour les entreprises	14
1.6. Les réactions des organisations face aux législations	16
1.7. Le façonnage de la stratégie politique : méthodes et critères	17
1.8. Analyse de l'environnement politique	19
1.9. Les organisations pirates.....	20
2. Analyse de l'environnement politique du marché de transport léger de personnes 23	
2.1. Méthode d'analyse	24
2.1.1. Le Problème	24
2.1.2. La Procédure	25
2.1.3. Les Politiques Publiques existantes	25
2.1.4. Les <i>Players</i>	26
2.2. VTC vs taxis : une concurrence déloyale ?	26
2.2.1. Le Problème	26
2.2.2. La Procédure	28
2.2.3. Les Politiques Publiques existantes	28
2.2.4. Les <i>Players</i>	29
2.2.5. Résolution du problème	31
2.3. UberPop : une activité de taxi clandestine ?	33
2.3.1. Le Problème	33
2.3.2. La Procédure	34
2.3.3. Les Politiques Publiques existantes	34
2.3.4. Les <i>Players</i>	35
2.3.5. Résolution du problème	36

3. La stratégie politique choisie	39
3.1. Observation des actions et tactiques politiques mises en œuvre	40
3.1.1. Les techniques à repérer	40
3.1.1.1. Les techniques directes : information et incitation financière.....	40
3.1.1.2. La technique indirecte : mobilisation de l'opinion publique.....	41
3.1.2. Les techniques observées	42
3.1.2.1. Les taxis et les sociétés de réservation de taxi : l'indéniable puissance d'un lobby	42
3.1.2.1.1. Mobilisation des salariés et entrepreneurs par l'action collective .	43
3.1.2.1.2. La mise en œuvre du levier informationnel	44
3.1.2.2. Les VTC et sociétés de réservation de VTC	45
3.1.2.2.1. Une mobilisation de l'opinion publique plus large que celle menée par les taxis.....	46
3.1.2.2.2. L'action informationnelle: nécessaire mais insuffisante	47
3.1.2.2.3. L'action en justice : pour que David remporte le combat contre Goliath 47	
3.1.2.3. Uber : stratégie unique de la mobilisation de l'opinion publique.....	48
3.2. Le façonnage de la stratégie politique.....	50
3.2.1. La méthode d'analyse utilisée	50
3.2.1.1. Le choix de l'approche : transactionnelle ou relationnelle	50
3.2.1.2. Le choix du niveau de participation : individuel ou collectif	51
3.2.1.3. Le choix de la typologie d'action	52
3.2.2. Analyse et justification des décisions prises par chacun des acteurs.....	52
3.2.2.1. Les taxis.....	53
3.2.2.1.1. L'approche relationnelle des taxis	53
3.2.2.1.2. Action collective des taxis.....	53
3.2.2.1.3. Mobilisation de l'opinion des employés: la puissance d'action des taxis 54	
3.2.2.2. Les VTC	56
3.2.2.2.1. L'approche transactionnelle des VTC	56
3.2.2.2.2. Action individuelle des VTC	57
3.2.2.3. Uber : trois particularités qui font la différence	59
3.2.2.3.1. Une stratégie transactionnelle fondée sur trois variables.....	59
3.2.2.3.2. Une action individuelle permise par d'importantes ressources financières.....	61
3.2.2.3.3. La mobilisation de l'opinion publique: devenir “too big to ban”	62
3.2.3. Synthèse	63

4. Variables et stratégies spécifiques aux organisations de type “Uber”	64
4.1. Le rôle clé de l’innovation dans le bouleversement d’un marché politique	64
4.2. Uber, une organisation pirate?	68
4.2.1. L’organisation pirate: définition	68
4.2.2. Uber: déclinaison d’une organisation pirate	70
Conclusion	72
Bibliographie	74
Affidavit.....	85
Affidavit.....	86

Introduction

La question des stratégies politiques des entreprises n'est pas nouvelle, et intéresse les chercheurs depuis une trentaine d'années. Loin d'être devenu obsolète, le sujet revêt même une importance cruciale dans un contexte de marché réglementé, où l'Etat joue un rôle essentiel. Par stratégie politique, ou *Corporate Political Activity* (CPA), nous entendons tout ce qu'entreprend une organisation auprès d'instances réglementaires afin de défendre ses intérêts. Nous nous attacherons à définir plus avant cette notion dans la première partie de ce mémoire.

Le sujet des stratégies politiques et de leur bouleversement par l'entrée de nouveaux acteurs sur un marché réglementé s'avère d'actualité. En effet, depuis 2012, débats houleux et manifestations agitent le marché du transport léger de personnes, où de nouveaux acteurs ont fait leur apparition. Proposant un nouveau service, celui des Véhicules de Tourisme avec Chauffeur (ou VTC), ils remettent en question le quasi-monopole des taxis sur le transport léger de personnes. Dans un marché aussi réglementé, les acteurs en place entretiennent des relations avec l'Etat depuis des décennies. Comment de nouveaux entrants peuvent-ils faire le poids face à des lobbys, implantés bien avant leur création? Leur stratégie politique est-elle tributaire de leur statut de nouvel entrant? Quelle stratégie adopter? Au sein du marché du transport léger de personnes, les VTC et Uber sont au cœur de cette problématique de stratégie politique. Nous étudierons leur cas pour faire avancer la recherche sur ces questions.

Différencions-les dès à présent brièvement, grâce aux activités du transport léger de personnes qu'ils ont le droit d'exercer. Nous distinguons Uber des sociétés de VTC car Uber n'est qu'un intermédiaire mettant en relation le consommateur et le chauffeur, la société n'emploie pas de chauffeur et ne possède pas de véhicule. Les sociétés de VTC ainsi qu'Uber sont autorisés à exercer sur le marché de la réservation préalable, tandis que les taxis ont accès à la réservation préalable et à la maraude. La maraude est le fait de circuler à la recherche de client, et de pouvoir les prendre en charge directement, sans qu'il y ait eu de réservation au préalable. Cette distinction entre maraude et réservation préalable est une des règles de ce marché. Nous entendons ici par "marché réglementé" un marché dont la structure, l'activité et la viabilité des

acteurs dépendent des lois et règles le régulant. Le marché du transport léger de personnes en fait partie, comme nous le verrons dans ce mémoire.

Les problématiques de ce marché ne sont pas nouvelles. Récemment, le rapport Attali, remis en 2008, mettait en question le système des licences et encourageait le gouvernement à repenser la législation existante. Face à la levée de boucliers des chauffeurs et sociétés de taxis, le *numerus closus* des licences fut maintenu. Mais la loi Novelli de 2009, simplifiant l'accès à la profession de chauffeurs de VTC, ouvre la porte à de nouveaux acteurs aux prix très compétitifs.

L'objectif de ce mémoire est de parvenir à analyser les stratégies politiques des acteurs en jeu en prenant en compte les spécificités liées au caractère réglementé du marché. Nous souhaitons ainsi découvrir comment de nouvelles structures osent pénétrer un marché réglementé avec une activité différente et en compétition frontale avec les acteurs établis. Nous tenterons de déterminer s'il existe une stratégie politique type à adopter dans leur cas. De même, nous nous demanderons comment leur arrivée bouleverse l'équilibre des stratégies politiques en place.

Pour avancer dans nos recherches, nous avons d'abord fait l'état des théories établies dans les articles scientifiques sur cette problématique. Nous nous sommes également fondées sur des données empiriques: presse et entretiens avec des professionnels du marché. Nous avons ainsi bénéficié de l'expertise de Yann Brillat-Savarin, Délégué Général de l'UNIT et Directeur de Cabinet de Monsieur Nicolas Rousselet, Président de Taxis G7, François Donnadille, Président de Lyon Prestige, et enfin Justine Fulla, Directrice de la Communication et du Marketing d'Allocab. En analysant les informations recueillies, nous avons défini la situation des acteurs à travers le spectre de théories existantes. Puis nous avons répondu, grâce à la presse et à nos entretiens, à certaines questions laissées en suspens par la littérature.

Dans ce mémoire, nous ferons dans un premier temps une synthèse de la littérature scientifique sur le sujet, avant d'analyser l'environnement politique du marché. Le troisième temps sera consacré à l'analyse des stratégies politiques des acteurs du marché. Enfin, nous nous concentrerons sur la spécificité de la stratégie politique d'Uber et des variables qui l'influencent.

1. Revue de littérature

Avant de se lancer dans le traitement du sujet de ce mémoire en lui-même, il est essentiel de faire une *literature review*, c'est-à-dire un état de lieux de la recherche, de la presse scientifique, sur ce sujet des stratégies politiques des entreprises. Ce thème de recherche, vaste, a suscité de l'intérêt chez de nombreux chercheurs. Nous nous efforcerons ici, à notre niveau, de synthétiser et confronter les conclusions issues de nos lectures, qui servent notre sujet.

1.1. Naissance et justification de la CPA

Il s'agit tout d'abord de se poser la question de l'existence-même de l'activité politique des entreprises (ceci étant le terme que nous choisissons pour traduire l'idée de *Corporate Political Activity*, ou CPA, employé dans les travaux des chercheurs). Comment peut-elle exister ? Comment un lien a-t-il pu se créer entre gouvernements et instances de régulation d'une part, et les entreprises, d'autre part ? Comment peut-on le justifier ? Lindblom, en 1977, apporte une partie de la réponse à cette question. Lindblom défend en effet **qu'il est tout à fait légitime que les entreprises soient impliquées dans le processus d'élaboration des politiques publiques**, puisque ces premières aident le gouvernement à atteindre des objectifs macroéconomiques tels que la croissance, le taux d'emploi, etc. C'est donc là que réside la création du lien entre entreprises et politiques.

En admettant cette idée, une autre question émerge : comment est-ce qu'une stratégie politique de la part d'entreprises est-elle possible ? Pourquoi est-ce qu'un gouvernement laisserait une entreprise participer à l'élaboration d'une politique publique ? La réponse réside dans le fait que l'Etat a besoin d'aide pour définir ce qu'est l'intérêt général (Nioche & Tarondeau, 1998). En effet, les réglementations et politiques publiques ont, normalement, pour but de servir et défendre l'intérêt général, ce dernier pouvant être contraire à certains intérêts particuliers (notamment ceux des entreprises). Mais il n'est pas toujours évident de définir quel est l'intérêt général ; et c'est cette incertitude, ce flou quant à la définition de l'intérêt général, qui constitue la marge de manœuvre des entreprises pour faire entendre leur avis, voire leur volonté. **C'est ainsi afin de définir l'intérêt général que les politiques peuvent laisser des entreprises s'impliquer dans l'élaboration de politiques publiques.**

Ces politiques publiques touchent évidemment à de multiples domaines. Elles peuvent être déterminantes pour les entreprises en régissant notamment, d'après Schuler, Rehbein & Cramer (2002) : la structure du marché (via les barrières à l'entrée, des lois protectionnistes, la mise en place de subventions ou de taxes, etc.), les produits autorisés à être mis sur le marché, la taille du marché ou encore les règles générales du commerce.

Notons brièvement (nous y reviendrons plus tard, en étudiant les objectifs de la CPA) que si les entreprises mettent en œuvre des stratégies politiques, c'est parce que la politique des gouvernements est source d'incertitude pour elles (Boddewyn, 1988; Jacobson, Lenway & Ring, 1993) et peut augmenter leurs coûts de transaction (Jacobson, 1993; Williamson, 1979). Il convient toutefois de souligner que, comme l'ont montré Salop, Scheffman & Schwartz en 1984, **les lois et règles que mettent en place les gouvernements sont souvent au bénéfice des entreprises** : subventions, barrières à l'entrée et autres mesures protectionnistes. Les actions gouvernementales étant principalement dédiées à ériger des barrières à l'entrée, elles sont donc avantageuses pour les entreprises d'un secteur donné.

Quant aux politiques, ils trouvent également un intérêt à la CPA, au-delà de la définition de l'intérêt général. En effet, **les gouvernements ont besoin de disposer d'informations fiables**. Ce processus est long et coûteux. Les entreprises ont la possibilité de les assister dans ce processus difficile: permettre au gouvernement d'avoir accès à de l'information, via la remise de rapports par exemple. Les élus souhaitent également se faire réélire, et ont besoin pour cela de fonds. **Les gouvernements trouvent donc leur intérêt à la CPA en deux points essentiels : l'apport de financement et d'informations fiables** (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). Mais le politique n'acceptera l'intervention d'une entreprise qu'aux conditions suivantes (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002) : si elle dispose d'un avantage concurrentiel en termes de provision d'information par rapport à ses concurrents (information plus fiable, plus précise ou plus rapide) et si les conditions lui donnant cet avantage concurrentiel sont susceptibles de se poursuivre, permettant ainsi d'établir une relation de long terme entre l'entreprise et le gouvernement, de multiplier les échanges. Nous comprenons donc que **si une entreprise veut avoir des chances de voir sa CPA aboutir et être efficace, elle doit être en capacité de fournir des informations fiables sur le long terme**.

En contrepartie de ce qu'ils cèdent aux entreprises lors de la CPA, les gouvernements peuvent exiger la création de « valeur sociale » : création d'emplois par telle entreprise, hausse du niveau de vie, etc. (Sawant, 2012).

1.2. Contextualisation du domaine de recherche

Nous tenterons ici de contextualiser le domaine de recherche, sa justification, son évolution.

Nous comprenons que les chercheurs ont deux manières d'aborder le sujet de la CPA. Ils peuvent l'étudier de façon « macro », en regardant la relation entre gouvernements et marchés entiers (ou groupes d'activité), méthode généralement privilégiée ; ou bien de manière « micro », s'attachant aux conséquences et aux justifications de la CPA au niveau d'une entreprise.

Notons que **la professionnalisation de la stratégie politique des entreprises en France date des années 1990** (Nioche & Tarondeau, 1998). A ce moment-là, ce ne sont pas les pratiques de CPA qui sont nouvelles, mais bien leur institutionnalisation. A la fin des années 1990 en effet, la stratégie politique des entreprises devient un véritable métier, voire un département entier d'une entreprise ("*public affairs*") ayant pour rôle de gérer les relations avec toutes les parties prenantes, et de faire de la veille réglementaire. Cela aboutit à une nouvelle manière d'aborder la stratégie politique : celle-ci n'est plus restreinte à l'adaptation à un phénomène exogène incontrôlable, les changements réglementaires (Nioche & Tarondeau, 1998), on conçoit que l'on puisse avoir une influence dessus.

L'institutionnalisation de la CPA arrive plus tôt aux Etats-Unis, où Harris aborde dès 1989 la notion de « politicalisation » du management. Il montre que les managers sont de plus en plus conscients de l'importance des politiques publiques, y prêtent attention, et tentent d'influencer le gouvernement.

L'action politique des entreprises devient obligatoire dans leur stratégie et une compétition politique s'instaure. Comme le montrent Hillman & Hitt en 1999, dans certains pays (Allemagne, Japon, etc.), les entreprises participent formellement à la rédaction de la législation ; dans d'autres des groupes d'intérêts se concurrencent informellement pour affecter la politique publique (Etats-Unis, Canada, Mexique, etc.).

1.3. De multiples définitions de la CPA

Nous avons évoqué à de multiples reprises la CPA, ou l'activité politique, la stratégie politique d'une entreprise. La littérature scientifique nous en donne de multiples définitions, nous en retiendrons trois principales. La première est donnée par Mahon en 1989 : « la stratégie politique des entreprises consiste à employer les ressources d'une organisation pour entreprendre des actions cohérentes agissant sur son environnement politique, social et légal, afin de sécuriser un avantage permanent ou temporaire et d'influencer les autres acteurs impliqués. »¹. En 1998, Nioche & Tarondeau ajoutent la notion du moment d'apparition de la stratégie politique : « les stratégies politiques s'expriment dès qu'un processus réglementaire fait son apparition et qu'il paraît menaçant pour une ou des entreprises dont il est susceptible de changer les conditions d'activité ou de concurrence ». Mitnick, en 1993, se concentrait sur le fait que « la stratégie politique est une tentative d'utiliser le pouvoir et les moyens du gouvernement afin de servir des intérêts privés »².

1.4. Les différentes techniques de CPA

Intéressons-nous désormais concrètement à la CPA, à ce en quoi elle consiste. Nous éviterons ici une énonciation longue et laborieuse des multiples techniques de CPA, mais en énonceront les principales formes et classifications.

Il s'agit tout d'abord de distinguer deux types de CPA (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). **La pression exercée par les entreprises peut en effet être directe (lobbying ou contributions financières à des campagnes politiques, par exemple) ou indirecte (mobilisation de l'opinion publique).**

En 1999, Hillman et Hitt définissent trois types de stratégie politiques, chacune engageant différentes techniques de CPA. La première est une « stratégie d'information » (*information strategy*), qui vise les décideurs politiques en leur apportant de l'information, via des techniques comme le lobbying, le lancement de

¹ Traduit de la version originale suivante : « Corporate Political Strategy employ an organization's resources to integrate objectives and to undertake coherent actions directed towards the political, social and legal environment in order to secure either permanent or temporary advantage and influence over other actors in the process »

² Traduit de la version originale suivante : « corporate political behavior is an attempt to use the power of government to advance private ends »

projets de recherche et la publication de leurs résultats, les témoignages en tant qu'experts, ou encore la publication de rapports techniques. La seconde stratégie est « incitative financièrement » (*financial incentive strategy*), elle vise également les décideurs politiques, mais cette fois en apportant un soutien financier. Les techniques utilisées sont notamment : les contributions financières à des politiciens ou partis politiques, embaucher des personnes ayant une expérience politique ou inversement faire candidater des salariés à diverses positions politiques, financer des voyages (ou autres) ou encore rémunérer des interventions orales de politiques, etc. La dernière stratégie est celle de la mobilisation de l'opinion publique (*constituency building strategy*), qui vise aussi les décideurs politiques, mais de manière indirecte cette fois-ci, en passant par le soutien populaire. Les techniques de CPA utilisées sont notamment : la mobilisation des salariés, fournisseurs et clients pour la cause, les conférences de presse, la défense de leurs intérêts via des programmes d'éducation ou de la publicité. Nous comprenons donc que les outils de CPA mobilisables sont multiples, et dépendent de la stratégie choisie et de la cause servie.

1.5. Objectifs de la CPA pour les entreprises

Pour comprendre les stratégies politiques menées par les entreprises il est nécessaire de définir les objectifs qu'elles cherchent à atteindre par ce biais. L'ensemble de la littérature part d'un constat pour justifier les objectifs des entreprises dans leur activité politique stratégique : **l'environnement économique et compétitif de l'entreprise est fortement dépendant des politiques gouvernementales**. (Baron, 1995; Lenway & Murtha, 1994, Murtha & Lenway, 1994, Porter, 1990). Comme nous l'avons vu, les politiques publiques déterminent la structure, la nature et la taille du marché ainsi que les règles du commerce (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). En effet, par ses achats et ses réglementations, le gouvernement peut toucher la structure du marché en jouant sur les lois *antitrust*, la structure de coût de l'entreprise (Gale & Buchholz, 1987), et la consommation, en agissant par exemple sur les taxes (Hillman & Hitt, 1999).

Rappelons que la politique des gouvernements est à la fois source d'incertitude (Boddewyn, 1988; Jacobson, Lenway & Ring, 1993), de coûts (Jacobson, 1993; Williamson, 1979) mais aussi de bénéfices pour les entreprises (Salop, Scheffman & Schwartz, 1984). Ajoutons que Leone, en 1981 et 1986, souligne que les législations

génèrent des effets différentiels fournissant des opportunités de développement d'avantage comparatif.

Depuis les années 1970, l'augmentation du niveau de réglementation fait donc de la relation entre les gouvernements et les entreprises un élément stratégique incontournable pour les entreprises (Weidenbaum, 1980). En 1995, Brian et Schaffer démontrent que les entreprises doivent s'impliquer dans le processus politique dans la poursuite de deux objectifs. Le premier est de se défendre « d'intrusions réglementaires » (*regulatory intrusions*), politiques défavorisant leur entreprise. **L'accès au législateur permet en effet obtenir des informations permettant d'anticiper les changements politiques, d'augmenter les chances de survie de l'entreprise en réduisant l'incertitude politique.** L'entreprise gagne également en légitimité et devient plus influente, ce qui lui donne le droit de participer à l'élaboration des politiques publiques (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002).

Le deuxième objectif de l'entreprise dans son activité politique est de tenter d'acquérir un avantage compétitif. En exerçant une influence sur l'élaboration des politiques des gouvernements, les entreprises peuvent créer une opportunité de marché, en le dérégulant par exemple (Yoffie & Bergenstein, 1985). Son action politique peut également avoir pour objectif de défendre ses parts de marché. En 1998, Pepsico s'est ainsi adressé aux gouvernements français, américain et vénézuélien pour obtenir de l'aide dans sa lutte contre le géant CocaCola (1998, Light). L'entreprise tente également ainsi de réduire les menaces de substituts et de nouveaux entrants et obtenir des politiques protectionnistes face aux acteurs étrangers (Schuler, 1996). Le minimum recherché dans la stratégie politique des entreprises est d'assurer une parité avec ses concurrents (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). En 1982, Oster avance que les entreprises sont même prêtes à pousser et soutenir une loi qui désavantage leurs rivaux, même si cette loi risque de diminuer la demande globale du marché ou d'augmenter leurs coûts. Mitnick (1981) et Wood (1985) ont notamment travaillé sur le fait que les entreprises acceptent une loi seulement si elle leur procure un avantage comparatif sur leurs rivaux. Brian et Schaffer, en 1995, qualifient ces tentatives pour se procurer un avantage comparatif par les règles, les lois, plutôt que par les principes de concurrence classique, de stratégie de « *rent seeking* ».

La mise en place d'une stratégie politique et la structuration de ses objectifs dépend de la nature de l'entreprise (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). En effet, les objectifs

poursuivis dépendent de leur marché ou de la structure de l'entreprise : volume de ventes, parts de marché, interdépendance avec l'Etat (le secteur est-il stratégique ou l'Etat est-il client ?).

En 2002, Schuler, Rehbein et Cramer ont émis sept hypothèses sur les raisons, critères et conditions poussant les entreprises à multiplier leurs tactiques d'activisme politique. Certaines ont été démenties par leurs calculs. Selon leurs hypothèses, une entreprise serait incitée à combiner des tactiques d'activisme politique si l'industrie dans laquelle elle évolue est concentrée (car les gains de la CPA y sont plus importants), si l'activisme politique y est déjà fort et si la proportion des revenus de l'entreprise provenant de l'Etat est élevée. En revanche, le nombre de syndicats, la taille de l'entreprise et de ses ressources semblent n'influencer que très partiellement la multiplication des tactiques de CPA dans leur stratégie politique. Les réactions et stratégies politiques des entreprises diffèrent d'une entité à l'autre.

1.6. Les réactions des organisations face aux législations

Certains auteurs distinguent plusieurs manières de réagir, fonction de critères différents. Pour Brian et Schaffer (1995), les entreprises réagissent de deux manières principales, selon le stade de développement de la politique publique (Brian & Schaffer, 1995). Si le gouvernement impose une loi ou une règle, l'entreprise doit opter pour une adaptation stratégique. Si la législation est en cours de développement, l'entreprise essaie de l'influencer afin de construire un avantage compétitif. Weidenbaum (1980) qualifie la première de « réaction passive » (*passive reaction*) et la deuxième de « façonnage de la politique publique » (*public policy shaping*). Mais il distingue une troisième façon de réagir, qui est celle de « l'anticipation positive » (*positive anticipation*) par laquelle l'entreprise anticipe la législation mais ne participe pas à son élaboration.

Cette veille permet d'anticiper les changements réglementaires, la question étant: y a-t-il les mêmes avantages à être pionnier en stratégie politique qu'en marketing? Benoit Demil (2002) a montré qu'en termes de stratégie politique on distinguait bien leader et suiveur. Le leader, qui prend les devants, peut même devenir le façonneur de la nouvelle norme, il crée un standard. Ce statut lui fait gagner en légitimité. On ne peut généraliser ces bénéfices mais globalement, **anticiper les changements**

règlementaires offre des opportunités d'influencer le calendrier, la nature et les conditions d'application des nouvelles réglementations. Pour Hillman et Hitt (1999), il est aujourd'hui essentiel pour les entreprises d'être proactives et de « façonner la politique », quel que soit leur secteur. Les deux autres types de réactions (réaction passive et anticipation positive) sont insuffisants pour la survie durable des entreprises.

1.7. Le façonnage de la stratégie politique : méthodes et critères

Lorsque l'entreprise a fait le choix stratégique d'être proactive quant aux politiques publiques, elle a alors plusieurs façons de structurer sa stratégie politique, en fonction de certains critères.

Le moment de l'action politique est la première question stratégique soulevée par Buchholz en 1990. Il introduit le concept du « cycle de vie » (*life cycle model*) et découpe l'implantation d'une réglementation en trois phases: La première est celle de la constitution de l'opinion publique; ensuite les pouvoirs exécutifs et législatifs rédigent une loi; enfin, celle-ci est mise en œuvre par les pouvoirs exécutifs, réglementaires et judiciaires, dans une dernière phase.

L'action politique des entreprises doit être adaptée aux phases dans lesquelles se trouve la réglementation visée. Hillman et Hitt (1999) apportent des précisions: il vaut mieux agir rapidement dans la première phase en misant sur des actions permettant de s'attirer le soutien populaire (actions qualifiées de "*grassroots constituency-building*" par Hillman et Hitt) et s'engager ensuite, par des moyens financiers et informatifs, dans la phase de rédaction des lois. Cela permet d'éviter de devoir ensuite agir au niveau des autorités réglementaires. Cette réponse est pertinente pour les entreprises se lançant dans des secteurs encore non réglementés.

L'entreprise doit ensuite déterminer sur quelle institution politique elle doit agir pour structurer son action et qu'elle soit efficace. Holburn et Vanden Bergh (2008) ont ainsi démontré que l'entreprise pouvait agir directement sur l'autorité réglementaire ou les tribunaux (qui ont une marge de manœuvre dans l'application de la loi) ou indirectement sur le pouvoir législatif ou exécutif qui produit les lois. Selon la relation entre le pouvoir législatif et exécutif et le pouvoir réglementaire, l'autorité réglementaire

aura une compétence liée (*constrained regulator*) ou un pouvoir plus discrétionnaire (*constrained regulator*). Il faut alors identifier l'institution pivot sur laquelle cibler son action politique pour qu'elle soit efficace. Celle-ci varie selon que l'autorité réglementaire est hostile ou non à l'entreprise et si elle dispose d'un pouvoir discrétionnaire ou non.

Hillman et Hitt (1999) vont plus loin en proposant un modèle intégré pour façonner la stratégie politique de l'entreprise en fonction de critères définis. Ils distinguent trois dimensions sur lesquelles l'entreprise prend une décision lorsqu'elle établit sa stratégie politique : son approche, le niveau de l'action et sa typologie. Ses choix stratégiques dépendent de ses ressources et des traditions institutionnelles, organisationnelles et économiques (Barney, 1991; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). L'approche peut être transactionnelle: stratégie de court terme qui vise à mener une action politique uniquement lorsqu'un problème survient. Elle peut être relationnelle: stratégie de long terme visant à entretenir une relation politique en prévention des problèmes qui vont survenir. Cela dépend du degré d'impact de la politique gouvernementale sur l'entreprise (s'il est élevé alors l'approche sera relationnelle), de la diversification de son activité (l'approche sera plutôt transactionnelle si l'entreprise est présente dans des secteurs d'activité sans lien entre eux) et du corporatisme (où la logique est celle du consensus) ou du pluralisme (variété des groupes d'intérêts, en changement constant) dans la société. La stratégie peut ensuite être individuelle, lorsque l'entreprise mène son action seule auprès du gouvernement, ou collaborative, lorsqu'elle forme un groupe d'action avec d'autres acteurs, en fonction des avantages sur le marché. Les variables qui affectent cette décision sont les ressources (leur volume et tangibilité), le degré de corporatisme ou pluralisme dans le pays, s'il s'agit d'un problème électoral (très visible, médiatisé) ou non.

Comme vu précédemment, l'entreprise choisit ensuite sa stratégie (le mode d'incitation auprès des politiques) et les tactiques à employer dans ce marché politique. En effet, Hillman et Keim (1995) considèrent la politique comme un marché : avec demandeurs (groupes d'intérêts, citoyens, entreprises) et offreurs (l'Etat, ceux qui élaborent la politique). L'entreprise peut mener trois types de stratégies. La stratégie peut être informationnelle, financière, ou fondée sur « la constitution de l'opinion à la source », ce que Hillman et Hitt appellent « *constituency-building* ». Dans cette dernière, ce sont les consommateurs en général qui sont mobilisés. A chaque stratégie correspond des

tactiques différentes : lobbying et rapports techniques, contributions financières, conférences de presse, programmes politiques éducatifs et publicités. La stratégie adoptée dépend d'abord de l'approche employée. Si l'approche est transactionnelle, le moment le plus propice à l'action sera celui de la première phase du modèle du cycle de vie de la réglementation de Buchholz (1990) et la stratégie sera « *constituency-building* ». Si l'approche est relationnelle, la stratégie adoptée dépendra du nombre de personnes touchées et de la crédibilité des entreprises et pourra alors être « *constituency-building* » ou non.

Les stratégies et tactiques peuvent être combinées afin d'être plus efficaces (Schuler, Rehbein & Cramer, 2002). Les auteurs montrent notamment que la contribution financière et le lobbying, souvent vues comme distinctes, sont complémentaires. Mayhew, en 1974, postule que les politiques veulent par principe se faire réélire. Pour connaître les désirs politiques de leurs votants et avoir les moyens financiers d'y répondre, les politiques font appel aux entreprises, qui leur donnent des fonds et leur fournissent de l'information fiable en échange d'un soutien dans leur activité. Schuler, Rehbein et Cramer ont également remarqué que les fonds donnés par les entreprises étaient proportionnels au temps passé avec les politiques. Apporter une contribution financière rendrait ainsi le lobbying donc plus efficace (c'est ce qui facilitera la prise de rendez-vous, la conservation du contact, etc.).

D'autres auteurs, comme Lehne (1993) et Getz (1991), proposent d'envisager la structure de la stratégie politique en fonction du problème défendu par l'entreprise mais aussi d'après la manière dont se défendent les concurrents (l'entreprise a intérêt à être originale) et choisir une stratégie inimitable par ses concurrents. Ils rapprochent l'action politique d'une stratégie de marché, ici sur le marché politique. La stratégie est choisie en réaction et en interaction avec celles entreprises par les concurrents sur le marché politique.

1.8. Analyse de l'environnement politique

Pour identifier la stratégie à adopter, les entreprises doivent d'abord étudier leur environnement économique et politique. Des auteurs proposent plusieurs spectres de lecture pour analyser l'environnement.

En 2008, Holburn et Vanden Bergh qualifient l'environnement politique de l'entreprise de marché politique dont ils étudient l'attractivité en appliquant les cinq forces de Porter (le risque de nouveaux entrants, la menace des substituts, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des acheteurs et l'intensité concurrentielle). Dans ce marché, la demande est représentée par les entreprises, les groupes d'intérêts et les votants. Leurs rapports de force dépendent du développement de lobbys, des ressources des différents acteurs et la concentration des intérêts. Du côté de l'offre, se trouvent le pouvoir législatif, exécutif, réglementaire qui proposent une réglementation. Les stratèges analysent les caractéristiques de l'offre (volatilité politique, au sein d'un système parlementaire ou présidentiel, élaborée par une autorité réglementaire ou non, nommée ou élue). Ils pourront alors identifier sur quelles institutions ils devront agir et comment.

Mais cet angle ne représente qu'un aspect du modèle des 4 Ps développé par Dahan en 2009. Dahan propose en effet un modèle complet nous permettant d'analyser l'ensemble de l'environnement politique indépendamment de la stratégie à mener. L'objectif est d'analyser l'environnement politique d'une organisation, lié à un seul problème politique dans un cadre politique spécifique. Il faut ainsi réitérer cette étude pour chacun des problèmes politiques auxquels une organisation fait face. Les 4 Ps sont le Problème politique, la Procédure politique, les Politiques et les *Players* (acteurs). En analysant cet environnement, l'entreprise peut définir sa stratégie politique de façon complète. La question est de voir si cette grille d'analyse permet de choisir des stratégies politiques dans un marché en plein bouleversement.

1.9. Les organisations pirates

Comme le démontre le modèle des 4Ps vu ci-dessus, la littérature constate qu'il y a généralement un ordre des choses qui est le suivant: une innovation pose un problème politique, que l'on résout (interaction entre les autorités réglementaires et les entreprises via de la CPA) et qui aboutit le plus souvent à l'amendement d'une loi ou d'une politique publique. La littérature semble postuler que cet amendement de la loi va dans le sens de son "sentier historique", que c'est un amendement incrémental, à la marge, une adaptation de la loi. Il nous semble ainsi que la recherche ne s'est pas ou peu intéressée au cas où une innovation remettrait complètement en cause la loi,

sortirait du cadre envisagé par la législation. Toutefois, en 2010, deux auteurs, Durand et Vergne, se sont intéressés au phénomène des organisations pirates.

Par pirate, ils n'entendent pas la définition des Nations Unies ("tout acte illicite de violence ou de détention ou toute déprédation commis par l'équipage ou des passagers d'un navire ou d'un aéronef privé, agissant à des fins privées"), qui se focalise sur la localisation (la mer), plus que sur l'action. Ils constatent que si l'on parle beaucoup de piraterie (informatique notamment) et que nombreux sont les groupes d'intérêts (avocats, gouvernements, activistes, etc.) se positionnant de manière forte en faveur ou contre la "piraterie", aucun n'en donne de définition précise, même les plus actifs d'entre eux. Et cela est particulièrement problématique parce que cela permet à ces organisations d'orienter le débat sur la piraterie dans le sens qu'ils veulent. Durand et Vergne cherchent donc à définir la piraterie et les organisations pirates. Il s'agit tout d'abord de comprendre que piraterie et capitalisme sont intimement liés (le sous-titre de leur ouvrage *L'organisation pirate* est d'ailleurs "Essai sur l'évolution du capitalisme"). Sans reprendre l'historique de la piraterie, il s'agit de bien comprendre que la piraterie est une question de point de vue: ainsi, au XVII^{ème} siècle, ce qui relevait de l'attaque pirate d'un navire pour un pays correspondait à la défense de son propre territoire maritime pour un autre. La piraterie devient un sujet dès que le capitalisme s'étend à un territoire inexploré, un secteur où les règles ne sont pas encore définies (*uncharted territories*). C'était le cas des territoires maritimes au XVII^{ème} siècle, de la radio au XX^{ème} siècle et aujourd'hui de l'espace ou d'internet par exemple.

Nous comprenons donc qu'une organisation pirate ne peut émerger que dans un contexte particulier, selon quatre conditions: que ce soit un territoire inexploré (c'est-à-dire dans lequel ce qui est légal et légitime n'a pas été défini), des Etats se battant pour le contrôle de ce territoire, que les Etats se battent via des organisations monopolistiques, cherchant à réglementer ce secteur. L'exemple d'internet est particulièrement flagrant: les gouvernements emploient de véritables "cybercorsaires", qui se battent pour contrôler le cyberspace, en menant des attaques via des virus informatiques par exemple. Ainsi, les pirates seraient ceux qui contestent l'autorité centralisée d'un Etat (et de leurs monopoles) dans un secteur inexploré. Leur contestation consiste souvent à proposer des règles alternatives, favorisant l'ouverture, la libre circulation et surtout, la notion de bien commun. En effet, si l'activité

des pirates (au sens de Durand et Vergne) est illégale, elle est légitime, car elle défend la notion de bien commun (et remporte donc souvent le soutien de l'opinion publique).

Cela nous amène au questionnement suivant: Uber et plus généralement les sociétés de VTC peuvent-ils être considérés comme des organisations pirates? Et si oui, quelles sont les conséquences vis-à-vis de leur stratégie politique et du comportement adopté par l'Etat?

Nous comprenons mieux, après cette revue de littérature, quelles sont les grandes questions de la recherche au sujet des stratégies politiques. Elle nous amène au questionnement suivant, notre problématique, fil d'Ariane de ce mémoire.

Dans quelle mesure l'introduction d'une nouvelle activité sur un marché réglementé influence-t-elle les stratégies politiques adoptées par les différents acteurs?

2. Analyse de l'environnement politique du marché de transport léger de personnes

Il s'agira dans cette deuxième partie du mémoire d'analyser l'environnement politique du marché du transport léger de personnes. Nous utiliserons pour cela la méthode dite des « 4P », évoquée dans la revue de littérature. Pour rappel, cette méthode, définie par Nicolas Dahan en 2009³, consiste à analyser le cadre politique d'une organisation en définissant le problème (comment il émerge et peut être défini par les acteurs), les procédures (élaboration d'une politique publique), les politiques publiques existantes, et enfin, les acteurs (*players*). Notons que cette analyse est à renouveler pour chaque problème identifié. Cette analyse est primordiale et doit être détaillée afin de cerner tous les enjeux du sujet et d'en avoir une vision exhaustive et organisée.

Dans un premier temps, il s'agit donc d'identifier les problèmes politiques posés. Bien qu'ils soient multiples et divers sur le marché du transport léger de personnes, nous choisissons, dans une optique de cohérence, clarté et légèreté du propos, de nous intéresser uniquement à deux d'entre eux. Le premier problème est une question de concurrence déloyale de la part d'Uber et des VTC en général vis-à-vis des taxis. Le second problème auquel nous nous intéresserons est celui d'UberPop⁴ précisément.

Nous nous appuierons ici sur des données empiriques récoltées auprès de différentes sources : la presse économique, d'une part, et des entretiens menés avec des acteurs principaux du débat d'autre part. Nous avons ainsi eu la chance de rencontrer et d'échanger avec Yann Brillat-Savarin (Directeur de cabinet de Nicolas Rousselet, PDG de Taxis G7 & Délégué Général de l'UNIT⁵), Justine Fulla (Directrice Marketing et Communication d'Allocab) et François Donnadille (Co-Président de Lyon Prestige et de la FFEVTC⁶).

³ Dahan, N. (2009) "The four Ps of corporate political activity: a framework for environmental analysis and corporate action.", *Journal of Public Affairs*, Vol. 9 Issue 2, p111-123. 13p. 2

⁴ Pour rappel, service d'Uber où les chauffeurs sont des particuliers

⁵ UNIT : Union Nationale des Industries du Taxis

⁶ FFEVTC : Fédération Française des Exploitants de Voiture de Transport avec Chauffeur

2.1. Méthode d'analyse

2.1.1. Le Problème

Nicolas Dahan définit trois étapes dans l'émergence d'un problème politique. La première étape est celle, subjective, du souci que se fait un acteur pour son intérêt personnel. Cette impression (possiblement fausse) que quelque chose peut avoir un impact négatif pousse cet acteur à agir. Ce problème peut être mis sur le devant de la scène par des activistes ou par la population si le problème est vu comme un problème social ou d'intérêt public (par exemple, le chômage dû aux délocalisations, ou l'obésité infantile), tout comme par une entreprise se sentant menacée (dans le cas de contrefaçons par exemple).

Deuxième étape, celle de la définition du problème : il s'agit d'exprimer le problème de telle sorte que les politiques voire les médias ou l'opinion publique s'y intéressent. Cette étape est cruciale et contestable, la définition du problème étant évidemment subjective. La définition du problème comprend trois composants : un diagnostic (quelle est la question, le problème ? Quelles en sont les causes et conséquences ?), une incitation (pourquoi les politiques, les médias, l'opinion publique devraient s'en préoccuper) et enfin, un pronostic (selon les supposées causes du problème, quelles seraient les solutions pour le résoudre). A ce stade, l'inquiétude d'un acteur est devenue un problème public.

Troisième étape, le problème public ne devient un problème géré par des politiques que s'il rassemble deux types de conditions : de motivation (il faut que les autorités publiques se sentent incitées à se saisir du problème, par exemple par la menace de perdre des votants si elles ne le font pas, ou par la possibilité de gagner des soutiens financiers si elles le font) et de contexte politique (est-ce le moment de s'attaquer à un nouveau problème ? Si non, peut-on le relier à un problème que l'on règle actuellement ? Enfin, y a-t-il des solutions envisageables ? Si non, aucun politique ne s'y attaquera).

Il va de soi qu'une préoccupation ne peut devenir un problème politique que si l'acteur l'exposant est un minimum crédible, que le problème « parle » aux autorités publiques, et enfin uniquement si l'inquiétude est assez importante et urgente pour que les autorités publiques s'en saisissent.

2.1.2. La Procédure

Il s'agit ici des procédures permettant de prendre des décisions politiques. Une entreprise espérant mener une CPA fructueuse doit connaître ces procédures, et s'y adapter. Beaucoup d'organisations ne prêtent ainsi pas attention au moment auquel elles tentent d'influencer les décideurs politiques, et s'y prennent trop tôt ou trop tard, annihilant les chances de réussite de leur démarche.

Ce qui est une erreur potentielle peut également être une opportunité. N. Dahan estime qu'il y a trois types d'opportunités dans les procédures pour exercer une influence. Le premier type d'opportunité est une « entrée » (un événement permettant aux acteurs de tenter d'influencer les politiques, comme un congrès, ou les consultations lors de la rédaction d'un rapport), le deuxième un « arrêt » (l'opportunité d'arrêter totalement un projet, au moment d'un vote par une institution majeure par exemple) et le dernier type d'opportunité consiste à utiliser les règles procédurales à son avantage (par exemple, profiter d'un remplacement de député pour en « placer » un qui soutient la cause défendue).

Ainsi, les entreprises doivent agir au moment opportun de la procédure d'élaboration d'une politique pour influencer les décisions prises.

2.1.3. Les Politiques Publiques existantes

N. Dahan estime que les politiques publiques ne sont pas créées *ex nihilo*, mais découlent d'un mélange de précédentes politiques publiques. Elles s'inscrivent donc dans un chemin défini par les décisions antérieures et duquel il est difficile de sortir. Les politiques seraient « enfermées » dans cette ligne dessinée par l'histoire, la culture et les politiques passées. Pour que la décision que l'organisation souhaite imposer soit crédible et reçue il faut donc identifier les politiques publiques existantes sur la question, et quelle était l'intention du législateur derrière celles-ci.

Ce troisième « P » est primordial dans l'analyse de l'environnement politique : il permet de donner une idée de ce qui est faisable. En effet, les politiques publiques peuvent évoluer mais doivent rester cohérentes.

2.1.4. Les *Players*

Par *players* ou acteurs, N.Dahan entend toutes les parties prenantes du cadre politique : les décideurs politiques comme les participants au débat. Il s'agit là pour l'organisation d'identifier ses potentiels alliés et opposants, ainsi que les personnes clés (celles ayant une véritable influence sur la question). Pour chaque acteur, il s'agit d'identifier sa position, l'enjeu de la question (qu'a-t-il à perdre, à gagner ?) ses ressources et les relations entre différents acteurs.

Grâce à ce cadre théorique, N.Dahan offre un moyen d'analyser et de mieux comprendre un environnement politique, première étape essentielle pour qu'une organisation réussisse à mener à bien sa stratégie politique. Appliquons désormais ce modèle à notre sujet.

2.2. VTC vs taxis : une concurrence déloyale ?

2.2.1. Le Problème

Nous sommes bien dans la situation où les inquiétudes d'une organisation sont devenues un problème public puis un problème politique. Dans notre cas, ce sont les taxis (sociétés de réservation et artisans taxis confondus) qui sentent leur activité menacée par la multiplication du nombre de sociétés de VTC⁷ et ce qu'ils considéraient comme une concurrence déloyale de leur part. Avant de détailler les points litigieux, rappelons qu'il existe deux marchés principaux dans le transport léger de personnes : celui de la maraude (réservé aux taxis) et celui de la réservation préalable (ouvert aux taxis et aux VTC).

Les taxis estiment cette concurrence déloyale sur plusieurs points. Le premier point est celui des prix pratiqués par les VTC, généralement inférieurs ou équivalents à ceux des taxis, avec un niveau de service supérieur pour les VTC (belles voitures, bouteille

⁷ On dénombre 7 213 entreprises de VTC en 2014 en France contre 1 286 en 2011 (données déclaratives recueillies par Atout France). La multiplication du nombre des sociétés de VTC depuis 2009 est notamment due à une clarification du statut de VTC. La loi Novelli du 22 juillet 2009 a en effet remplacé le régime ancien de la « grande remise » (véhicules de luxe avec chauffeur fonctionnant sur réservation préalable) par celui des Voitures de Tourisme avec Chauffeur. La loi a ainsi ouvert le marché de la réservation préalable.

d'eau / snacks disponibles, chargeurs dans la voiture, etc.). **Les sociétés de VTC sont capables de pratiquer des prix inférieurs car elles sont sujettes à des coûts inférieurs aux taxis**, suscitant dès lors une concurrence déloyale pour le marché sur lequel elles sont en concurrence (celui de la réservation préalable). Leurs coûts d'exercice sont en effet différents dès le départ. Pour exercer une activité de taxi, il faut ainsi être titulaire d'une licence, délivrée par ordre chronologique d'inscription sur la liste d'attente, tous les ans. Cela permet de réguler le nombre de taxis en exercice. Ces licences peuvent se revendre (ou se louer), moyennant une somme très élevée : 230 000 euros à Paris ou 400 000 euros dans les environs de Cannes par exemple. A l'inverse, pour se lancer dans une activité de chauffeur de VTC, il suffit de s'immatriculer auprès d'Atout France pour la somme de 150€. Si la différence de coût d'accès à la profession paraît très importante, nous avons compris lors de nos entretiens qu'une autre question d'inégalité de coût se posait, et était encore plus problématique : celle de la fiscalité. En effet, si les taxis sont soumis à des charges sociales atteignant 45% de leurs revenus, les VTC bénéficient très souvent du statut d'autoentrepreneur et paient des charges sociales bien inférieures (~25%, selon les années). En constatant ces écarts de coûts, nous comprenons déjà mieux les racines du problème et l'origine du conflit taxis / VTC.

Au-delà de ces différences de coûts, les taxis trouvent la frontière entre le marché de la maraude et celui de la réservation préalable trop floue. En effet, avec les applications mobiles que proposent les sociétés de VTC, quelle est véritablement la différence entre héler un taxi en sortant d'un restaurant ou le réserver sur son mobile au moment de régler l'addition et le voir arriver quelques minutes plus tard ?

De ces inquiétudes, les taxis ont aisément fait un problème public : dès janvier 2013, les manifestations de taxis se multiplient. Les taxis, profession habituellement atomisée, se sont cette fois unis contre une menace pesant sur l'industrie toute entière. Ces manifestations (opérations escargot, barrages filtrants, etc.), très suivies, sont gênantes pour l'ordre public. Les médias se saisissent du problème.

Sans surprise, **ce problème public devient rapidement un problème politique, rassemblant bien des conditions de motivation et de contexte politique pour que le gouvernement se saisisse du problème**. Le gouvernement ne pouvait ainsi pas laisser non résolu un conflit dont les médias s'étaient déjà saisis sans perdre en crédibilité, d'autant que les manifestations en résultant pouvaient paralyser la

circulation dans la capitale pendant de longues heures. Par ailleurs, le problème n'est pas insolvable, et les taxis proposent plusieurs solutions. Parmi ces solutions figurent notamment une réglementation plus stricte de l'accès à la profession des VTC, repenser le système des licences des taxis, imposer un délai d'une heure entre la réservation et la prise en charge du client pour les VTC, etc.

2.2.2. La Procédure

Ce conflit arrive quelques années après la publication du rapport Attali, en 2008, qui suggérait déjà d'apporter quelques modifications au marché des taxis⁸. On peut estimer que le conflit entre taxis et VTC, suscitant un débat national mobilisant tout à la fois les entreprises du secteur, les médias, et l'opinion publique, a su « créer son point d'entrée » au sens de Nicolas Dahan. En effet, le gouvernement a décidé d'entreprendre une réflexion de fond sur ce marché réglementé avant d'introduire de nouvelles législations. En février 2014, Jean-Marc Ayrault, alors Premier Ministre, confie une mission de concertation au député Thomas Thévenoud. Le rapport sera rendu en avril 2014.

Ce rapport est une parfaite opportunité pour tous les acteurs du marché d'exprimer leur position lors des réunions d'information et tables rondes.

2.2.3. Les Politiques Publiques existantes

Le marché des taxis est un marché extrêmement réglementé, pour des raisons de sécurité et d'ordre public. Chaque type de réglementation a évidemment sa justification. Ainsi, avant la réglementation des prix des taxis, on pouvait assister à des luttes (parfois physiques) entre chauffeurs pour obtenir un client (joutes orales que l'on peut encore observer dans certains pays, asiatiques notamment). Ces négociations, en sus de troubler l'ordre public, occasionnaient des embouteillages.

⁸ Parmi ces propositions figuraient l'incessibilité des licences de taxis, l'autorisation pour plusieurs chauffeurs d'utiliser la même plaque de taxi, la suppression des horodateurs, la détermination d'un tarif fixe des aéroports de Paris à Paris, etc.

Au moment où le conflit entre taxis et sociétés de VTC explose, les politiques publiques existantes concernent l'accès à la profession, l'activité, et les prix pratiqués. L'accès à la profession de taxi est conditionné à l'obtention d'un certificat de capacité professionnelle (après deux séries d'examen), une attestation de capacité physique, à la détention d'une licence (autorisation de stationnement). Les conditions d'accès à la profession de VTC sont plus simples et moins coûteuses : nul besoin de licence, une immatriculation pour 150€ suffisant, détention du permis B et formation de 250 heures (pour obtenir une carte professionnelle). L'activité est règlementée selon la distinction faite précédemment : les taxis peuvent pratiquer la maraude tout comme la réservation préalable, tandis que l'activité des sociétés de VTC se cantonne à la réservation préalable. Quant aux prix, ils sont très règlementés chez les taxis : un arrêté préfectoral détermine chaque année les prix maximum praticables. Le prix dépend de la durée effective de la course, définie par un compteur horokilométrique. La tarification des prestations des VTC ne fait l'objet d'aucune réglementation si ce n'est que le prix doit être défini avant la course. La facture ne doit donc pas faire apparaître le prix en fonction de la durée effective.

Nous comprenons ainsi que dans un marché règlementé comme celui du transport léger de personnes, des législations aussi fondamentales que celles régulant l'accès à la profession, l'activité et les prix sont susceptibles de rester dans leur sentier historique, comme le définissait Nicolas Dahan.

2.2.4. Les Players⁹

Les groupes d'acteurs ici en jeu sont les suivants : les taxis, les sociétés de VTC et enfin le gouvernement. Les taxis regroupent les chauffeurs de taxis et les sociétés de réservation de taxi, présentant un front uni sur la question. Il est toutefois important de noter que **certains chauffeurs de taxi ont porté ou portent une double casquette de chauffeurs de VTC afin de compléter leurs revenus**. Cette pratique fut d'ailleurs interdite par certaines sociétés de réservation de taxis à leurs chauffeurs. Le groupe des VTC inclut ici les chauffeurs, les sociétés de réservation de VTC (dont Uber).

⁹ Nota Bene : les positions exprimées dans cette partie ne sont pas celles des auteures de ce mémoire, mais celles exprimées par les acteurs du conflit, comme nous les avons comprises.

Les taxis sont le groupe à l'origine de la médiatisation de ce qui est devenu un problème politique. Les enjeux sont pour eux immenses : face à une concurrence qu'ils considèrent déloyale, ils perdent chaque jour des clients et du chiffre d'affaires. Leur position est la suivante : il faut durcir les conditions d'accès la profession de VTC afin notamment de limiter leur nombre, leur imposer un montant de course minimum (60€), améliorer le système de licences pour les taxis (augmenter leur nombre n'étant pas forcément la meilleure solution¹⁰), clarifier la distinction entre maraude et réservation préalable (entre autres en instaurant un délai minimum entre la réservation et la prise en charge du client). Lors de nos entretiens avec les professionnels, nous comprenons que le but n'est pas d'éliminer l'offre des VTC, qui peut être complémentaire à la leur, mais bien de renforcer la différence entre les deux types de transport de personnes et d'assurer la pérennité de leur propre profession tout en garantissant une certaine équité : les taxis exercent une activité très réglementée, pour laquelle ils doivent répondre à des conditions exigeantes, ils attendent en retour une sécurisation de leur profession.

Les sociétés de VTC trouvent les propositions des taxis disproportionnées voire absurdes, et destinées à éliminer une profession qui ne fait qu'avancer dans le sens de la société et de la demande des clients. Les enjeux sont également très importants pour eux, puisqu'ils estiment que si la proposition des taxis d'imposer un délai d'une heure entre la réservation et la prise en charge d'un client était mise en application, ils ne seraient plus rentables.

Pour le gouvernement, il s'agit de résoudre au plus vite un conflit troublant l'ordre public. C'est également l'occasion de moderniser des réglementations, n'étant peut-être plus adaptées à un marché ayant évolué.

¹⁰Comme Yann Brillat-Savarin nous l'expliquait lors de notre entretien, le problème n'est pas le nombre de voitures disponibles (taxis et VTC confondus), qui est suffisant, mais bien pour ces voitures d'être au bon endroit au bon moment.

2.2.5. Résolution du problème

Suite à la publication du rapport Thévenoud¹¹ en avril 2014, une loi (surnommée « loi Thévenoud ») a été adoptée le 1er octobre 2014, afin d'adresser tous les points problématiques du conflit ci-dessus.

A l'origine, l'existence de réglementations et tarifications distinctes entre taxis et VTC était justifiée car les différents types d'offres de transport léger de personnes avaient vocation à répondre à des besoins différents. Cependant, la diffusion massive et rapide de nouvelles technologies et le développement de nouvelles offres de transport, permis par l'évolution du cadre juridique régissant l'activité de transport léger de voyageurs, ont remis en cause l'équilibre préexistant et modifié les conditions d'exercice de ces professions.

La loi vise à mieux encadrer l'activité émergente des VTC et à renforcer les sanctions afin de garantir une concurrence régulée entre les différents acteurs du marché. Notons que les entreprises concernées par la nouvelle réglementation sont celles qui « mettent à la disposition de leur clientèle une ou plusieurs voitures de transport avec chauffeur, dans des conditions fixées à l'avance entre les parties », incluant donc les intermédiaires, qui mettent en relation les exploitants et les clients, et donc directement Uber. La loi supprime tout d'abord la procédure actuelle d'immatriculation des VTC (auprès d'Atout France). L'immatriculation des VTC relève désormais des pouvoirs publics, afin de permettre un meilleur contrôle du respect des obligations imposées aux VTC lors de leur immatriculation. Les exploitants VTC doivent s'inscrire sur un registre, pour cinq ans renouvelables avec une mise à jour régulière des informations et paiement préalable de frais dont le montant sera fixé par décret. Les entreprises devront en outre désormais disposer de capacités financières pour pouvoir être immatriculées. Les véhicules doivent par ailleurs répondre à certaines conditions techniques, définies par arrêté ministériel. De la même manière, les conducteurs doivent justifier de certaines compétences et l'activité de conducteur de VTC est subordonnée à la délivrance d'une carte professionnelle. Elle est par ailleurs incompatible avec l'activité de conducteur de taxi.

¹¹ « Un taxi pour l'avenir, des emplois pour la France »

La loi impose aux VTC un retour à la base arrière (lieu d'établissement de l'exploitant, ou parking) à l'issue d'une course. Le Sénat a toutefois précisé que si le chauffeur d'un VTC peut fournir la preuve que son véhicule fait l'objet d'une nouvelle réservation préalable ou d'un contrat en cours d'exécution avec un client, cette obligation de retour à la base arrière n'est pas maintenue.

Les intermédiaires, tels Uber, devront se déclarer lorsqu'ils débutent une activité en France et s'assurer annuellement que les exploitants qu'ils mettent en relation avec des clients sont bien inscrits dans le registre, sont couverts par une assurance civile professionnelle, et que les conducteurs sont titulaires de la carte professionnelle. Ils ont en outre, comme les transporteurs, une obligation d'assurance.

Le texte améliore également l'encadrement de la tarification des services de VTC. Le principe est celui d'une tarification forfaitaire, déterminée avant la course, au moment de la réservation préalable. Le prix peut toutefois être calculé en partie après la réalisation de la prestation, s'il dépend uniquement de la durée de celle-ci, et à condition que l'entreprise ait communiqué au client le mode de calcul du prix et des éventuels frais supplémentaires. Cet article exclut donc toute tarification purement kilométrique (le compteur horokilométrique étant réservé aux taxis).

Des sanctions administratives (retrait, temporaire ou définitif, de leur carte professionnelle) et pénales (amende de 15 000€, un an d'emprisonnement et peines complémentaires) sont prévues pour garantir la bonne application du régime juridique des VTC nouvellement créé.

Notons qu'il y eut des « péripéties juridiques » avant l'adoption de cette loi, notamment concernant l'instauration d'un délai entre le moment de réservation et la prise en charge d'un client. Pour rappel, les taxis souhaitaient qu'un délai d'une heure soit imposé. Afin notamment d'éviter une nouvelle manifestation paralysante, le gouvernement met en place en décembre 2013 un décret, surnommé « décret 15 minutes » qui instaure un délai d'un quart d'heure entre la réservation d'un client et le moment où il monte dans le véhicule. Ce délai est censé quantifier le caractère préalable de la réservation. L'Autorité de la Concurrence a, dans un communiqué du 20 décembre 2013, rendu un avis négatif sur le « décret 15 minutes »¹². Entré en

¹² Sur le marché de la réservation préalable, ce délai imposé aux VTC constituerait «une distorsion dans la concurrence entre VTC et radio-taxis, ayant des conséquences très négatives sur l'activité

vigueur le 1er janvier 2014, le décret est suspendu en référé le 5 février 2014 par le Conseil d'Etat, suite à sa saisine par quatre sociétés de VTC (Le Cab, Chauffeur-privé, SnapCar, Allocab), menées par Allocab.

Théoriquement, cette loi est un bon compromis pour les deux parties. De nos entretiens avec des sociétés de VTC nous comprenons que les problèmes posés précédemment sont résolus, mais que la loi devra de nouveau évoluer avec les prochaines innovations sur le marché (notamment le partage de voiture). Les taxis s'estiment également satisfaits de cette loi. Son problème, comme nous l'a exprimé Yann Brillat-Savarin, concernera son application. En effet, la plupart des obligations auxquelles sont tenues les VTC sont difficilement contrôlables : un VTC stationnant sur la voie publique pourra toujours prétendre ne pas être en activité au moment d'un contrôle. Par ailleurs, il constate que les effectifs des forces de police de contrôle n'ont pas été augmentés : les contrôles risquent de ne pas être suffisamment fréquents pour inciter les VTC à respecter toutes leurs nouvelles obligations.

2.3. UberPop : une activité de taxi clandestine ?

2.3.1. Le Problème

Ce problème est bien différent du précédent : il vise ici directement la société Uber, et plus précisément, son service UberPop, qui permet à des particuliers de devenir des chauffeurs Uber pour compléter leurs revenus, à des prix défiant toute concurrence.

Uber lance son service UberPop en France en février 2014, le présentant comme du « covoiturage¹³». Ce service de transport ultra *low cost* (course minimum de 4€, tarifs jusqu'à 50% moins chers qu'un taxi ou un VTC classique) s'attire immédiatement les foudres des chauffeurs professionnels, de taxi comme de VTC.

économique des sociétés de VTC". Cette mesure serait également défavorable aux consommateurs (temps d'attente doublé, prix des courses plus élevé).

¹³ « Utilisation d'une même voiture particulière par plusieurs personnes effectuant le même trajet, afin d'alléger le trafic routier et de partager les frais de transport. »

Les chauffeurs professionnels s'insurgent contre ce qu'ils estiment être au-delà de la concurrence déloyale, plutôt une activité de taxi véritablement clandestine, car sous couvert d'une activité de covoiturage.

Le gouvernement est tout à fait incité à faire de ce problème public un problème politique, car il est dans la continuité du conflit « taxi – VTC » (cf le précédent problème politique développé ci-dessus) et pose de véritables questions de sécurité (notamment sur les assurances et la capacité des chauffeurs particuliers à bien conduire).

2.3.2. La Procédure

Ici aussi, les taxis et les sociétés de VTC ont profité d'une opportunité de point d'entrée pour faire connaître leur position, appuyer leurs demandes et augmenter leurs chances de réussite.

En effet, la polémique UberPop émerge dès février 2014, date de lancement des recherches pour la rédaction du Rapport Thévenoud (rendu en avril 2014). C'est l'occasion pour Uber, les sociétés de VTC et les taxis de participer à la mission de concertation en se rendant aux tables rondes et réunions d'information et ainsi de faire entendre leur voix. Le gouvernement s'intéressant déjà assez au sujet pour lancer ce type de recherche, il sera ainsi plus susceptible de prêter attention et de répondre aux demandes des différentes parties.

2.3.3. Les Politiques Publiques existantes

Concrètement, UberPop pourrait correspondre à deux types bien différents de régime juridique. Selon le régime, les conséquences sont divergentes. L'activité pourrait être qualifiée de covoiturage (option qu'avait choisie Uber) ou de service de transport par « voiture de petite remise ».

Le covoiturage est une activité à but non lucratif par laquelle plusieurs particuliers décident de voyager ensemble pour partager les frais. Dans un communiqué du 7 février 2014, la DGCCRF¹⁴ a précisé en effet que le covoiturage n'est licite que s'il est

¹⁴ Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes

gratuit ou que l'argent versé se limite au partage des frais correspondant au voyage. La société mettant en lien les particuliers désirant faire du covoiturage touche une commission sur chaque voyage réalisé. Mais la personne proposant un trajet ne peut obtenir de rémunération. En conséquence, seule la société de mise en relation exerce une activité commerciale, l'obligeant à se déclarer. En revanche, les particuliers « covoitureurs », ne touchant pas de rémunération, n'ont aucune obligation de déclarer leur activité à l'administration fiscale. La DGCCRF rappelait alors que les particuliers profitant du covoiturage pour faire des bénéfices et les sociétés de mise en relation promettant une rémunération aux « covoitureurs » sont susceptibles d'être condamnés pénalement à une amende pouvant atteindre 1,5 million d'euros, pour pratique commerciale trompeuse.

Le transport de personnes par « voiture de petite remise » est une activité commerciale qui met à la disposition du client une voiture avec chauffeur, les conditions de la prestation et le prix ayant été convenus au préalable. Les exploitants concernés sont les conducteurs et les sociétés mettant en relation chauffeurs et clients. Exerçant une activité commerciale, ceux-ci doivent déclarer leur activité et obtenir une carte professionnelle de la part de l'autorité administrative pour pouvoir exercer leur activité. Les chauffeurs doivent répondre à des conditions d'aptitude professionnelle définies par un décret. L'exploitant doit en outre avoir les capacités financières pour maintenir son activité. Cette activité est à but lucratif pour l'exploitant, qui doit se soumettre à des contraintes de prix établies dans un décret. Il doit également respecter les restrictions opposées à son activité: les voitures de petite remise ne pouvant pas stationner ou circuler sur la voie publique en quête de clients.

Nous comprenons bien que la différence réside principalement dans le caractère commercial ou non de l'activité.

2.3.4. Les Players

Les acteurs de ce problème politique sont les suivants : les chauffeurs de VTC, les taxis (chauffeurs et sociétés de réservation), Uber ainsi que le gouvernement. **Il est intéressant de noter les « changements de camp » sur ce problème par rapport au précédent : VTC et taxis présentent là un front uni contre la menace que représente UberPop.**

Nous avons ainsi d'un côté les sociétés de VTC et de taxis, pour qui l'enjeu est celui de la survie de leur profession face à ce qu'ils considèrent être une activité de taxis clandestins. Bien que les utilisateurs de taxi ou de VTC ne soient pas tous susceptibles d'utiliser un service comme UberPop (certains souhaitant un certain niveau de standing ou n'étant simplement pas au courant de son existence, comme une clientèle plus âgée par exemple), c'est une guerre des prix à laquelle les taxis ne peuvent faire face. Face à UberPop, ils sont certains de perdre la partie de la clientèle pour qui le prix est le critère de choix le plus important parmi les substituables du transport. La position qu'ils défendent est qu'UberPop doit être complètement interdit.

Pour Uber, l'enjeu est de faire grandir sa masse d'utilisateurs le plus rapidement possible en proposant un service aux prix inégalables par ses concurrents taxis et VTC et ainsi s'assurer le soutien de l'opinion publique (qui ne sera pas prête à payer à nouveau plus cher ses transports une fois habituée à UberPop). Uber affirme qu'UberPop répond à une demande, et va dans le sens de l'histoire en proposant un service collaboratif et plus économique que les autres alternatives.

Le gouvernement s'est très rapidement positionné sur l'illégalité d'UberPop¹⁵. Un des enjeux principaux est de garantir la sécurité de ses citoyens utilisant ce type de service¹⁶.

2.3.5. Résolution du problème

Notons qu'à ce jour, les procédures judiciaires sont toujours en cours.

A la suite de la saisine du procureur de la République de Paris par la DGCCRF pour engager des poursuites pour « pratiques commerciales trompeuses », un jugement condamnant UberPop à une amende a été rendu le 16 octobre 2014. UberPop a été condamné à 100 000 euros d'amende par le tribunal correctionnel de Paris pour

¹⁵ Le député Thomas Thévenoud, chargé de la mission de concertation sur le marché du transport de personnes, déclarait en mars 2014 aux Echos, soit un mois après le lancement du service UberPop : « Le gouvernement devrait prendre des mesures à très court terme contre UberPop, dont le fonctionnement est manifestement illégal, la DGCCRF l'a constaté récemment »

¹⁶ Les problèmes de sécurité pouvant aller de la garantie de capacité à conduire du chauffeur particulier, à des questions d'assurance, voire des cas plus graves, comme le viol d'une passagère par son chauffeur UberPop en Inde en décembre 2014

pratique commerciale trompeuse en ayant présenté son offre payante de transport de particuliers comme du covoiturage. Les juges ont en effet estimé que l'existence d'une tarification prédéfinie au kilomètre parcouru et au temps écoulé, assortie d'un prix minimum « ne correspond absolument pas à un partage de frais mais s'apparente bien au paiement d'une course ». Uber a également été condamné à diffuser sur ses sites un avis rendant compte de sa condamnation et mentionnant en outre le fait que les utilisateurs de l'offre incriminée « risquaient eux-mêmes une condamnation pénale ». Les juges sont allés très loin en considérant que la startup avait fait preuve de « mauvaise foi dissimulée derrière un discours qui se veut progressiste ». UberPop aurait ainsi, « en toute connaissance de cause », vanté une prestation « dont les conditions d'exercice (...) faisaient qu'elle était dès l'origine illégale au regard de la législation française sur le transport routier de particuliers », ce qui caractérise une « intention manifeste de (...) contourner » la législation. Uber a donc décidé de faire appel, et continue à proposer son service UberPop.

En décembre 2014, le tribunal de commerce de Paris refusait cependant d'interdire UberPop, car les décrets d'application de la loi Thévenoud n'avaient pas été publiés, ne permettant ainsi pas de se prononcer sur le « trouble manifestement illicite » évoqué.

Depuis le 1er janvier 2015 (et l'entrée en vigueur de la loi Thévenoud), il est devenu illégal d'être chauffeur UberPop. Au mois de janvier et février 2015, 110 chauffeurs UberPop ont ainsi été interpellés et verbalisés en France. Le gouvernement français espère de cette manière décourager cette pratique. Notons toutefois que des rumeurs circulent quant au fait qu'Uber rembourse ces frais aux chauffeurs verbalisés. UberPop en lui-même n'est en revanche pas interdit. La décision de la Cour d'Appel de Paris a été mise en délibéré.

Ce problème politique est un exemple particulièrement pertinent du retard que peuvent prendre les processus législatifs face aux nouveaux modèles économiques (notamment les modèles collaboratifs, dont l'expansion est très rapide), profondément différents. Ainsi, bien que tous les acteurs (VTC, taxis ainsi que le gouvernement) s'accordent sur le fait qu'UberPop soit illégal (avant ou après la loi Thévenoud), le système législatif ne parvient pas à suivre le rythme des évolutions économiques et paraît avoir systématiquement du retard.

UberPop est un service posant problème partout où il s'implante, et plusieurs pays, régions ou villes l'ont déjà interdit d'exercice : la région de Delhi, en Inde, Berlin et Hambourg en Allemagne, ainsi que la Thaïlande et le Vietnam par exemple.

Nous avons défini les deux principaux cadres politiques et analysé leurs problèmes, procédures, politiques publiques et *players*. Nous allons désormais identifier les diverses stratégies politiques adoptées par les acteurs du marché.

3. La stratégie politique choisie

Nous avons, grâce à la méthode des 4 P, compris l'environnement politique dans lequel évolue Uber. Nous avons identifié les deux cadres politiques dans lesquels se situe la société, les problèmes politiques, la législation et acteurs constituant ces cadres. Nous pouvons donc à présent chercher à identifier les comportements politiques de ces différents acteurs. Cela nous permettra d'analyser ensuite quelles sont leurs stratégies politiques.

Au cœur de ces cadres politiques, les acteurs identifiés ont plusieurs façons de réagir face à ces enjeux législatifs. Comme le montre Weidenbaum¹⁷, il existe trois façons de réagir face à la politique publique. La première est celle de la passivité (*passive reaction*) par laquelle l'entreprise ne fait que s'adapter à la législation qui s'impose à elle sans qu'elle n'ait participé à sa constitution. L'entreprise peut toutefois anticiper (*positive anticipation*) la législation à laquelle elle devra se soumettre. Dans ce cas, elle ne participe toujours pas à sa rédaction mais se prépare à son application. Le troisième niveau de réaction à la politique publique défini par Weidenbaum est celui de la participation active de l'entreprise au façonnage de la politique publique (*public policy shaping*). L'organisation met en place des actions politiques pour atteindre des objectifs législatifs. Weidenbaum affirme que les deux premiers types de réaction à la politique ne sont pas suffisants aujourd'hui, l'activité politique faisant partie intégrante de la stratégie des entreprises. Nous chercherons dans cette partie à analyser quel type de réaction les acteurs identifiés ont entrepris.

Pour cela, nous analyserons s'ils ont ou non mené une activité politique. Nous observerons les actions et tactiques mises en œuvre. S'ils sont proactifs, nous pourrons ensuite analyser la façon dont ils ont construit leur stratégie politique à travers la méthode déployée par A.J. Hillman et M.A. Hitt¹⁸.

¹⁷ Weidenbaum, M. (1980). "Public policy: No longer a spectator sport for business." *Journal of Business Strategy*, 3(4): 46-53.

¹⁸ Hillman, A., & Hitt, M. (1999). "Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions." *Academy of Management Review*, 20: 193–214.

3.1. Observation des actions et tactiques politiques mises en œuvre

Nous cherchons à identifier les techniques d'activité politique empruntées par les acteurs présents dans le cadre politique décrypté en première partie. La première question est de savoir quelles sont les techniques observées par la littérature. Nous pourrons ensuite chercher à les reconnaître dans l'activité des trois grands groupes d'acteurs définis précédemment: les taxis, les VTC et Uber. Nous remarquerons également de nouvelles techniques.

3.1.1. Les techniques à repérer

Hillman et Hitt définissent trois types de techniques politiques mises en œuvre par une organisation proactive en matière de politique. L'organisation cherchant à avoir une influence sur la politique peut utiliser le levier informationnel ou financier. Ces deux types de tactiques politiques sont qualifiées de directes par Schuler, Rehbein et Cramer¹⁹. La troisième technique, indirecte, est celle de la mobilisation de l'opinion publique, ce que Hillman et Hitt appellent la constitution de l'opinion publique à la source (*constituency-building strategy*). Lesquels de ces trois types de tactiques sont mis en œuvre par les acteurs du marché du transport léger de personnes ?

3.1.1.1. Les techniques directes : information et incitation financière

Hillman et Keim (1985)²⁰ décrivent le processus politique comme un marché où s'opposent l'offre et la demande. Les politiques et les lois qu'ils proposent et votent constituent l'offre. Les entreprises cherchent à obtenir la législation la plus favorable, c'est la demande. En échange, elles offrent des informations ou des financements qui doivent correspondre aux attentes des politiciens.

Commençons par la stratégie d'information. Cette tactique d'activité politique consiste à agir auprès des décisionnaires en leur fournissant de l'information sur les coûts et bénéfices des stratégies qu'ils peuvent mener. Les différentes techniques sont celles

¹⁹ Schuler, D. A., Rehbein, K., & Cramer, R. D. (2002). "Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach." *Academy of Management Journal*, 45: 659–672.

²⁰ Hillman, A., & Keim, G. 1995. "International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations." *Academy of Management Review*, 20: 193-214.

du lobbying, des commissions de recherche et les résultats de rapports de recherche ou l'attestation de témoins experts. Les organisations renseignent ainsi les décideurs sur la viabilité de leurs politiques ou les aident à les mettre en place.

Une stratégie financière est différente. Les entreprises incitent les acteurs politiques à prendre des décisions où ils seront soutenus financièrement. Les contributions financières des entreprises aux campagnes des politiciens (interdites en France) ou à un certain parti politique, le paiement d'honoraires aux politiciens, les voyages payés sont toutes des actions d'incitation financière. L'entreprise peut également se constituer son service politique personnel en embauchant une personne avec une expérience en politique ou présenter un de ses employés en politique. Ce type de stratégie politique se rapproche de la technique d'« absorption » décrite par Ring, Lenway et Govekar²¹ par laquelle l'entreprise absorbe une partie de l'environnement politique externe par l'embauche ou l'incitation financière.

3.1.1.2. La technique indirecte : mobilisation de l'opinion publique

Les entreprises peuvent agir indirectement sur les politiques en acquérant le soutien de l'opinion publique qui en échange exprimera sa préférence politique. Pour cela, l'entreprise s'expose en public et travaille sa visibilité auprès de ses employés, clients, fournisseurs, anciens employés (retraités) et toutes autres personnes liées à l'entreprise. Elle mène des campagnes de sensibilisation, investit dans les relations publiques, donne des conférences de presse et peut même dispenser des programmes politiques éducatifs.

Bien sûr, si une entreprise est proactive en politique, elle peut cumuler plusieurs types de tactiques politiques (Meyer, Tsui & Hinings, 1993)²² pour augmenter ses chances de succès. Elle cherche à obtenir une législation en sa faveur par rapport aux autres organisations, à moindres frais, soit, dans une logique de "marché politique", être plus compétitive.

²¹ Ring, P., Lenway, S., & Govekar, M. (1990). "Management of the political imperative in international business." *Strategic Management Journal*, 11: 141-151.

²² Meyer, A., Tsui, A., & Hinings, C. (1993). "Configurational approaches to organizational analysis." *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1196.

3.1.2. Les techniques observées

Maintenant que nous connaissons les tactiques pouvant être utilisées par les entreprises sur le « marché politique », nous allons identifier lesquelles sont utilisées par les acteurs choisis précédemment.

3.1.2.1. Les taxis et les sociétés de réservation de taxi : l'indéniable puissance d'un lobby

En de multiples occasions, les taxis sont parvenus à faire entendre leur voix et protéger leurs intérêts: contre la loi Attali en 2008 (prévoyant de distribuer de nouvelles licences), contre une proposition d'ouverture du transport de personnes malades aux VTC, etc. Ils ont notamment obtenu gain de cause sur l'augmentation de la taille réglementaire des voitures de VTC et le nombre de chevaux minimums en 2010. Cela a évidemment changé la donne pour les sociétés de VTC, qui n'ont pas toutes été capables d'absorber les coûts liés à ces changements réglementaires, comme EasyTake, société de VTC ayant déposé le bilan en 2010 suite à ces nouvelles obligations.

Mais pourquoi et comment est-ce que le gouvernement a-t-il accepté de protéger les intérêts des taxis au détriment de ceux d'autres acteurs du marché? Ces autres acteurs dénoncent un manque d'innovation ne permettant pas d'endiguer la pénurie de transports légers de personnes.

A travers nos entretiens avec Yann Brillat-Savarin (Directeur de cabinet de Nicolas Rousselet, PDG de Taxis G7 & Délégué Général de l'UNIT), Justine Fulla (Directrice Marketing et Communication d'Allocab) et François Donnadille (Co-Président de Lyon Prestige et de la FFEVTC), ainsi qu'une analyse de la presse nous avons pu identifier deux types d'actions menées par les groupements de taxis auprès des politiques. Malgré nos efforts, nous n'avons malheureusement pas pu rencontrer de députés. Nous en avons contacté plusieurs dont M. Thévenoud mais ceux-ci n'étaient pas disponibles. Nous avons pu observer des actions collectives et une mise en œuvre du levier informationnel.

3.1.2.1.1. Mobilisation des salariés et entrepreneurs par l'action collective

Le premier type d'action largement repéré est celui de la pression exercée par les grèves et ce que l'on peut appeler « les opérations escargots ». Nicolas Sarkozy a ainsi rapidement refusé de revoir le système des licences et d'appliquer le rapport Attali en 2008 suite aux grèves entreprises par les taxis. **La menace d'une grève très suivie paralysant les grandes villes de France s'avère un moyen de pression très efficace.**

Leur puissance d'action vient notamment du fait que des syndicats et groupements de taxis travaillent à la concentration des intérêts des chauffeurs de taxis. Les taxis sont représentés par de nombreux syndicats : la Chambre Syndicale des Artisans du Taxi (CSAT), la CFDT Taxis, FO-UNCP, le Syndicat de Défense des Conducteurs de taxis parisiens (SDCTP), la CGT-Taxis, la Fédération Nationale des Taxis Indépendants (FNTI). Ils sont également regroupés autour des fédérations nationales des taxis : l'Union Nationale des Taxis (UNT), la Fédération Nationale Du Taxi (FNDDT), la Fédération Nationale des Taxis Indépendants (FNTI), la Fédération Nationale des Artisans du Taxi (FNAT), la Fédération Française des Taxis de Province (FFTP) ou encore l'Union Nationale des Industries du Taxi (UNIT). Ceux-ci mobilisent les taxis et luttent pour la protection de leurs intérêts. Il s'agit donc d'actions collectives : les petits acteurs se regroupant atteignent la masse critique permettant d'être écoutés. Ils se mobilisent eux-mêmes, entre acteurs de la même profession (par opposition à une technique de mobilisation de l'opinion publique ou des parties prenantes).

Les coopératives et sociétés de réservation de taxis (Gescop, Taxicop, et Taxi G7-Taxis bleus) mènent aussi de véritables campagnes de mobilisation à leur avantage. En effet, celles-ci communiquent auprès des chauffeurs de taxis entrepreneurs ou employés qui utilisent leurs plateformes de réservation pour que ceux-ci agissent en protection de leurs intérêts, cette lutte étant au service des intérêts des coopératives de taxis. Il s'agit d'une stratégie de constitution de l'opinion et de mobilisation des salariés et entrepreneurs taxis dont dépendent les sociétés de réservation. Le public ciblé est limité (par rapport à celui visé par une réelle stratégie de constitution de l'opinion publique) et stratégique: il s'agit des personnes dont la mobilisation organisée est très efficace.

Toutefois, les interviews et conférences de presse données par les Présidents de ces syndicats, fédérations et coopératives montrent aussi le souci de la mobilisation de l'opinion publique. Cette communication est nécessaire pour justifier les manifestations auprès de leurs clients et de l'Etat, et une tribune leur permettant d'exprimer leur désaccord et les raisons de celui-ci. Sans être la technique de CPA par mobilisation de l'opinion publique vue précédemment, c'est sans conteste un effort de communication positive. **En utilisant les grèves comme moyen de pression, les taxis savent qu'ils véhiculent une image très négative de leur profession auprès de leurs clients.** Expliquer leurs raisons de manière publique est pour eux un moyen de compenser (ou du moins, contrebalancer) cette image. En effet, si l'image véhiculée est trop négative, les taxis pourraient perdre leur légitimité auprès des consommateurs. En choisissant de les soutenir, le gouvernement pourrait ainsi également perdre sa légitimité. Cette communication publique est donc nécessaire pour convaincre le gouvernement de les soutenir.

3.1.2.1.2. La mise en œuvre du levier informationnel

La deuxième tactique identifiée chez les taxis est celle de l'activité informationnelle. En effet, comme nous l'a expliqué Yann Brillat-Savarin, (Directeur de cabinet de Nicolas Rousselet, PDG de Taxis G7 & Délégué Général de l'UNIT) les échanges sont réguliers entre le cabinet de Nicolas Rousselet et le cabinet politique officiel. Les fédérations de taxis et coopératives nomment des experts ou rédigent elles-mêmes des rapports sur les techniques de la profession des taxis. Nicolas Rousselet a également proposé à l'Etat de fournir une géolocalisation des taxis volontaires pour que celle-ci soit analysée a posteriori et permette de lutter contre la pénurie des taxis. Mais M. Rousselet a refusé que cette information soit fournie en temps réel, cela pouvant nuire à la compétitivité des sociétés de réservation de taxis. Nous remarquons donc une réelle gestion de l'information comme un bien négociable.

Certains rapports d'information fournis aux membres de l'Etat font le bilan des coûts et bénéfices des actions qu'ils pourraient mener. Certains sont de réelles «notes

blanches»²³ montrant les conséquences économiques de la libéralisation du marché des VTC sur les taxis et notamment la perte d'emplois. Ceux-ci mettent l'accent également sur le fait que la libéralisation des VTC crée une injustice vis-à-vis des taxis dont la licence a coûté en moyenne 150 000 euros. Ces rapports ont par exemple mené à la signature d'un accord entre les coopératives de taxis et la Ministre de l'Intérieur en 2009, Michèle Alliot-Marie, pour faciliter l'activité des taxis (dans les gares et aéroports) sans toutefois augmenter le nombre de licences.

Les taxis ont, grâce aux fédérations, syndicats et coopératives, mis en place des actions directes et indirectes auprès de l'Etat pour défendre leurs intérêts. Nous n'avons pas relevé d'incitation financière dans leur mode d'action. Cette méthode étant illégale en France, cela n'est pas surprenant et n'aurait évidemment pas été mis en avant. Les deux premières techniques utilisées font des taxis un lobby puissant. Celui-ci est parvenu à obtenir des solutions au détriment de ce que l'on pourrait qualifier du plus grand nombre : des entrepreneurs et des consommateurs. La loi Thévenoud, votée en 2014, donnant lieu à une vive concurrence sur le marché du transport de personnes prouve en revanche que ce lobby n'est pas sans faille. Elle permet également d'imaginer que leurs concurrents ont bâti une stratégie d'action pour se mesurer aux taxis sur le marché politique.

3.1.2.2. Les VTC et sociétés de réservation de VTC

Les sociétés de VTC, nées plus récemment que les taxis, sont globalement moins puissantes qu'eux auprès du gouvernement car moins nombreuses et moins organisées. Les VTC ont toutefois réussi à se faire entendre en mettant en œuvre trois types de tactiques : une mobilisation de l'opinion publique, une stratégie informationnelle et une action en justice.

²³ Dussidour, F. (2013) Lobby des taxis : les rouages de l'influence, www.lobbycratie.fr [en ligne], 9 décembre. Disponible sur: <<http://www.lobbycratie.fr/2013/12/09/lobby-des-taxis-les-rouages-de-linfluence/>>

3.1.2.2.1. Une mobilisation de l'opinion publique plus large que celle menée par les taxis

La mobilisation de l'opinion par les sociétés de VTC est interne (comme pour les taxis) mais aussi largement externe. Ils mobilisent leurs chauffeurs et les consommateurs.

Au sein des sociétés de VTC se sont formés des syndicats de façon à ce que tous les chauffeurs de VTC et sociétés de VTC se réunissent pour agir. Ils ont ainsi formé un groupe d'intérêt autour du Groupement des Transporteurs de Personnes en Voitures avec Chauffeur (GTPVT), de la Fédération Française des Exploitants de Voitures de Tourisme avec Chauffeur (FFEVTC) et de la Chambre Syndicale Nationale des Entreprises de Remise et de Tourisme (CSNERT). Les VTC ont notamment manifesté pour faire part de leur mécontentement face aux 15 minutes imposées entre la réservation et la prise en charge d'un client et le retour au garage entre chaque course. Les sociétés de réservation de VTC ont, de la même façon que les sociétés de réservation de taxis, mobilisé leurs chauffeurs pour qu'ils mènent une action collective et défendent leurs intérêts et donc ceux des sociétés de réservation. Les sociétés Le Cab, Allocab, Chauffeur privé, Uber et Snapcar ont donc mené des actions de communication en interne auprès des chauffeurs.

En externe, leur campagne de mobilisation de l'opinion publique est toutefois beaucoup plus marquée que l'action de communication des taxis auprès des consommateurs. Alors que les taxis ne communiquent auprès des consommateurs que pour compenser l'image négative qu'ils pourraient véhiculer, les sociétés de VTC ayant une mobilisation interne moins efficace que les taxis, concentrent leur stratégie politique sur la communication externe. En effet, la mobilisation des chauffeurs de VTC n'a pas le même impact que les grèves de taxis qui peuvent paralyser une ville. Les présidents des différentes sociétés de réservation de VTC se sont ainsi positionnés dans la presse pour toucher la population. Snapcar s'est adressé directement à l'Etat dans un article du Huffington Post déclarant que la société n'appliquerait pas le décret imposant les 15 minutes d'attente entre la réservation et la prise en charge du client. Il s'agissait d'un message de pression avant que la loi ne soit appliquée, les conséquences financières de cette loi pouvant être importantes si la société assumait les amendes des chauffeurs ne respectant pas la règle. Ces sociétés ont également créé des blogs comme celui de Pigeon VTC tenu par Allocab. Les sociétés diffusent

de cette manière les informations qui leur permettent de mobiliser les consommateurs en leur faveur.

Remarquons que ces sociétés de VTC sont limitées financièrement dans leurs moyens d'action. Ainsi, malgré sa déclaration dans le Huffington Post, Snapcar ne pouvait pas véritablement prétendre couvrir les amendes de tous ses chauffeurs ne respectant pas la loi. Leurs moyens de pression sont limités.

3.1.2.2.2. L'action informationnelle: nécessaire mais insuffisante

Les sociétés de VTC ont certes participé à l'élaboration du rapport Thévenoud en entretenant des relations régulières avec l'Etat et en fournissant des rapports sur leur activité. Mais Justine Fulla nous expliqua lors de l'entretien que **les tables rondes organisées pour l'élaboration de la loi n'ont pas véritablement permis de faire avancer le débat** : l'Etat avait déjà rédigé les principaux points de la loi grâce aux rapports remis en amont et ne permettait pas de revenir dessus. Toujours selon ses déclarations, face aux rapports fournis par les puissantes sociétés de taxis et leurs relations anciennes entretenues avec l'Etat, les VTC étaient nécessairement en position de faiblesse. Leur véritable moyen d'action a été l'action en justice.

3.1.2.2.3. L'action en justice : pour que David remporte le combat contre Goliath

Certaines sociétés de réservation de VTC ont, suite à ces tables rondes, embauché des avocats pour que ceux-ci luttent contre les lois appliquées en justice au détriment des VTC. C'est de cette manière qu'Allocab, qui dépense plus de 50 000 euros par an en honoraires d'avocat, est parvenu à éviter le décret des 15 minutes en 2014. « La principale relation efficace entretenue avec le gouvernement s'est faite en justice, par l'intermédiaire de Maître Spinozi » nous explique Mme. Fulla. L'avocat a lutté en justice au nom d'Allocab mais pour l'intérêt de tous les VTC. "Si la FFTPR avait également engagé un avocat pour défendre les droits des VTC en justice, la collaboration entre les acteurs VTC était minime" déplore Justine Fulla. Nous comprenons ainsi que la démarche juridique des sociétés de VTC était peu fédéralisée, plutôt individuelle.

Dans le cadre juridique lié au problème d'UberPop, vu précédemment, la société Le Cab a également agi en justice pour dénoncer les pratiques d'Uber et ainsi protéger les VTC de la concurrence déloyale née de ce « faux covoiturage ».

Nous remarquons donc que les techniques d'action politique menées par les sociétés de VTC sont différentes de celles des taxis du fait de leur taille et de leur ancienneté. Ces premiers mènent une action directe par la fourniture d'informations lors de l'élaboration de rapports. Aucune incitation financière n'est mise en place. En effet, ces acteurs sont nouvellement entrés et n'ont pas eu l'occasion de financer des campagnes ou projets politiques. Ils n'ont pas non plus les moyens financiers d'y prétendre. **Les VTC emploient également des méthodes indirectes en mobilisant l'opinion publique et en agissant en justice.** Cette dernière méthode qu'est l'action en justice n'avait pas été identifiée par Hillman et Hitt comme une tactique d'action politique. S'agit-il d'un mode d'action spécifique des nouveaux entrants sur un marché ou des acteurs qui font face à des puissants lobby auxquels ils ne peuvent se mesurer ? Nous répondrons à ces questions après avoir analysé la particularité de l'action d'Uber sur ce marché politique.

3.1.2.3. Uber : stratégie unique de la mobilisation de l'opinion publique

Nous avons contacté Uber à de multiples reprises et tenté de rencontrer un porte-parole. Malheureusement, nous n'avons pas obtenu d'entretien. Nous nous sommes donc fondés sur les entretiens que nous avons eu avec des personnes ayant travaillé avec Uber et la presse économique.

Uber est très présent sur les plateaux télévisés, sur internet (twitter, blogs et facebook) et dans la presse. Les interventions de Pierre-Dimitri Gore Coty (Directeur Uber France) sont nombreuses en réaction aux mouvements de l'Etat quant à la législation du transport léger de personnes. **La mobilisation des chauffeurs avec qui la société travaille et des clients consommateurs autour d'Uber est indéniable.**

Uber mène une stratégie de communication interne et externe. La société a d'abord créé des blogs et envoyé des courriers spécialement adressés aux chauffeurs pour les rassurer et leur prouver leur soutien. En externe, Pierre-Dimitri Gore-Coty communique aux politiques sa vision du marché du transport léger de personnes et

rassemble les consommateurs derrière la lutte pour une amélioration du service et l'innovation, par les médias et surtout internet. Uber a ainsi rassemblé 12 000 signatures pour une pétition contre le décret des 15 minutes. En suivant le compte Tweeter de La French Tech ou les articles de Nicolas Colin dépeignant les coopératives de Taxi et les politiciens qui les soutiennent comme des “fossoyeurs de l'innovation”, Uber affiche clairement son positionnement. La société rallie ainsi sa cause à des intérêts plus généraux.

Si Uber a participé à l'élaboration de la loi Thévenoud en étant présent aux tables rondes, il semble que le nouvel entrant sur le marché du transport léger de personnes ait fortement dépendu de l'action des autres acteurs pour défendre ses intérêts. Comme le fait remarquer Justine Fulla (Allocab), Uber n'a pas engagé d'avocat sauf lorsque la société a fait elle-même l'objet d'une attaque en justice (lorsqu'UberPop a été interdit, Uber a demandé à ce que le décret soit annulé).

Si la nouvelle société semble avoir été proactive quant à la constitution d'une opinion publique en sa faveur, elle a fait le choix de ne pas employer les autres types d'action. A quoi est due cette absence d'activité politique directe? Est-ce une stratégie en soi? Le groupe pense-t-il que la mobilisation publique sera suffisante? Ou a-t-il sous-estimé l'ampleur de la lutte qui l'attend? Est-ce parce que la société, déjà déployée dans le monde, et forte de deux levées de fonds successives de plus d'un milliard de dollars, peut se permettre d'entreprendre une autre stratégie ?

Tous les acteurs analysés ont une activité politique nous laissant conclure que chacun d'eux est proactif dans l'élaboration de la législation qui les affecte. Certains sont plus puissants que d'autres. Mais **aucun des trois acteurs n'est simplement dans une démarche d'anticipation ou de réaction quant aux changements réglementaires.** Ils font partie intégrante de leur stratégie.

Le choix des tactiques d'action politique utilisées par les différents acteurs du marché des transports légers de personnes pose plusieurs questions quant à la stratégie politique qu'ils mènent. Nous allons déterminer quelles sont les raisons qui les ont poussés à entreprendre ces types d'action et les objectifs recherchés.

3.2. Le façonnage de la stratégie politique

3.2.1. La méthode d'analyse utilisée

Hillman et Hitt ont élaboré une méthode d'analyse des décisions prises par les entreprises quant à leur stratégie politique, lorsque celle-ci est proactive. Le façonnage de la stratégie politique d'une entreprise s'articule autour de trois décisions: quant à l'approche (transactionnelle ou relationnelle), au niveau d'action (collectif ou individuel) et à la typologie d'action. Chacune de ces décisions est prise en fonction de critères et des objectifs recherchés. Le choix dépend notamment de ses ressources et de ses traditions institutionnelles, organisationnelles et économiques²⁴. Nous allons les identifier pour comprendre le choix d'action politique fait par les acteurs.

3.2.1.1. Le choix de l'approche : transactionnelle ou relationnelle

L'entreprise proactive en politique peut entreprendre deux types de relation avec le gouvernement pour participer à l'élaboration de la législation qui la concerne. Elle peut entreprendre une stratégie transactionnelle ou relationnelle.

La stratégie transactionnelle est de court terme : l'entreprise ne mène une action politique que lorsqu'un problème survient. Elle ne sollicite le gouvernement que ponctuellement en se concentrant sur la substance du débat plus que sur la forme de la relation. La stratégie relationnelle en revanche, est de long terme : l'entreprise entretient une relation politique continue et durable avec le gouvernement en prévention des problèmes qui pourraient surgir et où elle devra le solliciter. L'entreprise se concentre plus sur la structure de la relation que sur le débat et bâtit un capital social.

Plusieurs variables conduisent une entreprise à choisir l'une ou l'autre de ces stratégies. **Le degré de dépendance ressenti par l'entreprise vis-à-vis de la politique gouvernementale** est un premier critère, l'entreprise préférant une stratégie relationnelle si celui-ci est élevé. Si **les produits ou services vendus par l'entreprise sont diversifiés** l'entreprise préférera la méthode transactionnelle, ne pouvant

²⁴ Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of Management*, 17: 99-120.

entretenir une stratégie relationnelle sur tous les fronts. En revanche, si les produits et services sont liés entre eux, l'entreprise aura intérêt à choisir une stratégie relationnelle. Enfin, **son choix dépendra également du niveau de corporatisme de la société dans laquelle elle évolue**. Une société où le corporatisme est important valorise le consensus et la participation institutionnalisée des groupes d'intérêts pour élaborer les politiques. A l'inverse, une société avec un haut niveau de pluralisme, est caractérisée par le changement constant et la variété de ses groupes d'intérêts. L'entreprise évoluant dans un pays plus « corporatiste » préférera une stratégie relationnelle alors que le pluralisme conduit plutôt à une méthode transactionnelle.

3.2.1.2. Le choix du niveau de participation : individuel ou collectif

Lorsqu'elle agit en politique, l'entreprise peut ensuite agir de façon individuelle ou collective. Elle peut agir seule sur le marché politique et dans sa relation avec le gouvernement. Elle peut à l'inverse s'allier avec d'autres acteurs pour mener une action collaborative au service d'intérêts communs. Remarquons que c'est une situation parallèle aux choix stratégiques des entreprises sur le marché économique qui décident de s'allier ou non avec d'autres en fonction de ses avantages comparatifs sur le marché.

Ce choix dépend d'abord des ressources dont dispose l'entreprise. Si ses ressources financières sont importantes ou si l'entreprise détient des ressources intangibles qu'elle ne souhaite pas partager, elle tendra à faire cavalier seul. En revanche, les acteurs aux faibles moyens s'allieront pour se faire entendre dans une action collaborative. Le degré de corporatisme ou de pluralisme de la société est également pris en compte. Plus le pays dans lequel évolue l'entreprise est corporatiste, plus elle choisira l'action collaborative. A l'inverse, elle agira probablement individuellement si la société est pluraliste. Enfin, le choix de l'entreprise quant à son niveau d'action dépend de la visibilité et de la médiatisation du problème pour lequel elle souhaite agir. En effet, s'il s'agit d'un problème très politisé et visible, l'entreprise ne risquera pas d'entreprendre une action individuelle et préférera agir en collaboration avec d'autres pour être plus légitime.

3.2.1.3. Le choix de la typologie d'action

Après avoir choisi son approche et le caractère individuel ou collectif de son action, l'entreprise décide des tactiques qu'elle va mettre en œuvre. Les tactiques sont celles vues dans la partie précédente. Elle peut mener trois types de tactiques (mobilisation de l'opinion publique, incitation financière ou levier informationnel), de façon simultanée ou non. Ce choix dépend également de plusieurs critères et de l'approche choisie au départ.

Lorsque l'approche choisie est transactionnelle, la tactique entreprise dépendra du cycle de vie de la politique problématique. Buchholz²⁵ définit trois stades dans ce cycle. Le premier est celui de la constitution de l'opinion publique autour du problème politique. La deuxième étape est celle de l'élaboration de la politique publique. La dernière est sa mise en œuvre. Lorsque la politique concernant l'entreprise n'est pas encore élaborée et que l'opinion publique ne fait que se former, l'entreprise a intérêt à mener une stratégie de mobilisation de l'opinion publique pour participer à la formation de cette opinion dans son sens.

Dans une approche relationnelle, les entreprises avec plus de crédibilité (grâce à leur ancienneté, leur professionnalisme, leurs moyens financiers) peuvent choisir une stratégie de mobilisation de l'opinion publique avec succès. De même, les entreprises avec le plus d'employés, de fournisseurs ou qui touchent le plus grand réseau de personnes auront tout intérêt à mettre en œuvre cette stratégie.

3.2.2. Analyse et justification des décisions prises par chacun des acteurs

Nous allons à présent appliquer cette méthode aux acteurs de notre recherche pour comprendre leur stratégie et mettre en œuvre de manière critique la réflexion proposée par Hillman et Hitt.

²⁵ Buchholz, R. (1992). *"Business environments and public policy: implications for management."*

3.2.2.1. Les taxis

3.2.2.1.1. L'approche relationnelle des taxis

L'activité des taxis est protégée par le *numerus closus* et les licences nécessaires pour exercer cette activité. Ces licences sont aujourd'hui chères et représentent un réel avantage et investissement pour ceux qui en disposent. Mais cet investissement perd de sa valeur lorsque l'activité du transport léger de personnes est ouverte à d'autres acteurs et que les taxis sont concurrencés. Dans ce contexte, les taxis cherchent à protéger leurs intérêts et leur viabilité dépend fortement de la législation en vigueur. C'est pourquoi il est compréhensible que les taxis mènent une stratégie relationnelle, durable, auprès du gouvernement. Ils ont ainsi bâti une relation de confiance avec le gouvernement autour de ces licences, de leur attribution du marché de la maraude et de la sécurité qu'ils promettent. Les taxis se sont ainsi constitué un capital social leur permettant de mener des actions efficaces sur le gouvernement.

De manière générale, nous pourrions dire **qu'une entreprise ou un groupe d'intérêt mature exerçant sur un marché réglementé est dépendant de la législation pour se protéger de la montée en puissance de nouveaux entrants sur le marché**. Une entreprise de ce type doit intégrer dans sa stratégie l'entretien d'une relation durable avec l'Etat pour cloisonner le marché et se protéger.

Les sociétés de taxis proposent un service unique (par opposition à offrir une large gamme de services diversifiés), qui justifie également qu'elles soient capables de mener une stratégie relationnelle. Elles n'ont pas à être présentes sur plusieurs fronts.

Enfin, nous pourrions qualifier le marché réglementé dans lequel évoluaient les taxis de corporatiste, les acteurs s'étant rassemblés autour de syndicats pour agir de façon institutionnelle auprès des politiques et trouver un consensus. Cela confirme le choix d'une stratégie relationnelle de la part des taxis.

3.2.2.1.2. Action collective des taxis

Les taxis sont soit des autoentrepreneurs, personnes individuelles dont les ressources financières sont faibles, soit des sociétés de taxis ou de réservation de taxis, aux moyens plus élevés. Les premiers doivent agir de façon collaborative pour réunir leurs

ressources et avoir un impact auprès des politiques. Ils se réunissent via les syndicats. Les seconds, comme la société Taxi G7, agissent seuls mais au nom et dans l'intérêt de tous les taxis. Ainsi, Nicolas Rousselet agit comme représentant du syndicat des coopératives de taxi et président de Taxi G7. Cette société de réservation de taxi a en effet les ressources financières lui permettant d'assumer ses positions seule mais elle choisit d'adopter un type d'action collective.

Deux raisons poussent les coopératives de taxis, disposant des ressources financières, à agir collectivement et au nom de plusieurs acteurs. La première est que la France est une société corporatiste et les négociations entre l'Etat et les entreprises sont institutionnalisées. Sur ce marché réglementé du transport léger de personnes, les acteurs négocient la législation qui les concerne avec les politiciens par l'intermédiaire de représentants syndicaux. L'arrivée des nouveaux acteurs et d'une innovation bouleversant le marché pourrait inverser cette tendance, le cadre politique devenant pluraliste.

La deuxième raison est que les coopératives de taxis ont besoin du poids de l'ensemble du marché des taxis pour avoir une légitimité dans leur lutte auprès des politiciens, contre les nouveaux entrants. Le problème politique étant très visible et médiatisé, il est nécessaire que ceux qui agissent auprès des politiciens aient le soutien d'une grande partie de l'industrie, voire de la population. Les sociétés de taxis cherchent donc le soutien de leurs employés et la compréhension des consommateurs. **Sans les grèves suivies par de nombreux chauffeurs de taxis, les sociétés de réservation de taxi auraient eu bien moins d'impact.**

3.2.2.1.3. Mobilisation de l'opinion des employés: la puissance d'action des taxis

Nous avons observé que les taxis menaient une stratégie relationnelle avec l'Etat, leur situation étant très dépendante des décisions prises par celui-ci. Or selon Hillman et Hitt, les entreprises optant pour ce type de stratégie auraient intérêt à mobiliser l'opinion publique pour défendre leurs intérêts sur le long terme.

Nous avons remarqué que les taxis concentrent leur stratégie sur la mobilisation interne des chauffeurs pour mener une action collective. Ils ciblent leur mobilisation

sur les chauffeurs de taxis, assez nombreux et indispensables à la vie d'une ville pour pouvoir exercer une pression efficace sur le gouvernement: celui-ci cède aux demandes des taxis en 2008 et 2011.

Les taxis, communiquent également auprès du grand public pour compenser l'image négative qu'ils pourraient véhiculer par leurs grèves. Mais cela ne constitue qu'un complément à leur stratégie de mobilisation interne.

En effet, en fondant leur stratégie sur une relation durable, les taxis doivent, pour convaincre le gouvernement d'agir en leur faveur, avoir le soutien de l'opinion publique. S'ils ne l'ont pas, le gouvernement, élu par ces consommateurs, ne pourra pas durablement les favoriser dans l'élaboration de la législation.

Force est de constater que si l'industrie rassemble derrière elle les chauffeurs de taxis, elle ne parvient pas à faire de même avec les consommateurs. Il s'agit d'une limite à leur stratégie relationnelle.

Les taxis ont donc mené une stratégie relationnelle, leur sort dépendant fortement de la législation. Ceux-ci ont entrepris une action collective de mobilisation des chauffeurs de taxis. La menace de grèves suivies par de nombreux chauffeurs est un levier d'action efficace pour le camp des taxis. Leur stratégie de "constitution de l'opinion de leurs chauffeurs" est fondée sur le fait que ceux-ci représentent une ressource indispensable pour le gouvernement. En effet, sans ces chauffeurs, d'importants centres économiques peuvent être paralysés (grève à Paris). Le gouvernement doit gagner leur confiance pour que le pays reste stable. Cela constitue un élément clé de négociation entre les taxis et le gouvernement, mais non durable si les taxis ne parviennent pas à légitimer leur action auprès des consommateurs. **L'absence de constitution d'une opinion publique en leur faveur constitue une limite à leur stratégie politique relationnelle.**

Les VTC, moins nombreux et jeunes sur le marché, ne disposent pas de la même force pour influencer le gouvernement dans son action. Etudions quelle stratégie ils ont adopté, conscients de leur faiblesse sur ce point.

3.2.2.2. Les VTC

3.2.2.2.1. L'approche transactionnelle des VTC

Les VTC sont arrivés plus récemment sur le marché du transport léger de personnes que les taxis. La législation dont ils dépendent était jusqu'en 2009 encore peu développée. Ceux-ci n'ont donc pas encore bâti de capital social auprès du gouvernement et se trouvent désavantagés par rapport aux taxis.

La plupart des sociétés de VTC et de réservation de VTC offre, tout comme les taxis, un service unique : il s'agit d'un service de réservation de VTC, motos ou grandes voitures, haut de gamme pour les particuliers ou pour les entreprises. L'unicité de ce service pourrait les pousser à adopter une approche relationnelle. Nous interprétons toutefois que, **conscients de leur retard par rapport aux taxis dans la construction d'une relation avec l'Etat, ils ont fait le choix par défaut d'une stratégie transactionnelle.**

Face aux changements de législation, dont elles dépendent fortement, certaines sociétés déposent le bilan (EasyTake), d'autres comme Allocab se diversifient (réservation possible pour les particuliers en plus des professionnels et ouverture de la plateforme aux taxis). D'autres encore, comme Snapcar, menacent de ne pas respecter la législation - mais risquent de ne pas pouvoir assumer financièrement cette menace.

Les sociétés de VTC, dont la viabilité est de plus en plus dépendante de la législation, tentent aujourd'hui de bâtir une stratégie relationnelle avec l'Etat, par l'intermédiaire des consommateurs et des négociations. Notons que cette stratégie n'est pas évidente à mettre en place, ne pouvant se forcer, s'établissant sur le long terme, et ces entreprises étant innovantes, proposant régulièrement de nouveaux services ou se recentrant. C'est pourquoi celles-ci mènent plutôt une stratégie transactionnelle, la nature de leur activité pouvant changer à l'avenir.

A l'inverse de la négociation entre les taxis et l'Etat, marquée par le corporatisme français, les sociétés de réservation de VTC, qui s'inscrivent dans un courant d'innovation, introduisent du pluralisme dans la négociation : en perpétuelle évolution, les relations qu'elles entretiennent avec l'Etat ne peuvent pas être aussi institutionnalisées qu'elles le sont entre les taxis et l'Etat. **Les sociétés de VTC**

transforment le marché et remettent en cause la traditionnelle méthode de négociation entre l'Etat et les acteurs du marché. Remarquons que certaines sociétés de VTC commencent à ralentir leur rythme d'innovation et à s'inscrire peu à peu dans une logique de négociation corporatiste (syndicats de VTC, fondations, etc.) alors que d'autres tendent à garder une stratégie transactionnelle. **Gageons que l'approche des sociétés de VTC basculera vers une approche relationnelle à long terme.**

3.2.2.2.2. Action individuelle des VTC

Certaines sociétés de VTC ne disposent pas d'assez de ressources pour assumer une action politique individuelle. Certaines se sont donc alliées par les syndicats de VTC et ont mené des actions politiques communes (grèves des VTC), d'autres sont restées isolées (parfois au prix de la survie de l'entreprise, comme EasyTake).

Certaines sociétés ayant fait cavalier seul, plus développées et disposant de plus de ressources, ont pu assumer des actions individuelles, dans la presse comme en justice. Il s'agit notamment de Snapcar, Allocab, ou encore Le Cab. Le Cab a ainsi financé une action en justice dénonçant Uber. Chacune de leurs actions fut individuelle. La question des ressources financières n'explique toutefois pas entièrement ce choix. On peut en effet imaginer **qu'en rassemblant leurs ressources et en s'exprimant d'une seule voix, les sociétés de VTC auraient été plus convaincantes auprès de l'Etat**, directement et indirectement par l'intermédiaire des consommateurs. Rappelons cependant que si les entreprises disposent de ressources intangibles qu'elles ne souhaitent pas partager avec leurs concurrents, alors elles ne seront pas poussées à mener des actions collectives. C'est le cas ici. Ces ressources intangibles sont par exemple les applications mises en place ou les informations rassemblées sur les consommateurs.

La deuxième variable qui permet d'expliquer la démarche individuelle des VTC est celle de la « pluralité » de marché, selon Hillman et Hitt. Nous pouvons, à travers le cas des VTC, préciser cette notion en dévoilant deux aspects. Le premier est celui de la nouveauté : les sociétés de réservation de VTC sont généralement en perpétuelle évolution quant à la nature du service qu'elles proposent. Ne pouvant se positionner de manière stable, elles n'ont pas intérêt à investir dans une collaboration autour d'un

service qu'elles risquent de ne plus assurer. Ces sociétés préfèrent investir dans l'innovation que dans l'action en collaboration avec d'autres pour défendre une activité qui peut changer. Ajoutons que ces innovations sont des ressources intangibles dont les sociétés ne veulent pas partager les modèles récents. En effet, un acteur suiveur pourrait copier et améliorer le modèle, dépassant ainsi l'entreprise leader de l'innovation. Le deuxième aspect est ainsi celui de la rivalité. Le marché des VTC et des sociétés de réservation de VTC est un marché où le niveau de concurrence est très élevé. Le niveau de barrière à l'entrée sur le marché est faible (pas de ticket d'entrée), les acteurs et substituts sont nombreux. La demande est toutefois encore très élevée. Les nouveaux acteurs ne peuvent véritablement faire le poids face au lobby des taxis. Dans ce contexte, ceux qui réussissent à affronter cette concurrence essaient également de tuer leurs concurrents directs (autres sociétés de VTC). La démarche en justice de « Le Cab » contre Uber en est un exemple. **Le contexte de forte rivalité entre les sociétés de réservation de VTC a pesé dans le choix d'une action individuelle.**

La dernière variable définie par Hillman et Hitt expliquant le choix de l'approche politique d'une entreprise -individuelle ou collective- est la visibilité du problème politique en jeu. Dans ce cas, le problème politique est très visible et médiatisé, de sorte que les employés concernés et les consommateurs peuvent se mobiliser. Les sociétés ont donc tout intérêt à s'allier pour être plus crédibles dans la constitution d'une opinion publique allant dans leur sens. Les sociétés de VTC se sont ainsi mobilisées pour manifester contre le décret des 15 minutes, mais ont agi individuellement, tant dans la communication sur internet (chaque société a fait signer une pétition contre le décret au lieu de faire une seule pétition pour toutes les sociétés) que dans leurs actions en justice (même si Allocab, dans son action contre le décret a agi au nom de tous les VTC pour être légitime). Le contexte de rivalité décrit ci-dessus est trop important pour que celles-ci s'allient. Les nouvelles sociétés de réservation de VTC souhaitent par ailleurs que leur nom soit visible dans la lutte pour l'innovation et l'amélioration du service auprès du consommateur. Les sociétés comme Allocab, Le Cab, ou Uber, en phase de recrutement de chauffeurs et de clients, médiatisent leur action pour se positionner comme référence auprès d'eux.

Les sociétés de VTC pourraient mener des actions collectives pour rassembler leurs ressources et avoir plus de légitimité. Cependant, elles mènent une action politique

individuelle due à un contexte d'hypercompétitivité. **Elles font de leur action politique un outil de communication pour recruter et bénéficier d'une image positive aux yeux des consommateurs.** Dans ce cadre concurrentiel, Uber a une place et des variables particulières.

3.2.2.3. Uber : trois particularités qui font la différence

Comme vu en deuxième partie, Uber est une société de réservation de berlines mais aussi de voitures privées et de taxis, la plaçant dans plusieurs cadres politiques. La société doit en effet se positionner quant à plusieurs problèmes politiques : celui des VTC contre les taxis en général, mais aussi celui des VTC contre le transport par des voitures de particuliers (UberPop).

La deuxième particularité d'Uber est que la société est américaine et multinationale. Développée dans plusieurs pays, elle diminue le risque d'échec et renforce son poids.

Enfin, la société est détenue par de puissants investisseurs, dont Goldman Sachs et Google Venture. Elle dispose donc d'une force financière indéniable face à ses concurrents. En effet, la plupart de ses rivaux en France n'exercent que sur le territoire français et aucun ne dispose des mêmes ressources. Certains ne sont implantés que dans une seule ville.

Ces trois particularités expliquent l'unicité de la stratégie politique d'Uber.

3.2.2.3.1. Une stratégie transactionnelle fondée sur trois variables

Nos recherches montrent qu'Uber mène une stratégie transactionnelle car son activité est récente, diversifiée et propose une innovation disruptive, que nous définirons.

Uber mène une stratégie transactionnelle, comme les autres sociétés de VTC, notamment car son activité est récente et qu'Uber n'a pas eu le temps de structurer une approche relationnelle avec l'Etat. En revanche, contrairement aux sociétés de VTC, il semblerait que ce ne soit pas un choix par défaut dans le cas d'Uber. Les services proposés par Uber étant relativement nouveaux en 2009, la société bénéficiait d'un flou juridique, d'une législation peu claire lors de sa création. Aujourd'hui, certains

des services déployés par Uber sont compromis par la législation. Aux Etats-Unis, Uber a ainsi embauché des politiciens comme David Plouffe, ex-conseiller du président Barack Obama pour participer à l'élaboration de cette législation et commencer à bâtir une stratégie relationnelle. En France, Uber n'adopte pas encore cette stratégie. Uber ne propose pas, comme les taxis auraient pu le faire, de plan sur le long terme, d'échange d'information ou de collaboration avec l'Etat et a clairement opté pour une stratégie transactionnelle. La société n'agit que de façon ponctuelle, en réponse aux problèmes posés par la législation suite au lancement de ses nouveaux services. Elle ne semble pas tenter de construire de relation de long terme avec l'Etat.

C'est également la diversité de ses services qui pousse Uber à mener une stratégie transactionnelle. Uber est concerné par quasiment tous les enjeux du transport léger de personnes, proposant des services mélangeant taxi, VTC et covoiturage. Cela ferait de très nombreux fronts sur lesquels la société devrait créer une relation avec l'Etat (UberPop et le covoiturage, la géolocalisation et la maraude électronique, les intérêts des VTC en général, etc.), or cela a un coût et prend du temps. Cela explique en partie pourquoi Uber ne traite que ponctuellement avec l'Etat, lorsque la législation pose problème contre l'un de ses services. Les services d'Uber sont liés entre eux par leur nature (ceux-ci étant tous des moyens de transport léger de personnes) mais diversifiés quant aux intérêts défendus par les acteurs qu'ils engagent. **Cela semble ainsi confirmer la théorie de Hillman et Hitt selon laquelle les sociétés dont les activités sont diversifiées sont poussées à mener une stratégie transactionnelle.**

Enfin, **l'innovation disruptive que propose Uber pluralise le marché, le transforme et remet en cause la méthode traditionnelle de négociation entre le gouvernement et les acteurs de marché.** Cela explique également la stratégie transactionnelle entreprise par Uber.

Uber propose en effet un service qui fait la synthèse de ce qui existe sur le marché de la réservation préalable, tout en ajoutant de nouveaux services dans un nouveau modèle d'affaires: ceci est une innovation disruptive, au sens de la nouvelle définition donnée par Nicolas Colin²⁶ en 2014. Celle-ci n'est plus uniquement une innovation technologique permettant une amélioration du service et un gain de productivité. Pour

²⁶ Colin, N. (2013) Taxis, VTC : les fossoyeurs de l'innovation, www.latribune.fr [en ligne], 15 octobre. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20131015trib000790737/taxis-vtc-les-fossoyeurs-de-l-innovation.html>

innover, il faut proposer un nouveau modèle de marché. Nous pourrions donc différencier l'innovation disruptive en termes de *business model*, que propose Uber, de l'innovation technologique-gain de productivité que proposent les taxis (nouvelles applications de réservation et amélioration de leur service en réponse aux innovations proposées par les sociétés de réservation de VTC). Il semblerait que ce soit l'innovation disruptive qui pousse une entreprise à n'intervenir que ponctuellement auprès du gouvernement quant aux services qu'elle propose, jusqu'à ce que le gouvernement adopte une législation concernant le nouveau *business model* créé. Lorsque le gouvernement aura intégré ce nouveau modèle dans la législation, Uber songera éventuellement à construire une relation structurée et durable, sur cette base, avec le gouvernement.

Nous comprenons qu'aujourd'hui, Uber semble agir de façon ponctuelle et à court terme avec le gouvernement. Cependant, la société entamerait un début de relation durable indirecte avec le gouvernement, via la constitution de l'opinion publique en sa faveur. Uber ne chercherait pas à mener de stratégie informationnelle ou financière.

3.2.2.3.2. Une action individuelle permise par d'importantes ressources financières

Ajoutons aux variables expliquées pour les sociétés de réservation de VTC les particularités d'Uber. Nous comprendrons ainsi la spécificité de son action individuelle.

Uber est notamment soutenue financièrement par Goldman Sachs et Google Venture. La société est valorisée à plus de 40 milliards de dollars. Elle n'a pas besoin de se lier aux autres acteurs pour se renforcer. Elle peut par exemple se permettre d'utiliser ses ressources pour proposer un prix équivalent au coût de revient (et donc des tarifs très compétitifs), risquer d'enfreindre la loi, payer les amendes encourues par leurs chauffeurs et d'agir en justice pour défendre ses intérêts. Ses concurrents dénoncent ainsi la montée d'un nouveau lobby Uber²⁷.

²⁷ Raymond, G. (2014) Grève des taxis: ce lobby tout-puissant qui en dénonce un autre, <http://www.huffingtonpost.fr> [en ligne], 13 janvier. Disponible sur: <http://www.huffingtonpost.fr/2014/01/13 greve-taxis-vtc-uber-snapcar-delai-lobby_n_4585030.html

Ajoutons qu'en agissant seul, Uber poursuit probablement un objectif de **différenciation par rapport à ses concurrents**. En effet, Uber est très médiatisé, chacune des interventions provocatrices de son dirigeant, Travis Kalanick, étant reprise²⁸. Cela lui permet de devenir une référence en termes de transport léger de personnes.

3.2.2.3.3. La mobilisation de l'opinion publique: devenir "*too big to ban*"

Comme vu précédemment, la législation autour des services proposés par Uber se situe au stade de l'élaboration si nous reprenons les stades définis par Buchholz. Nous en déduisons, en suivant les conclusions de Hillman et Hitt, qu'Uber a intérêt à mobiliser l'opinion publique. En effet, les sociétés de VTC n'ayant pas mené de relation durable avec l'Etat, la mobilisation de l'opinion publique est le seul moyen leur permettant d'exercer une pression sur le gouvernement, au moment de l'élaboration de la législation les concernant. Mais Uber a une technique particulière.

Uber semble entreprendre au niveau mondial une stratégie qu'elle doit poursuivre: Uber s'efforce ainsi de devenir le plus rapidement possible "*too big to ban*"²⁹. Uber veut être utilisé par de très nombreux utilisateurs, très vite, et devenir essentiel pour eux³⁰. Si Uber devient ancré dans les habitudes des consommateurs, voire essentiel et quotidien pour des particuliers et des entreprises, les gouvernements ne pourront mettre en œuvre des réglementations forçant Uber à cesser ses activités dans un pays, sous peine de voir s'élever l'opinion publique. C'est cela qu'Uber doit cultiver pour gagner en poids et en légitimité lors des négociations avec les pouvoirs publics.

²⁸ Ce dernier multiplie les déclarations agressives envers les taxis dans la presse, comme en mai 2014, où il déclare : « notre adversaire est un connard, qui s'appelle Taxi. Personne ne l'aime, personne n'aime ce qu'il fait mais il est tellement impliqué dans les rouages politiques que beaucoup de personnes lui doivent des faveurs ».

²⁹ D'après l'expression beaucoup entendue et lue depuis la crise des subprimes en 2008 "*too big to fail*", à propos des banques et compagnies d'assurance renflouées par les Etats afin d'éviter de trop désastreuses conséquences sur l'économie

³⁰ Alexandre Molla, directeur du développement d'Uber France, déclarait ainsi en septembre 2014: "Oui, des actions ont été lancées contre nous mais notre légitimité viendra de l'usage populaire."

3.2.3. Synthèse

Nous remarquons des différences importantes entre les stratégies politiques des acteurs du marché du transport léger de personnes.

Premièrement, les taxis, installés depuis plus longtemps sur le marché ont une relation directe avec le gouvernement. A l'inverse, les sociétés de réservation de VTC entretiennent surtout une relation indirecte avec le gouvernement. Les taxis agissent directement sur le gouvernement par la pression qu'ils exercent grâce à des mouvements de protestation largement suivis (opérations escargot, grève, etc.). Les sociétés de réservation de VTC, ne disposant pas d'un moyen de pression aussi puissant, doivent se contenter d'une action indirecte par l'intermédiaire de la justice et la mobilisation de l'opinion publique.

La stratégie menée par les taxis est relationnelle et collective alors que celle des sociétés de réservation de VTC est transactionnelle et individuelle. Mais la méthode de négociation entre les taxis et le gouvernement est remise en cause par l'arrivée des nouveaux acteurs sur le marché du transport léger de personnes. Ceux-ci ont bouleversé la relation monopolistique, institutionnalisée et normalisée que les taxis entretenaient avec le gouvernement. En effet, **ces nouveaux acteurs ont introduit un pluralisme dans les services proposés, une rivalité et un dynamisme d'innovation rendant le marché instable et donc la législation mouvante.** Les taxis ayant le quasi-monopole sur le marché du transport léger de personnes, la puissance d'action des VTC était beaucoup plus faible.

Nous avons expliqué ces différences de stratégie grâce aux variables exposées par Hillman et Hitt. Nous avons également précisé d'autres variables sur lesquelles nous devons revenir.

4. Variables et stratégies spécifiques aux organisations de type “Uber”

Nous avons, grâce aux modèles théoriques appliqués, distingué les différentes stratégies des acteurs du marché du transport léger de personne. Nous avons toutefois à plusieurs reprises souligné la particularité d’Uber. Dans cette partie, nous qualifierons les variables qui influencent la stratégie politique d’un nouvel entrant comme Uber. Puis nous rapprocherons la stratégie politique qu’il entreprend de celle des organisations pirates. Nous pourrions tirer des conclusions sur la stratégie politique menée par un nouvel entrant, proposant une innovation disruptive, acteur que nous définirons.

4.1. Le rôle clé de l’innovation dans le bouleversement d’un marché politique

Nous avons expliqué les différences de stratégie choisies par les acteurs grâce aux variables exposées par Hillman et Hitt. Mais nous avons également précisé deux autres variables. Revenons en effet sur le critère du niveau de corporatisme ou de pluralisme expliqué par ces deux auteurs.

Selon Hillman et Hitt, la société dans laquelle agissent les acteurs est corporatiste à partir du moment où les relations entre les acteurs et le gouvernement sont institutionnalisées, que les acteurs s’unissent entre eux pour trouver une solution de compromis quant à la législation. Remarquons tout d’abord que nous avons analysé ce critère au niveau du marché politique concerné et non pas au niveau de la société française globale. En effet, le niveau de corporatisme peut varier d’un marché à un autre. Précisons ce critère avec ce que nous avons analysé sur les taxis. Nous pouvons ajouter qu’un cadre politique est corporatiste lorsqu’un acteur a le quasi-monopole sur ce marché ou que le rythme d’innovation étant faible, le marché évolue peu. Les relations avec le gouvernement sont alors de fait, uniformisées. Les acteurs sur le marché ont alors une relation de long terme avec le gouvernement pour tenter de préserver leurs avantages et mettre en position de faiblesse d’éventuels nouveaux entrants. Ils disposent, du fait de cette position dominante, d’un fort moyen de pression direct sur le gouvernement.

A l'inverse, Hillman et Hitt définissent une société comme étant pluraliste lorsque ses acteurs sont nombreux, différents et que leur activité évolue fréquemment. En travaillant sur la stratégie des taxis, des sociétés de VTC et d'Uber, **nous avons remarqué que deux autres variables influençaient remarquablement le niveau de pluralisme et donc la stratégie politique des acteurs : la compétition et l'innovation.**

D'une part, **si la compétition est élevée et les acteurs nombreux, ceux-ci auront tendance à mener une stratégie politique individuelle.** Nous avons par exemple observé que la compétition étant rude parmi les sociétés de réservation de VTC, celles-ci ne collaborent pas dans leur stratégie politique.

D'autre part, **plus le niveau d'innovation est important, plus les acteurs sont poussés à mobiliser l'opinion publique, et le gouvernement à revoir la base de sa législation.** La méthode de négociation entre les acteurs et le gouvernement peut se trouver transformée par la nouvelle activité d'un acteur sur le marché. Sans redéfinir l'innovation, nous déterminerons trois niveaux d'innovation, de la moins influente à la plus impactante quant à la législation et au mode d'action des acteurs sur le marché politique: le gain de productivité, l'innovation incrémentale et l'innovation disruptive. Pour chacune d'entre elle nous analyserons l'impact sur la stratégie politique des acteurs du marché.

Le gain de productivité, au sens de Nicolas Colin, est décrit comme une « **innovation technique** » qui améliore le service proposé sans le transformer. La société innovante techniquement gagne en productivité, mais ne révolutionne pas son modèle d'affaire.

Cette innovation n'est qu'un gain de productivité qui n'a peu ou pas d'impact sur les relations entre le gouvernement et les acteurs, la législation n'étant pas impactée.

L'**innovation incrémentale** serait celle qui crée une nouvelle offre, concurrençant l'offre existante sans toutefois la remettre en cause. Cette nouvelle offre pourrait ici correspondre au service de réservation sur application mobile des VTC. Une nouvelle offre est créée, concurrençant les taxis. Toutefois, celle-ci est initialement limitée aux demandes premium et ne remet pas en cause le modèle d'affaire des taxis.

Cette innovation engendre une légère transformation des relations entre les acteurs et le gouvernement, les rapports de forces étant remis en cause. De nouvelles lois

peuvent être créées dans le but de protéger l'offre préexistante (enjeux sociaux et de concurrence) ou de réglementer le nouveau service proposé (exigences de sécurité par exemple). Mais ces lois sont elles aussi de nature incrémentales (une évolution par rapport à une base législative existante) et ne nécessitent pas l'abrogation ou la modification de la législation concernant le modèle d'affaire de l'offre préexistante sur le marché. Dans notre cas, les applications de réservation de VTC premium n'ont pas à elles seules remis en cause le modèle d'affaire des taxis au point d'en revoir la législation.

Enfin, il y a l'**innovation disruptive**. Une société réalise une innovation disruptive lorsqu'elle propose une nouvelle offre se valorisant sur le marché et présentant un nouveau modèle de marché - au sens de Nicolas Colin. Cette offre fait la synthèse des offres existantes, tout en apportant une nouveauté. Elle rassemble donc différents services du marché et s'adresse à tous les consommateurs. L'application développée par Uber qui permet au consommateur de réserver tout type de transport léger de personne en est un exemple. Cette innovation remet en cause le modèle du marché politique. Dans notre cas, **Uber pose la question de la légitimité et de la viabilité du modèle d'affaire et de la législation encadrant les taxis**. En effet, l'offre d'Uber concurrence les taxis sur tout son marché (et non pas seulement les clients premium). Leur modèle repose sur l'achat d'une licence qui leur permet d'avoir l'exclusivité sur le marché de la maraude. Or, celle-ci tombe lorsque les consommateurs peuvent se tourner vers d'autres moyens légers de transport n'ayant pas eu besoin d'obtenir une licence et pouvant prendre en charge des clients quasi aussi rapidement que par la maraude. La législation encadrant les taxis et ainsi tous les transports légers de personnes est remise en cause. **L'innovation disruptive rend obsolète la législation et incite à la rédaction de nouvelles lois sur la base d'un nouveau modèle**. Notons que la législation n'a évolué que de façon incrémentale et est en retard par rapport à cette innovation disruptive. C'est ce que confirment nos interlocuteurs chez Allocab. Le législateur n'a pas encore statué quant à la légalité des services proposés par Uber: un flou juridique perdure et Uber semble en profiter pour se développer librement.

En révolutionnant l'offre sur le marché et son cadre juridique, l'innovation disruptive transforme le mode de transaction entre les acteurs du marché et le gouvernement. La relation de long terme menée par les taxis avec le gouvernement

perd peu à peu en légitimité face à la mobilisation de l'opinion publique en faveur des nouveaux entrants sur le marché, grâce à leurs innovations disruptives. Mais la pression directe exercée sur le gouvernement par l'acteur installé sur le marché reste forte et difficile à affronter pour les nouveaux entrants.

Pour réussir, ceux-ci, comme Uber, mènent une stratégie de mobilisation de l'opinion publique, la plus large possible : dans plusieurs pays, sur tous les marchés. Ils développent largement leur innovation disruptive pour exercer une pression presque aussi efficace sur les gouvernements que celle des anciens acteurs sur le marché. Leur stratégie est d'acquérir un niveau de développement et une taille importante, tant que le législateur n'a pas encore statué, pour avoir un poids déterminant face au gouvernement (le *"too big to ban"* vu précédemment). Mais ceux-ci ne peuvent se développer que dans la limite de leur légitimité. Les nouveaux entrants bénéficiaient parfois lors de leur entrée de *"grey areas"* (zones de flou juridique): s'ils entraînent des problèmes pour le consommateur ou la société, alors leur développement sera freiné, n'étant plus soutenu par ses utilisateurs. Si un problème de sécurité est décelé au sein du nouveau service proposé par exemple, celui-ci pourrait être remis en cause et délaissé par les consommateurs. Le juge de sa légitimité est le consommateur. Or celui-ci n'est pas toujours conscient des inconvénients et conséquences des innovations proposées. Le nouvel acteur, « disruptif » peut abuser de ce manque de jugement sur la légitimité de leur innovation. Il prend alors un risque. Dans notre cas, Uber est même allé plus loin en pariant sur le développement d'UberPop malgré son interdiction. Uber a pu prendre ce risque car il avait les moyens financiers de le soutenir. Est-ce qu'un autre acteur, sans sa puissance financière, aurait pu le faire ? Probablement pas. C'est une question que nous ne traiterons pas ici mais nous invitons des chercheurs à y répondre.

Nous comprenons que **selon le niveau d'innovation apporté par le nouvel entrant sur le marché réglementé, l'impact sur les lois et sur l'équilibre des forces du marché politique ne sera pas le même**. Notre étude nous permet de déceler les caractéristiques d'un innovateur disruptif nouvel entrant sur un marché réglementé. **Le niveau de compétition et d'innovation ainsi que l'avancement de la législation quant à la nouvelle offre déterminent les caractéristiques de la stratégie politique: transactionnelle ou relationnelle, individuelle ou collective**. A haut niveau de compétition et d'innovation, afin d'être viable à long terme, convaincre

largement les consommateurs et se développer de façon à se rendre “*too big to ban*” doit permettre au nouvel entrant de mener l’élaboration de la nouvelle législation dans son sens. Remarquons que la stratégie de développement rapide pour atteindre une taille critique alors que le législateur n’a toujours pas statué quant à la légalité de l’activité est une tactique que Hillman et Hitt n’avaient pas précisé. Nous allons à présent revenir sur cette tactique en tentant de la rapprocher de la stratégie de l’organisation pirate, définie par R. Durand et JP. Vergne³¹.

4.2. Uber, une organisation pirate?

Adopter une stratégie de mobilisation de l’opinion publique mais enchaîner les polémiques et les scandales: il est difficile de cerner la stratégie politique d’Uber.

Est-elle difficile à cerner parce qu’elle n’entre pas dans les cadres classiques d’analyse? La question de l’existence même de leur stratégie politique se pose. Uber suit-il vraiment une stratégie politique? Le groupe ne se serait-il pas simplement lancé sur de nombreux fronts juridiques en comptant sur le soutien de ses utilisateurs?

Ces questions restant en suspens, nous avons toutefois discerné une stratégie caractéristique: le développement d’une taille critique avant que le législateur n’ait statué sur la légalité de l’activité, pour le pousser à élaborer une législation en sa faveur. La notion d’organisation pirate, développée par R. Durand et JP. Vergne pourrait nous permettre de mieux caractériser cette stratégie. Nous allons d’abord reprendre la définition d’organisation pirate donnée par les deux auteurs puis tirer des conclusions sur la stratégie du nouvel entrant, innovateur disruptif qu’est Uber dans notre cas.

4.2.1. L’organisation pirate: définition

Nous nous sommes intéressées dans la revue de littérature au concept d’organisation pirate. Les auteurs la définissent comme une organisation profitant d’un vide juridique ou d’un espace encore “non territorialisé” par l’Etat pour développer une offre qui frôle

³¹ Durand, R. & Vergne, J-P (2010) *L’organisation pirate. Essai sur l’évolution du capitalisme*

l'illégalité. Cette définition se décline en quatre éléments qui constituent l'organisation pirate.

La première caractéristique est celle de *l'uncharted territory* dans lequel évolue l'organisation pirate: un territoire inexploré, où ce qui est légal et ce qui est légitime n'ont pas encore été défini. L'organisation pirate se lance en effet dans une activité qui ne rentre pas dans les cadres établis par la législation ou légitimés par l'opinion publique. Plus précisément, l'organisation pirate est à la frontière entre l'espace légalisé et le vide juridique et fait des allers-retours entre les deux espaces.

Ensuite, il faut que l'activité dans laquelle se lance l'organisation pirate pose débat. En plus de toucher aux intérêts de l'Etat, elle propose un nouveau modèle sous-entendant la diffusion d'une législation en désaccord avec celle existante. L'Etat souhaite donc prendre le contrôle sur cet espace.

Pour cela, les auteurs ont identifié que l'Etat agit par le biais d'organisations monopolistiques et fait avancer la législation sur le marché dans lequel évolue l'organisation pirate. L'organisation pirate agit donc sur un espace en cours de « territorialisation », c'est-à-dire en cours de légifération.

C'est enfin la stratégie de développement que l'organisation entreprend qui la qualifie de pirate. L'organisation pirate mène une stratégie particulière caractérisée par la rapidité de son action, son originalité et son adaptabilité aux concurrents auxquels elle fait face. Pour cela, elle s'octroie certains droits et en cultivant son identité, elle rend légitime la violation de normes imposées par l'Etat. Elle attire rapidement les consommateurs et construit ainsi sa légitimité auprès de l'opinion publique, marginalisant même ses concurrents. **Les organisations pirates obtiennent souvent un soutien très fort de la part de l'opinion publique, qui les considère - parfois à tort - comme des défenseurs de leur liberté, de leur intérêt, et les trouve plus légitimes que le monopole en place.** Enfin, l'organisation pirate bénéficie de la légifération de l'Etat qui, en couvrant rapidement les besoins de législation due à la nouvelle activité, entérinera la législation implicitement imposée par l'organisation pirate.

4.2.2. Uber: déclinaison d'une organisation pirate

Nous allons à présent déterminer si Uber, au sein du marché du transport léger de personnes, répond aux quatre critères de caractérisation de l'organisation pirate.

Uber a lancé son activité à la frontière entre un espace réglementé et un vide juridique. Le législateur a toutefois récemment pallié ce vide juridique en interdisant une partie de l'activité d'Uber.

Dans le premier cadre juridique (défini dans notre deuxième partie), centré sur le problème de concurrence "déloyale" entre les VTC et les taxis, Uber et les sociétés de réservation de VTC proposaient en effet des applications remettant en cause le système des licences. L'application permettait en effet, grâce à la géolocalisation, ce qui était reconnu par l'Etat comme de la "maraude électronique" (l'utilisateur pouvant suivre en direct où était son VTC depuis son téléphone). Le décret des 15 minutes destiné à mettre fin à cette possibilité a été rejeté mais la géolocalisation fut interdite. Cet espace juridique n'est donc plus vide ni amené à être modifié.

Dans le deuxième cadre politique, Uber profite d'un flou juridique autour de la notion de covoiturage (était-ce le principe du partage des coûts? De l'absence de profit? D'avoir le projet d'effectuer le trajet même sans covoitureur?) pour développer UberPop. Uber s'est donc développé sur cet "*uncharted territory*". Le législateur a toutefois récemment statué sur la légalité de l'activité d'UberPop en l'interdisant. Malgré cette interdiction, Uber persiste en dénonçant le décret d'interdiction en justice et enfreint la nouvelle législation mise en place. La société pousse en effet ses chauffeurs à continuer leur activité UberPop. Uber semble donc aller au-delà de la situation de l'organisation pirate en s'attaquant à une législation explicite contre son activité, par le recours à la justice et le soutien des chauffeurs qui enfreignent la nouvelle législation. C'est donc une situation différente de celle décrite par R. Durand et JP. Vergne pour les organisations pirates.

L'activité d'Uber fait débat dans les deux cadres politiques travaillés et suppose une législation en contradiction avec la législation en place. En effet, en remettant en cause le système des licences des taxis et celui du covoiturage, Uber touche à la sécurité de l'emploi des chauffeurs de taxis et à celle des consommateurs. En 2011, 2013 et 2014, l'Etat a donc cherché établir une législation encadrant les activités encore "non couvertes juridiquement" pour protéger chauffeurs et consommateurs. L'exemple est

celui de la table ronde dirigée par M. Thévenoud. L'organisation monopolistique par laquelle agit le gouvernement ici contre la nouvelle activité est celle des taxis. Ceux-ci avaient en effet le quasi-monopole sur l'activité du transport léger de personnes.

La stratégie de développement d'Uber est fondée sur sa capacité à atteindre rapidement une taille critique. L'originalité de son action réside dans le soutien qu'elle propose à ses chauffeurs pour qu'ils poursuivent leur activité, même une fois celle-ci déclarée illégale. La société propose à son lancement des prix défiant toute concurrence, couvrant tout juste son coût de revient pour attirer des consommateurs et convertir une masse d'utilisateurs au nouveau service qu'elle propose. La communication parfois provocatrice qu'elle déploie, sa persistance contre la législation et l'imprévisibilité de son action rendent sa stratégie difficile à cerner. S'agirait-il d'une caractéristique d'une organisation pirate, encore non précisée ? Uber s'octroie également des droits que la législation ne permet pas en poussant les chauffeurs à poursuivre leur activité UberPop, ceux-ci pouvant être difficilement contrôlés par les forces de police. Enfin, par sa communication provocatrice et son infiltration dans le quotidien des consommateurs, Uber a bâti son identité. La société a rapidement convaincu les consommateurs et commencé à construire sa légitimité auprès de l'opinion publique. Malgré ce succès, est-ce parce que la société n'est pas parvenue à légitimer la totalité de son activité ou est-ce à cause de la puissance de ses concurrents qu'une partie de son activité a été interdite ? La législation entérinée dans le cadre du deuxième cadre politique étudié (UberPop) est effectivement en sa défaveur.

Nous pouvons conclure qu'Uber a profité d'un vide juridique pour atteindre une taille critique rapidement en mobilisant l'opinion publique et en suivant ainsi la stratégie type d'une organisation pirate. La législation a toutefois statué quant à son activité, ceci ne la plaçant plus exactement dans la situation d'une organisation pirate. La particularité d'Uber est de poursuivre son activité à l'encontre de la législation récente, et d'agir en justice pour tenter de faire évoluer la législation en sa faveur.

Conclusion

Attaquer nos recherches sous l'angle du retournement actuel du marché du transport léger de personnes nous a permis d'avancer quant à la problématique de la stratégie politique des acteurs sur un marché réglementé, bouleversé par l'introduction d'une innovation. Par ce travail, nous avons également identifié quelques questions qui pourront orienter les futures recherches sur cette problématique.

Nous avons précisé plusieurs points quant à la problématique étudiée. Nous avons d'abord confirmé et complété la théorie proposée par Hillman et Hitt sur la construction de la stratégie politique d'une organisation. La stratégie des acteurs étudiés peut effectivement s'analyser de la façon proposée par Hillman et Hitt : étant soit transactionnelle ou relationnelle, puis soit collective ou individuelle, enfin, soit directe (financière ou informationnelle) soit indirecte (par la constitution de l'opinion publique). Nous compléterons ce modèle en précisant que l'action en justice est aussi une tactique directe mais ni financière ni informationnelle, empruntée par les acteurs étudiés. La structure de la stratégie politique des acteurs étudiés peut ensuite être justifiée par les variables également définies par Hillman et Hitt. Ces variables sont : la diversité de l'activité de l'acteur, la dépendance de l'acteur par rapport au gouvernement, le niveau de corporatisme et de pluralisme, l'état d'avancement de la législation, le niveau et la qualité des ressources de l'organisation, la médiatisation du problème et le réseau de personnes touchées. Précisons que le niveau de corporatisme et de pluralisme dépend du niveau de compétition et d'innovation des acteurs sur le marché. Nous avons ainsi déterminé trois niveaux d'innovation, de la moins importante à la plus impactante: technique, incrémentale et disruptive. Ces dernières variables influencent les rapports de force et les relations entre les acteurs du marché et le gouvernement. Nous supposons qu'un niveau de compétition et d'innovation élevé pousse les organisations à mener une stratégie transactionnelle spécifique.

Nous avons ensuite repris la définition de l'organisation pirate proposée par R. Durand et JP. Vergne pour qualifier la spécificité de la stratégie politique d'Uber par rapport au modèle proposé par Hillman et Hitt. Uber était effectivement une organisation pirate, profitant de sa situation à la frontière entre un espace réglementé et un vide juridique pour se développer rapidement et atteindre une taille critique avant que le législateur

ne statue quant à la légalité de son activité. La législation a établi une interdiction d'une partie de son activité et pourtant la société persiste. Elle soutient ses chauffeurs dans la poursuite de son activité et mène une action en justice. Ces tactiques sont celles d'une organisation nouvellement entrée sur un marché, qui pense encore pouvoir faire évoluer la législation.

Ces avancées laissent plusieurs questions en suspens, qui orienteront, nous l'espérons, de futures recherches. Notre étude nous a permis de déceler les caractéristiques d'un « innovateur disruptif », nouvel entrant sur un marché réglementé. Cela étant identifié, nous nous demandons s'il existe d'autres acteurs de ce type sur des marchés différents. Youtube, AirBnB, les producteurs d'OGM, les sociétés de cigarettes électroniques ne sont-ils pas, par exemple, des acteurs ayant profité d'un flou juridique pour se développer ? Ces acteurs se sont effectivement lancés sur des marchés où ils ont provoqué de nombreux débats et fait évoluer la législation. Analyser s'ils suivent une stratégie semblable à celle d'Uber nous permettrait de valider les théories développées par notre cas. Cela permettrait ensuite d'analyser si la stratégie entreprise par Uber peut être un succès ou un échec en répondant aux questions suivantes : ont-ils obtenu une législation leur étant favorable ? Jusqu'où peut évoluer cette législation ? Pourront aussi être déterminés, les critères pour qu'une stratégie politique comme celle-ci soit un succès : la détermination de la société à faire évoluer la législation dépend-elle de ses ressources financières ou de sa confiance en sa capacité à convaincre l'opinion publique ? Sans moyens financiers, est-ce qu'une organisation innovante disruptive peut prétendre pouvoir révolutionner le marché et sa législation ?

Le marché du transport léger de personnes n'a pas fini d'évoluer et pourra encore servir de base de réponse à ces questions.

Bibliographie

AFP (2014) Uber condamné à payer 100 000 euros d'amende pour son offre de covoiturage UberPOP, huffingtonpost.fr [en ligne], 16 octobre. Disponible sur : <http://www.huffingtonpost.fr/2014/10/16/uber-amende-covoiturage-uberpop_n_5995806.html?utm_hp_ref=tw>

Anonyme. Conflit taxis-VTC : Uber doit modifier son mode de facturation, leparisien.fr [en ligne], 4 août 2014. Disponible sur : <<http://www.leparisien.fr/economie/conflit-taxis-vtc-uber-doit-modifier-son-mode-de-facturation-04-08-2014-4046659.php#xtref=https%3A%2F%2Fwww.google.fr%2F>>

Anonyme. En France aussi, la guerre des VTC fait rage avec Uber en ligne de mire, Challenges.fr [en ligne], 24 août 2014. Disponible sur : <<http://www.challenges.fr/entreprise/20140821.CHA6855/en-france-aussi-la-guerre-des-vtc-fait-rage-avec-uber-en-ligne-de-mire.html>>

Anonyme. La guerre des taxis repart, leparisien.fr [en ligne], 21 juillet 2014. Disponible sur : <<http://www.leparisien.fr/economie/la-guerre-des-taxis-repart-21-07-2014-4016625.php>>

Anonyme. La société de VTC Uber condamnée à 100 000 euros d'amende en France, Lemonde.fr [en ligne], 16 octobre 2014. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/10/16/la-societe-de-vtc-uber-condamnee-a-100-000-euros-d-amende-en-france_4507446_3234.html>

Anonyme. Les voitures avec chauffeur Uber interdites d'exercer en Allemagne, Lemonde.fr [en ligne], 2 septembre 2014. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/09/02/revers-pour-uber-en-allemande_4480396_3234.html>

Anonyme. Plus de 500 chauffeurs de VTC ont manifesté contre le « retour au garage », contreponts.org [en ligne], 22 juillet 2014. Disponible sur : <<http://www.contreponts.org/2014/07/22/174209-plus-de-500-chauffeurs-de-vtc-ont-manifeste-contre-le-retour-garage>>

Anonyme. Taxis : comment G7 résiste aux assauts de la concurrence, LesEchos.fr [en ligne], 5 février 2014. Disponible sur :

<http://www.lesechos.fr/05/02/2014/lesechos.fr/0203294975081_taxis---comment-g7-resiste-aux-assauts-de-la-concurrence.htm>

Anonyme. Uber condamné pour avoir présenté Uberpop comme du covoiturage, Lexpress.fr [en ligne], 16 octobre 2014. Disponible sur : <http://www.lexpress.fr/actualite/societe/justice/uber-condamne-pour-avoir-presente-uberpap-comme-du-covoiturage_1612260.html>

Anonyme. Uber se lance en Allemagne, Lefigaro.fr [en ligne], 29 septembre 2014. Disponible sur : <<http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/09/29/97002-20140929FILWWW00217-uber- se-lance-en-allemande.php>>

Anonyme. Uber, Le partenariat Uber, chauffeur-uber.fr [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.chauffeur-uber.fr/partenariat-chauffeur-prive-uber/>>

Anonyme. VTC contre taxis : tout ce que va changer la loi Thévenoud, challenges.fr [en ligne], 19 septembre 2014. Disponible sur : <<http://www.challenges.fr/entreprise/20140919.CHA7937/vtc-taxis-de-nouvelles-regles-adoptees-avec-la-loi-thevenoud.html>>

Assemblée nationale, Transports : taxis et voitures de transport avec chauffeur. Disponible sur : <http://www.assemblee-nationale.fr/14/dossiers/taxis_VTC.asp>

Associated Press (2014) Uber's \$40 Billion valuation: worth it ?, www.gadgets.ndtv.com [en ligne], 6 décembre. Disponible sur: <<http://gadgets.ndtv.com/apps/features/ubers-40-billion-valuation-worth-it-630761>>

Barney, J. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage." Journal of Management, 17: 99-120.

Barotte, N. (2014) Taxis : Berlin interdit l'application Uber, Lefigaro.fr [en ligne], 16 août. Disponible sur : <<http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2014/08/16/01007-20140816ARTFIG00005-taxis-berlin-interdit-l-application-uber.php>>

Bayart, B. (2014) UberPop : la loi et les taxis dépassés par les «pirates», www.lefigaro.fr [en ligne], 16 décembre. Disponible sur : <<http://www.lefigaro.fr/societes/2014/12/16/20005-20141216ARTFIG00100-uberpap-la-loi-et-les-taxis-depasses-par-les-pirates.php>>

Beddard, E. (2014) UberX speeds taxi drivers to precarious work, www.rabble.ca [en ligne], 28 novembre. Disponible sur: <<http://rabble.ca/news/2014/11/uberx-speeds-taxi-drivers-toward-precarious-work>>

Beyler, N. (2013), P-D. Gore-Coty (Uber) : « Il n'y a qu'en France qu'on veut instaurer une loi pour casser la concurrence » [LesEchos.fr](http://www.lesechos.fr) [vidéo en ligne], 24 octobre. Disponible sur : <<http://videos.lesechos.fr/news/invite-des-echos/p-gore-coty-uber-il-n-y-a-qu-en-france-qu-on-veut-instaurer-une-loi-pour-casser-la-concurrence-2764927394001.html>>

Beyler, N. (2013), P-D. Gore-Coty (Uber) : « Uber n'a pas été la cible en particulier des taxis » [LesEchos.fr](http://www.lesechos.fr) [vidéo en ligne], 21 mai. Disponible sur : <<http://videos.lesechos.fr/news/cafe-digital/p-d-gore-coty-uber-uber-n-a-pas-ete-la-cible-en-particulier-des-taxis-2398303636001.html?rubriqueURL=cafe-digital&videoURL=p-d-gore-coty-uber-uber-n-a-pas-ete-la-cible-en-particulier-des-taxis&videoID=239830363600>>

Bleux, A. (2014) La guerre des taxis contre les VTC se délocalise à Taiwan, [Lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr) [en ligne], 26 juillet. Disponible sur : <<http://www.lefigaro.fr/societes/2014/07/26/20005-20140726ARTFIG00011-la-guerre-des-taxis-contre-les-vtc-se-delocalise-a-taiwan.php>>

Bonnet, J. (2014) Uber prépare sa contre attaque après le vote de la loi anti VTC, [usine-digitale.fr](http://www.usine-digitale.fr) [en ligne], 19 septembre. Disponible sur : <http://www.usine-digitale.fr/article/uber-prepare-sa-contre-attaque-apres-le-vote-de-la-loi-anti-vtc.N285544>

Boogar, L. (2014) Uber to tackle urban ridesharing, launches UberPop in Paris, [rudebaguette.com](http://www.rudebaguette.com) [en ligne], 4 février. Disponible sur : <http://www.rudebaguette.com/2014/02/04/uberpop/>

Buchholz, R. (1992). *“Business environments and public policy: implications for management.”*

Cimelière, O. (2014) Réputation : à quoi joue exactement la compagnie de taxis Uber ?, leblogducommunicant2-0.com [en ligne], 25 janvier. Disponible sur :

<<http://www.leblogducommunicant2-0.com/humeur/reputation-a-quoi-joue-exactement-la-compagnie-de-taxis-uber/>>

Cimelière, O. (2014) Uber embauche l'ex-conseiller d'Obama : un très bonne recrue, qui aura deux missions, [www.leplus.nouvelobs.com](http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1233975-uber-embauche-l-ex-conseiller-d-obama-un-tres-bonne-recrue-qui-aura-deux-missions.html) [en ligne], 22 août. Disponible sur : <<http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1233975-uber-embauche-l-ex-conseiller-d-obama-un-tres-bonne-recrue-qui-aura-deux-missions.html>>

Colin, N. (2013) Taxis, VTC : les fossoyeurs de l'innovation, www.latribune.fr [en ligne], 15 octobre. Disponible sur : <<http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20131015trib000790737/taxis-vtc-les-fossoyeurs-de-l-innovation.html>>

Dahan, N. (2009) "The four Ps of corporate political activity: a framework for environmental analysis and corporate action.", *Journal of Public Affairs*, Vol. 9 Issue 2, p111-123. 13p. 2

De Keyzer, A. (2013) Uber Paris : comment ça marche ? Combien ça coute ? blog.tripndrive.com [en ligne], 7 juin. Disponible sur : <http://blog.tripndrive.com/2013/06/uber-paris-comment-ca-marche.html>

Douillac, P. (2014) Les taxis voient d'un très mauvais œil la concurrence des VTC, latribune.fr [en ligne], 20 octobre. Disponible sur : <<http://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2014-10-20/-je-continuerai-a-conduire-tant-qu-uberpop-n-est-pas-interdit.html>>

Dupont-Calbo, J. (2014) Le conflit entre taxis et les VTC porté devant le Conseil d'Etat, [Lemonde.fr](http://lemonde.fr) [en ligne], 3 février. Disponible sur : <http://www.lemonde.fr/economie/article/2014/02/03/le-conflit-entre-taxis-et-vehicules-de-tourisme-avec-chauffeur-porte-devant-le-conseil-d-etat_4358937_3234.html>

Durand, R. & Vergne, J-P (2010) *L'organisation pirate. Essai sur l'évolution du capitalisme.*

Dussidour, F. (2013) Lobby des taxis : les rouages de l'influence, www.lobbycratie.fr [en ligne], 9 décembre. Disponible sur: <<http://www.lobbycratie.fr/2013/12/09/lobby-des-taxis-les-rouages-de-linfluence/>>

Dynvibe (2014) Uber : une stratégie qui roule, [relationclientmag.fr](http://www.relationclientmag.fr) [en ligne], 10 février. Disponible sur : <<http://www.relationclientmag.fr/Thematique/acteurs-strategies-1014/strategies-10064/Breves/Uber-strategie-qui-roule-233484.htm>>

Edwards, J. (2014) Uber is destroying the value of taxi monopolies in a bunch of American cities, www.entreprisenews.com [en ligne], 28 novembre. Disponible sur: <<http://www.entreprisenews.com/article/20141128/BUSINESS/311289993/12147/NEWS>>

Fages, C. (2014) Uber : les chiffres derrière sa folle course contre la montre, ijsbergmagazine.com [en ligne], 17 septembre. Disponible sur : <<https://ijsbergmagazine.com/mode-vie/article/6259-uber-les-chiffres-derriere-folle-course-contre-montre/>>

Fauconnier, F. (2014) Pourquoi le rapport Thévenoud sur les VTC est stupide, journaldunet.com [en ligne], 24 avril. Disponible sur : <<http://www.journaldunet.com/ebusiness/tourisme/thevenoud-taxis-vtc.shtml>>

Fertin, N. (2014) Grève des taxis : des voitures avec chauffeur attaquées, lci.tf1.fr [en ligne], 13 janvier. Disponible sur : <<http://lci.tf1.fr/economie/social/en-direct-greve-des-taxis-le-secteurs-ou-ca-va-coincer-ce-lundi-8345653.html>>

Fredouelle, A. (2014) Pourquoi Uber boucle une levée de fonds record d'1,2 milliard de dollars, journaldunet.com [en ligne], 10 juin. Disponible sur : <http://www.journaldunet.com/web-tech/start-up/uber-leevee-de-fonds-record-0614.shtml>

Gallet, L. (2013) Taxis contre VTC : les raisons de la grogne, pro.clubic.com [en ligne], 27 août. Disponible sur : <<http://pro.clubic.com/actualite-e-business/actualite-579754-taxis-vtc-snapcar-raison-grogne.html>>

Goodale, G. (2014) Uber protests take new twist : its own drivers are mad now, csmonitor.com [en ligne], 23 octobre. Disponible sur :

<http://www.csmonitor.com/Business/2014/1023/Uber-protests-take-new-twist-lts-own-drivers-are-mad-now>

Gordon, J. (2014) Uber drivers in New York plan to strike and shut off their phones to protest low fares and treatment by the company, [dailymail.co.uk](http://www.dailymail.co.uk) [en ligne], 22 octobre. Disponible sur : <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2802430/uber-drivers-new-york-plan-strike-shut-phones-protest-treatment-company.html>

Gruel, M. (2014) Manifestation des VTC à Paris : « notre métier est en péril », [20minutes.fr](http://www.20minutes.fr) [en ligne], 21 juillet. Disponible sur : <http://www.20minutes.fr/paris/1420555-20140721-manifestation-vtc-paris-metier-peril>

Guernalec, F. (2015) UberPOP à nouveau devant la justice, www.mobilicites.com [en ligne], 24 février. Disponible sur: <<http://www.mobilicites.com/011-3515-UberPOP-a-nouveau-devant-la-justice.html>>

Ha, A. (2013) California regulator passes first ridesharing rules, a big win for Lyft, Sidecar and Uber, techcrunch.com [en ligne], 19 septembre. Disponible sur : <http://techcrunch.com/2013/09/19/cpuc-ridesharing-regulations/>

Hachey, I. (2014) Uber sonnera-t-il le glas du taxi ?, [lapresse.ca](http://www.lapresse.ca) [en ligne], 14 juillet. Disponible sur : <<http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201407/13/01-4783605-uber-sonnera-t-il-le-glas-du-taxi.php>>

Heuillard, R. (2014) UberPop : les particuliers peuvent à leur tour concurrencer les taxis, pro.clubic.com [en ligne], 5 février. Disponible sur : <<http://pro.clubic.com/actualite-e-business/actualite-616996-uberpap-covoiturage-chauffeur-particulier-vs-taxi.html>>

Hillman, A., & Hitt, M. (1999). "Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions." *Academy of Management Review*, 20: 193–214.

Hillman, A., & Keim, C. (1995). « International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations ». *Academy of Management Review*, 20: 193-214

Hillman, A., & Keim, G. (1995). "International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations." *Academy of Management Review*, 20: 193-214.

Holburn, G. L., & Vanden Bergh, R. (2008). "Making friends in hostile environments: Political strategy in regulated industries." *Academy of Management Review*, v. 33, no. 2, pp. 521-540

<http://www.huffingtonpost.fr> [en ligne], 13 janvier. Disponible sur: <http://www.huffingtonpost.fr/2014/01/13/greve-taxis-vtc-uber-snapcar-delai-lobby_n_4585030.html

Hutchinson, S. (2014) Uber's deep pockets thwarting efforts to crackdown on illegal ridesharing, www.brw.com.au [en ligne], 1er décembre. Disponible sur: <http://www.brw.com.au/p/entrepreneurs/uber_deep_pockets_thwarting_efforts_WKoAYNPNcPRa3WiSPN6egL>

Jacquot Albrecht, J. (2014) VTC- Taxis : chronologie d'un interminable conflit, [journalisme.sciences-po.fr](http://www.journalisme.sciences-po.fr) [en ligne]. Disponible sur : <http://www.journalisme.sciences-po.fr/index.php?option=com_content&task=view&id=2332&Itemid=137>

Kulp, P. (2014) Uber now legal in London, still faces speed bumps in US, mashable.com [en ligne], 23 octobre. Disponible sur : <<http://mashable.com/2014/07/03/uber-legal-london/>>

Leone, R. A. (1986). *Who profits? Winners, losers, and government regulation*.

Lord, M. D. (2000). « Corporate political strategy and legislative decision making: The impact of corporate legislative influence activities. » *Business & Society*, 39: 76-93

Marchalant, C. (2014) Uber fait alliance avec TripAdvisor, entre autres..., [relationclientmag.fr](http://www.relationclientmag.fr) [en ligne], 21 août. Disponible sur : <http://www.relationclientmag.fr/Thematique/techno-solutions-it-1016/mobile-10074/Breves/Uber-fait-alliance-TripAdvisor-entre-autres-244502.htm#utm_source=uber_fait_alliance_avec_tripadvisor_entre_autres_&utm_medium=MEME_SUJET_TAGS&utm_campaign=MEME_SUJET_TAGS>

Marin, J. (2014) Face aux taxis, Uber recrute un ancien conseiller vedette de Barack Obama, siliconvalley.blog.lemonde.fr [en ligne], 20 août. Disponible sur : <<http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/08/20/pour-tuer-les-taxis-uber-recrute-un-ancien-conseiller-vedette-de-barack-obama/>>

Marin, J. (2014) Les méthodes douteuses d'Uber pour étouffer la concurrence, siliconvalley.blog.lemonde.fr [en ligne], 28 août. Disponible sur : <<http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/08/28/les-methodes-douteuses-duber-pour-etouffer-la-concurrence/>>

Marin, J. (2014) Travis Kalanick, l'homme qui veut tuer l'industrie du taxis, siliconvalley.blog.lemonde.fr [en ligne], 9 juin. Disponible sur : <<http://siliconvalley.blog.lemonde.fr/2014/06/09/travis-kalanick-lhomme-qui-veut-tuer-lindustrie-du-taxi/>>

Max (2014) La loi Thévenoud est votée, quelles conséquences pour les Taxis et les VTC ?, eurecab.com [en ligne]. Disponible sur : <<http://www.eurecab.com/2014/09/loi-thevenoud-votee-queelles-consequences-marche-taxi-vtc/>>

Meyer, A., Tsui, A., & Hinings, C. (1993). "Configurational approaches to organizational analysis." *Academy of Management Journal*, 36: 1175-1196.

Mielcarek, J. (2014) Taxis : la société Uber répond aux attaques d'un député socialiste, [Lefigaro.fr](http://lefigaro.fr) [vidéo en ligne], 24 avril. Disponible sur : <<http://video.lefigaro.fr/figaro/video/taxis-la-societe-uber-repond-aux-attaques-d-un-depute-socialiste/3503753340001/>>

Ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie (2013) Organisation des transports routiers nationaux de personnes, developpement-durable.gouv.fr [en ligne], 30 mai. Disponible sur : <<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-activites-de-transport-routier.html>>

Ministère de l'économie et des Finances, Communiqué de presse n° 1081, 7 février 2014, La DGCCRF enquêtera sur le développement de services de transports sous couvert de « covoiturage », susceptible de faire encourir de forts risques juridiques aux particuliers. Disponible sur :

<http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/dgccrf/presse/communique/2014/cp_covoiturage070214.pdf>

Mission de concertation Taxis-VTC conduite par Thomas Thévenoud, Un taxi pour l'avenir des emplois pour la France, avril 2014. Disponible sur : <<http://www.thomasthevenoud.fr/wp-content/uploads/2014/04/Rapport-Thomas-Th%C3%A9venoud-24-04-20142.pdf>>

Morgan (2014) Voitures avec chauffeurs, VTC : comment ça marche et combien ça coûte ?, evous.fr [en ligne], 7 février. Disponible sur : <<http://www.evous.fr/Voitures-avec-chauffeurs-VTC-Comment-ca-marche-et-combien-ca-coute,1185480.html>>

Newton, C. (2014) This is Uber's playbook for sabotaging Lyft, Theverge.com [en ligne], 26 août. Disponible sur : <http://www.theverge.com/2014/8/26/6067663/this-is-ubers-playbook-for-sabotaging-lyft>

Nioche J.P. et Tarondeau J.C. (1998). "Introduction : les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques." Revue Française de gestion, juin,-juillet-août, n° 119, p. 70-74.

Paillé, J-Y. (2014) Etats-Unis : Uber de nouveau accusée de pratiques anticoncurrentielles, Latribune.fr [en ligne], 14 août. Disponible sur : <<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20140812trib000844261/etats-unis-uber-de-nouveau-accusee-de-pratiques-anticoncurrentielles.html>>

Popper, B. (2013) Uber surge pricing : sound economic theory, bad business practice, theverge.com [en ligne], 18 décembre. Disponible sur : <<http://www.theverge.com/2013/12/18/5221428/uber-surge-pricing-vs-price-gouging-law>>

Raymond, G. (2013) Chauffeurs privés : les VTC menacent de se mettre hors-la-loi, www.huffingtonpost.fr [en ligne], 17 octobre. Disponible sur : <http://www.huffingtonpost.fr/2013/10/17/chauffeurs-privés-vtc-snapcar-uber-taxis-paris_n_4116194.html>

Raymond, G. (2014) Grève des taxis: ce lobby tout-puissant qui en dénonce un autre,

Ring, P., Lenway, S., & Govekar, M. (1990). "Management of the political imperative in international business." *Strategic Management journal*, 11: 141-151.

Robinson, F. (2014) Uber open to « debate » with european regulators over ride-sharing rules, *wsj.com* [en ligne], 24 septembre. Disponible sur : <<http://online.wsj.com/articles/uber-open-to-debate-with-european-regulators-over-ride-sharing-rules-1411577606>>

Russell, G. (2014) Travail, coût, assurance... : les différences entre taxis et VTC *lefigaro.fr* [en ligne], 10 juillet. Disponible sur : <<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2014/07/10/20002-20140710ARTFIG00172-travail-cout-assurance-les-differences-entre-taxis-et-vtc.php>>

Samama, P. (2014) Uber réagit vivement à l'adoption de la loi taxis/ VTC, *01net.com* [en ligne], 19 septembre. Disponible sur : <<http://www.01net.com/editorial/627186/uber-reagit-vivement-a-l-adoption-de-la-loi-taxis-vtc/>>

Santo-Gammaire, J. (2014) Les chauffeurs de VTC ne veulent plus reculer face aux taxis, *francetvinfo.fr* [en ligne], 22 juillet. Disponible sur : <http://www.francetvinfo.fr/france/greve-des-taxis/les-chauffeurs-de-vtc-ne-veulent-plus-reculer-face-aux-taxis_652917.html>

Sawant R.J. (2012). "Asset specificity and corporate political activity in regulated industries." *Academy of Management Review* 37, no.2: 194 - 210

Schuler, D. A., Rehbein, K., & Cramer, R. D. (2002). "Pursuing strategic advantage through political means: A multivariate approach." *Academy of Management Journal*, 45: 659–672.

Shaffer, B. (1995). "Firm-level responses to government regulation: Theoretical and research approaches." *Journal of Management*, 21: 495–514.

Stempel, J. (2015) Uber loses bid to withhold CEO emails in gratuity lawsuit, *www.yahoo.com* [en ligne], 3 janvier. Disponible sur: <<https://www.yahoo.com/tech/s/uber-loses-bid-withhold-ceo-emails-gratuity-lawsuit-162121412--finance.html>>

Stone, B. (2014) Q&A : Travis Kalanick on Uber's new \$17 Billion valuation, businessweek.com [en ligne], 6 juin. Disponible sur : <http://www.businessweek.com/articles/2014-06-06/q-and-a-travis-kalanick-on-ubers-new-17-billion-valuation>

Van de Castele, M. (2014) Le curieux cas « Uber » : ni taxi, ni VTC, latribune.fr [en ligne], 22 mai. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20140521trib000831148/le-curieux-cas-uber.html>

Van de Castele, M. (2014) Taxis contre VTC : les règles du jeu sont fixées mais restent floues, latribune.fr [en ligne], 10 septembre. Disponible sur : <http://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/transport-logistique/20140910trib1637c88c4/taxis-contre-vtc-les-regles-du-jeu-sont-fixees.html>

Wagner, K. (2014) Uber drivers protest outside company headquarters in San Francisco, mashable.com [en ligne], 3 juillet. Disponible sur : <http://mashable.com/2014/10/23/uber-san-francisco-protest/>

Weidenbaum, M. (1980). "Public policy: No longer a spectator sport for business." Journal of Business Strategy, 3(4): 46-53.

Weisselberger, Y. (2013) Taxi vs VTC: monsieur le Premier Ministre, nous n'appliquerons pas les 15 minutes, www.huffingtonpost.fr [en ligne], 30 décembre. Disponible sur : http://www.huffingtonpost.fr/yves-weisselberger/15-minutes-taxis_b_4518514.html

Wohlsen, M. (2014) Uber Lands \$1.2 Billion so that you can get rid of your car, wired.com [en ligne], 6 juin. Disponible sur : <http://www.wired.com/2014/06/uber-lands-1-2-billion-so-you-can-get-rid-of-your-car/>

Wohlsen, M. (2014) Uber's brilliant strategy to make itself too big to ban, wired.com [en ligne], 7 août. Disponible sur : <http://www.wired.com/2014/07/ubers-brilliant-strategy-to-make-itself-too-big-to-ban/>

Affidavit

ESCP Europe

I, the undersigned, do hereby state that I have not plagiarised the paper enclosed and that I am the only author of all sentences within this text. Any sentence included which was written by another author was placed within quotation marks, with explicit indication of its source. I am aware that by contravening the stated ESCP Europe rules on plagiarism, I break the recognised academic principles and I expose myself to sanctions upon which the disciplinary committee will decide.

I also confirm this work has not previously been submitted during studies prior to ESCP Europe. If this work has been written during studies conducted in parallel to my time at ESCP Europe, I must state it.

I accept full responsibility for the content of this paper.

.....

Audrey BERNARD

09/05/2015

Affidavit

ESCP Europe

I, the undersigned, do hereby state that I have not plagiarised the paper enclosed and that I am the only author of all sentences within this text. Any sentence included which was written by another author was placed within quotation marks, with explicit indication of its source. I am aware that by contravening the stated ESCP Europe rules on plagiarism, I break the recognised academic principles and I expose myself to sanctions upon which the disciplinary committee will decide.

I also confirm this work has not previously been submitted during studies prior to ESCP Europe. If this work has been written during studies conducted in parallel to my time at ESCP Europe, I must state it.

I accept full responsibility for the content of this paper.

.....

Marine DIOT

09/05/2015