

Étude de Cas Uber

Stratégie

Questions :

1. Faire l'analyse des 5+1 forces du marché des transports de personnes (Taxi et VTC) en France.
2. Faire le diagnostic ressources et compétences d'UBER.
3. Présentez la stratégie concurrentielle et de groupe d'UBER.
4. Au niveau international, comment l'entreprise s'est-elle développée ? Expliquez et analysez.

MARC DUPUY
MAE2 "POITIERS"
25 mars 2018
Créé par : Marc DUPUY

Étude de Cas Uber

Stratégie

Introduction

Uber est une société de mise en relation entre particuliers et chauffeurs VTC (voiture de Transport avec Chauffeur), qui a été créée en 2009 aux États-Unis, dans l'état de Californie. Entreprise à l'ascension internationale fulgurante, dans le secteur du transport de personnes, elle n'en est pas moins critiquée ou contestée dans certains pays où l'entreprise s'est installée.

Afin d'expliquer cette ascension et les compétences et moyens qu'Uber a utilisés, nous allons étudier les forces 5+1 d'Uber en France, établir ses diagnostics ressources et compétences, puis nous continuerons par la présentation de la stratégie concurrentielle de l'entreprise, pour finir avec son développement international.

Forces 5+1 du secteur du transport de personnes en France

Uber a pénétré le marché français depuis fin 2011 (à Paris). Les contraintes et les forces du marché hexagonal peuvent s'expliquer ainsi :

Pouvoir de Négociation des clients

Les clients du domaine de transport de personnes, fait face (en 2011) à une offre homogène, composée d'un quasi-monopole : les taxis. Peu d'offre de transport accessible et le client a peu de pouvoir de négociation. La percée d'Uber dans le marché de transport a changé la donne.

En 2018, le marché s'est ouvert à d'autres concurrents d'Uber (et des Taxis) et le pouvoir des consommateurs s'est accru.

Les clients sont devenus sensibles au prix, et à sa variation. L'offre de VTC s'étant étoffée, la technologie aidant (applications sur smartphone donnant accès à une immédiateté), le client est volatil puisque qu'il peut comparer les prix des différents acteurs avant de commander, et trouver le meilleur prix qui lui correspond.

En 2011, l'offre quasi unique des taxis donnait un sentiment de « pouvoir » à ces métiers, qui pouvaient décider de prendre une course ou non, d'établir le chemin de la course à leur convenance et non dans l'intérêt du client. En 2018, l'offre élargie de VTC aidant, les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants : temps d'approche réduit, prix connus à l'avance, prix surtout maîtrisés, respect du temps de course annoncé....

Les consommateurs, avec des critères mentionnés ci-dessus satisfaits, mettent en place une variable d'ajustement : le prix le plus intéressant pour eux (synonyme de prix le plus bas).

Pouvoir de négociation en 2011 : Faible.

Pouvoir de négociation en 2018 : Fort.

Pouvoir de Négociation des fournisseurs

Les fournisseurs, pour Uber, sont tout simplement les chauffeurs de VTC ! C'est le même principe pour les concurrents d'Uber en France (Chauffeur Privé, Taxify, ...). Uber mettant en relation les chauffeurs et les clients, les chauffeurs sont les fournisseurs du service de transport. Pour les taxis indépendants ou salariés, les fournisseurs sont tout simplement eux-mêmes (conducteurs).

Lors de l'introduction d'Uber en France, le quasi-monopole des taxis dans le domaine des transports de personnes donnait un pouvoir fort aux fournisseurs (les chauffeurs) puisqu'il n'y avait pas d'autres réelles alternatives faciles et abordables.

En 2018, avec la multiplicité des concurrents d'Uber (et des taxis) le pouvoir des fournisseurs (les chauffeurs) a baissé. Les chauffeurs indépendants ayant la seule possibilité de faire jouer « la concurrence » entre les différentes plateformes, on peut considérer que l'on a une certaine volatilité des chauffeurs entre plateforme, puisque les chauffeurs sont indisponibles lorsqu'ils se mettent à disposition d'une autre plateforme de VTC. Chaque plateforme de VTC doit gérer la disponibilité de ses chauffeurs en temps réel, et cette disponibilité (ou non-disponibilité) fait varier le prix de la plateforme VTC.

Pouvoir de négociation en 2011 : Fort

Pouvoir de négociation en 2018 : Moyen.

Produits de Substitution

Nous considérons que la prise d'un VTC ou d'un taxi se fait sur des courtes ou des moyennes distances (inférieures à 50 km en majorité).

En 2011, les substituts aux taxis et au transport de personnes par véhicule sont :

- ❖ Les transports en commun
- ❖ Les moyens de transport personnels des consommateurs (voiture, scooter, vélo...)
- ❖ Les moyens de transports personnels des relations des consommateurs (se faire transporter par la famille, les amis...)
- ❖ Faible notoriété du covoiturage courte distance. Le covoiturage longue distance (Blablacar) est connue mais ne se substitue pas au secteur du VTC

En 2018, les substituts au transport VTC sont :

- ❖ Les transports en commun,
- ❖ Les moyens de transport personnels des consommateurs (voiture, scooters, vélo...)
- ❖ Les moyens de transports personnels des relations des consommateurs (se faire transporter par la famille, les amis...)

- ❖ Le covoiturage courte distance, avec un développement et une promotion aidés par les organismes publics (subventions pour les sociétés de covoiturage en Île-de-France).

Les moyens de substitution se sont intensifiés entre 2011 et 2018 et proposent une alternative viable aux VTC.

Pouvoir de substitution en 2011 : Fort

Pouvoir de substitution en 2018 : Fort.

Menace des nouveaux entrants

Pour entrer dans le marché des VTC, ou de la mise en relation entre particuliers et chauffeurs, les éléments à acquérir sont, en 2017-2018 :

- ❖ Développement d'application mobile coûteuse, puis traduction dans différentes langues
- ❖ Capital de départ important à acquérir
- ❖ Acquisition d'une notoriété dans chaque pays,
- ❖ Le nouvel entrant doit offrir les mêmes services que le leader pour un coût moindre.
- ❖ Les retombées négatives des VTC dans certains pays (France incluse)
- ❖ La gestion des chauffeurs, qui veulent une meilleure rétribution de la course
 - Indirectement, les prix de l'essence jouent dans la gestion de la flotte des chauffeurs.

En 2011, ces conditions étaient moindres. Il suffisait d'un capital important, de créer une technologie (ce qu'a fait Uber) et de proposer un prix inférieur aux taxis qui étaient élevés (monopole oblige).

Pouvoir de menace en 2011 : Moyen

Pouvoir de menace en 2018 : Faible

Menace des Pouvoirs publics

Les pouvoirs publics sont passés, entre la création d'Uber et aujourd'hui, d'une bienveillance à une méfiance assumée. L'entrée d'Uber dans le domaine de la mise en relation entre VTC et clients n'a pas posé de problèmes, puisque l'entreprise s'est appuyée sur la licence accordée aux VTC pour pouvoir « exercer » dans ce domaine.

La fronde des taxis notamment en France, mais aussi dans d'autres pays, qui profitaient d'une distorsion de marché – des licences attribuées de façon gratuite à l'origine, et un numerus clausus fort et contraignant qui a rendu les licences payantes et chères, lorsqu'elles étaient transmises – a fait céder les gouvernements pour mettre des bâtons dans les roues de certains VTC : maraude électronique interdite, système de réservation avec délai, pour certaines villes ou pays, interdiction totale ou retrait de licence.

Récemment, en France, les chauffeurs VTC qui bénéficiaient de la loi LOTI qui leur permettait d'exercer se sont vu imposer (loi Grandguillaume¹) de ne plus exercer leur métier sous cette loi dans les zones dans le périmètre d'un PDU (plan de déplacement urbain), ce qui exclut les agglomérations de plus de 100 000 habitants. Cela a provoqué, dès le 1^{er} janvier 2018 une diminution de chauffeurs VTC chez les plateformes mettant en relation VTC et clients, une augmentation du temps d'approche des chauffeurs, et une augmentation des prix.

Force de la menace des pouvoirs publics en 2011 : Faible.

Force de la menace des pouvoirs publics en 2018 : Forte.

Concurrence Intersectorielle

La concurrence intersectorielle s'est accrue entre 2011 et 2018 en France. Les consommateurs ont vu un marché en quasi-monopole (taxis) à une offre abondante de VTC dans des villes de plus de 100 000 habitants en France qui ont su copier les innovations d'Uber : application mobile permettant la géolocalisation des chauffeurs, communication du temps d'approche, communication à l'avance d'un prix, choix d'un parcours optimisé, véhicules haut de gamme, service chauffeur haut de gamme également...

À service équivalent, la concurrence est devenue ardue et intense, pour se focaliser sur trois facteurs :

- ❖ L'acquisition d'un nombre de chauffeurs VTC suffisant ;
- ❖ Un temps d'approche minimal ;
- ❖ Un prix abordable pour les clients (synonyme du moins cher).

La concurrence était peu intense en 2011 lorsque Uber s'est implantée en France.

La concurrence est forte en 2018.

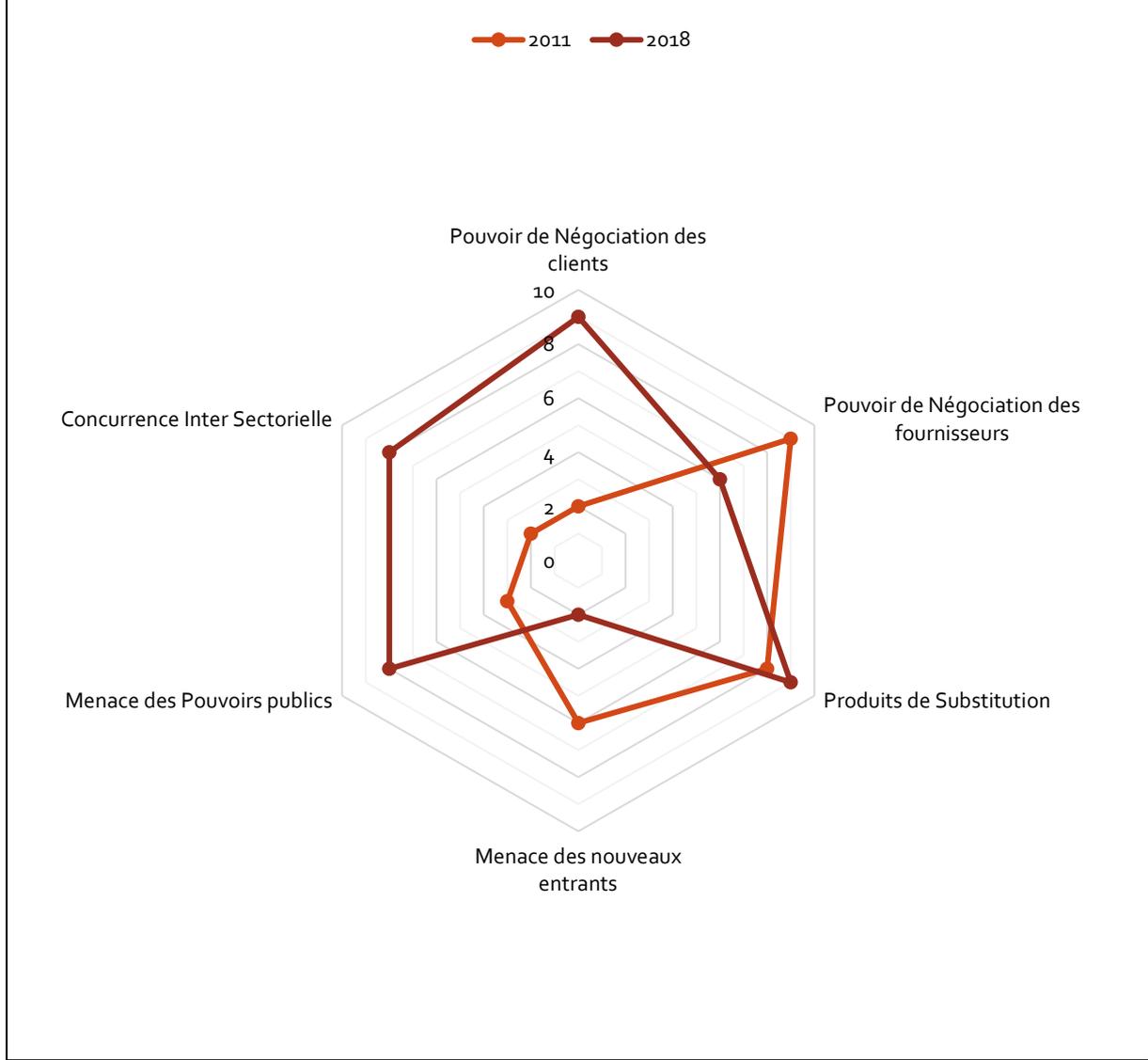
Représentation graphique des forces 5+1 du secteur des VTC

Nous pouvons représenter graphiquement les forces 5+1 du secteur des VTC, avec une évolution entre 2011 et 2018 :

¹ <https://www.juritravail.com/Actualite/mise-a-pied/ld/271454>

Forces 5+1 pour le secteur VTC

—●— 2011 —●— 2018



Diagnostic des Ressources et compétences d'Uber

Uber a développé des ressources et des compétences, non seulement en France, mais au niveau mondial, et qu'elle s'efforce d'appliquer dans les pays où l'entreprise se développe. Nous allons vous énoncer les différentes compétences et ressources acquises par Uber pour permettre de se développer.

Diagnostic des Ressources d'Uber

Voici un tableau des ressources d'Uber en 2016, que nous analyserons par la suite :

Type de Ressource	Ressources	Commentaires	Valeur sur le marché De 1 (faible) à 5 (fort)	Exclusivité pour l'entreprise De 1 (faible) à 5 (fort)
Immaterielles	Notoriété du Groupe	L'entreprise a acquis une notoriété forte en peu de temps, jusqu'à (en France) faire partie du vocabulaire avec le terme « ubériser » - même s'il est connoté négativement.	5	3
	Fidélité à la Marque	1 milliard de courses en 8 ans au niveau mondial, soit une moyenne de 1,25 millions de courses par an.	4	2

Type de Ressource	Ressources	Commentaires	Valeur sur le marché De 1 (faible) à 5 (fort)	Exclusivité pour l'entreprise De 1 (faible) à 5 (fort)
	Innovations Produits Innovations Marketing	<p>Développement d'une application disruptive sur smartphone :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise en relation entre chauffeurs et clients Géolocalisation du chauffeur Estimation du temps d'approche Pas de facturation du temps d'approche Commande immédiate du véhicule : pas besoin de chercher un taxi dans la rue. Dématérialisation du paiement : les infos de paiement étant enregistrées, pas d'échange de paiement entre le client et le chauffeur Notation réciproque entre chauffeurs et clients Adaptation du prix entre une offre (le nombre de chauffeurs disponibles) et la demande Prix sensiblement inférieur aux Taxis <p>Différenciation de la clientèle en proposant des offres marketing adaptées :</p> <ul style="list-style-type: none"> UberX, Uber Berline, Uber Van, UberPool <p>Création de nouveaux produits :</p> <ul style="list-style-type: none"> UberEats : livraison de repas à domicile Transport de colis 	5	2
Humaines	Dirigeant et co-fondateur de Uber : Travis Kalanick	<p>Co-fondateur de l'entreprise en 2009, esprit créatif qui a l'expérience de l'innovation (il a créé auparavant des applications disruptives.</p> <p>Ses méthodes managériales cependant ont été critiquées dès 2014.</p>	4	3
	Équipe top management : T. PHUAM, R. GRAVES, S. YOO	Ces trois personnes ont permis par leurs capacités à produire une technologie innovante (Thuan Pham) et faire passer Uber d'entreprise locale à internationale.	5	5

Type de Ressource	Ressources	Commentaires	Valeur sur le marché De 1 (faible) à 5 (fort)	Exclusivité pour l'entreprise De 1 (faible) à 5 (fort)
	Gestion de flotte	Uber ne gère pas ses propres chauffeurs, parce qu'ils ne sont pas salariés. Elle gère une flotte de chauffeurs qui restent indépendants	4	2
Financière	Parts de Marché	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance de 10% du marché français de VTC (taxis compris) entre 2010 et 2015. Chiffres INSEE. • Estimation du CA du secteur français des VTC : 3 milliards d'Euros (pas de chiffres officiels) dont les seuls VTC représentent 50 à millions d'Euros. 	3	4
	Augmentation de capital	Levées de fonds successives entre 2009 et 2015, qui valorisent Uber à 41 milliards de dollars	5	5
	Fiscalité	Optimisation fiscale	5	1
Physique	R&D	Uber n'a pas besoin de structures physiques lourdes pour son développement et peut centraliser son service R&D au siège.	4	4
	Présence Internationale	Présence dans 310 villes dans le monde en 2015 ²		

TABLEAU 1 TABLEAU DES RESSOURCES D'UBER

À la lecture de ce tableau, dont la période de référence se situe en 2016, on peut constater qu'Uber a disrupté le marché des VTC en 2011 grâce à son application de mise en relation entre chauffeurs et clients, et de proposer un prix inférieur aux taxis. Le développement du marché des VTC et la concurrence se sont accrus. Les concurrents d'Uber (Chauffeur Privé, Lyft, Taxify) ont appris à copier Uber. Uber n'a plus d'exclusivité sur la mise en relation entre clients et chauffeurs VTC. Elle peut néanmoins s'appuyer sur d'importantes ressources financières (levées de fonds successives) un R&D innovant et une équipe dédiée au développement international pour proposer de nouveaux services, et garder cette exclusivité.

² (de SENNEVILLE, 2015)

Analyse des compétences d'Uber

Compétences		Processus
Managériale		Management global qui déploie les ressources financières à bon escient pour un développement rapide et mondial.
Fonctionnelle Services	Intra-	Le service juridique et international se coordonnent pour à la fois pour développer l'international, libérer les problèmes de réglementations locales, et optimiser la fiscalité.
Transversale		
	Inter-entreprises	Joint-Venture avec des acteurs locaux si nécessité, pour certains marchés difficiles (Chine)
Industrielle, professionnelle		Ingénieurs qualifiés pour une R&D haute en valeur.

TABLEAU 2: COMPÉTENCES D'UBER

La compétence fondamentale d'Uber est sa capacité d'innovation. Uber sait se développer rapidement à l'international, appuyée par des ressources financières importantes. Mais à avantages concurrentiels copiés, Uber fait appel à son service R&D pour développer d'autres services et regagner ses avantages concurrentiels.

Facteurs clés de succès

On peut déterminer à partir des compétences et ressources d'Uber, quels sont ses facteurs contraignants de succès :

- ❖ Un prix abordable ;
- ❖ Un service pratique, efficace et rapide ;
- ❖ Une réponse légale aux contraintes des pouvoirs publics.

Stratégie concurrentielle d'Uber

Stratégie Corporate

Dans le Domaine d'Activité Stratégique spécifique qu'est le marché du VTC, Uber se donne les moyens d'appliquer une stratégie double de différenciation et de domination par les coûts (**Stratégie Différenciation + Coût**).

Dans cette stratégie hybride, Uber veut rehausser la valeur perçue du domaine du VTC en offrant des services complémentaires que les taxis n'avaient pas (réservation de véhicule de façon instantanée, estimation en temps réel du temps d'approche, coût annoncé à l'avance et fixe, suivant l'option choisie) ... Uber a également réhaussé la gamme des véhicules comparés aux taxis, pour proposer des berlines, dans l'offre la plus basique (UberX). Par l'offre de menus services proposée par les

chauffeurs : eaux minérales, bonbons, courtoisie sensible (comparée aux chauffeurs de taxis) des chauffeurs, Uber veut différencier son offre par un produit haut de gamme... à prix accessibles !

Car l'offre de différenciation d'Uber s'accompagne d'une stratégie de domination par les coûts : à l'introduction d'Uber dans les différents pays, Uber a voulu être moins cher que les taxis mais également à des prix défiant le coût de possession d'une voiture (coût ramené au trajet). Pour appliquer sa stratégie de domination par les coûts ; Uber ne possède pas de flotte de véhicules et met en contact le client avec des chauffeurs indépendants, qui supportent les frais fixes de leur activité. Uber a également imaginé dans l'algorithme de son application une variation du prix en fonction de l'offre de chauffeurs et la demande de trajets des clients : quand la demande est supérieure à l'offre, les prix augmentent et les chauffeurs sont incités à se mettre à disposition d'Uber pour satisfaire la demande et rééquilibrer les prix³ (une aide est fournie aux chauffeurs avec une carte en temps réel des zones où les majorations s'appliquent).

Pour permettre de dominer ses autres concurrents – hors taxis – par les coûts, Uber a étoffé sa gamme en créant le produit UberPool qui permet de baisser le prix de 30% par rapport à son offre standard UberX (qui se veut moins chère que les taxis). Uber active plusieurs leviers pour ce prix bas : partage de la course entre différents clients (pour optimiser le parcours et augmenter les revenus si plusieurs passagers sont trouvés durant le trajet) et réduction de sa commission initiale (du moins pour le 1^{er} passager : la commission passe de 25% à 10%⁴). Uber garde sa promesse initiale d'avoir des prix bas.

Uber veille également à avoir un cercle vertueux d'acquisition de chauffeurs indépendants dans sa base, quelle que soit la ville où l'entreprise est implantée, de même tendance que l'acquisition de clients, pour ne pas avoir un déséquilibre de demande supérieure à l'offre, qui romprait avec la promesse de prix abordables.

Uber a donc tiré son offre vers le haut – avec son offre Uber Berlin – et a permis également une offre plus basse, avec UberPool

Stratégie Business

Pour conserver ses avantages concurrentiels, ou mieux, pour conserver son leadership, Uber est sorti de son domaine d'activité stratégique (DAS) du transport de personnes tout en gardant ses compétences et ses ressources.

Uber s'est porté notamment sur :

- ❖ La livraison de repas aux particuliers : UberEats. Uber applique là une stratégie de différenciation, en offrant une simplicité de réservation et de mise en relation entre le client et un restaurateur.
- ❖ La Livraison de colis.

³ (UBER, 2018)

⁴ (UZ, 2017)

Développement international d'Uber

Uber veut, dès le début de sa création et son introduction dans le marché US, développer son activité à l'international. Uber a conscience de ses avantages concurrentiels forts, et veut sélectionner les « meilleurs » pays où il lui semble que la pénétration de marché sera la meilleure.

Uber a pénétré plusieurs dizaines de pays et plus de 310 villes en n'adaptant pas son offre localement, et en ayant un pouvoir de décision assez centralisé. Uber a adopté une **stratégie internationale** pour son développement à l'étranger. Les activités de mise en relation ne sont pas interdépendantes d'un pays à l'autre, mais les décisions sont prises au siège, c'est-à-dire en Californie :

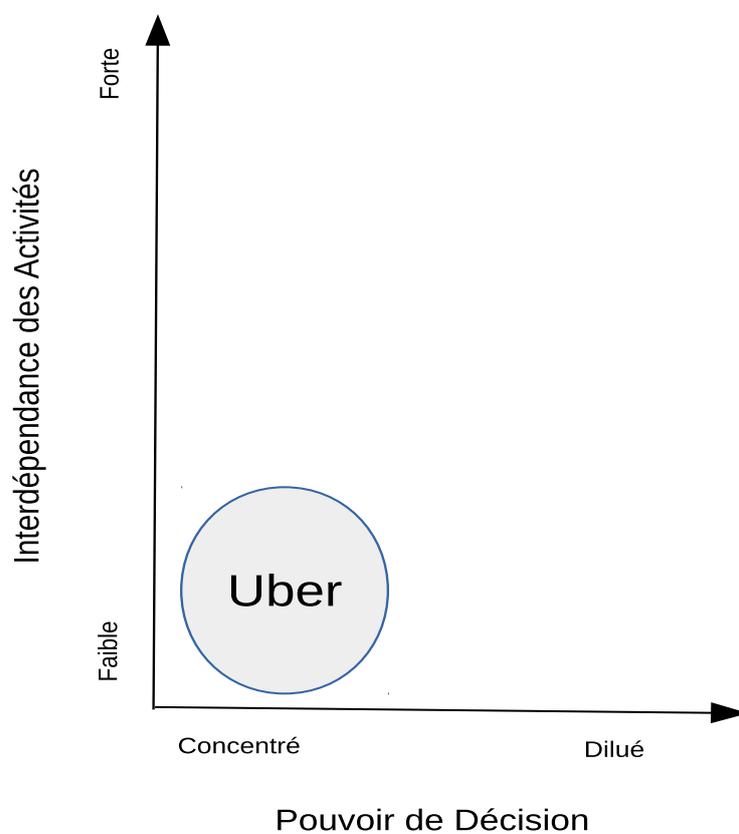


FIGURE 1 : LA STRATÉGIE INTERNATIONALE D'UBER ILLUSTRÉE

Uber a créé des **filiales** dans chaque pays où l'entreprise s'est implantée. C'était le meilleur moyen pour sa stratégie : elle garde ses avantages concurrentiels, dans des pays attrayants à ses yeux. Pour certains marchés difficiles – notamment la Chine – Uber n'a pas hésité à laisser entrer des acteurs

locaux dans son capital⁵ pour mieux s'armer contre des concurrents locaux qui appliquent les mêmes méthodes et peuvent se montrer redoutables.

Le profil organisationnel qui sied à Uber, est un profil ethnocentrique : c'est le marché domestique d'Uber qui définit les valeurs et intérêts d'Uber. En créant des indicateurs de performance clés homogènes, Uber donne le La à ses filiales.

Conclusion

Uber a su créer des avantages concurrentiels forts, des compétences tout aussi fortes pour innover dans un domaine qui était détenu, dans un grand nombre de pays, par un quasi-monopole : les taxis. Grâce à son application disruptive qui met en relation les clients et les chauffeurs, Uber a acquis un autre avantage concurrentiel : celui de pouvoir lever des fonds de façon répétée, avec des montants qui lui donne une capitalisation énorme. Ces levées de fond lui ont permis de s'internationaliser de façon agressive, et de segmenter son offre par le bas et par le haut, pour toucher une clientèle assez large.

L'innovation, l'adaptation de son offre et une justesse dans ses prix ont permis à Uber de construire une image de marque forte. Le côté disruptif a créé des remous partout, y compris dans son marché domestique ; les acteurs traditionnels s'étant révoltés, les autorités locales ont dû intervenir, et essayer d'entraver la marche d'Uber.

Tant bien que mal, quelle que soit l'opinion que l'on a d'Uber l'entreprise a créé un modèle de transport qui a été plébiscité plus d'un milliard de fois. Ses concurrents locaux – et maintenant mondiaux (le chinois Didi Chuxing et l'estonien Taxify) – ont su copier Uber, et tous essaient de l'attaquer sur la variable d'ajustement essentielle à beaucoup de clients : le prix.

Consciente qu'elle doit déplacer ses avantages concurrentiels pour rester leader, Uber se développe en offrant d'autres services.

What will be the next Uber's Innovation?

⁵ (LEPLÂTRE, 2016)

Références

- de SENNEVILLE, V. (2015, Octobre 11). *Uber : dans les coulisses d'une machine de guerre juridique*. Récupéré sur Les Echos: https://www.lesechos.fr/11/10/2015/lesechos.fr/021395598585_uber---dans-les-coulisses-d-une-machine-de-guerre-juridique.htm#
- LEPLÂTRE, S. (2016, Août 01). *Didi Chuxing l'emporte sur Uber en Chine*. Récupéré sur Le Monde: http://www.lemonde.fr/economie/article/2016/08/01/uber-abandonne-la-chine-au-leader-local-didi_4977098_3234.html
- Uber. (2018). *TOUT SAVOIR SUR LA MAJORATION TARIFAIRE*. Récupéré sur Uber: <https://www.uber.com/fr/blog/paris/tout-savoir-sur-la-majoration-tarifaire/>
- UZ. (2017, Septembre 2). *UberPool plus rentable que Uber X ?* Récupéré sur Blog Uberzone: <https://blog.uberzone.fr/uberpool-plus-rentable-que-uber-x/>