

# **Les plateformes de solutions de mobilité dans l'économie collaborative, plus distributeurs que disrupteurs ?**

**Mathieu PAQUEROT**

Maître de conférences, Université de La Rochelle (IAE), Laboratoire LR-MOS ;  
[mathieu.paquerot@univ-lr.fr](mailto:mathieu.paquerot@univ-lr.fr)

**Anne QUEFFELEC**

Enseignant-chercheur rattachée au laboratoire de recherche LR-MOS ;  
[anne.queffelec@gmail.com](mailto:anne.queffelec@gmail.com)

**Jean-Philippe MARIE DE CHASTENAY**

CEO/CTO, Touaregs (agence de marketing digital) ;  
[jpmdc@touaregs.com](mailto:jpmdc@touaregs.com)

## **Les plateformes de solutions de mobilité dans l'économie collaborative, plus distributeurs que disrupteurs ?**

---

### **Résumé**

Cette communication s'intéresse aux niveaux de convergence entre les plateformes de solutions de mobilité (Koolicar, WeTruck ou TravelerCar) et les acteurs historiques de l'industrie automobile (notamment constructeurs, loueurs et concessionnaires). En prenant appui sur les théories des marchés bifaces d'une part et sur le modèle ressources et compétences d'autre part, nous apportons une lecture théorique aux mouvements de rapprochements observés ces derniers mois. A partir d'une analyse approfondie de données secondaires issues de la presse et des blogs spécialisés et à l'aune des éléments recueillis auprès d'acteurs du secteur, nous identifions les motivations qui poussent les entreprises de l'économie traditionnelle à se rapprocher des start-ups et l'intérêt pour ces dernières de nouer des partenariats avec de acteurs établis.

Mots clés : industrie automobile, mobilité, plateformes, marchés multifaces, ressources et compétences

---

## **Online mobility solutions customer interfaces: a real business disruption or just another retailer webtool?**

### **Abstract**

This article describes the convergence and the several levels of interactions between the mobility services online platforms (such as Koolicar, WeTruck or TravelerCar) and historical companies of the automotive industry (car-makers, rental companies and cars dealers). The goal is to shed light on the recent wave of alliances between business players from the historical and the new sharing economy, and to highlight the common objectives and synergies that fuel this market trend. This is achieved through a theoretical market approach combined with an analysis of competencies and resources available in the industry, based on data gathered from specialized media and materials resulting from interviews with industry representatives.

Keywords: automotive industry, mobility, platform, multi-sided markets, resources-based view

## Résumé managérial

Cet article s'intéresse à la plateforme des solutions de mobilité et à la convergence des intérêts stratégiques des différents acteurs, qu'ils soient issus de l'économie traditionnelle (constructeurs automobiles, loueurs, concessionnaires) ou du web (Koolicar, WeTruck ou TravelerCar). La spécificité des nouveaux opérateurs, les plateformes, tient beaucoup à la réduction des coûts de transaction proposée au client final grâce à l'utilisation d'actifs sous employés (voiture, parking...) par des acteurs économiques (particuliers, entreprises, ...) permettant une tarification bénéficiant d'un coût marginal faible pour les producteurs. Leurs compétences sont intimement liées à la relation client développée avec les différentes faces du marché sur lequel elles opèrent et au choix de tarifications adaptées permettant d'optimiser le *matchmaking* entre une multitude d'offres et une multitude d'acheteurs. Ces plateformes ont cependant des coûts fixes élevés pour générer l'audience suffisante auprès des différentes faces du marché et sont à ce titre exposées à un risque élevé d'échec.

Dans cette perspective, un rapprochement entre *pure-players* et acteurs de l'économie traditionnelle pourrait présenter de nombreux avantages en permettant à des entreprises ayant déjà une audience importante de compléter leur offre de services en intégrant des approches communautaires.

Ces rapprochements peuvent transformer durablement la relation avec le consommateur en intégrant la dimension communautaire liés aux services de partage et la relation classique B to C. Le consommateur devient tour à tour,

- fournisseur, en mettant ses actifs à disposition (voiture, parking, garage, ...) ou lui-même (en tant que chauffeur)
- client, en achetant des prestations à d'autres membres de la plateforme ou aux entreprises présentes (assurance, prestations de réparation, ...)
- contributeur, en donnant son avis sur des prestations, des conseils, ...
- Membre d'une communauté, échange d'expérience, ...

Dans cette perspective, la plateforme de services de mobilité devient à la fois un lieu d'achat et de vente de prestation pour le client, ce qui permet d'augmenter à la fois le DAU (*Daily Average User*) et vraisemblablement les opportunités de transaction.

## Introduction et problématique

Face aux impératifs économiques, sociaux et environnementaux de la société, on observe une transition progressive d'un paradigme basé sur la propriété (et le hardware) à un paradigme basé sur l'usage (et donc le software), autrement dit l'émergence d'une économie de la fonctionnalité qui repose sur le principe du partage de l'usage d'un bien, et parfois de sa propriété (Gaglio, Lauriol, et Du Tertre, 2011). Porté par les TIC, puissants leviers de modifications des habitudes de déplacement, les modèles de l'économie collaborative s'inscrivent dans cette tendance et se caractérisent par le fait qu'ils reposent sur le système de plateforme, où l'individu est tout à la fois client/consommateur et fournisseur/créateur de valeur (De Vogeleer et Lescop, 2011). Les marchés multifaces, dont les plateformes sont une émanation, mettent en relation deux ou plusieurs groupes d'agents qui ont des gains potentiels à interagir. Un intermédiaire rend possibles ou facilite les transactions en réduisant leur coût et va jouer sur les élasticités prix différentes des deux faces de marché. Dans l'économie de plateforme, la valeur se déplace : la valorisation des interactions supplante celle des actifs. C'est bien là toute la difficulté pour les entreprises de l'économie traditionnelle, qui peinent à s'adapter à ce renversement de point de vue. L'objectif de cette communication est d'identifier des voies de transition et d'anticiper des convergences entre acteurs établis et nouveaux entrants dans le domaine de la distribution de solutions de mobilité, sur la base d'une complémentarité des ressources et compétences. Par nouveaux entrants, nous entendons dans cette communication les *start-ups* du web, c'est-à-dire les entreprises dont l'activité est basée sur le web et qui présentent au moins trois caractéristiques : 1) la perspective d'une forte croissance, 2) l'usage d'une technologie nouvelle 3) le besoin d'un financement massif, par des levées de fonds. Nous avons circonscrit notre analyse aux *start-ups* du secteur de la mobilité en France.

Notre communication vise à mobiliser un corpus théorique pour apporter des éléments de réponse aux questions que l'on peut se poser sur les niveaux de convergence envisageables entre les *pure-players*, ici les plateformes, et les acteurs de l'économie traditionnelle du secteur de la mobilité, en particulier les constructeurs automobiles, les loueurs et les concessionnaires. Dans quelle mesure ces entreprises peuvent collaborer pour offrir au client une proposition de valeur à 360° sur ces problématiques de déplacement ? Si des rapprochements ont été observés entre les plateformes et les constructeurs ou les loueurs, qu'en est-il de la place des concessionnaires ? Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avons structuré notre communication en trois points : après avoir balayé les principales mutations des comportements des clients, nous ferons un

éclairage sur la théorie des marchés multifaces et les développements théoriques récents liés à la plateformes en les articulant avec l'approche ressources et compétences (R&C). Puis, après avoir présenté la méthodologie, nous formulerons, à la lumière des éléments apportés par la série d'entretiens, des implications managériales pour les acteurs concernés.

## **Evolutions des comportements : des signaux porteurs de sens**

Dans une période de crise économique et écologique marquée par les questions du pouvoir d'achat et de l'empreinte écologique, les modes de consommation collaborative trouvent tout leur sens et laissent entrevoir une nouvelle conception de la voiture et de la mobilité. Les effets conjugués de cinq facteurs (économique, écologique, démographique, sociétal, environnement juridique) expliquent la baisse régulière et constante des trois indicateurs clé de la consommation automobile<sup>1</sup> (achats de véhicules, parts modales de déplacement et kilométrages annuels). L'automobile, actif dormant la majeure partie de son temps, est un support adapté à cette tendance partageuse plébiscitée par la génération Y, qui n'a pas connu le mythe de la voiture vecteur de statut social et de masculinité en vogue dans les années 80. Le sociologue Jean Viard estime que c'est Internet qui joue aujourd'hui le rôle de vecteur ultime de la liberté que recherche tant la jeunesse : « *l'Internet est aux jeunes d'aujourd'hui ce que la voiture était aux jeunes dans les années 1960 : un moyen de socialiser qui n'existait pas à la génération précédente* ». Ainsi chez les 18-29 ans, la part des possesseurs de permis B est passée de 76% en 1992 à moins de 73% en 2012<sup>2</sup>. Partager sa propre voiture permet d'en amortir le coût et utiliser celle d'un autre permet de réorganiser la répartition des frais fixes/variables. A cela se conjugue une urbanisation des populations croissante qui pose le problème de congestion des villes. Enfin, les politiques publiques qui visent à restreindre la circulation des voitures (péages ou exclusion pour certains centres-villes, circulation alternée, augmentation substantielle du prix des parking) se généralisent.

Le constat est donc que les individus ont des besoins de déplacements croissants, mais que le véhicule particulier n'est pas la solution unique et surtout idoine. En effet, c'est l'usage le moins fréquent et le plus contraignant qui dicte les critères d'achat : les acheteurs choisissent des véhicules

---

<sup>1</sup> Etude consommation automobile, CCM Benchmark, juillet 2013

<sup>2</sup> Source Newsletter KPMG, 14/11/2012

confortables et spacieux adaptés aux trajets longs, mais exceptionnels (vacances, week-end) plutôt que des petits véhicules économes adaptés aux trajets quotidiens.

Face à ces mutations profondes qui expriment un vrai besoin de renouveau chez les consommateurs, les entreprises de la nouvelle économie ont proposé des solutions originales, reposant sur le fait que les consommateurs eux-mêmes pouvaient être des acteurs du marché. Les *pure-player* se posent comme support de fonctionnement à ce marché (CtoC c'est-à-dire autopartage entre particuliers comme Drivy ou Ouicar, BtoB autopartage de flotte de véhicules comme Ubeequo<sup>3</sup> ou en BtoC, lorsque Wetruck met en relation sociétés de transport et des passagers). Les collectivités locales se sont également engagées sur le terrain, notamment en matière d'autopartage de véhicules électriques (AutoLib ou Bluely). Les loueurs (ALD-Sharing, Hertz) sont présents via des solutions d'autopartage de flottes d'entreprises (BtoB)<sup>4</sup>. Pour sa part, PSA a lancé Mu by Peugeot et Citroën Multicity (BtoC) en 2009<sup>5</sup>. En 2010, Carlos Ghosn disait *"nous voulons que la voiture devienne une vraie plateforme"*<sup>6</sup>. Plus récemment, Mark Fields, le PDG de Ford, annonçait *"Notre cœur de métier, ce sont les pick-up, les SUV. Nous voulons continuer à faire de bonnes voitures, mais, en parallèle, nous allons nous déployer dans les services de mobilité"*<sup>7</sup>. Les constructeurs sont donc lancés dans cette bataille de l'innovation.

L'ensemble des solutions proposées par ces acteurs repose sur le système de la plateforme, qui se pose comme intermédiaire favorisant la rencontre d'une offre et d'une demande.

## **Plateformisation et modèle ressources et compétences**

Cette revue de littérature propose d'articuler le concept de plateforme, modèle au cœur de l'ère numérique telle que nous la vivons aujourd'hui, avec le cadre théorique des ressources et compétences.

---

<sup>3</sup> Née en 2009, CarBox change de nom en 2014 afin d'avoir une consonance plus internationale et moins connotée voiture, puisque l'entreprise propose aussi des réservations de train, de taxi ou de VTC

<sup>4</sup> Voir annexe 4 le récapitulatif des solutions d'autopartage et de covoiturage

<sup>5</sup> Moyennant un loyer mensuel pour un véhicule principal, le client pouvait occasionnellement changer de modèle pour un utilitaire, un monospace, un cabriolet ou encore un vélo ou un scooter.

<sup>6</sup> Conférence « Web 10 Paris », 8 et 9 décembre 2010

<sup>7</sup> Les Echos, 23/02/2016, " Pour Ford, l'avenir est à la vente de services de mobilité"

## Principes théoriques des marchés multifaces

En soi, le concept de plateforme n'est pas nouveau car il n'est qu'une forme moderne et numérique des marchés bifaces (Rosen, 2005 ; Rochet et Tirole, 2004 ; Eisenmann *et al.*, 2006). Le modèle de la plateforme cherche à multiplier les effets des externalités : le développement de chaque face, définie comme un groupe de personnes homogène sur un ou plusieurs marchés, avec des besoins, des comportements et une propension à payer similaires, est bénéfique à l'autre. D'un point de vue technique, le modèle repose sur trois éléments : les bases de données, les moteurs de recherche et la connectivité. D'un point de vue organisationnel, les quatre composantes clé d'un business model (BM) des plateformes sont les ressources et compétences, la proposition de valeur, le réseau de valeurs et le modèle de revenus (Warnier *et al.*, 2004 ; Osterwalder *et al.*, 2005 ; Brousseau et Penard, 2007). Dans une plateforme multifaces, les effets directs de réseaux favorisent les économies d'échelles alors que les effets indirects permettent des économies d'envergure pour innover (Gawer, 2014). La singularité de la plateforme vient du fait qu'elle concourt à brouiller les rôles et les lignes : l'entreprise devient un intermédiaire sur un marché biface en BtoB, BtoC ou CtoC, où le client est à la fois fournisseur d'actifs, consommateur ou encore prescripteur. Grâce au mobile qui permet à tous d'avoir "Internet dans la poche", l'individu devient producteur de services en louant ses actifs pour un coût marginal zéro et la multiplication des usages collaboratifs permet d'apporter une réponse à la hausse tendancielle des coûts d'acquisition, d'usage et d'entretien de l'automobile. Le raisonnement vaut aussi pour les entreprises, même s'il est moins répandu. Elles peuvent ainsi partager des flottes de véhicules, des parkings ou des équipements. L'entreprise plateforme devient davantage qu'une firme-réseau : elle va coordonner, mais aussi former, réguler, alimenter, piloter et contrôler des flux, que ce soit de produits ou de services, de compétences ou de ressources. Pour Benavent (2016), la plateforme est *"un dispositif qui coordonne les actions et les ressources d'une foule, l'expression d'une demande, des disponibilités, du travail des biens. [ ...] C'est la fonction agenda qui se révèle au travers de leur fonctionnement"*.

Dans le prolongement des travaux d'Evans *et al.* (2008) et de Hagui (2009) sur les entreprises multifaces, De Vogeleer et Lescop (2011) proposent d'analyser les conditions de marché susceptibles de favoriser l'émergence de stratégies de plateformes. Les auteurs voient les sources de gain à l'intermédiation, et donc de création de valeur, dans l'exploitation des échecs des marchés. Pour se rendre attractives, les entreprises plateformes vont prendre appui sur la réduction de l'asymétrie d'information *ex-ante* et sur la baisse des coûts de transaction *ex-post* (Hagui, 2009).

On retrouve ici les principes de base de la théorie de l'agence, opportunisme *ex-ante* (sélection adverse) et *ex-post* (aléa moral). A partir de là, les auteurs distinguent deux contextes de nature à favoriser l'apparition d'entreprises plateformes :

- Contexte d'audience : les plateformes vont favoriser des interactions qu'elles vont monétiser auprès d'une seule face, l'audience n'étant pas rémunératrice en elle-même ;

- Contexte de "*matchmaking*", c'est-à-dire lorsque les deux faces d'un marché peinent à interagir. Par son rôle de coordinateur, la plateforme va favoriser l'apparition d'externalités indirectes et positives. La valeur d'une prestation pour l'une des faces croît en même temps que le nombre d'utilisateurs de l'autre face. Les externalités indirectes sont mutuelles et fonctionnent positivement de façon bilatérale.

Dans les deux cas, le nœud du modèle est la création du flux, qui repose soit sur la mobilisation de moyens colossaux pour l'acquérir (via le référencement par exemple), soit sur l'antériorité de l'entreprise qui est identifiée comme leader sur son marché, sans pour autant que ces deux leviers soient mutuellement exclusifs.

Enfin, la particularité du modèle de la plateforme tient à la nécessité de proposer une offre qui plaise à plusieurs faces de marché. Le *product/market fit* des *start-ups*, version modernisée du couple produit/marché, doit séduire à la fois ceux qui mettent leurs actifs dormants à disposition et ceux qui souhaitent les utiliser.

### La place du modèle ressources et compétences

Le modèle des marchés multifaces implémente la notion de ressources et compétences (R&C), composante clé du BM et qui se pose avec acuité dans le cas des *start-ups* du web. Wernerfelt (1984 ; p. 132) définit les ressources comme « *les actifs (tangibles et intangibles) associés de manière semi permanente à la firme* ». Le concept de ressources recouvre tout autant les individus que les actifs utilisés et cette combinaison fait varier sa valeur de marché. C'est ce que l'entreprise possède. Pour autant, la ressource en tant que telle n'a pas d'importance, c'est son insertion dans un agencement qui va en déterminer l'utilité. Par exemple Christiaanse et Venkatraman (2002) mettent en lumière le rôle joué par les capacités « expertise d'exploitation » dans le fonctionnement de canaux électroniques inter-organisationnels. Ils démontrent ainsi que ce n'est pas la propriété des canaux électroniques qui procure à l'entreprise un avantage compétitif à long terme, mais les connaissances sur leurs utilisations. Les ressources sont donc des particules élémentaires qui vont



s'assembler pour constituer des compétences, dont les combinaisons forment la capacité stratégique et débouchent sur un avantage concurrentiel.

Amit et Schoemaker (1993, p. 156) définissent les compétences, qu'ils appellent aussi capacités organisationnelles, comme « *la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif voulu, habituellement sans forme de combinaison faisant appel à des processus organisationnels* ». C'est ce que l'entreprise fait.

C'est en ce sens que les acteurs de l'économie traditionnelle et les nouveaux entrants peuvent tirer parti d'une alliance commerciale, stratégique et/ou capitalistique. Alors que les *start-ups* jouissent de R&C technologiques et humaines, les entreprises traditionnelles possèdent pour leur part des ressources financières, réputationnelles et organisationnelles. Les premières peinent encore à trouver un modèle qui leur assure une rentabilité, et une des solutions possibles pour avoir un BM soutenable, et une taille critique, est de s'allier avec des acteurs traditionnels qui apportent stabilité, solidité et un flux naturel. Les ressources dont disposent les entrepreneurs du net sont de nature plutôt qualitative. Muzyka et al. (1996) ont montré dans une étude auprès de capitaux-risqueurs européens que les capacités managériales de l'équipe qui les sollicite priment sur le produit et le marché. Les savoirs (connaissances), savoir-être (comportements, agilité, faculté d'adaptation) et savoir-faire (maîtrise des technologies) forment donc les ressources principales constitutives des compétences relevées chez les entrepreneurs (Loué C., Laviolette E.M et Bonnafous-Boucher M. ; 2008). Pour autant, il leur manque les ressources financières pour amorcer leurs projets. Cette approche théorique permet d'expliquer les rapprochements que l'on observe entre acteurs établis de la mobilité et nouveaux entrants (voir annexe 1).

Afin d'évaluer la pertinence de notre modèle sur la complémentarité des R&C entre *pure-players* et acteurs traditionnels, nous avons mené une série d'entretiens auprès des entreprises évoluant dans ce secteur.

---

#### Encadré 1. Méthodologie

Partant du principe que « *la plupart des recherches qualitatives [en sciences de gestion] s'alimentent aux « mots des acteurs » pour comprendre les pratiques organisationnelles et les représentations des expériences* » (Wacheux, 1996 ; p.203), nous avons choisi pour ce papier dont la portée est exploratoire la méthode des entretiens semi-directifs. Nous avons fait le choix d'entretiens individuels, menés par téléphone. Nous avons opté pour un échantillonnage dimensionnel, qui consiste pour le chercheur à « *établir des dimensions à la recherche de variabilité, puis à sélectionner des répondants bien informés, représentatifs de chacune des*

*dimensions divergentes* » (Miles et Huberman, 2003, p.61). Il nous a semblé pertinent de recueillir le point de vue de concessionnaires, des plateformes mais aussi d'un consultant et d'un journaliste de la presse spécialisée, qui ont une vision plus macro de la problématique. Les constructeurs sollicités ont répondu trop tard, mais seront interrogés lors d'une seconde phase. L'utilisation de Linked In a été déterminante pour la prise de contact. Au final, notre échantillon comprend cinq répondants :

Entreprise	Métier	Répondant
<b>TravelerCar</b>	Solution de parking et de location de voitures entre particuliers dans les gares et aéroports.	Co-fondateur
<b>Le Mobiliste</b>	Presse spécialisée	Journaliste & fondateur
<b>Canal Web</b>	Agence web marketing, pôle distribution automobile.	Co-fondateur
<b>WeTruck</b>	Co-camionnage	Fondateur
<b>Koolicar</b>	Service d'autopartage entre particuliers en libre-service	Fondateur
<b>Groupe régional de concessions</b>	Concessionnaire VP/PL multimarques dans l'est.	Directeur marketing

L'annexe 2 propose un focus sur les propositions de valeur de WeTruck et Koolicar.

Les entretiens, qui ont fait l'objet d'un enregistrement, ont été retranscrits partiellement puis analysés. Nous nous sommes également appuyés sur des données secondaires externes issues de la presse managériale et spécialisée. Les blogs spécialisés ont été également largement consultés.

## Résultats

### Des évolutions qui font bouger les lignes

Si on observe l'amont de la chaîne de valeur de l'industrie automobile, on constate que plusieurs constructeurs se sont déjà regroupés au sein de consortium comme GENIVI, qui réunit autour de solutions Open Source des constructeurs (notamment PSA, Renault ou BMW) des équipementiers traditionnels et des acteurs du monde de l'informatique (fondeurs, éditeurs, intégrateurs), des télécoms (opérateurs, équipementiers) et de l'électronique grand public (OEM et ODM<sup>8</sup>). Cette plateforme vise à mutualiser le développement des logiciels embarqués tout en laissant à chaque constructeur le soin de concevoir ses propres interfaces homme-machine. L'idée sous-jacente est de constituer une communauté de développeurs Open Source en charge du développement de nouvelles applications que les constructeurs pourront personnaliser via des interfaces propriétaires pour se différencier de leurs concurrents. L'enjeu pour les constructeurs est de s'entourer d'entreprises dont le cœur de métier est la connectivité afin d'élargir leur rôle de coordinateur. On retrouve le concept d'écosystème d'affaire tel qu'il est défini dans les travaux d'Adner et Kapoor (2010) et de De Vogeleer et Lescop (2011), où des entreprises de secteurs différents aux compétences complémentaires vont collaborer dans un objectif commun.

<sup>8</sup> *Original Equipment Manufacturer*, ou l'équipementier – *Original Design Manufacturer*, c'est-à-dire une entreprise qui fabrique un produit en marque blanche qui portera la marque d'une autre entreprise lors de sa vente

Au niveau de l'aval, la coopération se fait progressivement et beaucoup plus récemment. Des initiatives émergent notamment dans le secteur de l'autopartage<sup>9</sup>.

Les exemples de l'annexe 1 montrent que les constructeurs et les loueurs ne restent pas figés face à la question de la mobilité. Beaucoup d'industriels ont compris les limites de leurs propres ressources en matière de recherche. Ils se lancent dans le capital-risque d'entreprise (*corporate venture*) et installent des bureaux au cœur de la Silicon Valley. Ford, via son fonds Fontinalis, investit dans les entreprises innovantes sur la mobilité et vise à ouvrir la voiture aux développeurs pour que la technologie se démocratise. Le 8 septembre 2016, le constructeur organise l'Applink Mobility Challenge, où les développeurs seront invités à présenter toutes leurs idées de services embarqués. Si le principe du hackathon n'est pas nouveau, en revanche l'évènement proposé par Ford est assez inédit, car le constructeur va laisser accès aux développeurs non seulement à l'ordinateur de bord, mais à l'ensemble des *datas* du véhicule. Renault, en parallèle des budgets alloués pour investir dans des *start-ups*, mise sur l'intrapreneuriat. Le constructeur a créé un incubateur en interne (Mobilité Connectée), en partenariat avec Paris&Co Incubateur. PSA pour sa part, s'est associé à la SNCF et Orange pour créer le fonds Ecomobilité Ventures, qui soutient les jeunes pousses de la mobilité durable.

### Mutualisation des ressources et compétences

Le rapprochement entre les deux mondes et la levée des barrières sectorielles se justifie par les échanges de ressources et compétences : les *start-ups* apportent des éléments organisationnels (pensée stratégique disruptive, capacité à mobiliser un réseau de partenaires disparates, agilité) et techniques (maîtrise de la technologie et du marketing digital). Les entreprises de l'économie traditionnelle disposent d'infrastructures (logistique, réseau de distribution et de partenaires), de ressources informationnelles (bases de données clients ou fournisseurs), réputationnelles ou industrielles (process). Ils sont également en mesure de lever des fonds, que ce soit auprès des actionnaires, des banquiers ou en interne (*cash-flow*).

Lors de notre entretien, le fondateur de Wetruck (voir annexe 2) explique l'échec de son projet par cette carence en trajets proposés par les sociétés de transport. Les bénéfices mis en avant ne

---

<sup>9</sup> On distingue principalement 3 modes d'autopartage 1/ En boucle : l'utilisateur doit ramener le véhicule à sa station de départ. 2/ Free-floating : l'utilisateur dépose le véhicule dans un périmètre convenu. 3/ Trace-direct : l'utilisateur peut laisser le véhicule dans une autre station.

compensaient pas les ressources à allouer pour alimenter le site en offres de trajets. Notre interlocuteur souligne aussi un automatisme inédit à mettre en place, qui s'est heurté à des routines fortement ancrées chez les transporteurs.

Car la clé est de réussir à convaincre toutes les faces du marché pour générer suffisamment d'externalités positives et c'est précisément la difficulté du modèle. Pour exemple, TripnDrive compte parmi ses abonnés 60% de locataires contre 40% de propriétaires. S'allier à un industriel qui ouvre sa base clients ou de distributeurs peut permettre à la *start-up* de concentrer ses ressources sur l'autre face du marché.

Dans le cas Koolicar (voir annexe 2), la MAIF a été un partenaire de choix puisqu'au-delà de la crédibilité et du capital confiance apportée par l'assureur, ce dernier a également communiqué auprès de sa base de trois millions de clients. Le fondateur de la *start-up* estime que ce partenariat a été structurant pour le développement de Koolicar. La prise de participation récente de PSA est l'opportunité de bénéficier de l'expertise métier du constructeur pour intégrer, peut-être un jour de série, la technologie du boîtier électronique qui permet le service sans échange de clé. Dans le cas de Wetruck, on peut avancer qu'un partenariat avec un constructeur poids lourds (Scania ou Iveco par exemple) aurait permis l'accès à la force de frappe du réseau de concessionnaires et donc un accès direct aux décideurs dans les sociétés de transport.

Enfin, ce partenariat peut être bénéfique dans le temps, c'est-à-dire une fois passée la phase d'amorçage. Si les fondateurs lèvent des fonds sur la base de leur personnalité et de leurs idées, il leur faut ensuite prouver la soutenabilité de leur modèle, donc changer partiellement d'ADN pour muter depuis le bouillonnant fondateur à l'idée révolutionnaire en bon gestionnaire capable d'avoir une vision à long terme. Structurées et outillées, les grandes entreprises peuvent aider à cette transition.

### Freins à des rapprochements

Les problèmes qui peuvent émerger lors de mouvements de rapprochement et de coopérations entre entreprises de l'économie traditionnelle et plateformes peuvent être principalement de quatre ordres : rentabilité, logiques de coopération, aspect culturel et gouvernance.

Tout d'abord sur le point de la rentabilité : souvent, l'activité principale de la firme de l'économie traditionnelle ne sera pas pourvoyeuse d'une part majeure de la valeur ajoutée proposée par la

plateforme, même si elle apporte les financements. Il faut donc pouvoir accepter de faire un investissement qui ne soit pas rentable sur du court terme, voire sur du moyen terme. Or les modalités d'évaluation des *start-ups* et des entreprises rationnelles sont radicalement différentes : les premières sont évaluées sur des variables essentiellement marketing, comme leurs capacités à drainer du flux, à générer de la traction, donc à gagner rapidement des parts de marché, souvent au prix d'un *cash burn* considérable. Leurs valorisations anticipent le potentiel de business qu'elles peuvent réaliser. Les secondes sont évaluées sur des critères financiers plus classiques : CA, rentabilité financière, ROI, etc... Il est difficile d'estimer l'importance relative de ces expériences au niveau des constructeurs. Car, si les exemples de coopération foisonnent, les montants en jeu ne sont pas toujours dévoilés<sup>10</sup> et il est ainsi difficile de les interpréter à l'aune des chiffres d'affaires brassés. Dans le rapport sur les usages novateurs de la voiture et les nouvelles mobilités<sup>11</sup>, les auteurs, qui ont mené des entretiens avec des constructeurs, notent que "*il ne s'agit pas de révolutionner l'entreprise [i.e le constructeur] et de la préparer à cesser de vendre des produits pour se mettre à vendre des services*". Les exemples de Daimler (Car2Go) et de Bolloré (Autolib') incitent à la méfiance voire la défiance. Autolib' n'est pas rentable économiquement. Quant à Car2Go, la force de frappe de Daimler et le choix de villes qui misent sur le déploiement d'infrastructures de recharge (Stuttgart, Amsterdam ou Copenhague) laissent planer la question de la duplication du modèle, qui a d'ailleurs échoué à Lyon. Mais investir dans une activité nouvelle peut servir des objectifs parallèles : Pour Bolloré, Autolib est une vitrine des compétences du groupe sur d'autres marchés : l'activité coûte cher, n'est pas rentable, mais c'est un produit d'appel qui permet de vendre son cœur de métier, à savoir les technologies des condensateurs et le stockage d'énergie. Avec Car2Go et ses Smart électriques, Daimler abaisse la moyenne d'émission de CO<sup>2</sup> de sa flotte entière, assujettie aux sanctions européennes depuis 2015. C'est aussi l'occasion de toucher une population plus jeune que sa clientèle habituelle.

Ensuite concernant les logiques de coopération : L'entreprise va créer ou contribuer à créer un actif qui va servir à d'autres, concurrents ou domaines périphériques. Cette ouverture va donner sa valeur à la plateforme et va la crédibiliser par le flux qu'elle draine. Si les constructeurs ont compris

---

<sup>10</sup> On sait que PSA Groupe a décidé d'allouer 100 millions d'€ à la prise de participations dans des entreprises innovantes. Le *free cash flow* de l'entreprise à fin 2015 était de 3.8 milliards d'€ (source : site du constructeur)

<sup>11</sup> Rapport du PIPAME " Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités", janvier 2016. Lien : [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/prospective/automobile/2016-01-Usages-novateurs-voiture-Rapport.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/automobile/2016-01-Usages-novateurs-voiture-Rapport.pdf)

qu'ils avaient intérêt à coopérer et à ouvrir leurs systèmes, les concessionnaires restent très éloignés de cette approche diplomatique qui consisterait à aller voir des partenaires, y compris des concurrents, pour collaborer sur des projets d'envergure. Lors d'un travail doctoral (Queffelec-Paquerot, 2014), nous avons souligné le manque de dynamique de coopération entre points de vente, en prenant le contre-exemple des distributeurs de l'alimentaire qui ont réussi à inverser le rapport de force avec des industriels plus gros et plus puissants en alliant leurs forces. Le journaliste que nous avons interrogé nous confirme que cela n'a pas vraiment évolué depuis. Sur le volet de la mobilité, si certains groupes comme celui du concessionnaire interrogé, lancent des initiatives et réfléchissent à des solutions, force est de constater qu'il n'y a pas de réel dialogue entre concessionnaires. Notre interlocuteur nous a fait part de services innovants qui vont être expérimentés, mais la logique ne semble pas relever d'une "*creatio ex materia*" dans une dialectique coopérative. L'idée est de créer *ex nihilo* un service propre au groupe, sans chercher à s'ouvrir.

Troisièmement, on constate un hiatus culturel : les *start-ups* sont en majorité montées par des entrepreneurs de moins de 30 ans, voir de 25 ans dont le rapport à l'automobile est complètement différent de ce qu'il était chez les générations qui sont actuellement aux commandes des entreprises de l'économie traditionnelle. Leur jeunesse leur confère un dynamisme, une agilité, une propension à renverser les points de vue qui sont autant de ressources convoitées par les entreprises traditionnelles, souvent engluées dans une bureaucratie envahissante.

*"il faut être un mercenaire, il faut que ce soit des mecs assoiffés, des guerriers qui ont vraiment envie de conquérir un marché, qui sont à fond, qui mettent tout de côté, leur vie personnelle, qui consacrent tout leur temps, toute leur énergie et qui en plus sont brillants".*  
Co-fondateur WeTruck

Mais on peut penser que l'immixtion, par le biais de participations ou de rachats, de grosses entreprises comme les constructeurs dans la gouvernance des *start-ups* risque d'annihiler ces caractéristiques propres aux *pure-players* et d'instiller des réflexes de la vieille économie. Cette acculturation irait à l'encontre des bénéfices recherchés. A l'inverse, préserver cette différence permet de conserver cet esprit plus innovant dans des structures marquées par le conservatisme. C'est ce hiatus qui obstrue l'arrivée des nouvelles générations aux postes stratégiques dans les concessions :

*"Culturellement, ils ont monté leur groupe, ils ont du mal à confier ce sujet-là à des gens qui sont souvent plus jeunes qu'eux et qui ne connaissent pas forcément le métier. Ils sont*

*persuadés que seul un expert de l'automobile peut les comprendre et les aider à avancer"*  
(consultant, parlant des concessionnaires)

Enfin, sur la gouvernance : quelle doit être la répartition du pouvoir décisionnel et du capital dans une structure où cohabitent un fondateur qui a eu l'idée de départ et qui a développé la technologie et des investisseurs qui ont apporté les capitaux nécessaires soit au renforcement de cette technologie soit à sa diffusion ? Nos interlocuteurs dans les *start-ups* nous ont assuré conserver toute latitude décisionnelle, mais on peut légitimement s'interroger sur la pérennité du modèle dans la mesure où, faute d'être rentables, ils sont extrêmement dépendants de leurs actionnaires ou soutiens financiers. Dans cette même logique, on peut se demander quelle est la répartition optimale des résultats et des éventuels bénéfices à terme. Sur le point de la gouvernance du canal et des relations avec les distributeurs, on peut également se poser la question de la viabilité d'un tel modèle compte tenu des pratiques actuelles qui sont dans un schéma "*top-down*" laissant peu de place à la discussion et aux ajustements. D'ailleurs, le consultant et le journaliste de notre panel s'accordent à dire que l'attitude des concessionnaires sur la question de la mobilité relève de l'attentisme vis-à-vis de leur constructeur, qui leur paraît plus légitime et mieux dimensionné pour s'emparer de ce sujet. Le concessionnaire confirme par la vision qu'il a de la majorité de ses confrères : "*pour eux, c'est la responsabilité du constructeur, point barre.*"

La voiture particulière s'inscrit donc dans un schéma global de solutions inter et multi-modales (transports en commun, vélo, covoiturage, location de voiture, etc...) qui permettent d'optimiser les parcours et les coûts associés. Prenant appui sur les combinaisons de ressources et compétences à la fois des acteurs traditionnels (constructeurs, loueurs peut-être un jour concessionnaires), des nouveaux entrants (plateformes) et des collectivités publiques et/ou territoriales se dessine une sorte de nexus de solutions de mobilités, réunissant et coordonnant les différentes entités dans l'objectif d'accompagner le client sur l'optimisation du volet transport. Internet fait donc évoluer le concept de chaîne de valeur pour y substituer celui de constellation, réseau ou toile de valeur selon les auteurs, chacun apportant une brique qui vient s'enchâsser dans une solution globale. Certains se sont approprié cette vision élargie et se veulent être des "méta-acteurs" en coordonnant le parcours client et en intervenant à chaque étape. La SNCF affiche sa stratégie porte-à-porte de "connecteur de mobilité", quel que soit le mode de transport (train, voiture, avion) et quelle que soit la formule (voiture avec chauffeur avec IDCab, covoiturage avec IDVroom, véhicule d'autopartage en partenariat avec Zipcar ou Wattmobile, location de voiture par un loueur avec

Avis ou entre particuliers avec Ouicar). Pour IDVroom, la compagnie, afin de recruter des conducteurs, offre à ceux-ci des places de stationnement en gare et des bons de réduction de 20 € chez Norauto. L'entreprise va même pallier, via ce service, la gêne occasionnée par les travaux sur le Transilien : les passagers abonnés au Navigo et qui payeront en ligne seront remboursés de la valeur du trajet effectué et payé au conducteur. Du côté des constructeurs, Citroën a conclu un partenariat opérationnel depuis le printemps 2016 avec TripnDrive : trois succursales parisiennes du constructeur offrent à leurs clients une place gratuite dans un parking du réseau Tripndrive en proposant, pendant leur absence, le véhicule à la location. Pour le constructeur, c'est l'opportunité de présenter un avantage compétitif à son client et de le faire éventuellement monter en gamme à budget équivalent. Pour TripnDrive, ce partenariat permet de bénéficier d'un gage de crédibilité et surtout de la force de frappe du réseau Citroën. Chez les concessionnaires, ces réflexions sur leur place dans les nouveaux schémas de mobilité semblent repoussées à la faveur d'une conjoncture actuellement plus clémente. Pour notre journaliste, il y a un *"vent de reprise qui repousse le changement d'état d'esprit des concessionnaires"*.

Cette vision suppose de considérer les autres acteurs non plus comme des concurrents, mais comme des partenaires, et donc d'adopter des logiques de coopération et des approches diplomatiques.

## **Préconisations managériales**

Les constructeurs ne sont pas profanes sur la dimension servicielle : outre la vente, ils proposent depuis très longtemps des services financiers ou des contrats d'entretien. Les ventes à sociétés, qui représentent une part importante des débouchés, se font en LLD ou en crédit-bail, des formules qui s'apparentent à la mise à disposition d'un service de mobilité. Cette approche est largement mise en avant dans les ventes particuliers (Peugeot Perspectives, Renault New Deal ou PassLease BMW) et représentent une part significative des ventes. Les concessionnaires sont pour l'instant relativement absents des mutations en cours. Prudents, hésitants, ils semblent indécis face aux mouvements amorcés, alors même qu'ils ont toute leur place dans ces nouveaux schémas de mobilité. En effet, c'est l'opportunité d'introduire auprès du client la notion de TCO (*Total Cost Ownership*). Le TCO va prendre en compte le prix d'achat du véhicule, le coût de l'entretien, la consommation de carburant, la valeur de revente ou encore l'assurance. La possibilité de louer sa voiture ou de la partager pourrait devenir un argument commercial comme facteur baissier du TCO. C'est le pari de Citroën dans le cadre de son action avec TripNDrive.



Nous avons vu que le marché de l'autopartage entre particuliers est particulièrement encombré, notamment en région parisienne. Ce constat laisse planer le doute sur le positionnement de l'offre Renault Mobility. Outre le fait qu'elle soit basée sur de l'autopartage en boucle alors que la tendance est à la trace-directe, les multiples offres aussi bien publiques que privées permet de douter de la rentabilité de l'opération. Cela signifie peut-être qu'il y a une place à prendre sur le marché des professionnels.

Enfin, le prolongement naturel est l'optimisation et la mutualisation des flux. Les acteurs historiques bénéficient d'un flux naturel, qu'ils ont travaillé à développer et qu'ils peuvent monétiser ou proposer aux *pure-players*. A l'extrême, on peut capitaliser sur ces flux pour déboucher sur de l'open innovation, la génération d'avis ou de l'après-vente reposant sur la communauté de clients. Un bouquet de services pourrait être proposé en mettant à disposition les actifs de la concession : point de rencontre abrité et équipé pour le covoiturage, mise à disposition en autopartage des flottes de véhicules d'occasion ou de courtoisie. Dans le cas d'un partenariat, on distingue alors deux types de flux, le premier issu du cœur de métier, l'autre issu du bouquet de services annexes, chacun provenant soit d'une forme d'entreprise traditionnelle, soit d'une entreprise de l'économie collaborative (cf. annexe 3). C'est aussi une façon d'optimiser le flux et de diversifier les revenus (revenus d'intermédiation). Il y aurait donc une réflexion à mener sur les actifs qui pourraient être partagés. Dans cette optique, le partenariat avec la plateforme est vu comme un catalyseur de valeur ajoutée, mais sans nécessairement que la part de l'entreprise traditionnelle soit prépondérante. Cette logique se retrouve en grande distribution, lorsque les enseignes proposent à leurs clients une panoplie de services qui visent à minimiser les efforts transactionnels, à enrichir l'offre initiale ou à maximiser l'expérience client (Sabbah, Helliès-Hassid, Dion et Volle, 2008). La nature du partenariat est à définir, mais elle peut prendre des formes multiples, comme l'affiliation ou la marque blanche.

C'est enfin travailler l'axe fidélisation : notre concessionnaire nous confiait que les initiatives en cours n'avaient pas toujours l'objectif d'être rentables, mais aspiraient plutôt à devenir des éléments de fidélisation et de différenciation.

## **Conclusion**

Cette communication visait à montrer que les acteurs de l'économie traditionnelle et les nouveaux entrants peuvent créer des synergies dans des mouvements de coopération. En reprenant l'approche

R&C, il apparaît en effet que les entreprises disposant déjà d'un flux important (audience) ont intérêt à se rapprocher des acteurs bénéficiant de modèles permettant de faire baisser les coûts de transaction pour les clients. Cette option leur permettra d'accroître leurs recettes d'intermédiation ainsi que le développement et la fidélisation de leur audience. Pour la deuxième catégorie d'acteurs issus de l'internet ou de l'économie collaborative, maîtrisant le *matchmaking* spécifique entre les différentes faces du marché, cette coopération permettra d'atteindre plus rapidement le seuil de rentabilité et d'éviter (ou d'amortir) les coûts importants d'acquisition de flux. S'adosser à un partenaire de l'économie traditionnelle bénéficiant de flux naturels sur l'une des faces du marché permet de concentrer ses ressources sur l'autre face du marché, et ainsi d'atteindre plus rapidement la taille critique.

Cette complémentarité permettrait d'accroître l'efficacité de la plateformisation en combinant des économies d'échelle, une complémentarité de l'offre et le développement de capacités relationnelles (esprit communautaire, responsabilisation des tiers de confiance, évaluation des clients, rémunération des clients, baisse du TCO, fidélisation des clients en leur permettant d'optimiser leur budget avec des recettes additionnelles...). Cette évolution transforme ainsi des plateformes purement transactionnelles en plateformes communautaires puisqu'elles permettent de générer des revenus pour certains membres. Ainsi, le covoiturage amortit le coût de l'automobile et permet de ne pas y renoncer. Partout où il existe des activités que l'on peut dématérialiser et "réintermédier", il y a de la place pour de nouveaux modèles économiques.

Ce papier à visée exploratoire montre naturellement plusieurs limites de nature à la fois théoriques et méthodologiques et ouvre des perspectives. D'un point de vue conceptuel, il serait intéressant d'approfondir les mécanismes du modèle ressources et compétences pour en extraire une grille de lecture qui permette de cerner les R&C propres aux fondateurs des *start-ups*. La seconde limite résulte de la méthodologie retenue et de l'échantillon restreint. Notre panel, constitué seulement de cinq répondants non représentatifs de leurs domaines respectifs, n'a bien sûr pas de visée statistique. Ces limites sont autant de voies de recherche qu'il sera intéressant de suivre.

## Bibliographie

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). *Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*. Strategic management journal, 31(3), 306-333.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. Strategic management journal, 14(1), 33-46.
- Benavent C. (2016), *Plateformes*, Ed FYP
- Brousseau, E., & Penard, T. (2007). *The economics of digital business models: a framework for analyzing the economics of platforms*, Review of Network Economics, 6(2).
- Christiaanse, E., & Venkatraman, N. (2002). *Beyond SABRE: An empirical test of expertise exploitation in electronic channels*. MIS quarterly, 15-38.
- De Vogeleer, E., & Lescop, D. (2011). *Plateformes, coordination et incitations*. Revue Management & Avenir, (6), 200-218.
- Eisenmann, T., Parker, G. & Van Alstyne, M.W. (2006). *Strategies for two-sided Markets*, Harvard Business Review, October, 92-101
- Evans, D. S., Hagiu, A., & Schmalensee, R. (2008). *Invisible engines: how software platforms drive innovation and transform industries*. MIT Press.
- Gaglio, G., Lauriol, J., & Du Tertre, C. (2011). *L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable ?* Ed; Octarès
- Gawer, A. & Cusumano, M. A. (2014). *Industry Platforms and Ecosystem Innovation*, Journal of Product Innovation Management, vol. 31, n° 3, 417-33.
- Hagui A. (2009). *Multi-sided Platforms: from microfoundations to Design and Expansions Strategy*, Harvard Business Review, working paper 09-115
- Loué, C., Laviolette, E. M. & Bonnafous-Boucher, M. (2008). *L'entrepreneur à l'épreuve de ses compétences : Eléments de construction d'un référentiel en situation d'incubation*. Revue de l'Entrepreneuriat, 7(1), 63-83.

- Muzyka D., Birley S., Leleux B. (1996), *Trade-offs in the investment decisions of European venture capitalists*, Journal of Business Venturing, Vol. 11, n°4, pp. 273-287.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept*. Communications of the association for Information Systems, 16(1), 1.
- Queffelec-Paquerot, Anne (2014), *La gouvernance des relations inter-organisationnelles : le cas de la distribution automobile en France*, Thèse de doctorat. Université de La Rochelle.
- Rochet, J.C. & Tirole, J. (2006). *Two-Sided Market: A Progress Report*, The RAND Journal of Economics, 35(3), 645-667
- Roson, R. (2005). *Two-sided markets: A tentative survey*. Review of Network Economics, 4(2).
- Viard, J. (2011), *Éloge de la mobilité : essai sur le capital temps libre et la valeur travail*, Editions de l'Aube.
- Volle, P., Dion, D., Héliès-Hassid, M. L., & Sabbah, S. (2008). *Les business models dans la distribution*. Revue Française de Gestion, (1), 123-144.)
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004). *Le business model: l'oublié de la stratégie?* présenté à la 13ème Conférence Internationale de Management Stratégique (pp. 2-4).
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic management journal, 5(2), 171-180

## Annexes

### Annexe 1 : Exemples de partenariats entre nouveaux entrants et acteurs établis

Entreprise	Principe	Modèle
<b>Car2Go</b>	Autopartage urbain porté par Daimler et Europcar (Allemagne). Propose des Smart ForTwo en trace-directe	BtoC
<b>DriveNow</b>	Autopartage premium. Porté par BMW et Sixt. Véhicules de loueur	BtoC
<b>Ubeequo (+Matcha)</b>	Autopartage Racheté en 2015 par Europcar. Véhicules de loueur	BtoB, BtoC CtoC
<b>Wedrive</b>	Covoiturage domicile-travail. PSA a investi 1 million en 2014, mais liquidation 5 mois plus tard	CtoC
<b>Koolicar</b>	Autopartage en libre-service grâce à un boîtier électronique et l'usage du smartphone. Participation de PSA. Véhicules de particuliers	CtoC
<b>Ouicar (ex zilok)</b>	Autopartage. Participation majoritaire de la SNCF en juin 2015. Véhicules de particuliers	CtoC
<b>Drivy</b>	Autopartage. 3 levées de fonds qui ont permis de racheter liveop et buzzcar début 2015. Le rachat de Livop a permis de s'approprier la méthode de location en self-service par boîtier. Véhicules de particuliers	CtoC
<b>RoulezMalin</b>	Covoiturage gratuit, racheté en 2014 par Covivo, agence de conseil en mobilité	CtoC
<b>Djump</b>	Covoiturage citoyen. Racheté par Chauffeur-privé en 2015	CtoC
<b>LeCab</b>	VTC. Prise de participation de Keolis (filiale transport urbain et inter-urbain de SNCF)	BtoC BtoB
<b>TravelerCar</b>	Autopartage entre particuliers dans les gares et aéroports. Participation de PSA en juillet 2016. Véhicules de particuliers. Marque blanche sur véhicules flotte	CtoC
<b>Tripndrive</b>	Autopartage basé dans les gares et aéroports. Partenariat avec Keolis (via la filiale Effia Stationnement) et Citroën. Véhicules de particuliers	CtoC
<b>ZipCar</b>	Autopartage en libre-service. Propriété d'Avis depuis 2013. Véhicules de particuliers	BtoC BtoB
<b>Réseau Citiz</b>	Autopartage en libre-service. Flotte gérée par une coopérative.	BtoC BtoB
<b>Uber</b>	Service VTC. Partenariat avec Volvo sur les véhicules autonomes en août 2016	BtoC

### Annexe 2 : les cas étudiés : WeTruck et Koolicar

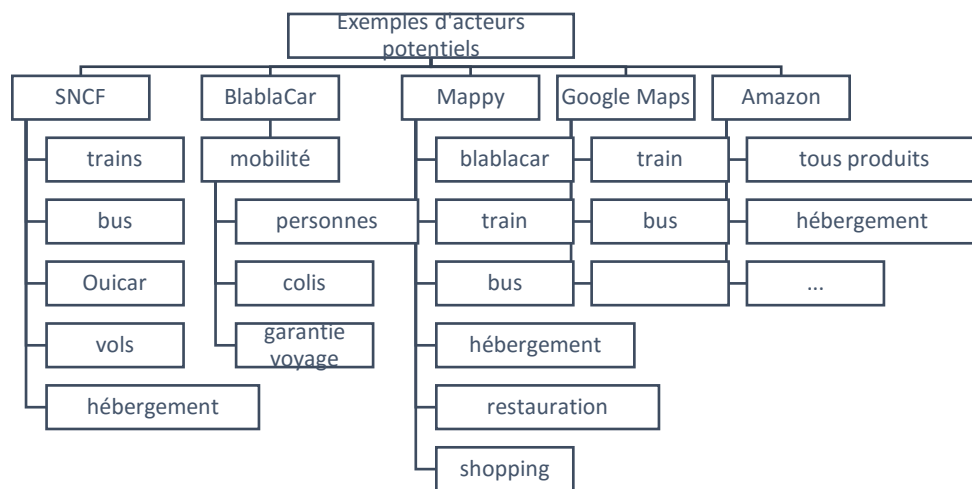
#### WeTruck

Dans la lignée du covoiturage, la *start-up* propose un service de co-camionnage. Mais contrairement au leader Blablacar, qui fonctionne en CtoC, Wetruck a opté pour un modèle BtoC, c'est-à-dire que ce sont les sociétés de transport, propriétaires des poids-lourds, qui, après accord du chauffeur salarié, proposent des trajets dans leurs camions. La valeur proposée aux transporteurs repose sur une triple logique financière, RH et écologique 1/financière : le site reverse 4ct/km à la société de transport. De plus les études prouvent que les conducteurs faisant du covoiturage se montraient plus prudents au volant, ce qui peut amener des arguments vis-à-vis de l'assureur pour négocier les primes 2/ RH : valorisé par son patron qui lui fait confiance pour représenter la société, le chauffeur fait partager son métier et son quotidien. 3/ écologique : pointés du doigt pour les émissions de CO<sup>2</sup>, les transporteurs peuvent apporter une preuve de bonne volonté en partageant la cabine. Lancé en octobre 2015, la *start-up* va pourtant fermer son site en août 2016, faute d'avoir réussi à convaincre les sociétés de transport et donc de proposer un nombre suffisant de trajets.

## Koolicar

Créé en 2011, Koolicar est un service d'autopartage entre particuliers sans échange de clé. La Box Koolicar est installée sur le véhicule. Elle enregistre les données de roulage (km et durée de location) afin de simplifier le calcul du prix et géolocalise le véhicule. L'innovation réside dans le boîtier électronique qui, permet grâce à une application ou un badge, une utilisation sans échange de clé. En simplifiant le processus à la fois pour le propriétaire et le locataire, la *start-up* entend lever les freins à la mise en location et accroître son parc de véhicules.

### Annexe 3 : exemples d'acteurs potentiels dans le schéma



### Annexe 4 : panorama des solutions innovantes de mobilité

Adapté de la cartographie du rapport "Usages novateurs de la voiture et nouvelles mobilités", Direction Générale des Entreprises, janvier 2015 → accès à l'étude complète : <http://www.entreprises.gouv.fr/etudes-et-statistiques/usages-novateurs-la-voiture-et-nouvelles-mobilites>

	Définition	Sous-catégorie	Définition	Exemple
Autopartage	Service de location de véhicules où les véhicules sont détenus par une société, une organisation ou des particuliers, et mis en partage auprès de différents publics	Autopartage professionnel	Service de location de véhicules de courte durée (à l'heure ou à la journée) à des clients abonnés au service, proposé en BtoC	Autolib' (Paris) Bluely (Lyon) Autobleue (Nice) Connect Okigo Car2go Réseau Citiz
		Autopartage entre particuliers	Service collaboratif de location de véhicules entre particuliers, en général de courte durée (de quelques heures à quelques jours), en CtoC	Ouicar Drivy
		Autopartage en entreprise	Service de partage des flottes de véhicules d'entreprises en BtoB	Ubeeqo Orange Business ALD-Sharing

Covoiturage	Service consistant à partager et à amortir le coût d'un trajet par le partage d'un véhicule sur une distance déterminée	Covoiturage intercity	Service de covoiturage pour des trajets entre différentes villes (moyennes et longues distances)	Blablacar Différents sites gérés par les collectivités (exemple Les Mouettes en Charente-Maritime)
		Covoiturage dynamique	Service de covoiturage géré en « temps réel » pour des trajets courts en ville (trajets domicile-travail essentiellement) basé sur une plateforme web	Covivo Carjob Wayz-up Uberpool
		Covoiturage communautaire	Service de covoiturage mis en place en interne par et pour une communauté spécifique (entreprises, universités, collectivités)	Covivo Ecolutis Mobigo (Université de Bourgogne)
		Autostop organisé	Aussi appelé covoiturage informel, ou autostop participatif, il s'agit d'un service de covoiturage sans contact au préalable	Rezo Pouce Covoiturons sur le pouce
Voitures de Tourisme avec Chauffeur (VTC)			Service de transport à la demande basé sur une plateforme web (application Smartphone)	Uber Chauffeur privé LeCab Djump
Convoyages			Service de convoyages de véhicules	LuckyLoc Expedicar Driiveme