

# Une stratégie du chaos

## L'implantation d'Uber à Paris, Londres et Montréal

Contribution extraite des travaux menés par le Ciriec-France dans le cadre de sa collection « Economie collective et territoires »



**Sophie Bernard<sup>1</sup>**

Depuis la création d'Uber en 2009 à San Francisco, la plateforme exerce une fascination médiatique et fait l'objet de nombreuses polémiques. Dernière en date, les « Uber files » en juillet 2012, qui révèlent la « stratégie du chaos »<sup>2</sup> adoptée par l'entreprise pour s'implanter dans le monde, laquelle consiste à violer sciemment la loi et à déployer d'importants moyens de lobbying pour pousser à l'adoption de réglementations favorables à son activité. Cette stratégie repose sur les moyens colossaux dont elle dispose grâce aux fonds levés auprès des investisseurs pour communiquer et convaincre de la légitimité de sa « bataille ». En dépit des conflits lors de son implantation, la plateforme est aujourd'hui présente dans 70 pays et plus de 1000 agglomérations. Nous nous proposons d'analyser cette stratégie d'implantation à partir d'une enquête menée à Paris, Londres et Montréal<sup>3</sup>.

La plateforme est parvenue à s'y imposer comme un acteur incontournable du secteur. Si elle a pour cela été contrainte de s'adapter à ces différents contextes institutionnels, elle a développé une politique du fait accompli relativement similaire lui permettant d'obtenir des pouvoirs publics un bouleversement des règles en vigueur pour limiter les barrières à l'entrée du métier et favoriser l'expansion du nombre de

---

<sup>1</sup> Professeure de sociologie, Université Paris Dauphine-PSL, IRISSE UMR CNRS INRAE

<sup>2</sup> « “Uber Files” : Une “stratégie du chaos” assumée pour conquérir le monde », *Le Monde*, 10 juillet 2022.

<sup>3</sup> Sophie Bernard, *UberUsés. Le capitalisme racial de plateforme*, Paris, Puf, 2023.

chauffeurs. Le modèle économique d'Uber repose en effet sur une offre excédentaire de chauffeurs par rapport à la demande, disponibles à tout moment pour y répondre rapidement. Les spécificités locales en matière de régulation du secteur constituent des obstacles à une uniformisation de ses services contre lesquelles Uber ne cesse de lutter.

## **Une politique du fait accompli**

La plateforme justifie sa stratégie du chaos comme s'inscrivant dans une bataille morale menée au nom du progrès technologique et de la liberté économique entre « des innovateurs héroïques » et « des régulateurs corrompus » protégeant « le cartel des taxis »<sup>4</sup>. Comme l'affirme Travis Kalanick le 19 août 2014, « nous sommes au milieu d'une campagne politique et il s'avère que le candidat, c'est Uber ». La plateforme a ainsi su tirer parti des polémiques suscitées par son arrivée pour en faire un outil de communication pour favoriser son implantation et son déploiement dans les trois métropoles.

### ***Tirer parti des actions des taxis contre Uber***

Face à l'arrivée d'Uber à Paris, Londres et Montréal, les acteurs traditionnels du secteur font pression sur les pouvoirs publics, d'abord par des manifestations, puis par voie judiciaire, pour obtenir un encadrement strict de l'activité de la plateforme, voire son interdiction. Ils dénoncent une concurrence déloyale et les risques d'une dérégulation du secteur mettant en danger leur profession. En attirant l'attention des médias et des politiques, ces mobilisations collectives ont participé à construire la régulation d'Uber comme un problème public et contribué à sa « mise sur agenda »<sup>5</sup>. Les manifestations de taxis ont été particulièrement violentes à Paris, où des voitures ont été brûlées et des chauffeurs Uber agressés. Les « Uber files » dévoilent l'instrumentalisation de ces mobilisations et de cette violence par la plateforme. Au lieu de l'appréhender comme un problème, Travis Kalanick va jusqu'à affirmer que « la

---

<sup>4</sup> Hubert Horan, « Uber's path of destruction », *American Affairs*, Volume III, n° 2, p. 108-133, 2019.

<sup>5</sup> Philippe Garraud, « Agenda/Emergence », In Laurie Boussagué, Sophie Jacquot, Pauline Ravinet (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2010, p. 58-67.

violence garantit le succès » (26 janvier 2016). Uber a en effet tiré parti de la forte médiatisation de ces violences pour conforter son récit héroïque.

La plateforme agit de même face aux actions en justice menées à son encontre. Celles-ci lui assurent une forte médiatisation dont elle tire parti pour mettre la pression sur les décideurs politiques. Elle utilise les milliards de dollars levés pour prendre en charge les frais de procédure et les pénalités qui sont infligées à l'entreprise ou à ses chauffeurs, faisant systématiquement appel des décisions de justice lui étant défavorables.

### ***Instrumentaliser les chauffeurs***

En attendant les décisions de justice, Uber poursuit son activité, illégalement parfois, comme à Montréal deux années durant. Sous l'impulsion du ministre des Transports et du maire de l'époque, qui soutenaient alors les taxis et exigeaient qu'Uber se plie aux règles encadrant le transport rémunéré, les contrôles ont été renforcés et les contraventions et les saisies de véhicules se sont multipliées. Uber payait alors systématiquement les amendes, accompagnait les chauffeurs pour les contester et prenait en charge la location de véhicules pour qu'ils puissent poursuivre leur activité :

*« Quand j'ai commencé, ça faisait déjà un an que c'était en opération, mais très discrètement. On était incognito. Uber nous a bien protégés. Moi, je me suis fait prendre deux fois. La première amende, je pense que c'est 500-600 dollars. La deuxième fois, c'était parce qu'ils ont commencé à vraiment faire une chasse aux sorcières avec les Uber. C'est à la fourrière pendant une semaine et tu perds ton permis pendant une semaine, tu ne peux pas conduire. La deuxième fois, quand c'est arrivé, ils ont donné le salaire de 600 dollars parce que j'étais un chauffeur temps plein. Et là les dépenses reliées, des coûts reliés aux avocats c'est eux qui prennent en charge. Jusqu'à aujourd'hui, ils ont contesté les deux contraventions » (Tony, un chauffeur montréalais de 46 ans).*

Cette situation favorise un sentiment d'appartenance et de loyauté à l'égard de la plateforme<sup>6</sup>. Les chauffeurs montréalais étaient alors solidaires d'Uber contre les taxis et le gouvernement, réclamant la légalisation de cette activité. Dans les trois métropoles, la plateforme instrumentalise les chauffeurs pour défendre son modèle économique. De nombreuses actions en justice, souvent soutenues par des organisations syndicales, ont ainsi été menées en France et au Royaume-Uni pour obtenir la requalification du contrat commercial des chauffeurs Uber en contrat de travail<sup>7</sup>. Pour éviter cela, ce qui remettrait en cause son modèle d'affaires, la plateforme a ainsi organisé plusieurs pétitions auprès des chauffeurs pour communiquer massivement sur leur soi-disant rejet du salariat et leur appétence pour l'entrepreneuriat.

Les premières années de son implantation dans les trois métropoles, il est aisé pour Uber d'obtenir le soutien des chauffeurs. Pour les attirer et les fidéliser, elle leur offre en effet des primes conséquentes et des tarifs avantageux. Bénéficiant d'une situation plutôt lucrative, les chauffeurs sont instrumentalisés par la plateforme, appelés à se mobiliser en sa faveur et à défendre le droit à poursuivre leur activité professionnelle. Uber communique alors largement sur ces manifestations et pétitions de chauffeurs pour obtenir gain de cause auprès des pouvoirs publics.

### ***Instrumentaliser l'opinion publique***

Dans le bras de fer avec les pouvoirs publics, Uber contacte également régulièrement sa clientèle pour l'enjoindre à manifester son attachement à ce service au travers de la signature de multiples pétitions. La plateforme cherche ainsi à faire jouer l'opinion publique pour la rallier à sa cause. Grâce à sa stratégie du chaos consistant à s'implanter sans respecter les réglementations locales, « un avantage important pour Uber est d'avoir atteint une certaine masse critique en termes de voitures et de conducteurs sur la route. Restreindre leur croissance devient politiquement sensible car cela peut être perçu comme frustrant la demande du

---

<sup>6</sup> Alex Rosenblat et Tim Hwang, « Regional diversity in autonomy and work : a case study from Uber and Lyft drivers », *Intelligence and Autonomy*, p. 1-15, 2016.

<sup>7</sup> Hélène Nasom-Tissandier, Morgan Sweeney, « Les plateformes numériques de transport face au contentieux », In Sarah Abdelnour et Dominique Méda (dir.), *Les nouveaux travailleurs des applis*, Paris, Puf.

public »<sup>8</sup>. Plus le temps passe et plus le nombre de clients et de chauffeurs utilisant l'application augmente, rendant de plus en plus difficile toute tentative des pouvoirs publics d'interdire ou de réguler le développement de la plateforme dorénavant bien installée dans le paysage médiatique, politique et commercial. Une fois que des milliers de chauffeurs dépendent de celle-ci, elle est en position de force et les pouvoirs publics tendent plutôt à favoriser la régulation que l'interdiction d'une activité qui – au moins à court terme – pourrait entraîner des destructions d'emplois.

C'est en effet un des premiers arguments mobilisés par Uber pour défendre son modèle économique, repris tel quel par ses soutiens politiques. Ainsi, en 2017, et sous la pression des taxis, le refus de renouvellement de l'agrément d'Uber pour poursuivre son activité à Londres est suivi d'une vague de contestations dénonçant la destruction d'emplois qui en résulterait. Soutenue par les médias et l'opinion publique (sous la forme d'une pétition recueillant 500 000 signatures), ainsi que par la Première ministre britannique, Theresa May, qui s'oppose à l'interdiction d'Uber, la plateforme fait alors appel de cette décision et obtient de la Haute Cour le renouvellement de sa licence pour quinze mois.

Pour changer la loi en sa faveur, la plateforme use de tous les outils du *lobbying* pour mener une campagne d'influence auprès des acteurs politiques les plus haut placés. L'enquête « Uber files » dévoile ainsi les tentatives d'Uber à Londres pour contourner l'opposition du maire de Londres de l'époque, Boris Johnson<sup>9</sup>, du Parti conservateur, un fervent partisan des taxis. Elle montre également que les dirigeants d'Uber rencontrent régulièrement et en secret le Ministre de l'économie de l'époque en France, Emmanuel Macron, et les membres de son cabinet pendant au moins deux années<sup>10</sup>. Elle dévoile le rôle central joué par celui-ci pour soutenir le déploiement de la plateforme, mais également « le lobbying tous azimuts d'Uber pour se faire accepter en France ». Uber permettrait à des personnes exclues du système d'emploi de retrouver du travail :

*« Allez à Stains expliquer aux jeunes qui font chauffeurs Uber, de manière volontaire, qu'il vaut mieux aller tenir les murs ou dealer [...]. Notre défaite collective, c'est que les*

---

<sup>8</sup> Geoffrey Dudley, David Banister, Tima Schwanen, « The rise of Uber and regulating the disruptive innovator », *The Political Quarterly*, vol. 88, n° 3, p. 492-499, 2017, p. 3.

<sup>9</sup> « “Uber Files” : comment Uber a remporté la bataille de Londres », *Le Monde*, 13 juillet 2022.

<sup>10</sup> « “Uber files” : révélations sur le deal secret entre Uber et Emmanuel Macron à Bercy », *Le Monde*, 10 juillet 2022.

*quartiers où Uber embauche ces jeunes, ce sont des quartiers où nous, on ne sait rien leur offrir. Et la réalité, c'est qu'en effet ils travaillent parfois 60-70 heures pour toucher le SMIC, mais ils rentrent dans la dignité, ils trouvent un travail, ils mettent un costume, une cravate » (Emmanuel Macron, candidat à l'élection présidentielle, Médiapart, 3 novembre 2016).*

Dans les trois métropoles, la plateforme est parvenue à s'implanter et à déployer son activité grâce à une stratégie relativement similaire lui permettant d'obtenir une adaptation des réglementations à son avantage ou d'en tirer le meilleur parti. Il lui aura néanmoins fallu plusieurs années pour y arriver, avec plus ou moins de succès selon les contextes institutionnels et politiques locaux.

## **Régulations et dérégulations**

En se présentant comme une « entreprise technologique » et non comme une entreprise de transport, Uber justifie le fait d'échapper aux réglementations auxquelles sont soumis les taxis. Son objectif étant de disposer d'un vivier conséquent de main d'œuvre, la plateforme positionne toujours son activité dans le segment du marché où les barrières à l'entrée du métier sont les plus faibles : les VTC à Paris, les *minicabs* à Londres, le co-voiturage à Montréal.

### ***A Paris : contourner la régulation de la profession<sup>11</sup>***

En France, le secteur du transport individuel de passagers est segmenté entre les taxis et la grande remise, laquelle offre un service de luxe consistant en la mise à disposition de voitures « haut-de-gamme » avec chauffeur, uniquement sur réservation et pour une destination définie à tarifs libres relativement élevés. L'implantation d'Uber à Paris en janvier 2012 y a été permise grâce à la dérégulation du secteur des taxis et de la transformation de l'ancienne « grande remise » en « secteur du VTC<sup>12</sup> » suite à la promulgation de la loi dite Novelli du 22 juillet 2009. Celle-ci simplifie l'accès à la profession et favorise l'expansion de cette activité. Cette

---

<sup>11</sup> Pour plus de détails : Sophie Bernard, « Des salariés déguisés ? L'(in)dépendance des chauffeurs des plateformes numériques », *Sociologie du travail*, Vol. 62, n° 4, 2020.

<sup>12</sup> Voiture de transport avec chauffeur.

dérégulation sectorielle suscite le mécontentement des taxis qui manifestent violemment et déposent plusieurs recours devant les tribunaux pour dénoncer une concurrence déloyale<sup>13</sup>. En dépit de ces actions en justice, Uber poursuit son déploiement.

La plateforme propose en 2014 un nouveau service de « covoiturage urbain » pour accroître le nombre de chauffeurs, consistant pour des chauffeurs amateurs à faire usage de leur véhicule personnel pour proposer des courses à bas prix à des particuliers. Après une longue bataille judiciaire et médiatique, ce service est interdit par le Conseil constitutionnel le 22 septembre 2015. Pour s'assurer de disposer d'un vivier de main d'œuvre conséquent, la plateforme fait alors usage du statut de « Loti » pour contourner à nouveau la régulation du secteur. Moins encadrée que la licence de VTC, la licence Loti s'obtient par une formation plus courte et moins onéreuse. Mais surtout, elle permet à ses détenteurs, les capacitaires Loti, de salarier des chauffeurs qui ont seulement besoin du permis de conduire pour exercer. Ces derniers n'ont pas à passer d'examen ou à suivre de formation spécifique. Comme le note Jamal, un syndicaliste de chauffeurs de VTC, « *quand vous êtes VTC, vous venez tout seul, vous avez votre licence. Un Loti vient avec une licence, il a 150 chauffeurs* ». Ces « salariés » se trouvent en réalité en situation de violation de la législation sur le travail. Le plus souvent embauchés pour un contrat à temps partiel, ils sont en réalité contraints de travailler plus de 70 heures par semaine pour dégager un salaire à peine suffisant pour vivre. Outre la commission prélevée par Uber (25 % sur chaque course), leur employeur exige de leur part le paiement d'un forfait journalier pour la location de la voiture qu'il leur fournit (entre 80 et 100 €) et prélève un pourcentage de leur chiffre d'affaires journalier (de 40 à 60 %). C'est pour lutter contre ces abus et réguler l'accès à la profession que la loi Grandguillaume est promulguée en décembre 2016, interdisant le recours au statut de Loti dans les agglomérations de plus de 100 000 habitants et rendant obligatoire la possession de la licence de VTC pour exercer l'activité de chauffeur. Les plateformes dénoncent la disposition relative aux examens, jugeant ces derniers trop sélectifs. Ils obtiennent en partie gain de cause, la loi d'orientation des mobilités (LOM) du 5 juillet 2019 revenant ainsi sur les dispositions de la loi Grandguillaume pour l'organisation des examens. Si les conditions d'accès

---

<sup>13</sup> Guillaume Lejeune, « Les chauffeurs de taxi face à Uber. Une mise à l'épreuve économique et politique », *Politix*, n° 122 (2), p. 107-130, 2018.

au métier sont régulées, elles se révèlent peu restrictives et ne limitent pas la forte expansion du nombre de chauffeurs.

### **A Londres : légitimer son statut d'opérateur de minicabs**

Lorsqu'Uber s'implante à Londres en 2012, le secteur du transport particulier de personnes est segmenté, comme à Paris, entre les taxis d'une part (*blackcabs*), et les PHV (private hire vehicle, correspondant aux VTC parisiens) ou *minicabs* d'autre part. Les *blackcabs* voient d'un mauvais œil l'arrivée d'Uber sur le marché londonien, dénonçant une concurrence déloyale. Ils demandent à ce que la plateforme soit catégorisée comme un opérateur de taxis pour l'obliger à se plier aux mêmes contraintes réglementaires que les leurs, beaucoup plus dures que celles des *minicabs*. Ils n'obtiennent pas gain de cause, la plateforme étant finalement reconnue comme un opérateur de *minicabs*. A ce titre, elle est néanmoins contrainte de se soumettre aux exigences des instances de régulation locales pour maintenir sa présence sur le marché londonien.

Au Royaume-Uni, si la législation requiert des taxis une licence pour le chauffeur et le véhicule, les *minicabs* sont quant à eux soumis à un triple système de licence (respectivement pour les véhicules, les chauffeurs et les opérateurs). Ce régime d'autorisation spécifique à Londres requérant une autorisation pour l'opérateur va notamment se révéler fortement contraignante pour l'implantation d'Uber. En dépit des oppositions des taxis, Uber finit par obtenir une licence d'opérateur de *minicabs* pour cinq années. Son acquisition n'est cependant pas définitive et c'est sur ces difficultés à se maintenir sur le marché londonien que va se focaliser le débat public. En effet, en 2017, TfL annonce qu'elle ne renouvellera pas l'agrément d'Uber à Londres. Sa licence est finalement renouvelée pour quinze mois après avoir fait appel de cette décision. Cependant, à l'issue de ce délai, en septembre 2019, TfL ne renouvelle sa licence que pour deux mois et annonce en novembre 2019 son interruption pour défaut de sécurité des passagers. Uber fait appel de cette décision et poursuit son activité en attendant le verdict. En septembre 2020, le tribunal estime que la plateforme a amélioré les contrôles et lui accorde à nouveau une licence, non pas pour cinq ans, mais seulement pour dix-huit mois. En mars 2022, elle en obtient une nouvelle, valable trente mois.

Si le maintien d'Uber sur le marché londonien se révèle fragile, le fait que la plateforme soit considérée comme un opérateur de *minicabs* lui a permis d'accéder à un vivier de main d'œuvre.

### ***A Montréal : déréguler le secteur***

Lorsqu'Uber s'implante à Montréal en 2013, les taxis y occupent une position de quasi-monopole. Pour contourner les règles qui encadrent strictement les modalités d'exercice de la profession de taxis et limiteraient sa capacité à disposer d'un nombre important de chauffeurs, la plateforme présente alors son nouveau service comme du « co-voiturage citoyen ». Son refus de satisfaire aux réglementations encadrant le secteur du transport de personnes par taxi entraîne de fortes mobilisations des taxis appelant le gouvernement à interdire l'application. En dépit de son caractère illégal, Uber va pourtant poursuivre son activité à Montréal jusqu'en 2016.

En septembre, un projet pilote est négocié et signé par le gouvernement et Uber dans le but de mener une étude d'impact sur les services de transport par taxi. Initialement prévu pour une durée maximale de deux ans, la plateforme obtient ainsi pendant trois années un régime dérogatoire lui permettant d'entrer dans la légalité, sans que ces nouvelles dispositions ne parviennent à satisfaire les taxis qui poursuivent leurs actions à l'encontre de la plateforme.

L'entreprise menace à tout moment de quitter Montréal, mais elle finit par obtenir gain de cause, puisqu'en 2019 une loi déréglementant l'ensemble du secteur est promulguée. La loi 17 abolit la gestion de l'offre et libéralise les tarifs. En dépit de quelques spécificités, Uber a finalement imposé à Montréal, grâce au soutien des pouvoirs publics, ses propres modalités de fonctionnement à l'ensemble du secteur, remettant ainsi en question l'existence même des taxis. Le projet pilote a été détourné de sa logique expérimentale par le gouvernement qui s'en est davantage servi comme « de prologue à la déréglementation que de laboratoire »<sup>14</sup>. La plateforme bénéficie ainsi d'un contexte favorable à son déploiement. La quasi-absence de barrière à l'entrée du métier s'inscrit dans la continuité du co-voiturage, dont s'est toujours réclamée la plateforme, et lui permet d'accroître sans limite le nombre de chauffeurs.

---

<sup>14</sup> Urwana Coiquaud et Lucie Morissette, « La déréglementation du secteur des taxis au Québec : une négociation entre l'État et Uber », *Chronique internationale de l'Ires*, n° 168, 2019, p. 108.

## Conclusion

Dans les trois métropoles, Uber a adopté une stratégie du chaos, visant à remettre en cause les régulations en vigueur dans le service de transport individuel de personnes. Son modèle économique suppose en effet un accès aisé au métier pour disposer d'un pool excédentaire de chauffeurs par rapport à la demande pour satisfaire rapidement cette dernière. Si cette stratégie s'est systématiquement accompagnée d'une vague de contestations, la plateforme est dans le même temps parvenue à rallier l'opinion publique à sa cause en s'appuyant sur de nombreux relais médiatiques et politiques. Grâce à ses actions d'intense *lobbying*, elle a ainsi obtenu des pouvoirs publics des aménagements de la réglementation du secteur, voire une déréglementation à Montréal, lui permettant de préserver son modèle d'affaires et d'évincer la concurrence. Cette stratégie de « croissance à tout prix » a été financée par des investisseurs à hauteur de 20 milliards de dollars<sup>15</sup>, soit 2300 fois le financement en fonds propres dont Amazon a eu besoin avant son introduction en bourse. C'est grâce à ces sommes investies qu'elle peut fixer des tarifs de courses inférieurs à leur coût réel dans le but d'évincer la concurrence. Si elle y est en partie parvenue dans les trois métropoles, les actions en justice menées depuis plusieurs années dans plusieurs pays pour obtenir la reconnaissance des chauffeurs Uber comme des travailleurs salariés risquent de mettre à mal son modèle économique. L'avenir de la plateforme est très incertain<sup>16</sup>, et rien ne dit que les investisseurs continueront de soutenir sa « croissance à tout prix » comme ils l'ont fait jusque-là alors qu'elle n'a jamais dégagé de bénéfices.

---

<sup>15</sup> Catherine Sauviat, « Le modèle d'affaires d'Uber : un avenir incertain », *Chronique Internationale de l'IRES*, vol. 168, n° 4, 2019, p. 51-71.

<sup>16</sup> Hubert Horan, « Uber's path of destruction », *American Affairs*, Volume III, n° 2, p. 108-133, 2019 ; Catherine Sauviat, « Le modèle d'affaires d'Uber : un avenir incertain », *Chronique Internationale de l'IRES*, vol. 168, n° 4, 2019, p. 51-71.