

*Année Universitaire 2017-2018*

**SESSION 1 Semestre 2**

**LICENCE 1 mention ÉCONOMIE parcours ÉCONOMIE et GESTION**

## **MANAGEMENT DES ORGANISATIONS**

*(durée 1h30)*

**A. DONADIO**

**Mercredi 2 mai 2018**

-==--==--

**Aucun document autorisé / aucun matériel autorisé.**

**Nombre de pages : 7**

### **CONSIGNES DE TRAVAIL :**

- Les réponses aux questions (analyse de texte) **n'ont pas besoin de longs développements, jamais plus de 10 lignes (pas de correction au-delà.)**
- Les réponses aux questions relatives aux textes ne doivent pas être de simples paraphrases mais le fruit d'une analyse personnelle, argumentée, justifiée à **partir des textes, des concepts et des théories développés en cours.**
- La présentation ainsi que **l'orthographe** font partie de l'évaluation, **tout brouillon ou copie illisible ne seront pas corrigés.**
- Attention à **bien gérer votre temps de travail**, la partie DEFINITIONS ne doit pas prendre plus de vingt minutes ; tous les documents n'ont pas le même intérêt, il vous faut savoir faire le tri pour être performant (efficace et efficient), pensez à lire les questions avant de vous lancer dans les textes.
- L'utilisation des **calculatrices est strictement interdite.**
- Méditer les maximes du philosophe et épistémologue français Gaston Bachelard (1884-1962) : **“Toute connaissance est une réponse à une question.” ; “Il ne saurait y avoir de vérité première. Il n'y a que des erreurs premières.”**

### **PARTIE I : DÉFINITIONS :**

Pour chacune des 6 grilles, vous préciserez la ou les réponses correctes (il peut y avoir plusieurs réponses valables pour une même grille). **Aucune justification n'est demandée.** La notation sera la suivante :

- pas réponse : **0 point** ;
- réponse juste : **1 point** ;
- réponse fausse : **- 0,5 point.**

**1. La première colonne synthétise cinq visions différentes de l'entrepreneur. Reliez chacune d'entre elles à son auteur (une seule vision par auteur)**

<p><b>A : L'entrepreneur</b> s'entend comme un agent de direction de la production et du commerce qui est capable d'assumer les risques des affaires parce que sa connaissance, son expérience du terrain lui permettent d'anticiper le comportement des acheteurs et donc le marché : les quantités et les prix de vente futurs.</p>	<p><b>1- Jean-Baptiste Say</b></p>
<p><b>B : Les entrepreneurs</b> sont des agents économiques, propriétaires du facteur capital. Ils génèrent les <b>profits</b> d'aujourd'hui qu'ils sont obligés de réinvestir (au lieu de se les distribuer pour consommer) à cause de la <b>concurrence</b> qui réduit le rendement de leurs affaires. Ils doivent donc <b>innover</b> constamment mais à terme ne pourront échapper à la baisse tendancielle du taux de profit.</p>	<p><b>2- Joseph Schumpeter</b></p>
<p><b>C : L'entrepreneur</b> est l'intermédiaire entre toutes les classes de producteurs et entre ceux-ci et le consommateur. Il administre l'œuvre de la production ; il est le centre de plusieurs rapports ; il profite de ce que les autres savent et de ce qu'ils ignorent, et de tous les avantages accidentels de la production.</p>	<p><b>3- David Ricardo</b></p>
<p><b>D : L'entrepreneur</b> est considéré comme un agent économique fondamental dont la fonction essentielle est l'élaboration de combinaisons nouvelles des moyens de production visant à modifier les règles concurrentielles et à créer une situation de « rente entrepreneuriale » génératrice de surprofits temporaires.</p>	<p><b>4- Israel Kirzner</b></p>
<p><b>E : L'entrepreneur</b> est un agent économique qui se distingue par sa capacité à découvrir, saisir, comprendre, intégrer dans son processus d'exploitation les nouvelles informations générées par le marché, considéré comme un lieu d'apprentissage, d'acquisition, de transfert, de partage d'information.</p>	<p><b>5- Richard Cantillon</b></p>

**2. La structure fonctionnelle :**

- a. consiste à différencier les activités de l'entreprise par rapport aux ressources qu'elle doit maîtriser.
- b. consiste à différencier les activités de l'entreprise par rapport aux produits, qu'elle souhaite investir.
- c. suppose une forte centralisation des divisions.
- d. tend à augmenter les coûts de production mais permet une meilleure maîtrise des coûts de coordination.

**3. La standardisation des résultats est un mode de coordination reposant sur :**

- a. la normalisation du contenu du travail, des façons d'effectuer les différentes tâches qui sont spécifiées ou programmées à l'avance par l'expert.
- b. sur le fait que les performances, la qualité des produits à atteindre sont spécifiées à l'avance.
- c. la formation des opérateurs qui est spécifiée à l'avance, garantissant ainsi le résultat du travail.
- d. une grande liberté laissée aux opérateurs sur le choix des moyens, des ressources utilisées mais avec l'obligation d'atteindre un certain objectif défini à l'avance.

**4. Les actions suivantes relèvent du management :**

- a. expertiser la qualité d'un processus de production.
- b. augmenter les revenus des salariés suite à un conflit social.
- c. animer un stage de formation visant à renforcer la cohésion d'une équipe de commerciaux.
- d. négocier un délai de paiement supplémentaire avec son fournisseur.
- e. réunir les responsables du service logistique et du service production afin d'exposer clairement les raisons des tensions existantes entre les deux parties prenantes et d'y trouver des solutions pérennes.

**5. Selon Mary Parker Follett, le conflit dans une organisation :**

- a. doit se résoudre par l'intervention autoritaire du responsable hiérarchique.
- b. doit se résoudre de lui-même, en laissant les parties prenantes trouver par elles-mêmes les solutions à leurs différends.
- c. doit se résoudre par le compromis, le consensus.
- d. se résout par intégration de celui-ci au sein de l'organisation. Il s'agit d'exposer le plus clairement possible et de manière exhaustive la situation en précisant les niveaux de blocage, les intérêts divergents et l'historique des positions.

## PARTIE II : ANALYSE DE TEXTES : A partir des annexes I, à V :

- 1) Le texte de l'**annexe III p 5** présente des *externalités positives*. Rappelez la définition du concept en distinguant l'externalité pécuniaire de l'externalité de position. A quelle catégorie les externalités développées sont-elles à rattacher ?
- 2) Après avoir rappelé (sans les définir) les 6 principaux mécanismes de coordination définis par Henry Mintzberg ; précisez (en justifiant) ceux qui vous semblent dominer l'organisation de Blabacar.
- 3) A partir de la typologie de H. Mintzberg, la structure de Blabacar a été qualifiée **d'hybride** car elle regroupe des caractéristiques propres à la structure **divisionnelle**, à **l'adhocratie** et à l'organisation **missionnaire**<sup>1</sup> Quels sont les éléments qui, dans **l'annexe IV** justifient cette triple filiation ?
- 4) Après avoir rappelé la définition d'une technologie **disruptive**, vous préciserez, en justifiant, si ce concept est adapté ou non au développement de blabacar.
- 5) La technologie du *smart contact* pourrait-elle s'appliquer à l'activité de blabacar ? (justifiez)
- 6) Durant ses premières années d'activité, le service de blabacar était totalement gratuit, aujourd'hui encore, il l'est en Russie, au Brésil et dans 15 des 22 pays dans lesquels la société est implantée. Certains nouveaux services proposés (cf **annexe V**) sont également mis à disposition sans frais pour les utilisateurs. Quel est l'intérêt pour blabacar de se développer à partir de ce modèle économique ?
- 7) Présentez, en les justifiant, au **moins quatre éléments** de l'environnement global (en précisant à quel cercle du schéma de l'environnement global ils appartiennent : social interne, de gestion, stratégique, sociétal ; les éléments peuvent appartenir au même cercle) qui représentent une opportunité de croissance ou une menace pour le devenir de l'entreprise Blabacar.


**Votre réponse devra OBLIGATOIREMENT se présenter sous la forme du tableau suivant :**

Élément de l'environnement	Cercle de l'environnement correspondant	Représente-t-il pour l'entreprise ...	
		... une opportunité de croissance et/ou ...	... une menace.
...	...	...	...

### ANNEXE I : le cadre légal du covoiturage

**Définition légale du covoiturage :** « *Le covoiturage se définit comme l'utilisation en commun d'un véhicule terrestre à moteur par un conducteur et un ou plusieurs passagers, effectuée à titre non onéreux, excepté le partage des frais, dans le cadre d'un déplacement que le conducteur effectue pour son propre compte. Leur mise en relation, à cette fin, peut être effectuée à titre onéreux et n'entre pas dans le champ des professions définies à l'article L. 1411-1.* »

Code des transports - Article L3132-1

Le site de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes  précise les deux conditions cumulatives qui doivent être respectées :

- « Le trajet doit s'inscrire dans le cadre d'un déplacement effectué par le conducteur pour son propre compte : si ce dernier ne cherche pas à se déplacer mais uniquement à transporter des tiers, il ne s'agit pas d'une pratique répondant à la définition du covoiturage.
- Les échanges financiers entre les passagers et le conducteur sont limités au partage des coûts ; ces coûts peuvent notamment comprendre le carburant, les éventuels péages et, si les passagers et le conducteur ont été mis en relation par une plateforme, la commission de cette dernière. Dans ces conditions, le partage de frais n'est pas soumis à la TVA, ne constitue pas un revenu et le conducteur n'est pas dans l'obligation de cotiser pour les heures de conduite qu'il effectue.

Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, il s'agit vraisemblablement d'une activité professionnelle, qui, pour être licite, doit s'exercer dans un cadre particulier de la réglementation du transport de personnes (voir fiche "Voyager en Taxis/VTC/LOTI/motos pros"). Le conducteur encourt alors des poursuites pénales s'il ne respecte pas ce cadre.

#### **Les sites de covoiturage en ligne**

Les sites de covoiturage en ligne favorisent la mise en relation entre conducteurs et passagers. Ils prélèvent généralement des commissions sur les sommes échangées entre covoitureurs. Ces sites peuvent offrir des services additionnels, par exemple, inclure automatiquement une assurance au bénéfice des covoitureurs.

Cette commission se rattache à un contrat entre l'un des covoitureurs, généralement le conducteur, et le professionnel responsable du site internet. Pour ce contrat, l'ensemble des règles habituelles d'information et de protection des consommateurs s'applique au titre de cette prestation d'intermédiation.

<sup>1</sup> Organisation qui mobilise ses membres par la standardisation de leurs comportements. Les unités sont décentralisées mais soumises à de puissants contrôles par les normes, les valeurs, la culture interne de l'organisation.

Les sites de covoiturage, comme les autres plateformes de mise en relation, sont par ailleurs tenus de délivrer une information loyale, claire et transparente sur les conditions d'utilisation et les modalités de référencement et de classement des offres en ligne. Ils doivent par ailleurs spécifiquement informer les utilisateurs du fait que les covoitureurs ne sont pas des professionnels et des règles qui en découlent. »

<https://www.economie.gouv.fr/dgcrf/voyager-en-covoiturage>

## **ANNEXE II : les grands tournants de l'histoire de blablacar**

### **• Les débuts : BlaBlaCar ne s'est pas construit en un jour**

*BlaBlaCar est l'une des trois licornes françaises, valorisée plus d'un milliard de dollars. Devant son succès presque insolent se cache une histoire pas si évidente. Derrière un fondateur charismatique, Frédéric Mazzella, un personnage intelligent, patient et audacieux.*

*Article rédigé par Thomas Maître, fondateur de Vizir.co. le 27 janvier 2016. Il s'inscrit dans la rubrique « Paroles de Pros » dans laquelle des acteurs réputés du numérique prennent la parole sur des sujets liés à l'impact d'internet et des nouvelles technologies sur nos modes de vie.*

#### **Un fondateur talentueux**

Frédéric Mazzella est un jeune étudiant brillant. Lorsqu'on jette un œil à son CV on comprend tout de suite qu'il s'agit d'une personnalité hors norme. Henri IV, ENS, Stanford et la NASA, un parcours parfait qui le prédestine à une carrière exceptionnelle.

Mais déjà quelque chose montre son intérêt pour l'innovation. En effet son choix de partir à Stanford n'est pas anodin. Il affirme être parti là-bas pour maîtriser l'anglais. Mais aussi et surtout parce qu'en 1999, la révolution internet prend forme dans la Silicon Valley. Il y effectue d'ailleurs un Master en Computer Science.

Pas étonnant qu'il y développe son envie d'entreprendre qui se transformera, une dizaine d'année plus tard, en un leader des transports dans le monde.

#### **Une idée simple, des débuts laborieux**

L'idée lui vient justement en Californie où, sur les routes, une voix est strictement réservée aux voitures qui transportent plus d'une personne. Il tourne autour de cette idée pendant plusieurs mois, sans trouver la bonne solution, adaptable mondialement. L'idée lui vient de retour en France, alors qu'il cherche à rejoindre ses parents pour Noël en Vendée. Les trains sont pleins. Il cherche alors quelqu'un qui partirait dans la même direction au même moment, afin de partager les frais de voiture. C'est parce qu'il avait lui-même ressenti le besoin de ce service qu'il a décidé de pousser la réflexion plus loin.

Frédéric Mazzella indique avoir commencé à travailler sur BlaBlaCar en 2004, le soir et les week-ends. Il débute seul, écrivant les premières lignes de code de sa première version. C'est seulement en 2007 qu'il décide d'intégrer l'INSEAD pour développer sérieusement ce business. Ses objectifs sont simples :

- apprendre à créer et gérer une entreprise de taille mondiale,
- développer son réseau (il y rencontre l'un de ses associés, N. Brusson, et plusieurs de ses collègues actuels).

On constate déjà que, entre le début du travail sérieux sur la société, et la simple création officielle de l'entreprise, il se passe deux ans complets. C'est long. Surtout que l'année suivante est majoritairement consacrée à ses études. D'ailleurs, son autre associé, Francis Nappez (CTO, rencontré par l'intermédiaire de son voisin en 2006), explique que Frédéric et lui-même n'ont travaillé à temps plein qu'à partir de 2008. Il s'est donc passé 4 années entières entre les premiers jours de travail sur Covoiturage.fr et le moment où les fondateurs s'y mettent à temps plein.

### **• Juin 2012 : Le jour où covoiturage.fr devient payant**

*Ludwig Gallet, publié le 10/08/2012 sur le site [lexpansion.lexpress.fr](http://lexpansion.lexpress.fr)*

#### **Covoiturage.fr, le leader incontesté qui peine à se rentabiliser**

Le site covoiturage.fr concentre en France près de 90% des offres de covoiturage. Cette domination sur le secteur n'est pourtant pas synonyme de fortune pour le site internet. En 2011, il a réalisé un chiffre d'affaires d'un million d'euros. Mais depuis sa création, il doit faire face à des déficits. La perte de 2011 n'a pas été communiquée. Jusque récemment, le site ne recevait pas un centime de la part de ses membres. Il vivait donc principalement de son service dédié aux entreprises, et plus marginalement de la publicité, car Frédéric Mazzella, se dit réticent à développer la publicité sur son site. "Elle ne nous a jamais permis de nous financer. Elle a été bouleversée par Google et Facebook. Aujourd'hui, pour qu'une publicité soit rentable, elle doit être ciblée et porter sur un énorme volume de membres", argue-t-il. "Je suis allé au bout du gratuit. Derrière notre service de qualité, il y a 50 personnes et 40 serveurs qui tournent 24h/24".

#### **Les failles de la gratuité et le passage au payant**

Le site a donc lancé en phase de test une formule payante en mai 2011, exclusivement en Bretagne. A chaque covoiturage, le site internet ponctionnait une somme fixe, de deux euros. La formule a fini de se déployer sur l'ensemble de la France en juin dernier, avec une évolution de la tarification. Aujourd'hui, le mécanisme se base à la fois sur une part fixe de 60 centimes par trajet, et sur une part variable, de 7% le prix du trajet. Ce à quoi il faut ensuite ajouter la TVA. L'objectif affiché est de parvenir à l'équilibre d'ici à 2015.

Frédéric Mazzella affirme qu'avant de passer à la réservation en ligne, le site faisait face à un taux de désistement de 35%. Ce qui a fait "que de nombreux conducteurs partaient sans avoir le moindre passager dans leur voiture". Et le

système d'avis conçu pour éviter ces comportements n'a pas eu le résultat escompté. Car lorsqu'un passager posait une option pour un covoiturage, il pouvait appeler tout de suite le conducteur. Dès lors, "il l'acceptait sans avoir pu préalablement consulter son profil, même si ses avis étaient négatifs", explique-t-il.

Selon lui, la formule récente a porté ses fruits: "Le taux de désistement de passagers dans les dernières 48h a chuté de 35% à 4% depuis le lancement de la réservation payante en ligne. De plus, lorsque cela arrive, le conducteur est maintenant dédommagé. C'est un vrai progrès vers la fiabilité du service et l'engagement des membres de notre communauté."

### **La nouvelle formule fait débat**

Reste que pour ses détracteurs, elle va à l'encontre de l'esprit du covoiturage. C'est ce que regrette Thibault, contacté par L'Expansion, qui a décidé de poster ses offres de covoiturage sur un site gratuit. "Pour moi, le covoiturage, c'est l'entraide, le partage des frais d'essence et de péage. J'estime que le site n'a pas à récupérer d'argent des passagers. C'est ce qui m'a fait quitter le site".

Une philosophie du covoiturage que vient confirmer Isabelle Schoor, du site de covoiturage gratuit Karzoo<sup>2</sup>: "nous ne voulons mettre aucun frein au covoiturage. Nous sommes un peu des esthètes en la matière". Mais elle tient à relativiser: "nous n'avons pas le même volume que Covoiturage.fr. Je comprends tout à fait leur décision de passer au payant. A la base, ils étaient dans le même état d'esprit que nous".

Pour le fondateur de Covoiturage.fr, tout le problème viendrait du fait que "payer pour un service n'est pas vraiment dans notre culture. Par exemple, contrairement aux anglo-saxons, nous avons très peu l'habitude de laisser un pourboire, même quand le service est bon, car on nous dit depuis toujours que le service est compris..." Le virage de la rentabilité est décidément bien délicat à entamer.

[https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/pourquoi-covoiturage-fr-est-devenu-payant\\_1395565.html](https://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/pourquoi-covoiturage-fr-est-devenu-payant_1395565.html)

Il est toujours bon de rappeler qu'un site comme Blablacar peut s'écrouler du jour au lendemain, puisqu'il ne propose aucun produit et que son service est similaire aux concurrents également en ligne comme Dreever, 123envoiture pour les formules professionnelles ou Covoiturage-Libre.fr pour le format gratuit.

<https://blogs.mediapart.fr/evenstrood/blog/110714/covoiturage-le-vrai-visage-du-pdg-de-blablacar-decrypte-dans-une-interview>

- **Mai 2013 : Le jour où covoiturage.fr devient BlaBlaCar**

*France Frédéric Mazella, le président fondateur de Blablacar a répondu aux questions de quatre jeunes entrepreneurs dont Tarek Ouagguini cofondateur de Cacher et Anne BUFFETAUD fondatrice de HOPWAYS*

#### **Tarek Ouagguini. A quel moment avez-vous décidé de changer de nom et pourquoi ?**

F. MAZZELLA. Notre premier nom, covoiturage.fr, m'a très vite empêché de dormir : si on voulait grandir, s'étendre à l'international, il était évident qu'il fallait changer de nom... J'ai missionné des entreprises pour m'aider, mais ça n'a rien donné... Je savais que je voulais un nouveau nom avec une seule voyelle et qu'il se prononce dans toutes les langues. Et surtout, il me fallait un nom qui porte la notion de communauté et de fonctionnalité. Au bout du compte, en naviguant sur le site, j'ai fini par trouver BlaBlaCar. Ce nom est à la fois une marque nationale et globale qui s'exporte dans toutes les langues.

#### **Anne Buffetaud : Comment conserver l'esprit « petite entreprise » tout en se développant ?**

Chez BlaBlaCar, on prône le partage, l'apprentissage, la confiance en soi et nous n'avons pas peur de l'échec, dès lors qu'il est constructif. Nous sommes bien sûr très sérieux mais je crois beaucoup aux valeurs de l'humour dans l'entreprise. C'est probablement la forme la plus développée de d'intelligence humaine.

#### **A.B. Votre succès, c'est d'avoir réussi à fédérer une communauté. Comment y êtes-vous arrivé ?**

J'ai toujours cru au covoiturage car, contrairement à l'auto-stop, on sait quand on part, avec qui et les frais sont partagés. Ces trois différences expliquent pourquoi BlaBlaCar a su séduire toutes les générations. Nous sommes passés de l'artisanal au professionnel car on a introduit la fiabilité. Quand on lance un nouveau service, le fiabiliser prend des années, il y a des milliers de marches à grimper car dans l'entrepreneuriat, il n'y a pas d'ascenseur. On construit une communauté grâce à la confiance et en améliorant le service. Cela se fait étape par étape, on ajoute au fil des mois, des années, de nouvelles fonctionnalités : des photos, des numéros de téléphone, le paiement en ligne...

*Le Parisien Economie, à la rencontre des acteurs de l'économie. Dossier spécial issu du Parisien Economie du 11/01/2016.*

### **ANNEXE III : le covoiturage, vecteur de nombreuses externalités positives**

La belle surprise du covoiturage, c'est le fait que lorsqu'il est réalisé à une échelle aussi importante, il génère des externalités positives qui sont loin d'être négligeables !

L'impact premier est celui sur l'environnement. Le covoiturage permet en effet de passer d'un taux de remplissage moyen par voiture (en France, sur des trajets longue distance) de 1,6 personne à un taux de 2,8 personnes. Cette optimisation d'une ressource sous-utilisée équivaut à l'économie de 500 000 tonnes équivalent pétrole, ainsi qu'à une économie de 1 million de tonnes d'émissions de CO<sub>2</sub>, sur les deux dernières années, pour l'ensemble de nos activités.

---

<sup>2</sup> il existe également Covoiturage-libre, Roulezmalin, LaRoueVerte.com, GoMore.

Mais les impacts sociaux ne sont pas moindres. Nous offrons en effet une solution de transport longue distance très abordable permettant d'augmenter l'accès à la mobilité. Les conducteurs peuvent réduire significativement le coût de leur trajet, tandis que les passagers peuvent voyager pour un prix deux à trois fois moins élevé que celui affiché par un autre mode de transport. Mais les transactions doivent respecter la légalité et ne permettre en aucun cas aux conducteurs de dégager un revenu. Nous sommes très vigilants sur ce point et avons mis en place tout un système afin d'empêcher les tentatives de contournement de ce principe (notamment par le plafonnement du nombre des places proposées dans une voiture et du prix demandé par le conducteur, par la vérification des trajets par notre équipe relation membres, par la limitation du nombre des trajets possibles dans une même journée).

Si nos membres viennent initialement sur BlaBlaCar pour le prix, c'est en revanche la convivialité de l'expérience qui les incite à y revenir. La magie surprenante du covoiturage, c'est ce moment de vie unique et inattendu passé avec des personnes « que l'on n'aurait sans doute jamais rencontrées dans la vie courante ». Selon une étude réalisée par TNS-Sofres, 97 % des membres BlaBlaCar interrogés estiment que le covoiturage permet de rendre le trajet plus agréable !

Et, au final, pourquoi nos membres aiment-ils tant BlaBlaCar, et, de manière générale, le covoiturage ?

Pour la liberté ! Cette liberté qui leur est donnée de se déplacer à moindre frais, mais aussi celle de faire des trajets mal ou pas du tout desservis par les autres moyens de transport. Une des grandes forces du covoiturage, c'est aussi la capillarité théoriquement illimitée du réseau. Avec BlaBlaCar, il est possible d'aller partout où on le souhaite... pour peu qu'il existe une route !

Une illustration des attraits du covoiturage BlaBlaCar s'exprime dans l'engagement très fort de notre communauté au travers du service d'entraide collaborative BlaBlaHelp. C'est de l'entraide communautaire. Ces derniers s'investissent quand ils en ont envie et quand ils en ont le temps afin d'aider la communauté à titre gracieux.

Autre externalité positive : l'impact bénéfique du covoiturage sur la sécurité routière. BlaBlaCar, l'agence de sondages TNS-Sofres et la MAIF ont réalisé conjointement une étude sur ce sujet au mois d'avril 2014. La majorité des conducteurs français (70 %) estiment ainsi que le covoiturage les encourage à respecter plus scrupuleusement le code de la route (pour les membres de BlaBlaCar, ce chiffre est même de 80 %).

**Frédéric Mazzella, « Blablacar et le tourisme collaboratif, Annales des Mines- Réalités industrielles. » (2015)**

#### **ANNEXE IV : l'organisation de blablacar**

**1<sup>er</sup> document** : extrait de l'interview de F. Mazzella (FM) : « Blablacar soulève le capot », article publié 09/09/2015 sur le site Strategies.fr faisant partie du supplément Transitions 4, du 23/07/2015 avec le Stratégies n°1824. Entretien réalisé par Laure Cailloce.

##### **Comment le travail est-il organisé chez Blablacar ?**

**F.M.** C'est une organisation horizontale, qui repose sur l'autonomie et la responsabilisation de chacun. À côté des trois associés – Francis Nappes, Nicolas Brusson et moi-même –, la société s'appuie sur les « heads of department » qui chapeautent chacun les dix départements et sur une vingtaine de « teams leader s ». Ce sont plus des coordinateurs que des managers au sens strict, car notre management est plus orienté objectifs que contrôle. Nos douze bureaux étrangers fonctionnent avec un country manager et une petite équipe. [...]

##### **2<sup>sd</sup> document** : même source que l'annexe III

##### **Canaliser la croissance par les valeurs**

Pour BlaBlaCar, aujourd'hui, le défi à relever est celui de la gestion d'une croissance exponentielle de son activité : celle de nos membres, mais aussi celle de nos effectifs, qui doublent chaque année.

##### **Comment intégrer ces nouveaux talents sans perdre notre agilité et notre sens de l'innovation ?**

Notre réponse à cette question se cristallise dans 10 valeurs communes que nous partageons et qui guident notre action au quotidien. Nous nous sommes réunis et nous avons décrit ensemble ces valeurs qui définissent l'ADN de BlaBlaCar. Ces dernières sont affichées sur les murs de nos bureaux et distribuées sous la forme d'autocollants. Ces référents essentiels à nos yeux guident nos méthodes de travail et nos décisions, et permettent aux nouveaux collaborateurs de s'imprégner rapidement de la culture de notre entreprise. Pour prendre une décision, chaque salarié peut ainsi se référer à nos valeurs ancrées dans l'action, plutôt qu'à un manager hiérarchique. Les maxims "*Share more. Learn more*", "*Fail. Learn. Succeed*", "*Never assume. Always check.*" sont autant d'exhortations qui génèrent une atmosphère de travail encourageant le partage d'expériences, désamorçant la peur d'échouer, tout en responsabilisant les individus. Aussi bien garde-fous que moteur, une culture d'entreprise clairement communiquée et pleinement assimilée permet de créer un cadre porteur. Motivés par la confiance qui leur est accordée, nos collaborateurs se sentent habilités à libérer leur potentiel dans le cadre d'une vision commune.

##### **Une révolution porteuse de bien-être économique, social et environnemental**

Il est fascinant de voir la vitesse avec laquelle le covoiturage s'est ancré dans les habitudes, devenant un réflexe en France et ailleurs en Europe. Ainsi, moins de dix ans après la création de BlaBlaCar, un internaute français sur cinq a déjà pratiqué le covoiturage, selon le baromètre du CtoC 2014 réalisé par OpinionWay.

Cette tendance s'inscrit dans le mouvement beaucoup plus global de la consommation collaborative. Nous n'en sommes qu'au début de cette révolution qui donne la primauté à l'usage plutôt qu'à la propriété. Les potentialités, notamment dans le tourisme, sont conséquentes : covoiturage, location de voitures entre particuliers, hébergement et/ou repas chez l'habitant, services gratuits de guides touristiques locaux... ; tout un pan de l'économie va s'en trouver bouleversé, pour le plus grand bonheur du consommateur final qui va pouvoir profiter d'une nouvelle offre, moins chère, plus conviviale et souvent plus économe des ressources énergétiques.

## **ANNEXE V : blablacar prépare l'avenir**

**BlaBlacar cherche des relais de croissance** Par Pauline Damour le 02.05.2017 à 15h04

L'idée de s'attaquer au marché de la courte-distance était dans les cartons depuis quelques années déjà, mais "il nous a fallu repartir de zéro pour lancer cette application, a expliqué ce matin Frédéric Mazzella, le cofondateur et patron de BlaBlacar au cours d'une conférence de presse organisée au siège parisien près de la place de la Bourse. Notamment pour s'adapter aux contraintes des usagers qui ne veulent pas faire de détour le matin, n'ont pas le temps d'organiser les trajets tous les jours et veulent être flexibles sur les horaires de retour."

Concrètement, la nouvelle application (dont le développement aura coûté près d'une dizaine de millions d'euros) permet d'enregistrer les trajets des conducteurs et de les faire correspondre aux demandes des passagers. Le système propose automatiquement des points de rendez-vous sur le trajet du conducteur, à l'heure de son passage, au plus proche de la localisation du passager. Elle élimine automatiquement les points de rencontre nécessitant de longs détours.

### **Un passager par trajet**

Pour l'instant, le paiement –prédéterminé à 5 euros- se fait après le trajet et **sans commission prélevée par l'entreprise**. "Nous allons d'abord tester cette formule et attendre les retours d'expérience avant de développer des options supplémentaires car on repart de zéro", précise Simon Berger-Perrin, chef de produit. De même, BlaBlalines est conçue dans un premier temps pour ne prendre qu'un passager sur le trajet.

"Il s'agit toujours d'optimiser l'usage des millions de voitures qui circulent avec des places vides", explique F. Mazzella. Et de faire réaliser des économies aux usagers de la voiture : selon la start-up, le coût annuel moyen pour un aller-retour de 50 kilomètres serait de 5 000 euros, BlaBlalines permettrait d'en économiser la moitié.

Si l'expérience s'avère concluante, il s'agira pour BlaBlacar d'un sérieux relais de croissance au moment où la start-up connaît des déconvenues à l'international et un durcissement de la concurrence en France. La start-up a en effet dû réduire sa voilure à l'international. Les investissements ont notamment été stoppés en Turquie, en Inde et au Mexique. "Le service perdure mais nous avons rapatrié la gestion en France et au Brésil", reconnaît Frédéric Mazzella qui n'entend pas pour autant parler de "panne de croissance" même s'il admet, en revanche, que la montée en puissance des TGV low cost Ouigo et l'arrivée des cars Macron en 2015 a touché l'activité du covoiturage. Notamment sur les lignes à fort trafic comme Paris-Lille ou Paris-Bruxelles sur lesquelles les Ouibus et autres Flixbus multiplient les prix cassés et les offres confort. "Le marché est loin d'être arrivé à maturité", glisse le patron de BlaBlacar, toujours optimiste.

[https://www.challenges.fr/entreprise/transports/blablacar-cherche-des-relais-de-croissance\\_470715](https://www.challenges.fr/entreprise/transports/blablacar-cherche-des-relais-de-croissance_470715)

**Covoiturage: BlaBlaCar élargit son offre avec un nouvel algorithme** Publié le 30/01/2018 à 14:06 | AFP

La plateforme de covoiturage BlaBlaCar va démultiplier les possibilités de trajets proposés à sa communauté d'utilisateurs grâce à un nouvel algorithme déployé progressivement jusqu'à l'été.

Cette évolution, qui devrait élargir l'offre de transport pour les habitants de petites villes faiblement connectées.

La start-up française, revendique "la plus large communauté de covoiturage longue distance au monde" et a annoncé avoir passé le cap des 60 millions d'utilisateurs (dont 14 millions en France) dans les 22 pays où elle opère.

La société, qui n'a jamais communiqué son chiffre d'affaires, veut désormais mieux exploiter le potentiel de ce réseau pour développer des trajets "point à point", par exemple proposer de relier directement une ville de banlieue parisienne à une ville des environs de Lyon, plutôt qu'un simple Paris-Lyon.

Pour cela, les utilisateurs indiqueront leurs adresses de départ et d'arrivée dans le nouveau moteur de recherche de BlaBlaCar. L'algorithme leur proposera alors des points de rendez-vous sur la route des conducteurs alors qu'auparavant n'étaient proposés que les points de départ et d'arrivée entrés manuellement par les conducteurs.

A titre d'exemple, la plateforme collaborative affirme que la petite ville de Courtenay (Loiret) verra le nombre de trajets potentiels multiplié par 100 pour ses habitants. La commune, qui ne dispose pas de gare ferroviaire, n'affichait jusqu'ici qu'une centaine d'offres de trajets BlaBlaCar par mois.

Pour les conducteurs, le nouvel algorithme devrait permettre d'accroître les chances de trouver des passagers.

[https://www.challenges.fr/high-tech/qui-est-frederic-mazzella-l-atypique-fondateur-de-blablacar\\_485694](https://www.challenges.fr/high-tech/qui-est-frederic-mazzella-l-atypique-fondateur-de-blablacar_485694)