

# **Partage de valeurs ou échange de garanties : une analyse de la confiance dans les business models de la mobilité collaborative**

**GUESMI Samy**

**Université Côte d'Azur, CNRS, GREDEG, France**

[samy.guesmi@unice.fr](mailto:samy.guesmi@unice.fr)

**LEMOINE Laurence**

**IDRAC Business School**

[laurence.lemoine@idracmontpellier.com](mailto:laurence.lemoine@idracmontpellier.com)

**HADHRI Walid**

**UAQUAP- ISG Tunis, Tunisie**

[walid.hadhri@gmail.com](mailto:walid.hadhri@gmail.com)

## **Résumé :**

---

Dans une économie de plateformes qui repose sur l'intermédiation des échanges de pair à pair, nous proposons d'analyser le rôle que joue la confiance dans les *business models* des plateformes. Partant du postulat que la confiance est d'autant plus nécessaire que les échanges de pair à pair sont risqués, nous nous intéressons aux plateformes de mobilité. D'un point de vue managérial, ce travail de nature exploratoire propose une lecture originale du rôle de la confiance dans la structuration d'une plateforme de pair à pair. Nous montrerons que la prise en considération de celle-ci, loin d'être anodine, peut impacter les choix stratégiques d'une plateforme. À travers une étude de cas portant sur les deux principales plateformes de covoiturage qui représentent des courants de pensée distincts de l'économie collaborative, nous montrons que la conception de la confiance des plateformes a un effet sur le type de *business model* qui sera mis en place.

**Mots-clés :** confiance, *business model*, économie collaborative, covoiturage, blablacar

# **Partage de valeurs ou échange de garanties : une analyse de la confiance dans les business models de la mobilité collaborative**

## **INTRODUCTION**

Le développement fulgurant de l'économie collaborative et "l'ubérisation" de pans entiers de l'économie traditionnelle posent la question des raisons du succès de certains, par opposition aux échecs de nombreux autres, et des facteurs différenciant les plateformes de l'économie collaborative (Botsman et Rogers, 2011 ; Ert et al., 2016, Acquier et al., 2017) de leurs homologues traditionnels<sup>1</sup>. Une partie de la réponse réside dans le fait que la structuration des marchés multiface, caractéristiques de cette économie de plateformes, et l'orchestration du peuplement de leurs versants reposent sur la rapidité d'exécution et la mise en œuvre d'un *business model* (BM) évolutif.

La confiance est au cœur de l'échange et si elle n'est que rarement abordée dans la littérature sur les BM, c'est peut-être parce qu'elle semble aller de soi dans un monde structuré par les rapports entre commerçants et clients. Sous les effets conjugués du droit et du marketing, les rapports entre ces derniers se sont normalisés et, bien que des efforts demeurent, la confiance s'apparente davantage à une donnée qu'à une ressource stratégique. Le développement de l'économie de pair à pair a néanmoins bouleversé ce schéma ancien et si la collaboration n'a pas d'âge, l'économie collaborative n'a que quelques années. Dans un nombre croissant de secteurs, ce sont désormais des pairs qui échangent produits et services et donnent aux intermédiaires qui encadrent ces échanges l'occasion de créer autant de nouveaux BM.

Si la confiance est un acquis dans l'économie traditionnelle, le cyberspace des années 1990 en a renouvelé le besoin pour que puisse se développer l'e-commerce. Que se passe-t-il lorsque le commerçant s'efface pour devenir un simple "entremetteur" ? De nombreux auteurs reconnaissent l'importance de la confiance dans de telles configurations (Botsman, 2012 ; Zervas et al., 2015 ; Hawlitschek et al., 2016).

---

<sup>1</sup> AirBnB et AccorHotels pour l'hébergement par exemple  
Montpellier, 6-8 juin 2018

Dans une économie de plateformes qui fait de l'intermédiation des échanges de pair à pair son alpha et son oméga, nous proposons d'analyser le rôle que joue la confiance dans les BM des plateformes (Sundararajan, 2016). Partant du postulat que la confiance est d'autant plus nécessaire que les échanges de pair à pair sont risqués, nous nous proposons d'analyser le traitement de cet impératif par différents types de plateformes de mobilité. Nous montrons que les organisations de l'économie collaborative ont des conceptions différentes de la confiance (Möhlmann, 2016 ; Möhlmann et Gessinger, 2018) et qu'elles intègrent cette dernière en l'articulant de différentes manières dans le *design* de leurs BM (Zott et Amit, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2011 ; Osterwalder et Pigneur, 2010) que ce soit en tant que ressource stratégique ou en tant que ressource ordinaire (Weppe et al., 2013).

D'un point de vue managérial, ce travail de nature exploratoire propose une lecture originale du rôle de la confiance dans la structuration d'une plateforme de pair à pair. Nous montrerons que la prise en considération de celle-ci, loin d'être anodine, peut impacter les choix stratégiques d'une plateforme. Les résultats attendus devraient permettre d'orienter les choix d'une plateforme en termes d'expérience utilisateur (UX) et d'interface utilisateur (UI) dans le cadre d'un BM donné (avec l'intégration ou non de fonctionnalités telles que les systèmes de réputation, d'évaluation, les commentaires ou encore les signes de confiance tels que la certification de l'identité etc.).

D'un point de vue académique, nos apports se situent à différents niveaux.

En premier lieu, notre démarche s'inscrit dans la lignée des résultats du projet PICO (2015), à savoir l'exploration empirique de la diversité idéologique et théorique des organisations de l'économie collaborative. L'économie collaborative en général et l'économie de la mobilité en particulier sont en voie d'institutionnalisation (Acquier et al., 2017), mais il subsiste incontestablement de profondes divergences notamment culturelles entre les acteurs et les communautés, qui impactent les choix des plateformes et la structuration du champ. Ce sont ces divergences que nous nous proposons d'étudier au travers du rôle de la confiance et de son impact sur le BM des plateformes.

Ensuite, cette démarche est la première à notre connaissance qui étudie spécifiquement l'impact de la confiance sur un BM.

Le travail que nous proposons est un travail en cours et nous nous proposons de l'élargir à terme à d'autres secteurs et activités de l'économie collaborative, en conservant cette logique

“marchand *versus* non-marchand” qui met en exergue les tensions qui existent entre les différents courants qui peuplent le champ de l’économie collaborative.

Dans la suite de cet article nous présenterons un état de l’art des deux concepts dont nous nous proposons d’étudier les relations, c’est-à-dire la confiance et les BM (2). Nous exposerons ensuite notre méthodologie et justifierons le choix de l’étude de cas multiples (3), avant de présenter le terrain que nous avons choisi, à savoir les deux leaders des plateformes de covoiturage (4). Nous concluons notre démarche par une présentation de nos résultats et une mise en perspective de nos apports (5)

## **1. ETAT DE L’ART : CONFIANCE ET *BUSINESS MODEL***

La confiance est un concept ancien qui a connu un regain d’intérêt avec le développement des échanges de pair à pair et qui connaît de multiples interprétations. De même, quoique plus récents les *business models* ont donné lieu à un grand nombre de recherches qui intéressent notre sujet d’étude. Nous présenterons brièvement l’un et l’autre dans les points suivants.

### **1.1. LA CONFIANCE, UN CONCEPT POLYMORPHE**

Les recherches sur la confiance sont considérables du fait des multiples champs scientifiques qui s’y sont intéressés. Nous avons donc procédé à des choix théoriques en fonction de la problématique que nous avons envisagée. Nous étudierons dans un premier point les différentes conceptions classiques de la confiance dans les transactions, avant de nous focaliser sur les travaux sur la confiance dans l’économie de pair à pair.

#### **1.1.1. La confiance : consensus et divergences théoriques**

La confiance est un concept polymorphe (Gurviez, 2002) qui, du fait qu’il intéresse de multiples champs scientifiques, ne connaît pas de définition univoque. Pour Holland (1998) d’ailleurs, il existe tant de définitions de la confiance qu’une seule de ces dernières serait insuffisante pour en capturer l’essence.

La psychologie fait de la confiance un attribut de la personnalité (Deutsch, 1958) ; la sociologie insiste sur les dimensions sociales de celle-ci (Granovetter, 1985) ; les économistes tendent à assimiler la confiance à un calcul (Williamson, 1993) ou lui donnent une dimension

institutionnelle (North, 1990). Au delà de la multiplicité des acceptions, il existe des points de convergence entre les champs et théories scientifiques.

Qu'elle soit entendue comme une croyance, un acte de foi, ou un calcul, la confiance se voit reconnaître une importance particulière dans les transactions (Dasgupta, 1988 ; Charreaux, 1998 ; Mothe, 1999) : la confiance est au cœur de l'échange qu'elle rend possible et stimule. Morgan et Hunt (1994), dans leur modèle KMV (*Key Mediating Variables*), voient en celle-ci une variable médiatrice clé du processus relationnel. Fukuyama (1994) établit quant à lui une relation entre le niveau de performance économique et le niveau de confiance.

L'impératif d'une vulnérabilité en l'absence de laquelle la confiance est inutile semble par ailleurs faire consensus au-delà des clivages théoriques. Ainsi, la « volonté de se rendre vulnérable » est-elle retenue par Mayer, Davis et Schoorman (1995), mais également par de nombreux autres auteurs (Luhmann, 1988 ; Mc Allister, 1995 ; Rousseau et al., 1998). À cette vulnérabilité fait bien entendu écho l'existence d'un risque irréductible lors de la transaction (Luhmann, 1995 ; Frisou, 2000).

Dans une relation interpersonnelle, il est établi que la confiance peut procéder de la répétition (Axelrod, 1984) à laquelle la réputation peut se substituer (Fudenberg et Kreps, 1987, in Fréry, 2008). De nombreux auteurs conviennent de l'importance de cette dernière en tant que régulateur des comportements (Granovetter, 1985 ; Coleman, 1988 ; Chouk et Perrien, 2003). Si la réputation est entendue comme un cumul de jugements à l'égard de l'un des coéchangistes, elle est également un processus qui se construit dans le temps et implique des investissements (Dasgupta, 1988). Elle augmente en conséquence la probabilité de comportements conformes, ce qui en retour induit de la confiance. Cette réputation qui s'acquiert peu à peu favorise la crédibilité (Doney et Cannon, 1997 ; Ganesan, 1994). Ainsi, si la confiance est définie comme une attente par rapport à un comportement futur, elle peut en partie se baser sur un comportement passé. Il existe, ainsi que l'a noté Kreps (1990), une relation circulaire entre confiance et réputation.

D'autres auteurs insistent sur les aspects culturels de la confiance. Simmel (1999) et Offe (1999), par exemple, mettent l'accent sur l'existence d'une confiance basée sur des normes et valeurs partagées qui résulte de l'appartenance à un groupe, un collectif ou une catégorie. Cette confiance, parfois qualifiée de « catégorielle », renforce en retour « les perceptions d'obligations partagées et réciproques et d'identité commune » (Champagne de Labriolle et al., 2012).

La plupart des auteurs s'entendent par ailleurs sur l'existence de multiples dimensions dans la confiance (Frisou, 2000; Gurviev et Korchia, 2002 ; N'Goala, 2010). Si certaines subtilités demeurent, il semble acquis que celle-ci comporte trois dimensions que sont la crédibilité - définie comme la capacité à mener la transaction à bien - la bienveillance - entendue comme la prise en considération des intérêts de l'autre, éventuellement au détriment de ses intérêts immédiats et l'honnêteté - comprise comme l'intention loyale dans la transaction (Gurviev, 1998 ; Frisou, 2000 ; Gurviev et Korchia, 2002).

Deux modalités de construction de la confiance s'opposent et parfois se complètent selon les auteurs, les champs scientifiques et les théories envisagées.

Dans une première acception, la confiance est une catégorie cognitive et de l'ordre de la seule connaissance. Ainsi, pour Hardin (1999, in Quéré 2001, p. 132), « dire "je te fais confiance" signifie que je sais, ou je pense savoir des choses pertinentes à ton sujet, en particulier concernant tes motivations à mon égard ». La confiance est ainsi étroitement assujettie au calcul des intérêts bien compris de l'autre partie, une hypothèse qui rejoint l'acception économique de la confiance. Ainsi, pour Williamson (1993), la confiance est avant tout calculatoire. De même, pour Rousseau et al. (1998), pour Shapiro et al. (1992) comme pour Lewicki et Bunker (1996) la confiance est un choix rationnel qui s'appuie sur un échange d'informations crédibles. Nous noterons que cette dimension cognitive est également développée par Mc Allister (1995) qui évoque une forme de confiance qui s'appuie sur des connaissances disponibles.

La seconde catégorie de confiance repose davantage sur l'affect que sur le calcul. Lewis et Weigert (1985) notent l'existence de liens émotionnels entre individus, lesquels peuvent servir de base à la construction de la confiance. Bidault et Jarillo (1995, in Simon, 2007) affirment ainsi qu'« une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme. ». Pour Noteboom et al., (1996, 1997), la confiance comporte une dimension altruiste qui installe la relation dans un présupposé de réciprocité. Mc Allister (1995), se fondant sur la littérature psychosociologique, reconnaît également une forme de confiance affective fondée sur les émotions interpersonnelles plutôt que sur le calcul. La confiance, au-delà de la compilation d'informations que Frisou (2000) qualifie de « connaissances froides », pourrait ainsi comprendre une composante affective et certains auteurs vont jusqu'à avancer l'idée d'une « confiance dans la bienveillance de l'être humain » (Couch et Jones, 1997).

Il nous faut enfin signaler la diversité des “sujets” de la confiance. Avec la complexification des échanges, cette dernière s’est déplacée de la personne du commerçant à l’entreprise voire à la marque (Sirieix et Dubois, 1999 ; Gurviez, 2000 ; Chaudhuri et Holbrook, 2001 ; Gurviez et Korchia, 2002), et les nouvelles dimensions techniques ont été réintégrées dans la démarche (Chouk et Perrien, 2003).

### **1.1.2. La confiance dans l’économie de pair à pair**

Les auteurs et praticiens de l’économie de pair à pair s’entendent sur l’importance fondamentale de la confiance dans ce type d’échanges. Ainsi, selon Slee (2013: 2) « *To understand sharing economy, it is necessary to understand trust.* »

En effet, ces transactions se déroulent dans des conditions particulières qui induisent un manque de confiance *a priori*, du fait de l’absence des conditions et sources de la confiance recensées par la théorie. L’économie de pair à pair organise des échanges ponctuels entre inconnus, qui ne sont pas supposés se répéter et s’il existe parfois encore un “professionnel” dans la relation, celui-ci ne prend plus la place du “prestataire” mais joue seulement un rôle d’entremetteur entre les coéchangistes. Si la marque peut jouer un rôle dans la construction de la confiance (Möhlmann, 2016 ; Lemoine et al., 2017) il n’en reste pas moins que la réalisation de la transaction reste le fait d’un quidam inconnu. Par ailleurs, la dimension technique des plateformes peut également générer un défaut de confiance. Dans ces conditions, le problème de construction de la confiance est particulièrement prégnant (Hawlitschek et al., 2016).

Différents mécanismes ont été développés par les plateformes de l’économie de pair à pair afin de pallier ce problème.

Les plateformes ont en premier lieu organisé la diffusion d’informations entre usagers au travers des outils numériques. Ert et al. (2016) ont montré que le nombre d’informations échangées tend à croître sur les plateformes de pair à pair. Un certain volume d’informations permettrait de diminuer l’anonymat inhérent à ce type d’échanges et de personnifier la relation, avec un effet positif sur l’établissement de la confiance. Les auteurs ont notamment montré que le fait d’adjoindre la photo des hôtes sur un site de partage de résidence tendait à accroître la confiance des candidats à la location.

Les plateformes d’échanges ont également développé des outils spécifiquement destinés à pallier le manque de réputation des coéchangistes. Les systèmes de réputation donnent la possibilité de communiquer à la communauté de pairs une appréciation des échanges passés.

Selon Dellarocas (2003), ces systèmes permettent la création d'un véritable « bouche à oreilles électronique ». D'autres auteurs ont étudié les performances des systèmes de réputation, et certains d'entre eux signalent les biais dont semblent souffrir nombre de ces mécanismes. La faible incitation à noter, le manque d'objectivité des participants, la possibilité de créer une nouvelle identité en cas de mauvaise note affaiblissent selon eux la fiabilité de ces systèmes (Resnick et al., 2006 ; Josang et al., 2007 ; Slee, 2013 ; Zervas et al., 2015).

## **1.2. L'APPROCHE PAR LES *BUSINESS MODELS***

La notion de *business model* est inextricablement liée à l'existence d'internet et au développement des *startups*. Nous envisagerons dans les lignes qui suivent les fondamentaux de ce concept, puis le cas particulier des plateformes.

### **1.2.1. *Business models et startup***

La notion de BM a émergé dans les années 1990 avec le foisonnement des *startup* d'Internet. Elle a d'abord été développée par les praticiens pour expliquer la manière dont ces entités nouvelles et différentes des entreprises classiques allaient pouvoir créer, délivrer et capter de la valeur (Osterwalder et Pigneur, 2011). Une définition de la *startup* qui fait foi dans la Silicon Valley est celle de Steve Blank : c'est « une entité temporaire en quête d'un modèle d'affaires répliquable, profitable et à rendement croissant » (Blank et Dorf, 2012 dans Colin et al., 2015 : 4). Cela signifie qu'il y a une différence fondamentale entre une entreprise classique qui, pour pouvoir commencer son activité et obtenir un financement, doit établir un plan établissant qu'elle sera rentable à brève échéance et une *startup* dont le financement passe par du capital risque qui n'exige pas un retour sur investissement immédiat. Ce type de financement laisse aux *startup* et aux plateformes de l'économie collaborative le temps de concrétiser leurs BM en tirant parti des effets de réseaux puissants portés par le fonctionnement en réseau de leurs services et en usant de la gratuité stratégique pour se constituer une base solide d'utilisateurs. Le BM a rapidement été repris par les académiques et s'est organisé en champ de recherche à part entière, au croisement de plusieurs thématiques. En effet, les champs d'application du BM vont du *e-business* à la stratégie en passant par l'innovation et le management des technologies (Zott et al., 2011). De plus, des sous-courants se sont dessinés avec des recherches sur le *design* des BM ou sur l'innovation en termes de BM.



Les revues de littératures les plus exhaustives et les plus récentes telles que celles de Zott et al. (2011), Demil et al. (2015), Wirtz et al. (2016), Massa et al. (2017), Wirtz et Daiser (2017) ou encore Foss et Saebi (2017) s'accordent toutes à mettre en avant l'absence encore marquée de définition consensuelle parmi les académiques.

Par ailleurs, un débat interne aux sciences de gestion s'est fait jour quant aux liens qu'entretiennent les approches par les BM et les approches stratégiques classiques. D'aucuns considèrent le BM comme l'opérationnalisation d'une approche stratégique classique (Diagnostic -> Décision -> Mise en oeuvre) alors que d'autres positionnent le BM en amont, comme préalable de l'approche stratégique (Demil, Lecocq et Warnier, 2013).

Eu égard à la littérature massive qui s'est développée durant les 20 dernières années, nous pouvons affirmer que le BM s'est imposé comme une unité d'analyse à part entière (Massa et al., 2011) qui insiste sur une approche systémique en tant qu'outil cognitif pour saisir l'entièreté du fonctionnement d'une entreprise ou d'une activité.

Ces dernières années, en réponse aux transformations massives et à la disruption ou "l'ubérisation" de nombreux marchés par des *startups* proposant de nouveaux modèles d'économie de plateformes, certains travaux (Demil *et al.*, 2015) ont incité à une prise en compte plus centrale du rôle des consommateurs, clients et utilisateurs dans l'analyse de BM qui reposent de plus en plus sur des marchés multiface aux externalités de réseau directes, indirectes et croisées toujours plus puissantes. Cette participation des utilisateurs à la production des services s'est accrue depuis l'avènement du Web 2.0 (O'Reilly, 2005) et le développement du User Generated Content (UGC).

On peut insister sur l'importance de la phase de mise en œuvre ou d'opérationnalisation du BM qui est critique dans son succès, en particulier pour les *startups*, et indiquer que trois interprétations émergent de la littérature quant à la nature des BM. À savoir, le BM en tant qu'attribut d'une entreprise, le BM comme schéma cognitif et le BM comme représentation formelle de la manière dont une entreprise conduit son activité (Massa *et al.*, 2017).

L'approche par les BM peut être utilisée à deux niveaux. D'une part, le BM permet de comprendre les logiques de création, de répartition et de captation de la valeur au niveau organisationnel, en se concentrant sur le fonctionnement d'une entreprise et sur l'articulation de son architecture de valeur et de sa proposition de valeur. D'autre part, le BM peut être utile pour comprendre la dynamique concurrentielle d'un marché et les disruptions de nouveaux entrants, en étudiant les BM de plusieurs acteurs et les différences qui existent dans les

ressources, compétences et processus clés dans leur production de valeur. Ces deux niveaux, intra et inter organisationnel, nous permettent de réfléchir au fonctionnement complet d'une entreprise dans son marché pour comprendre les différences fondamentales qui existent entre les BM de l'économie traditionnelle et les BM de l'économie collaborative ainsi que la place particulière qu'occupe la confiance dans les BM de l'économie collaborative.

Sans trancher dans ces débats, nous proposons de mobiliser l'approche par les BM pour comprendre la construction progressive des *startups* de l'économie collaborative. En particulier, cet outil d'analyse est pertinent pour comprendre l'importance de la construction séquentielle des modèles d'affaires de ces plateformes, mais aussi pour souligner les différences majeures qui résident dans les types de ressources mobilisées pour créer une architecture de valeur très différentes de celles habituellement rencontrées chez les concurrents de l'économie traditionnelle. Le BM nous semble ainsi être l'instrument de choix pour analyser et comprendre la place critique de la confiance dans la construction des marchés numériques multiface caractéristiques des plateformes de l'économie collaborative.

### **1.2.2. Les BM de plateforme**

Le succès des plateformes de l'économie collaborative (AirBnB, Uber, BlaBlaCar...) repose essentiellement sur l'exécution rapide et efficace d'un BM bien pensé pour créer un marché multiface et orchestrer le peuplement simultané de ses différents versants de la manière la plus rapide qui soit (Parker, Van Alstyne et Choudary, 2016 ; Evans et Schmalenses, 2016) à partir de l'articulation entre une proposition de valeur et un ensemble de ressources, compétences et processus au sein d'une architecture de valeur. La monétisation s'inscrit dans une équation de profit qui peut avoir une temporalité différente de celle du lancement de l'activité.

Dès lors, on passe d'une économie traditionnelle dans laquelle le succès découle de la mise en œuvre d'une stratégie efficace qui permet de développer un avantage concurrentiel à une économie de plateformes dans laquelle les opérateurs tentent de construire des marchés multiface en tirant parti des effets de réseau (Hagiu et Wright, 2015). Dans ce dernier cas, la prime va aux acteurs les plus rapides et le *design* du BM est aussi important que son exécution et son ajustement itératif<sup>2</sup> (Ries, 2011). La création d'un mouvement d'une ampleur fulgurante grâce à des techniques de *growth hacking* et à des BM innovants permet d'obtenir un avantage

---

<sup>2</sup> Le *product/market fit* et le pivot dans l'approche *lean startup*  
Montpellier, 6-8 juin 2018

découlant des effets d'entraînement ainsi générés. Dans ce cadre, l'obtention d'une masse critique d'utilisateurs n'est plus le seul critère de développement des *startups* pour bénéficier de puissants effets de réseaux, il faut également que l'acquisition de ces utilisateurs, la plupart du temps positionnés sur des versants différents, se fasse le plus rapidement possible et simultanément. La fulgurance de l'acquisition des utilisateurs (*traction*) sur les différents versants du marché multiface permet ainsi à de nouveaux entrants de remettre en cause des positions dominantes acquises par des plateformes aux structures de marché plus simples.

Internet a également permis de faire apparaître des marchés auparavant inexistant du fait de coûts de transaction trop élevés pour faire se rencontrer offre et demande à l'échelle mondiale. Ces coûts de transaction ont drastiquement diminué grâce à internet.

Comme l'expliquent très justement Colin et al. (2015 : 2) « La multiplication des activités à effets de réseau dans l'économie numérique s'explique par l'abaissement des coûts de transaction : les technologies numériques rendent plus facile l'authentification de l'autre partie d'une transaction, facilitent l'apprentissage de la réputation, permettent de communiquer aisément et de retracer les échanges – en d'autres termes, d'établir de la confiance entre des parties ne se connaissant pas. ». Cela nous permet de mettre en lumière la place cruciale de la confiance dans l'échange en général et sur les plateformes numériques en particulier et nous pousse à nous interroger sur la manière dont cette confiance permet d'arriver à construire ces marchés multiface de la manière la plus rapide et efficace possible.

Ces effets de réseaux plus puissants et ces constructions de marchés multiface et autres places de marchés conduisent de plus en plus les plateformes de l'économie numérique en général et de l'économie collaborative en particulier à mettre en place des stratégies de croissance toujours plus agressives et rapides, car il y a une prime non pas au premier arrivant mais à celui qui arrivera à enclencher une croissance précoce et à mobiliser un maximum d'*early adopters* pour bénéficier le plus rapidement et le plus fortement possible de ces effets "boules de neige". Cela conduit à des cas de plus en plus fréquents de *winner-takes-all* et à une plus forte concentration des marchés numériques. Ainsi, AirBnB, Uber, Facebook ou Google... s'ils ne sont pas, à proprement parler, en situation de monopole, présentent tous des allures du monopole (fort pouvoir de marché) dans leurs domaines respectifs.

Quand les services proposés reposent sur de l'intermédiation d'échanges de pairs-à-pairs comme c'est le cas de AirBnB, Uber ou BlaBlaCar, la *startup* doit mettre en place des systèmes pour permettre de générer de la confiance. Cette confiance en un "étranger" avec lequel un

utilisateur choisit d'échanger physiquement et non virtuellement (un appartement, un trajet en voiture...) est nécessaire pour que l'utilisateur accepte de se rendre vulnérable aux pairs avec qui il va échanger. Celui qui loue son appartement doit être sûr de couvrir le risque qu'un "invité" y fasse des dégâts, un locataire doit prendre le risque de passer la nuit dans un appartement qui n'est pas aussi propre et charmant qu'il n'y paraissait sur l'annonce, un passager doit avoir confiance dans la conduite de son chauffeur...

## **2. LE COVOITURAGE EN FRANCE**

Nous présenterons dans les lignes qui suivent le secteur du covoiturage puis les deux plateformes que nous avons choisi d'étudier.

### **2.1. LE COVOITURAGE : ETAT DES LIEUX ET ANALYSE DES RISQUES**

Sous l'effet conjoint de l'émergence de nouvelles formes de mobilité et de la diffusion de nouvelles technologies pervasives (smartphones connectés en permanence), le covoiturage connaît un essor remarquable dans le monde, sans pour autant que sa pratique soit considérée comme anodine. Nous présenterons dans les lignes qui suivent un rapide état des lieux du covoiturage en France, puis une analyse des risques perçus par les pratiquants de ce type d'échange.

#### **2.1.1. Le covoiturage : une diversité d'acteurs**

Le covoiturage est aujourd'hui une pratique largement répandue en France (Bigot et al., 2014 ; PIPAME, 2016). Selon le Ministère de la transition écologique et solidaire, il « pèserait » désormais 1.6 % des déplacements longue distance<sup>3</sup>.

Le secteur du covoiturage compte aujourd'hui une multitude d'acteurs d'horizons divers, d'envergure variable et plus ou moins spécialisés dans une catégorie de trajets. Associations locales, collectivités et grandes entreprises en cours de diversification se partagent aujourd'hui ce marché en croissance rapide. À côté d'acteurs d'envergure mondiale, comme BlaBlaCar, il existe des initiatives extrêmement locales telles que celle qui a été développée par la municipalité du village d'Ayen en Corrèze. La multiplicité des initiatives rend très difficile le

---

<sup>3</sup> "Le covoiturage en France". Ministère de la Transition Écologique et Solidaire.  
<https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/covoiturage-en-france>

dénombrement exact des acteurs. Une étude du CERTU réalisée en 2007 (Ballet et al., 2007) mentionne 78 organisations, mais les évolutions sont nombreuses et rapides. Les mouvements de concentration sont par ailleurs fréquents et la concurrence réelle, même si les offres sont souvent spécialisées par type de trajet (long/court, occasionnel/régulier) ou par zone géographique. S'il existe de nombreux prétendants dans ce secteur dynamique, nul n'est pourtant assuré d'y performer, voire de pérenniser son activité (PICOM DGE PIPAME, 2015 : 44). De nombreuses plateformes ont disparu en dépit de leurs efforts et de la participation de grands groupes parfois<sup>4</sup>.

Plusieurs modalités sont envisageables pour financer ce type de plateforme. La vente de services aux entreprises, le modèle de rémunération publicitaire, le prélèvement d'une commission par voyage ou d'un forfait par utilisateur, ou encore le don sont autant de modèles aujourd'hui pratiqués. Au-delà de la multiplicité des critères de différenciation des acteurs, il est possible de distinguer les plateformes en fonction de la nature marchande ou non marchande de leur activité et du caractère gratuit ou payant du service proposé. Deux entreprises aujourd'hui se positionnent en leader de chacune de ces catégories et bénéficient d'une certaine pérennité. BlaBlaCar est le leader européen du covoiturage et revendique 90 % des trajets effectués en France. Cette société est née en 2006 du rachat de la plateforme gratuite covoiturage.fr par la société anonyme Comuto. La plateforme initialement gratuite s'internationalise rapidement, effectue des levées de fonds importantes, travaille sur l'ergonomie du site et modifie en 2011 son modèle économique pour devenir payante. L'entreprise signe de nombreux partenariats avec différents acteurs majeurs, notamment avec une société d'assurance, Axa, et le pétrolier Total. De multiples opérations ponctuelles ou renouvelées - telles que le covoiturage lors de festivals, ou l'opération "Vavacances" - assurent une présence continue de l'entreprise dans la presse et sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui, la "licorne" française revendique 60 millions d'utilisateurs<sup>5</sup> dans le monde et emploie 450 salariés. Elle développe de nouveaux produits, dont une offre de covoiturage régulier - BlaBlaLines<sup>6</sup> -

---

<sup>4</sup> Ainsi, la plateforme WeDrive positionnée sur les trajets domicile-travail a-t-elle disparu en 2015 en dépit du financement conséquent de PSA.

<sup>5</sup> Source : Blog BlaBlaCar,

<https://www.blablacar.fr/blablalife/blablafamily/evenements/quelle-belle-annee-2017-grace-a-vous>

<sup>6</sup> Le service BlaBlaLines a été lancé en septembre 2017 (source : site BlaBlaCar).

et diversifie ses activités en se tournant vers la location de véhicules en partenariat avec le constructeur Opel et le loueur ALD Automotive<sup>7</sup>.

Covoiturage-libre.com serait<sup>8</sup> le leader des plateformes de covoiturage gratuites et revendique le statut de second site de covoiturage de France. Si nous ne pouvons certifier cette information, nous avons néanmoins retenu cette plateforme pour deux raisons. En premier lieu, sa pérennité et le volume conséquent de trajets réalisés attestent de la réussite de son *business model*. En second lieu, cette association qui s'inscrit dans une démarche "économie sociale et solidaire" (ESS) se différencie radicalement de son concurrent payant. Née en 2011 sous l'impulsion de bénévoles, en réaction au passage au modèle payant de BlaBlaCar, elle conserve aujourd'hui cette particularité de ne prendre aucune commission. Elle se finance grâce à la générosité de ses membres au travers d'une collecte permanente de fonds<sup>9</sup> et de la vente d'autocollants. Jusqu'à la fin de l'année 2017, les fonds récoltés ont suffi à assumer les frais liés à la plateforme ; toutefois le développement du site, jusqu'à présent bénévole, doit à présent être assuré par des développeurs professionnels<sup>10</sup>. Une dizaine de bénévoles assurent au quotidien la gestion de la plateforme.

### **2.1.2. Le covoiturage : une situation de vulnérabilité perçue**

Comme nous l'avons noté précédemment, la plupart des auteurs s'entendent sur l'impératif d'une vulnérabilité en l'absence de laquelle la confiance serait sans objet. Nous nous attacherons dans les lignes qui suivent à montrer que le covoiturage induit pour le conducteur et peut-être plus encore pour le passager une situation de vulnérabilité.

---

<sup>7</sup> Source : Trujillo, E. "BlaBlaCar propose des voitures neuves à ses meilleurs chauffeurs.", Le Figaro, 04/05/2017 <http://www.lefigaro.fr/secteur/high-tech/2017/04/05/32001-20170405ARTFIG00124-blablacar-propose-des-voitures-neuves-a-ses-meilleurs-chauffeurs.php>

<sup>8</sup> Source : site covoiturage-libre.fr, Boucher Y. "Covoiturage libre, le contre modèle social, solidaire et lillois de BlaBlaCar" 29/12/2017 Nordéclair <http://www.nordeclair.fr/124307/article/2017-12-29/covoiturage-libre-le-contre-modele-social-solidaire-et-lillois-de-blablacar#> ; Bidault C. France Bleu, 16/01/2018 "Covoiturage libre : le "BlaBlaCar" nordiste revendique le véritable esprit du covoiturage." <https://www.francebleu.fr/infos/transports/covoiturage-libre-le-blablacar-nordiste-revendique-le-veritable-esprit-du-covoiturage-1515497182>

<sup>9</sup> Au travers d'une plateforme de crowdfunding sur la plateforme HelloAsso d'une part et avec un partenariat avec le moteur de recherche Lilo d'autre part.

<sup>10</sup> D'après la page de collecte de l'association. <https://www.helloasso.com/associations/covoiturage-libre-fr/collectes/campagne-courante/> Dernier accès le 18/01/2018

Intuitivement, le covoiturage apparaît comme une pratique à risques dans la mesure où elle implique de réaliser un trajet en voiture avec un inconnu. Cette intuition est vérifiée empiriquement puisqu'une étude de 2015 (Rapport PIPAME, 2015) signale que 35 % des pratiquants de cette nouvelle mobilité ont connu une mauvaise expérience.

Les études que nous avons réalisées sur ce sujet (Lemoine et al., 2016, Hadhri et al., 2017) nous permettent de préciser ce résultat et de distinguer différents types de risques perçus par les conducteurs et/ou les passagers.

Le premier de ces risques concerne la sécurité des personnes. Même si l'on exclut la question d'une éventuelle agression, les compétences du conducteur comme la sécurité du véhicule ne sont pas garanties dans ce type de transaction.

La seconde catégorie de risque, quoique plus négligeable, n'en est pas moins clairement identifiée par les pratiquants du covoiturage (Hadhri et al., 2017). Il peut arriver que l'un des covoitureurs ne fasse aucun effort pour se montrer sociable ou que les conditions de confort matériel du trajet soient médiocres. Il existe en conséquence un "risque d'inconfort" dans ce type de pratique. Cette seconde catégorie de risque comprend également les aléas liés aux éventuels retards et désistements du compagnon de voyage, qu'il soit conducteur ou passager.

Enfin, nous pouvons évoquer le risque financier qui se réalise si le conducteur ou le passager sont en désaccord sur le prix, voire si le passager refuse de s'acquitter du montant convenu.

Toutes ces incertitudes expliquent sans doute les résultats d'une étude réalisée par Kantar (Porter, 2015) qui met en évidence que la moitié des individus n'a pas suffisamment confiance pour partager un trajet avec une personne n'appartenant pas à un cercle d'intimes. Cette étude est d'ailleurs confirmée par le rapport PIPAME (2015) qui établit que les craintes en termes de sécurité sont un frein majeur à l'engagement dans une démarche collaborative. Nous noterons que ces chiffres contredisent par contre les résultats de l'étude réalisée par Mazzella et Sundararajan (2016) sur l'entreprise BlaBlaCar qui obtient des résultats très positifs en termes de confiance entre utilisateurs du site.

### **3. METHODOLOGIE**

Dans le cadre de notre analyse de terrain nous utilisons une méthodologie classique d'étude de cas (Yin, 2013) avec recueil de différentes sources de données primaires et secondaires et triangulation des données recueillies. En particulier, nous utilisons de manière concomitante,



l'étude qualitative et la netnographie (Kozinets, 2009) comme technique de recueil de données en ligne, ce qui se révèle pertinent dans le cadre de plateformes de l'économie collaborative qui offrent des interfaces dont le *design* (UX et UI) oriente la manière dont se fait l'appariement entre pairs. La méthodologie de l'étude de cas est pertinente dans les recherches exploratoires. Il s'agit d'une recherche en cours dont la visée est compréhensive. Nous présenterons à terme une typologie des BM de plateformes de covoiturage (longue distance de ville à ville, domicile-travail...etc) qui fera l'analyse de la place et du rôle de la confiance dans la construction de chacun de ces BM. En l'état, notre travail consiste d'abord en une étude de cas de deux plateformes qui permet de faire une comparaison entre les deux acteurs qui attirent le plus d'utilisateurs en France, à savoir BlaBlaCar et Covoiturage Libre. Il s'agit de deux plateformes numériques que l'on peut positionner de part et d'autre du spectre de l'économie collaborative avec d'un côté, BlaBlaCar, qui propose une version marchande et payante de la mise en relation des passagers et des conducteurs et fonde son avantage concurrentiel sur la confiance médiatisée par leur interface, et de l'autre, Covoiturage Libre, qui est une association à but non lucratif qui considère le covoiturage et la mise en relation comme un bien commun (de manière erronée mais signifiante) et propose donc une intermédiation gratuite à des utilisateurs qui organisent la compensation monétaire de leur participation aux trajets. Sur la base de travaux passés (Lemoine et al., 2016, Hadhri et al., 2017), nous avons pu réunir un matériau riche portant sur l'étude de BlaBlaCar avec notamment une étude qualitative (20 entretiens semi directifs) et une étude quantitative (n=383) ainsi qu'une netnographie de la plateforme. En ce qui concerne Covoiturage Libre, dont la notoriété et les parts de marchés sont bien moindres et dont la présence sur internet se fait plus discrète, nous nous appuyons essentiellement sur la netnographie avec une insertion durable dans la communauté (Bernard, 2004), un recueil de données secondaires (deux blogs de membres de l'association, les publications sur leurs médias sociaux, articles de presse et interviews filmés...) et deux entretiens semi directif avec deux des dix bénévoles qui gèrent l'association.

Les thèmes explorés au cours de cette recherche de données ont été les suivants : fonctionnement de la plateforme, historique et résultats de la plateforme, réalisation de la transaction, modalités de formation de la confiance, rôle de la plateforme dans la formation de celle-ci. Nous avons également eu recours à une analyse des discours, qui se justifie dans la mesure où les dimensions discursives permettent d'explorer les systèmes de croyance à l'œuvre en ce qui concerne notre sujet d'étude (Acquier et al., 2017).



**Tableau 1. Données collectées et analysées pour les deux cas**

	<b>BlaBlaCar</b>	<b>Covoiturage-Libre</b>
<b>Analyse de la plateforme</b>	Fonctions, structuration, UX/UI	Fonctions, structuration, UX/UI
<b>Analyse des informations collectées par la plateforme</b>	Analyse des modalités de proposition / choix d'un trajet	Analyse des modalités de proposition / choix d'un trajet
<b>Analyse des informations délivrées par la plateforme</b>	Nature et fréquence des informations	Nature et fréquence des informations
<b>Analyse du blog de la plateforme</b>	Fréquence de publication, nature des publications	Fréquence de publication, nature des publications
<b>Analyse des réseaux sociaux</b>	Audience, réactions, portée des posts	Audience, réactions, portée des posts
<b>Etude des usagers de la plateforme : démarche quantitative</b>	Hadhri et al., 2017 (Etude portant sur les jeunes de 18 à 25 ans)	En cours
<b>Etude des usagers de la plateforme : démarche qualitative (entretiens, observations)</b>	Lemoine et al., 2017	Analyse des conversations entre usagers sur les réseaux sociaux.
<b>Interview des dirigeants / bénévoles</b>	Inaccessibilité des dirigeants	Interview d'un des membres fondateurs et d'un membre de l'association en charge de la <i>hotline</i> et de la communication
<b>Analyse des démarches de communication</b>	Analyse des messages et moyens mis en œuvre	Pas de communication de masse
<b>Analyse des retombées presse</b>	Analyse des articles et retombées presse 2015 – 04/2018	Analyse des articles et retombées presse 03/2017 – 04/2018

#### 4. ANALYSE ET DISCUSSION

Afin de déterminer les rapports entre confiance et *business models*, nous avons analysé d'une part la plateforme d'intermédiation, principal outil de construction de la relation de covoiturage, mais également les éléments de langage et autres communications de l'une et l'autre des organisations étudiées.

#### 4.1. ANALYSE DES PLATEFORMES

##### *BlaBlaCar*

L'entreprise BlaBlaCar a construit au fil des années une plateforme très normée qui permet de générer de la confiance au travers d'une interface baptisée D.R.E.A.M.S - pour *Declared, Rated, Engaged, Active, Moderated, Social* - qui comprend différentes catégories d'éléments. Les risques que nous avons isolés sont ici circonscrits par différentes démarches.

La collecte d'information s'étend au-delà des simples renseignements indispensables et comprend des éléments plus personnels, aptes à rassurer le candidat au covoiturage sur la sociabilité ou la personnalité de son compagnon de trajet, ou sur le confort du véhicule emprunté.

Différentes informations sont ensuite extraites des interactions avec la plateforme, telles que le temps de réponse à une sollicitation ou l'expérience du covoitreur.

Au cours de ses perfectionnements successifs, ce système de réputation s'est par ailleurs efforcé de prévenir certains des biais signalés par la recherche. Nous noterons par ailleurs que BlaBlaCar accorde à ses usagers un statut qui synthétise un certain nombre d'éléments et rend plus "lisible" la communication de ces éléments aux covoituteurs (fig. 1).

**Figure 1 : Niveaux d'expérience des covoituteurs**  
(Source : impression d'écran issue du site blablacar.fr)

Niveaux d'Expérience sur BlaBlaCar					
	Débutant	Habitué	Confirmé	Expert	Ambassadeur
E-mail et mobile vérifiés	Bienvenue !	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
Préférences choisies		✓	✓	✓	✓
Photo de profil présente				✓	✓
Avis positifs reçus		★ 1 avis	★ 3 avis	★ 6 avis	★ 12 avis
Part d'avis positifs reçus		★ > 60 %	★ > 70 %	★ > 80 %	★ > 90 %
Ancienneté		📅 1 mois	📅 3 mois	📅 6 mois	📅 12 mois

La plateforme payante offre ensuite aux usagers des modalités de sécurisation spécifiques, telles que le paiement sur la plateforme, ou encore une assurance additionnelle qui complète celle du conducteur en cas de besoin. BlaBlaCar se situe ainsi délibérément dans une démarche de

confiance assujettie au calcul et à la rationalité. La dimension “cognitive” (Mc Allister, 1995) est ici appuyée et cadrée par l’outil technique.

L’analyse des données recueillies permet de retracer le tâtonnement qui a guidé au développement de la *startup* BlaBlaCar. De Covoiturage.fr à BlaBlaCar.fr et du site gratuit sans BM à la licorne rentable, l’évolution de 2004 à nos jours montre que la conception de la confiance affichée par la plateforme et la monétisation par l’atteinte d’un BM soutenable sont inextricablement liées. En effet, avant d’arriver à son modèle actuel BlaBlaCar a changé 5 fois de modèle en passant par l’abonnement, le pont téléphonique, l’offre payante en B2B etc. Le *storytelling* mis en place sur le site indique que c’est pour parer à l’inconséquence de certains passagers qui ne prévenaient pas de leur annulation que le modèle transactionnel d’intermédiation a été mis en place. En assumant le rôle de tiers de confiance et en faisant régler la participation aux frais avant la réalisation du trajet, la plateforme aurait réduit le nombre de défaillances. Ainsi, la confiance et la manière dont on la conçoit sont à l’origine du type de BM mis en place. Pour BlaBlaCar, on estime que le covoiturage est une activité à risque (physique, d’inconfort, de retard/d’annulation...) et on propose, d’une part, de réduire les coûts de transaction en regroupant efficacement offre et demande (1er du marché avec des effets d’entraînement liés aux rendements croissants d’adoption) et, d’autre part, de réduire le risque en construisant de la confiance par différents systèmes (de réputation, d’évaluation... via l’interface DREAMS). Ce BM affiche une double proposition de valeur : trouver le plus de trajets disponibles et le covoiturage confiance par le biais d’une confiance externalisée aux algorithmes et à l’intelligence collective (les commentaires, évaluations...). En somme, l’utilisateur est invité à laisser l’interface DREAMS agréger les informations pour cadrer son travail d’évaluation et favoriser le développement de la confiance qu’il va porter à un covoitureur qu’il ne connaît pas. L’utilisateur de BlaBlaCar répond à plusieurs propositions de valeur : un prix attractif, une diversité de trajets non desservis par le rail ou les bus et des choix possibles de partenaire et enfin une confiance algorithmique qui offre un sentiment de rationalité objective si l’interface DREAMS est mise à contribution dans le processus.

### *Covoiturage-Libre*

À l’inverse de celui de BlaBlaCar, le site [www.covoiturage-libre.fr](http://www.covoiturage-libre.fr) apparaît comme extrêmement simplifié. Le site ne permet pas la création de profil permanent, et seul le conducteur renseigne les champs nécessaires au voyage. L’identification de celui-ci est

minimale, ne comporte ni photo, ni biographie, et aucune vérification de la part du site n'est réclamée / revendiquée. Par contre, le site donne à un éventuel passager le moyen de contacter l'auteur de l'annonce directement, soit par téléphone, soit par mail. Les informations de trajet sont également très succinctes et limitées au strict nécessaire, si ce n'est une précision du niveau de confort du véhicule. Enfin, fait notable dans une plateforme de pair à pair, nul système de réputation n'est implanté. Le prix du voyage, comme ses conditions sont discutés entre pairs sans que cela ne soit médiatisé par la plateforme qui n'intervient pas dans la négociation.

Contrairement à la plateforme BlaBlaCar, le site gratuit ne fournit pas de cadre normé de construction de la confiance. Le faible nombre d'informations recueillies, le manque de vérification, l'absence d'assurance supplémentaire sont autant d'indices d'une confiance "non calculée" entre pairs, bien loin d'une objectivation de la sécurité des uns et des autres.

Covoiturage-libre.com laisse les postulants construire une confiance interpersonnelle de manière "naturelle" au contraire de son concurrent qui développe une confiance intermédiée et cadrée par l'outil qu'est la plateforme. Covoiturage-Libre a été créé en réaction au passage à un modèle payant de BlaBlaCar. Ici le BM n'est pas celui d'une plateforme marchande et payante mais d'un projet *open source*. La pérennité économique n'est pas assurée et repose sur des dons et l'implication des bonnes volontés associées au projet. Le passage à l'échelle n'est pas réaliste (il ne s'agit pas d'une *startup*). La proposition de valeur est de sortir du marchand et de se réapproprier le covoiturage. Cela peut simplement être une alternative gratuite à BlaBlaCar mais également une démarche militante. Dans ce cas, la confiance réside en chacun des utilisateurs et il revient à chacun de se forger son opinion et d'évaluer le risque en contactant directement les partenaires potentiels. La plateforme ne cherche pas à réduire le risque car elle n'a pas besoin de valoriser cette réduction algorithmique du risque pour se positionner (en comparaison du covoiturage confiance) ni pour justifier des frais d'intermédiation. Aussi efficace soit elle, l'évaluation et la réduction du risque offerte par une plateforme ne peuvent remplacer le contact et l'échange humain ni assurer du bon déroulement d'un trajet futur.

À la lecture du tableau 2 il semble évident que la démarche de BlaBlaCar s'inscrit dans une logique de minimisation des risques perçus par les covoitureurs. La multiplication des informations comme l'adjonction d'une assurance complémentaire au service justifient le prix à payer. Au-delà de la valeur de mise en relation, la valeur créée par BlaBlaCar est un sentiment de sécurité. Au contraire, Covoiturage-Libre ne s'insère qu'à la marge dans la relation et ne cadre pas les échanges dans une plateforme directive.

**Tableau 2. Comparatif des dispositifs de gestion de la confiance sur  
BlaBlaCar/Covoiturage-Libre**

(Source : impression d'écran issue du site blablacar.fr)

	<b>BlaBlaCar</b>	<b>Covoiturage-Libre.fr</b>
<b>Identité des covoitureurs</b>	Profil Age Biographie Photo de profil Possibilité de vérification des papiers d'identité (non obligatoire) Mail vérifié Eventuellement téléphone vérifié.	Pas de profil permanent Le profil du conducteur est renseigné sommairement lors de la proposition de trajet (Un profil plus élaboré est en préparation essentiellement pour pouvoir proposer plus rapidement les mêmes trajets)
<b>Expérience en covoiturage</b>	Nombre de trajets, date d'inscription, statut BlaBlaCar	Pas d'information
<b>Modalités de voyage</b>	Heure et lieu de prise en charge du passager. Type de véhicule. Confort du véhicule. Nombre de passagers.	Heure et lieu de prise en charge. Type de véhicule. Confort du véhicule. Nombre de passagers.
<b>Détails du voyage</b>	Préférences en termes de musique, conversation et fumeur / non-fumeur.	Fumeur / non-fumeur.
<b>Réputation</b>	Notation Commentaires Statut du conducteur / passager.	Aucun système de réputation.
<b>Modalités de paiement</b>	Prix annoncé sur le site. Paiement réalisé sur la plateforme.	Le paiement se fait de la main à la main. Le montant est négocié entre covoitureurs.
<b>Garanties accessoires</b>	Axa prend en charge l'assurance du passager en cas de défaillance de l'assurance du conducteur. En cas de non présentation, une retenue est appliquée au covoitureur défaillant.	Aucune prise en charge.

#### 4.2. ANALYSE DES PLATEFORMES

En complément de l'analyse technique des plateformes de médiation, nous avons entrepris une analyse des discours de Covoiturage-Libre et de BlaBlaCar. Ces discours sont notamment retranscrits dans les communications des organisations, dans les supports que ces dernières produisent et dans leur positionnement.

Le positionnement revendiqué par l'une et l'autre des plateformes définit clairement leurs choix en termes de confiance. Ainsi, le positionnement marketing de BlaBlaCar - "le covoiturage confiance" transcrit l'importance accordée à ce critère et sa prise en charge par l'entreprise. Au contraire, le positionnement de covoiturage-libre - "le covoiturage est un bien commun" - s'affirme militant et délibérément "hors marché".

Si BlaBlaCar fait de nombreuses interventions dans la presse, nous n'avons pas disposé du même matériau pour son concurrent. Nous pouvons toutefois remarquer que si le premier revendique clairement son positionnement au travers du discours de ses cadres<sup>11</sup> notamment, le second ne fait jamais mention de ce critère. C'est au contraire son statut de "contre-modèle social et solidaire" qui est revendiqué.

L'une et l'autre disposent d'un blog qui fait le lien entre les gestionnaires des plateformes et leur communauté, accessible depuis la plateforme de réservation. Pour autant, ces blogs présentent de vraies différences de conception, mais également de contenu.

Le blog de BlaBlaCar comporte plus d'une centaine d'articles "taggés" selon différentes thématiques. Ce support apparaît à la fois comme un relais pour les opérations commerciales réalisées, comme un moyen de mettre en avant la communauté active de BlaBlaCar, et parfois même comme un guide de voyage. Fait notable : l'une des catégories dénommée "construire la confiance" regroupe différents articles, dont l'étude sur la confiance réalisée par la plateforme (Mazzella et Sundararajan, 2016).

Si les thématiques "sociales et solidaires" sont plusieurs fois évoquées, elles sont le plus souvent associées à des démarches de valorisation de l'entreprise.

Le blog de Covoiturage-Libre est beaucoup moins étoffé et présente un aspect beaucoup plus "militant". Il ne comporte que quelques articles qui évoquent la "survie" du modèle gratuit, ou encore les transformations à venir de la plateforme en coopérative. Les textes sont rédigés par des bénévoles de l'association et de nombreuses réponses sont rédigées par des visiteurs impliqués. La seule mention du "risque inhérent au covoiturage" minimise celui-ci : *"En prenant le "risque" du covoiturage, on court surtout la chance de l'altérité, de nous enrichir de l'autre, de découvrir des mondes dont nous sommes, par notre quotidien, éloignés"*<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Canet J. "Le covoiturage, une question de confiance", Blog Orange Business Service, 04/08/2015 <https://www.orange-business.com/fr/blogs/usages-dentreprise/mobilite/le-covoiturage-une-question-de-confiance>, R. Benatti, « Covoiturage: les pièges à éviter côté passager », 08/06/2016, L'Express Tendances, [https://www.lexpress.fr/tendances/voyage/covoiturage-pieges-a-eviter-avec-blablacar\\_1798817.html](https://www.lexpress.fr/tendances/voyage/covoiturage-pieges-a-eviter-avec-blablacar_1798817.html)

<sup>12</sup> Bastien Sibille, "L'esprit du covoiturage", <http://blog.covoiturage-libre.fr/2016/10/29/lesprit-du-covoiturage/>  
Montpellier, 6-8 juin 2018

Cet aspect “militant” nous a été confirmé par le bénévole que nous avons interviewé pour qui Covoiturage-Libre est une réappropriation populaire du covoiturage. Sans nier les difficultés inhérentes au déficit de confiance, ni même l’existence de problèmes ponctuels, l’acte de covoiturer est avant tout perçu comme une aventure humaine, qui comme toute autre aventure peut occasionnellement décevoir.

Nous avons enfin étudié les communautés que les deux organisations ont formé sur les réseaux sociaux. Celles-ci présentent des différences notables, non seulement en termes de volume, mais également en termes de discours. Ainsi, si BlaBlaCar utilise ses réseaux sociaux essentiellement comme un moyen de promotion de sa marque ou de sa communauté de “helpers”<sup>13</sup>, Covoiturage-Libre diffuse très largement les messages d’autres organisations de l’économie sociale et solidaire. Cette seconde plateforme fait largement appel à sa communauté qui diffuse à son tour les messages et répond à ses appels comme aux demandes des autres “covoitureurs-libres”. Le vocabulaire utilisé comme les sujets abordés installent encore une fois Covoiturage-Libre dans une perspective militante.

### 4.3. DISCUSSION ET CONCLUSION

L’exploration concomitante des discours, des outils et des transformations progressives des deux plateformes étudiées éclaire sans aucun doute l’importance de la confiance dans la construction et le développement des BM de BlaBlaCar et de Covoiturage-Libre.

Nous avons mis en évidence deux options que l’on pourrait qualifier de “philosophiques” pour générer de la confiance sur une plateforme de pair à pair et stimuler le peuplement des deux versants de son marché.

La première, dans l’esprit collaboratif, limite le rôle de la plateforme à la simple médiation des participants. La valeur créée est alors associée à l’intermédiation et l’éventuel “*matching*” de covoitureurs sur un trajet. La confiance ici mobilisée peut relever de la psychologie individuelle (Rotter, 1967) - ce qui impliquerait que les personnes participant à la démarche sont toutes naturellement “confiantes” - et/ou reposer sur un postulat altruiste qui présuppose la réciprocité entre covoitureurs (Noteboom et al, 1996, 1997), et/ou se développer sur l’existence de normes partagées entre les participants (Cook, 2001 ; Putnam, 2000 in Möllmann et Geissing, 2018).

---

<sup>13</sup> Les “helpers” sont des membres de la communauté BlaBlaCar qui se mettent à la disposition des autres covoitureurs pour donner des conseils, ou aider à utiliser la plateforme. Ils ne sont pas rémunérés mais bénéficient de certains avantages de la part de l’entreprise.

Ce type de démarche pourrait également s'apparenter à la confiance "catégorielle" (Simmel, 1999 ; Offe, 1999) dans la mesure où l'attachement à la cause est susceptible de générer un sentiment d'appartenance à une communauté.

À l'analyse, il semble que le projet porte en lui les germes des projets de logiciels libres et autres idéologies fondatrices de l'économie du partage (Acquier et al., 2017).

La seconde option, beaucoup plus ancrée commercialement, propose, au-delà de l'intermédiation par la plateforme, une démarche sécurisante qui encadre le risque et stimule la confiance. Cette démarche est conforme aux prescriptions de la recherche en termes de production de la confiance. En premier lieu, conformément aux préconisations de Ert et al. (2016), Blablacar recueille une profusion d'informations dont certaines seront vérifiées. La plateforme utilise ensuite un système de réputation sophistiqué, propre à se substituer au défaut de répétition de ce type d'échanges (Axelrod, 1974 ; Fudenberg et Kreps, 1987, in Fréry, 2008). Les dimensions de crédibilité, honnêteté et bienveillance retenues par la théorie (Gurviez, 1998 ; Gurviez et Korchia, 2002 ; Frisou, 2000) sont au moins partiellement couvertes par des outils qui structurent le partage d'informations et par l'adjonction de services tels qu'une assurance gratuite. Ces dimensions peuvent être associées aux différentes catégories de risque propres au covoiturage que nous avons détaillées. Le schéma simplifié<sup>14</sup> suivant (fig. 2) replace les différentes démarches de production de la confiance dans une perspective théorique (Mayer et al., 1995).

La logique sur laquelle repose le BM et la valeur créée sont bien évidemment ici de nature cognitive (Mc Allister, 1995). La modalité de création de la confiance entre pairs est rationnelle et se nourrit des informations recueillies (Ert et al., 2016) et des réputations propagées. "L'otage" (Fudenberg et al, 1987) que constitue une réputation acquise sur le long terme est considérée ici comme suffisamment précieuse pour prévenir les dérapages et l'incivisme.

Ainsi, BlaBlaCar s'inscrit dans la figure des entremetteurs (Acquier et al., 2017) et s'apparente à l'économie de la fonctionnalité avec un glissement de la propriété vers l'usage et le partage des ressources (Massé et al., 2016), alors que Covoiturage Libre s'inscrit dans la figure des

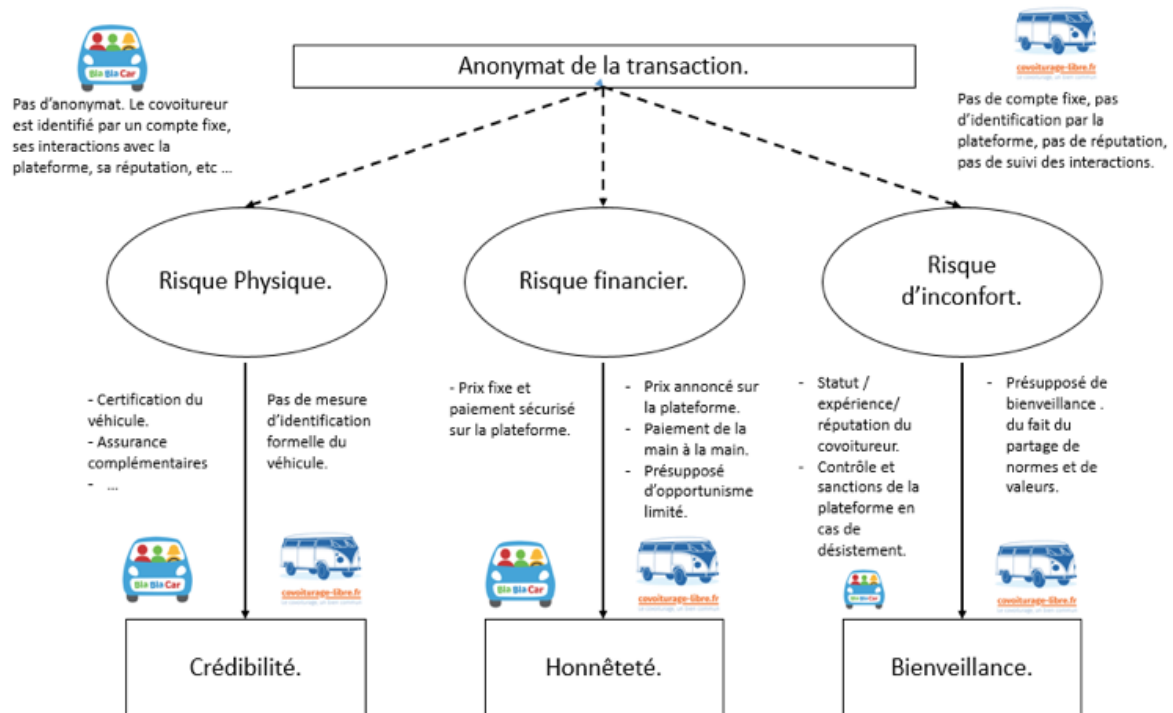
---

<sup>14</sup> Les recherches empiriques que nous avons menées sur le covoiturage ont mis en évidence la complexité des correspondances entre les risques identifiés et les dimensions théoriques. Ainsi, le fait de voyager avec une personne plus âgée est parfois associé à un risque (d'inconfort) d'autres fois générateur de confiance (risque physique). De même le fait d'avoir des covoitureurs peut être source de confiance ou de risque.



altruistes (Acquier et al., 2017) et s'apparente à l'économie du don et valorise le lien social et une "démarchandisation" des plateformes (Massé et al., 2016).

**Figure 2. Modalités de gestion de la confiance sur BlaBlaCar et Covoiturage-Libre**  
(Source : auteurs)



Notre proposition ébauche une analyse instrumentale de la confiance "proposition de valeur" ou "partage de valeurs" dans les plateformes de l'économie de pair à pair et met l'accent sur le rôle de celle-ci dans la construction du *business model* de ce type d'organisation, travail qui n'a à notre connaissance jamais été réalisé.

Sur un plan managérial, nous avons mis en exergue l'importance de la confiance et sa valeur instrumentale dans la construction d'une plateforme de pair à pair. Quoique notre étude n'ait qu'une valeur exploratoire, il semble que la conception pour ainsi dire "philosophique" avec laquelle on aborde la démarche collaborative ait un impact fort sur le *business model* de l'activité et peut être, son expansion. Cette conception, rationnelle ou plus émotionnelle de la confiance va conditionner la structuration des échanges et par conséquent la démarche technique qui dans ce cas de figure présente une importance cruciale. Ainsi, en se positionnant comme tiers de confiance, BlaBlaCar s'est donné les moyens d'un peuplement rapide des deux versants de sa plateforme. A contrario, nous avons aussi montré qu'un autre modèle était viable,

et même pérenne. Dans le premier cas, la confiance est assimilable à une création de valeur tarifée. Dans la seconde plateforme, la création de valeur se concentre dans la simple mise en relation.

Sur un plan académique nos apports se situent à plusieurs niveaux.

Sur l'économie collaborative en premier lieu, nos conclusions confirment les résultats développés par Acquier et al. (2017) sur l'hétérogénéité du champ et la multiplicité des répertoires théoriques dans lesquels puisent les acteurs de l'économie de pair à pair. Les discours comme les outils et valeurs proposés par les deux plateformes que nous avons examinées sont opposés, et chacune d'elles a construit un BM cohérent avec les valeurs qu'elle défend. Si BlaBlaCar ne renonce en aucun cas à l'étiquette "collaborative", c'est au travers de la monétisation de ses services, notamment en termes de sécurisation, qu'elle trouve des relais de croissance. À l'inverse, la plateforme Covoiturage-Libre s'appuie sur "les communs" pour étayer sa légitimité et laisse aux acteurs la liberté et le choix de s'exposer au risque du covoiturage sans jouer de rôle de médiateur d'une confiance de plateforme.

Par ailleurs, notre travail met en évidence, pour une même démarche réalisée dans des conditions similaires, la coexistence de diverses acceptions de la confiance. Alors même que la vulnérabilité est comprise par chacun des coéchangistes, celle-ci n'est pas gérée de la même manière par les individus. Dans le cas de Covoiturage-Libre, une certaine conception de l'échange permet de se dispenser de la démarche sécurisante et normée adoptée dans BlaBlaCar. Enfin nous avons montré le rôle de la confiance dans la structuration des BM particuliers de l'économie de pair à pair. Il semble en effet que la confiance apparaisse dans l'un des cas comme la valeur produite et tarifée alors que dans le second cas elle ne s'intègre pas au modèle. Ainsi, si "la confiance ne peut s'acheter sur un marché" (Arrow, 1971), elle peut toutefois participer de la création de valeur d'un modèle d'affaire.

Ce travail comporte des limites et plusieurs perspectives de recherche. En premier lieu, il reste de nature exploratoire et ne nous permet pas de conclure pour l'ensemble des activités et secteurs de l'économie collaborative. Nous espérons le poursuivre et l'élargir à d'autres plateformes et d'autres secteurs d'activités (l'hébergement par exemple) de manière accroître la robustesse des résultats et leur validité externe. Par ailleurs, nous n'avons pas tenu compte dans l'analyse de la confiance de l'interférence positive ou négative que peut avoir la plateforme en tant qu'institution médiatrice dans la construction de la confiance entre ses membres (Möhlmann, 2016 ; Hadhri et al., 2017).

## Références

Acquier A., Carbone, V. et D. Massé (2016), L'économie collaborative : fondements théoriques et agenda de recherche. Article présenté au Second International Workshop on the Sharing Economy. ESCP Europe, 28-29 janvier 2016.

Acquier, A., Carbone, V. et D. Massé (2017), A quoi pensent les institutions ? Théorisation et institutionnalisation du champ de l'économie collaborative, *Revue Française de Gestion*, 43 : 265, 25-49.

Arrow, K. (1971), Political and Economic Evaluation of Social Effects and Externalities, in M. Intrilligator (ed); *Frontiers of Quantitative Economics*, North Holland.

Avital, M., Carroll, JM., Hjalmarsson, A., Levina, N, Malhotra, A. et A. Sundararajan (2015), The sharing economy: Friend of foe ?, *Proceedings of the 36th International Conference on Information Systems (ICIS 2015)*, Fort Worth, Texas, USA.

Axelrod R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New-York : Basic Books.

Ballet J-C et R. Clavel (2007), *Le covoiturage en France et en Europe. Etat des lieux et perspectives.*, Rapport d'étude du CERTU.

Bardhi F. et G.M. Eckhardt (2012), Access-Based Consumption: The Case of Car Sharing, *Journal Of Consumer Research*, 39 : 4, 881-898.

Belk, R. (2010), Sharing, *Journal of Consumer Research*, 36 : 5, 715-734.

Belk, R. (2014a), You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online, *Journal of Business Research*, 67 : 8, 1595-1600.

Belk, R. (2014b), Sharing versus pseudo-sharing in web 2.0, *Anthropologist*, 18 : 1, 7-23.

Bernard, Y. (2004), La netnographie: Une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation, *Décision Marketing*, 36, 49-62.

Bidault F. et J-C. Jarillo (1995), La confiance dans les transactions économiques, in F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (dir), *Confiance, Entreprise et Société*, Paris, ESKA.

Bigot, R., Hoibian, S. et E. Daudey (2014), Evolutions du comportement des Français face au développement de l'économie circulaire. Rapport de l'ADEME.

Blank, S. et B. Dorf (2012), *The Startup Owner's Manual : The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*, K&S Ranch.

Borel, S., Masse D. et D. Demailly (2015), L'économie collaborative, entre utopie et big business, *Esprit*, 7, 9-18.

Botsman R., et R. Rogers (2011), *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*. 2<sup>nd</sup> Ed. London : Collins.

Breton, A., et R. Wintrobe (1982), *The logic of bureaucratic conduct. An economic analysis of competition, exchange and efficiency in private and public organizations*, Cambridge University Press.

Casadesus-Masanell, R. et J.E. Ricart (2011), How to Design a Winning Business Model, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 2011.

Chen, Y. (2009), Possession and access: consumer desires and value perceptions regarding contemporary art collection and exhibit visits, *Journal of Consumer Research*, 35 : 6, 925-940.

Champagne de Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Séville, M. et E. Belliato, (2012), La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance, *Revue Française de Gestion*, 38 : 224, 65-84.

Charreaux G. (1998), Le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises, *Economies et Sociétés*, 32 : 8- 9, 47-66.

Chouk, I. et J. Perrien (2003), Les déterminants de la confiance du consommateur lors d'un achat sur un site marchand : proposition d'un cadre conceptuel préliminaire. *Cahiers de recherche DMSP*, 318.

Chouk, I. et J. Perrien (2005), La confiance du consommateur vis-à-vis d'un marchand Internet : Proposition d'une échelle de mesure, *Revue Française du Marketing*, 205, 5-20.

Colemann J.S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Colin, N., Landier, A., Mohnen, P. et A. Perrot (2015), Economie numérique, Les notes du Conseil d'Analyse Economique, n°26, octobre 2015.

Cook, K. (Ed.). (2001), *Trust in Society*, Russell Sage Foundation.

Cook, K.S., Hardin R., et M. Levi (2005), *Cooperation Without Trust ?* Russell Sage Foundation.

Couch L. et W. H. Jones (1997), Measuring Levels of Trust, *Journal of Research in Personality*, 31 : 3, 319-336.

Daudey E. et S. Hoibian (2014), La société collaborative : mythe et réalité. *Cahiers de Recherche du CREDOC*, 313.

Dasgupta P. (1988), Trust as a commodity, in *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, D. Gambetta (dir), London, Basil Blackwell.

Dellarocas, C. (2003), The digitization of word of mouth: Promise and challenges of online feedback mechanisms, *Management Science*, 49 : 10, 1407-1424.

Dellarocas, C., et C.A Wood. (2008), The sound of silence in online feedback: Estimating trading risks in the presence of reporting bias. *Management Science*, 54 : 3, 460-476.

Demailly D., Carbone, V., Acquier, A., Massé, D., Roux, D., Borel, S., Benoit-Moreau, F., Guillard, V., Parguel, B., Berlingen, F., Cappello, M., De Grave, A. et B. Tincq (2016), *L'économie collaborative, réservoir d'innovations pour le développement durable*. Synthèse du projet PICO, PICO Working Paper.

Demil, B., Lecocq, X. et Warnier, V. (2013), *Stratégie et business models*, Pearson.

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J.E. et C. Zott (2015), Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 : 1, 1-11.

Deutsch M. (1958), Trust and suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, 2 : 4, 265-279.

Doney P. et J. Cannon. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61 : 2, 35-51.

Duchemin, B. et O. Marembaud (2015), Révolutions numériques et évolution des mobilités individuelles et collectives, Conseil Economique Social et Environnemental, Paris : Editions des Journaux Officiels.

Ert, E., Fleischer A. et N. Magen (2016), Trust and Reputation in the Sharing Economy: The Role of Personal Photos on Airbnb, *Tourism Management*, 55, 62-73.

Evans, D.S. et R. Schmalenses (2016), Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms, Harvard Business Review Press.

Frisou J. (2000), Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste », *Recherche et Applications en Marketing*, 15 : 1, 63-80.

Foss, N. et T. Saebi, (2017), Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43 : 1, 200-227.

Fréry, F. (2008), Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles, *Revue française de gestion*, 185 : 5, 65-79.

Fudenberg, D. et D. Kreps (1987), Reputation and Simultaneous Opponents. *Review of Economic Studies*, 54, 541-568.

Fukuyama F. (1994), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press.

Gallez, C. et Kaufmann, V. (2009), Aux racines de la mobilité en sciences sociales. : Contribution au cadre d'analyse socio-historique de la mobilité urbaine. in Flonneau, M. et Guigueno, V. (dir) *De l'histoire des transports à l'histoire de la mobilité ?*, Presses Universitaires de Rennes.

Gambetta, D. (1988), Can We Trust? in D. Gambetta (dir), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, London: Basil Blackwell.

Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation un buyer-seller relationship. *Journal of Marketing*, 58 : 2, 1-19.

Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 : 3, 481-510.

Granovetter M., (1992), Economic institutions as social constructions : A framework for analysis, *Acta Sociologica*, 35 : 1, p. 3-11.

Gurvies P. et M. Korchia. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, p.41- 61.

Hadhri, W., Lemoine, L. et S. Guesmi (2017), La confiance au cœur des modèles de l'économie collaborative, *Communication à la XXVIème Conférence de l'AIMS*.

Hagiu, A. et Wright, J. (2015), Multi-sided platforms, *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162-174.

Hardin, R., (2002), *Trust and Trustworthiness*, New York :Russell Sage Foundation.

Hawlicschek, F., Adam, M., Möhlmann, M., Teubner, T., Borchers, N. et C. Weinhardt (2016), Trust in the Sharing Economy: An Experimental Framework, Proceedings of the 37th International Conference on Information Systems (ICIS 2016), Dublin, Ireland.

Herbert, M. et I. Collin-Lachaud (2016), Pratiques collaboratives et habitus consommériste : une analyse des mécanismes transformatifs de la consommation collaborative. Recherche et Applications en Marketing, 32 : 1, 42-62.

Holland C.P. (1998), The Importance of Trust and Business Relationships in The Formation of Virtual Organisation, Organisational Virtualness, Sieber P. et Griese J. (dir).

Hoffmann, C.-P., Lutz, C. et M. Meckel (2014), Digital Natives or Digital Immigrants ? The Impact of User Characteristics on Online Trust. Journal of Management Information Systems, 31 : 3, 138–171.

Jarvenpaa, S.-L., N. Tractinsky et M. Vitale. (2000) Consumer trust in an internet store. Information Technology Management, 1 : 1-2, 45-71.

John, N.Z. (2013), Sharing and Web 2.0: The emergence of a keyword, New Media & Society, 15 : 2, 167-182.

Josang, A., Rosland I. et C.A. Boyd (2007), A survey of trust and reputation systems for online service provision, Decision Support Systems, 43 : 2, 618-644.

Kamal, P. et Chen, J.Q. (2016), Trust in sharing economy, PACIS 2016.

Kreps, D.M., (1990), Corporate Culture and Economic Theory. in Alt J; Shepsle K. (dir) Perspective on Positive Political Economy, Cambridge : Cambridge University Press.

Laurent, E. (2012) Economie de la confiance, La Découverte, Collection “Repères”.

Lemoine, L., Guesmi, S. et W. Hadhri (2017), La construction de la confiance sur une plateforme de l'économie collaborative. Une étude qualitative des critères de choix d'un covoitureur sur BlaBlaCar. Question(s) de management, 19 : 4, 77-89.

Lewicki R. J. and B. B. Bunker, (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships, in R. M. Kramer and T. R. Tyler, (dir), Trust in Organizations Frontiers of Theory and Research, New York : Sage Publications.

Lewis J.D. et A. Weigert (1985), Trust as a Social Reality, Social Forces, 63 : 4, 967-985.

Luhmann, N. (1988), Familiarity, confidence, trust : problems and alternatives. in Gambetta D. (dir) Trust, Making and Breaking Collaborative Relations, Oxford : Basil Blackwell.

Luhmann, N. (1995), Social System, Stanford University Press.

Massa, L., Tucci, C. et A. Afuah (2017), A Critical Assesment of Business Model Research, Academy of Management Annals, 11 : 1, 73-104.

Mayer R.C., Davis J. et D. Schoorman (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review, 20 : 3, 709-734.

Mazzella, F., Sundararajan, A., Butt D’Espous, V. et M. Möhlmann (2016), How Digital Trust Powers the Sharing Economy, IESE Business Review, 3rd Quarter 2016, 30, 24-31.



McAllister D. J. (1995), Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38 : 1, 24-59.

Möhlmann, M. (2015), Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again, *Journal of Consumer Behaviour*, 14 : 3, 193-207.

Möhlmann, M. (2016), Digital Trust and Peer-to-Peer Collaborative Consumption Platforms: A Mediation Analysis”, Working Paper, (July 22, 2016). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2813367>

Möhlmann, M. et Geissinger, A. (2018), Trust in the Sharing Economy: Platform-Mediated Peer Trust”, in: Davidson, N., Finck, M. et Infranca, J. (dir) *Cambridge Handbook on Law and Regulation of the Sharing Economy*, Cambridge University Press.

Mont, O. (2004), Institutionalization of sustainable consumption patterns based on shared use, *Ecological Economics*, 50 : 1-2, 135-153.

Morgan, R. M. et S. D. Hunt. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58 : 3, 20-43.

Mothe, C. (1999), La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne. Actes du colloque de la conférence internationale de l'AIMS.

N'Goala G. (2010), À la découverte du côté sombre des relations de service ... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent. *Recherche et Applications en Marketing*, 25 : 1, 3-31.

Nooteboom B. (1996), Trust, opportunism, and governance : a process and control model, *Organization studies*, 17 : 6, 985-1010.

Nooteboom B., Berger H., et N.G. Noorderhaven (1997), Effects of trust and governance on relational risk, *Academy Management Journal*, 40 : 2, 308-338.

North, D. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge : Cambridge University Press.

Observatoire des consommations émergentes (2015), Le tournant des pratiques de consommation émergentes à l'heure de la maturité, <http://www.lobsoco.com/lobservatoire-des-consommations-emergentes-vague-3-%E2%80%A2-linfographie/> Vague 3.

Offe, C. (1999), How can we trust our fellow citizens, in Warren M.E. (dir) *Democracy and Trust*, Cambridge : Cambridge University Press.

O'Reilly, T. (2005), What Is Web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software, <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>

Osterwalder, A. et Pigneur, Y. (2011), *Business Model Nouvelle Génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers*, Pearson Education.

Parker G., Van Alstyne M.W. et S.P. Choudary (2016) *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*, W.W. Norton & Company

PIPAME (2015), Enjeux et perspectives de la consommation collaborative - Annexe : Enquête auprès des consommateurs, Rapport Prospective, accessible en ligne : [http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/etudes-et-statistiques/prospective/Numerique/2015-07-Consommation-collaborative-Enquete.pdf](http://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/etudes-et-statistiques/prospective/Numerique/2015-07-Consommation-collaborative-Enquete.pdf)

Porter, J. (2015), Covoiturage, fiabilité et sécurité routière. Extrait de l'étude Kantar TNS : TNS Sofres Ridesharing and Safety survey, 2015, 1er oct 2015, accessible en ligne : <http://webzine.tns-sofres.com/automobile/covoiturage-fiabilite-et-securite-routiere/>

Putnam, R. D., (2000), Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community, in L. Crothers & C. Lockart (dir), Culture and Politics, New York : Palgrave MacMillan.

Resnick, P., Zeckhauser, R. Swanson J. et K. Lockwood (2006), The value of reputation on eBay: A controlled experiment, *Experimental Economics*, 9 : 2, 79-101.

Ries, E. (2011), *The Lean Startup. How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*, Portfolio Penguin.

Rotter, J. B. (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust, *Journal of Personality*, 35 : 4, 651-655.

Rotter, J.B. (1971), Generalized expectancies for interpersonal trust, *American Psychologist*, 26 : 5, 443-452.

Rotter, J.B. (1980), Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility, *American Psychologist*, 35 : 1, 1-7.

Shapiro S. (1987), The social control of impersonal trust, *American Journal of Sociology*, 93 : 3, 623-658.

Simmel G. (1999), *Sociologies*, Paris : Presses Universitaires de France.

Simon, E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, 175, 83-94.

Slee, T. (2013), Some obvious things about Internet reputation systems, Working Paper.

Stewart, K.J., (2003), Trust Transfer in the World Wide Web, *Organization Science*, 14 : 1, 5-17.

Sundararajan, A., et F. Mazella. (2016), *Entering The Trust Age*. 2016, Accessible en ligne : <https://www.BlaBlaCar.com/trust>.

Sundararajan, A. (2016), *The sharing economy. The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*, Cambridge : MIT Press.

Uslaner E. M. (2002), *The Moral Foundations of Trust*, New York : Cambridge University Press.

Usunier J.-C. (2000), Un examen du concept de confiance à travers la littérature in *Confiance et Performance, un essai de management comparé France / Allemagne*, Paris, Vuibert.

Weber, T.A., (2014), Intermediation in a Sharing Economy : Insurance, Moral Hazard and rent extraction, *Journal of Management Information System*, 31 : 3, 35-71.



Weppe, X., Warnier, V. et X. Lecocq (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue Française de Gestion*, 39 : 234, 43-63.

Williams M. (2001) In Whom we Trust : Group Membership as an Affective Context for Trust Development, *Academy of Management Review*, 26 : 3, 377-396.

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press.

Williamson O.E. (1993), Transactions Costs Economics Organization Theory, *Industrial and Corporate Change*, 2 : 2, 107-156.

Williamson, O.E. (1993), Calculativeness, Trust, and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36 : 1, 453-486.

Wirtz, B. et P. Daiser (2017), Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework, *Journal of Business Models*, 5 : 1, 14-34.

Wirtz, B., Pistoia, A., Ullrich, S. et S. Göttel, (2016), Business Models: Origins, Development and Future Research Perspectives, *Long Range Planning*, 49 : 1, 36-54.

Zervas, G., Proserpio D. et J.W. Byers. (2015), A first look at online reputation on Airbnb, where every stay is above average. Working Paper, accessible en ligne : <http://cs-people.bu.edu/dproserp/papers/airbnbreputation.pdf>.

Zott, C. et R. Amit (2010), Business Model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 216-226.

Zott, C., Amit, R. et L. Massa (2011), The Business Model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, 37 : 4, 1019-1042.

Zucker L.G. (1986), Production of trust : Institutional sources of economic structure, *Research in organizational behavior*, M. Staw et L. L. Cummings (dir), Greenwich, JAI.