

# **Sujet du bac STMG : Management des organisations**

## **Session 2015 – Métropole (remplacement)**

### **BLABLACAR, NOUVEAU MODE DE TRANSPORT EN COMMUN ?**

Certaines décisions prises par les organisations sont génératrices de risques et peuvent mettre en péril leur pérennité.

**À l'aide de vos connaissances et des ressources documentaires jointes en annexes 1 à 7, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes.**

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation BlaBlaCar en utilisant quatre critères de votre choix.
2. Réaliser le diagnostic stratégique de l'organisation BlaBlaCar.
3. Identifier et qualifier la décision prise par l'organisation depuis 2012 en justifiant votre réponse.
4. Repérer le choix fait par le dirigeant quant à cette décision et identifier le problème de management généré. Indiquer si ce choix est cohérent avec la finalité de ce type d'organisation.
5. Expliquer si l'augmentation du taux de commission est une solution envisageable pour résoudre le problème de cette organisation.
6. Identifier le style de direction mis en œuvre. Montrer en quoi ce style de direction peut contribuer à résoudre le problème de cette organisation.

#### **Annexes :**

**Annexe 1 : L'économie du partage est-elle durable ?**

**Annexe 2 : BlaBlaCar lève 100 millions pour conquérir le monde**

**Annexe 3 : Comment BlaBlaCar a levé 100 millions de dollars pour se développer hors d'Europe**

**Annexe 4 : BlaBlaCar, mode d'emploi**

**Annexe 5 : Le covoiturage, un secteur en plein boom**

**Annexe 6 : Stimulez les talents pour accompagner votre croissance**

**Annexe 7 : Tableau comparatif des sites de covoiturage**

## **Annexe 1 : L'économie du partage est-elle durable ?**

Revente d'objets de seconde main sur Leboncoin ou dons sur Donnons.org, location d'objets entre particuliers sur Zilok ou de voitures sur Drivy, prêt gratuit sur ShareWizz : Internet réinvente nos pratiques de « partage » et notre rapport aux biens matériels. Les possibilités ouvertes et l'apparition de nouveaux modèles économiques favorisent l'émergence de pratiques de consommation qui suscitent l'enthousiasme des entreprises, médias et acteurs politiques.

Cette nouvelle « économie du partage » laisse envisager un double espoir économique et environnemental. En optimisant l'usage des nombreux biens que nous devons produire ou importer, elle nous invite à ne pas les laisser inutilisés dans nos caves mais à leur donner une seconde vie, par exemple à ne pas laisser nos voitures immobiles sur des places de parking. Le bénéfice attendu est clair : un gain de pouvoir d'achat - plutôt que d'acheter chacun une perceuse, nous la partageons - et un gain environnemental - plutôt que de produire deux perceuses, nous en produisons une seule de meilleure qualité, ponctionnons moins nos ressources et produisons moins de déchets à traiter. Ce double gain est conséquent : les biens partageables représentent respectivement un quart des dépenses des ménages et un tiers de leurs déchets.

Au-delà de cet espoir, c'est toute l'économie conventionnelle qui se voit orientée vers de nouveaux modèles d'affaires fondés sur le partage, portés tant par de petites et moyennes entreprises que par des grands groupes. L'entreprise Monjoujou propose ainsi de louer des jouets pour enfants et de les changer au fur et à mesure qu'ils grandissent. Renault conçoit sa ZOÉ pour qu'elle soit adaptée à l'autopartage et Vodafone a substitué la location à la vente de téléphones. Demain, les distributeurs mettront peut-être en partage sur Internet les outils de bricolage que vous avez achetés chez eux. Évolution des usages numériques, quasi-stagnation du pouvoir d'achat, tension sur les marchés de nombreuses ressources : les raisons sont nombreuses pour parier sur un développement soutenu de l'économie du partage.

*Source : Les Echos - Juillet 2014*

## **Annexe 2 : BlaBlaCar lève 100 millions pour conquérir le monde**

C'est l'une, sinon la plus importante levée de fonds<sup>1</sup> depuis longtemps en Europe pour une start-up<sup>2</sup> du monde Internet. Le site français de covoiturage BlaBlaCar a annoncé, hier, un nouveau tour de table autour d'Index Ventures. Ce fonds d'investissement, un poids lourd de la Silicon Valley, connu pour être très actif dans le secteur des places de marché (avec pas moins de 27 opérations connues), a apporté 100 millions de dollars (73 millions d'euros), avec la participation d'Accel Partners, Isai et Lead Edge Capital, des fonds déjà associés à BlaBlaCar. [...]

---

<sup>1</sup> Levée de fonds : activité consistant pour une organisation à demander de l'argent pour mener à bien un projet

<sup>2</sup> Start-up : jeune entreprise à fort potentiel de croissance et qui fait la plupart du temps l'objet de levée(s) de fonds

## « Modèle vertueux »

« Nous avons trouvé un modèle vertueux, nous voulons le rendre global. C'est la raison pour laquelle nous allons chercher des fonds, pour aller investir à l'étranger », déclare aux « Echos » Frédéric Mazzella, président de BlaBlaCar. Un modèle vertueux, peut-être, mais toujours pas profitable, reconnaît le dirigeant, tout en précisant que « l'activité en France serait rentable si nous n'étions pas sortis des frontières [...] ».

Ainsi, après l'Espagne, le Royaume-Uni, l'Italie, le Benelux, le Portugal et la Pologne, BlaBlaCar a poursuivi son internationalisation en 2013 en Allemagne, l'un des deux plus importants marchés de covoiturage en Europe avec la France, pour y défier Carpooling, le champion local. « En un an, nous avons atteint le même trafic que le concurrent historique », se félicite Frédéric Mazzella. S'agissant des onze autres pays où il opère, BlaBlaCar est « partout ailleurs très largement numéro un », précise-t-il. Dernière implantation en date, il y a trois mois, la Russie, où le site compte plus de 250 000 membres.

L'entreprise, qui emploie aujourd'hui 150 salariés, dont une centaine en France, a en un an largement plus que doublé son chiffre d'affaires de 4 millions d'euros en 2013, sans en révéler le montant.

## 8 millions de membres

Ses quelques 8 millions de membres transportent près de 1 million de passagers par mois, « soit autant qu'Eurostar en douze mois », se plaît à rappeler Frédéric Mazzella, pour « un volume en croissance annuelle supérieure à 200 % ».

Avec ces nouveaux moyens financiers, BlaBlaCar entend « accélérer le développement d'un réseau de transport de confiance entre particuliers à l'échelle mondiale ». Un potentiel considérable.

*Source : Les Echos -juillet 2014*

## Annexe 3 : Comment BlaBlaCar a levé 100 millions de dollars pour se développer hors d'Europe

BlaBlaCar a levé 100 millions de dollars (73 millions d'euros) principalement auprès du fonds américain Index Venture. De quoi crédibiliser le petit Français du covoiturage, qui veut poursuivre rapidement son expansion internationale.

Les fonds Accel Partners, ISAI et Lead Edge Capital qui soutiennent déjà BlaBlaCar participent aussi à cette levée. Ces 100 millions de dollars serviront un seul objectif : accélérer l'expansion internationale de l'entreprise. "Nous allons d'une part poursuivre notre développement en Europe, mais aussi attaquer de nouveaux marchés hors de l'Union", précise Frédéric Mazzella.

## Aucune difficulté à convaincre les investisseurs

Pour ce nouveau tour de table, la jeune pousse n'a pas peiné à convaincre. Bien au contraire. Elle a même eu le choix parmi les investisseurs. "C'est pareil à chaque levée de fonds, révèle Frédéric Mazzella. Au départ, nous cherchions un peu moins de 100 millions de dollars. Mais au vu de nos ambitions, nous avons obtenu davantage." Depuis 2006, l'entreprise a successivement levé 600 000 euros, puis 1,2 million d'euros, puis 7,5 millions d'euros. En revanche, pour un investissement de 100 millions de dollars, elle n'a eu d'autre choix que de s'adresser hors d'Europe, aux États-Unis.

D'autant que son modèle de développement, s'il est courant outre-Atlantique, reste rare sur le Vieux Continent. L'entreprise a en effet choisi de se développer très vite à l'international, avant même de devenir rentable. Avec un business model<sup>3</sup> classique dans son secteur de l'économie de partage, qui consiste à prélever 10 % des transactions entre ses 8 millions de membres, elle a réalisé plus de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2013 (montant exact non précisé) contre 4 millions en 2012, mais pas de bénéficiaires. "Évidemment, avec un tel modèle, tout un écosystème doit soutenir la start-up. Avec des investisseurs qui comprennent le modèle comme Isai, qui nous accompagne depuis le début et qui nous suit encore cette fois-ci", précise Frédéric Mazzella.

### **La Turquie, l'Inde ou le Brésil**

"Dans une activité comme la nôtre, il y a deux grandes étapes, précise le patron. Il faut d'abord prouver l'attractivité, l'intérêt du service et mettre en place le business model. Nous l'avons fait. Pour la deuxième étape, il y a deux options : soit rechercher la rentabilité, soit développer les opportunités à l'international, et voir après pour la rentabilité. Nous avons choisi la seconde." Et cela réussit plutôt bien. En Allemagne, rare pays où existe un concurrent historique, BlaBlaCar a séduit plus d'un million d'abonnés en un peu plus d'un an. Il a même réussi l'exploit de se développer à vitesse grand V en Russie, en plein conflit ukrainien.

Lancé là-bas en février, il y a déjà attiré 250 000 personnes. De quoi attiser l'intérêt des investisseurs et obtenir leur confiance ... Reste aujourd'hui à la jeune pousse à choisir les marchés sur lesquels se développer. Elle regarde du côté de la Turquie, de l'Inde, du Brésil ou de l'Europe de l'Est. "Il y a trois conditions pour qu'un marché nous intéresse, détaille Frédéric Mazzella. Il faut que les distances à parcourir dans le pays se situent entre 200 et 400 km, il faut une bonne pénétration du mobile et il faut des incitations pour les conducteurs à partager leurs trajets".

### **Crédibilité et visibilité**

"Nous ne sommes pas une réussite soudaine. Nous avons près de dix ans et nous sommes déjà très matures en termes d'organisation, d'objectif, de structuration, de robustesse, de qualité de service, d'équipe. Nous sommes prêts à absorber cette internationalisation." Mais le patron de BlaBlaCar le sait : l'imposante levée de fonds de ce mois de juillet 2014 va donner davantage de visibilité à la jeune pousse auprès du grand public, la crédibiliser davantage, ainsi que son secteur d'activité, auprès du marché.

"Le covoiturage a longtemps été considéré comme une simple alternative, mais nous montons un véritable réseau de transport", insiste le fondateur. De quoi séduire plus facilement de nouveaux pays, mais aussi des partenaires comme Google ou Facebook. BlaBlaCar occupe d'ailleurs depuis quelques jours tout un étage dans le même immeuble qu'une autre étoile du numérique français, Criteo. À quelques centaines de mètres des bureaux parisiens de Google et de Twitter.

***Source : Usine-digitale.fr - juillet 2014***

---

<sup>3</sup> Business model : Modèle économique

## Annexe 4 : BlaBlaCar, mode d'emploi

### Vous êtes passager

#### 1. Recherchez votre trajet

Entrez vos villes de départ et de destination, ainsi que votre date de voyage et choisissez parmi les conducteurs proposant des trajets qui vous conviennent. Si vous voulez des précisions sur un trajet, vous pouvez envoyer un message au conducteur.

#### 2. Réservez par carte bancaire

Vous réservez votre place avec une carte bancaire par paiement sécurisé et recevez un code de réservation. Votre conducteur est prévenu immédiatement de votre réservation par mail et SMS. Ensuite, appelez le conducteur pour régler les derniers détails du voyage de vive voix.

Bien sûr, si vous avez un empêchement, vous disposez de conditions d'annulation.

#### 3. Voyagez

Rendez-vous au lieu de départ convenu, bien à l'heure. Donnez votre code de réservation au conducteur au cours du voyage, cela lui permettra de récupérer votre participation au trajet par la suite. Bonne route !

### Vous êtes conducteur

#### 1. Publiez votre annonce

Indiquez la date et l'horaire de votre trajet, l'itinéraire et le prix par passager.

Choisissez entre acceptation manuelle et acceptation automatique : en acceptation manuelle vous confirmez chaque passager vous-même, en acceptation automatique, la confirmation est immédiate et vous n'avez rien à faire.

BlaBlaCar suggère un prix par passager transparent.

#### **Prix du covoiturage - Calcul du prix par trajet**

Calculez le prix conseillé par passager qui correspond à (essence + péage) divisé par 3. Le prix se calcule sur la base de trois passagers (conducteur exclu) dans la voiture.

**Exemple** : Un Paris-Lyon qui coûte 30 € de péage + 60 € d'essence = 90 € soit 30 € par passager et le conducteur paye déjà sa place en s'assurant du bon fonctionnement de son véhicule à l'année (assurance, entretien). Pour éviter les prix démesurés nous plafonnons le prix par passager à 1,5 fois le prix conseillé.

**Exemple** : le prix conseillé de 30 € par passager ne peut plus être augmenté à plus de 45 €. Cette limite est acceptable et justifiée par la grande qualité de certains véhicules et par le fait que certains conducteurs déposent à domicile.

#### 2. Vos passagers réservent par carte bancaire

Vos passagers réservent par carte bancaire sur BlaBlaCar et vous êtes automatiquement prévenu(e) par e-mail et SMS à chaque nouvelle réservation. Ensuite, échangez avec vos passagers par téléphone pour régler les derniers détails du voyage.

En cas d'annulation de dernière minute d'un passager, vous serez dédommagé(e) selon nos conditions d'annulation

### 3. Voyagez

Rendez-vous au lieu de départ convenu, bien à l'heure ! Récupérez le code de réservation de chaque passager au cours du trajet : il vous permettra d'être payé(e) plus rapidement après votre voyage.

N'oubliez pas de mettre une photo de votre véhicule sur votre profil membre : ainsi, les passagers vous reconnaîtront facilement au point de rendez-vous.

### 4. Recevez votre argent

Entrez sur BlaBlaCar le(s) code(s) de réservation reçu(s), demandez votre virement et voilà : vous allez rapidement récupérer votre argent par virement bancaire !

***Source : covoiturage.fr***

## **Annexe 5 : Le covoiturage, un secteur en plein boom**

Alors que les prix des transports ne cessent de croître et que l'économie du partage investit de plus en plus notre quotidien, le covoiturage devient un nouveau mode de transport en commun.

À l'occasion du prochain grand chassé-croisé sur les routes des vacances, certains circuleront en famille tandis que d'autres ont prévu de partager leur véhicule avec des inconnus. Grâce au Web, remplir les voitures entre voyageurs pour partager les frais de transport est en effet devenu un jeu d'enfant. Le covoiturage qui répond à des exigences écologiques, de convivialité et surtout de pragmatisme économique est ainsi devenu un véritable phénomène de société.

De fait, face à l'envolée des prix du gasoil et du TGV et grâce à une évolution des modes de consommation, les voyageurs et propriétaires de véhicules souhaitant partager les frais de transport ont trouvé dans le covoiturage une solution fiable et économique.

Une économie que l'on a encore du mal à chiffrer, mais qui prend de l'ampleur à l'image du pionnier du genre: le site BlaBlaCar. Créé il y a huit ans sous le nom covoiturage.fr, le site qui met en relation des voyageurs souhaitant faire un trajet long (en moyenne 330 kilomètres) « emploie aujourd'hui 150 salariés, dont une centaine en France et affiche des taux de croissance de plus de 100 % depuis trois ans et même de 200 % cette année » se réjouit une porte-parole du groupe. Le leader du marché qui revendique aujourd'hui 95 % des annonces de covoiturage dans le pays est ainsi passé de 3 à 9 millions d'abonnés en une année.

Ainsi, concrètement, environ un million de passagers sont transportés chaque mois grâce à la plateforme de BlaBlaCar, « soit autant qu'Eurostar et 2 000 rames de TGV pleines », aime répéter Frédéric Mazzella, cofondateur de BlaBlaCar. Mais malgré ces chiffres, le modèle économique de la start-up n'est pas encore rentable. Le leader du marché qui propose un service de réservation en ligne prélève une commission de 10 % sur chaque transaction et dit réinvestir tous ses bénéfices dans son développement à l'international.

Avec son modèle unique, BlaBlaCar domine largement le marché, même si une multitude d'acteurs comme LaRoueVerte ou Carpooling tentent de promouvoir et développer le covoiturage.

La SNCF elle-même a tenté de prendre le train du covoiturage en marche. L'an passé, la société de transport a mis la main sur le site spécialisé : 123envoiure.com. Le groupe a ainsi souhaité se développer sur ce nouveau créneau, mais le site peine à s'imposer. Le groupe dit vouloir ainsi « être présent sur ce marché pour compléter son offre de transport et répondre aux nouvelles attentes des

clients vers des modes de transport alternatifs », sans s'étendre davantage sur les perspectives de développement de cette plateforme.

Le covoiturage devient un véritable concurrent pour la société de transport. Les voyageurs sont en effet de plus en plus nombreux à se détourner du TGV trop cher et trouvent dans le covoiturage une solution fiable et économique. Certains expliquent d'ailleurs la récente baisse de la fréquentation des TGV par le succès du covoiturage. Guillaume Pepy, PDG de la SNCF, a lui-même qualifié l'été dernier, BlaBlaCar comme étant l'un de ses « nouveaux concurrents ».

**Source : Le figaro.fr - juillet 2014**

## **Annexe 6 : Stimulez les talents pour accompagner votre croissance**

La croissance annuelle du nombre d'utilisateurs du site de covoiturage BlaBlaCar a été de 100 % ces quatre dernières années et devrait atteindre 200 % en 2014. Pour soutenir un tel rythme, il est essentiel d'attirer puis de garder les meilleurs talents. Je suis convaincu, en effet, que c'est la qualité de notre équipe qui fait notre force. En un an, nos effectifs ont presque doublé, s'élevant aujourd'hui à 150 collaborateurs. Avec notre récente levée de fonds de 73 millions d'euros, ce rythme va se poursuivre. Pour cinq embauches au moins par mois, nous recevons 500 CV et retenons une cinquantaine de candidats. Je les vois tous, et plus longuement les futurs directeurs de département ou de pays.

### **Effacer les frontières**

Notre positionnement étant international depuis 2012, nos recrutements concernent pour moitié des nationaux des pays où nous nous implantons (en Russie et en Ukraine cette année) et pour la France, des profils internationaux, trilingues ou quadrilingues, afin de faciliter la synchronisation des idées venues des différents pays. La fonctionnalité « ladies only » (des véhicules occupés exclusivement par des femmes), par exemple, est née en Italie puis a été étendue aux autres pays. [...]

### **Favoriser les initiatives**

Ici, chaque employé peut proposer une idée et la mettre en œuvre : tous les trois mois, les projets sont mis sur la table, avec le nombre de jours par salarié nécessaires pour les réaliser. Selon le nombre de jours par salarié dont dispose l'entreprise pour les mois à venir, les trois fondateurs et les directeurs de département sélectionnent les idées qui les intéressent. Il revient ensuite à leurs auteurs de les développer.

Nous encourageons ainsi l'innovation et l'amélioration permanente de notre service. C'est, par exemple, parce que j'ai eu un jour besoin de me rendre à Niort mais que tous les trajets depuis Paris étaient complets que j'ai demandé à mon directeur technique de m'avertir dès qu'une place se libérerait. Ainsi est née la fonctionnalité d'alerte qui existe encore aujourd'hui.

**Source : Management - Septembre 2014**

## Annexe 7 : Tableau comparatif des sites de covoiturage

	Covoiturage- libre.fr	123en voiture.com	Carpooling.fr	Covivo	Covoiturage. com (BlaBlaCar)	Vadrouille- covoiturage. com
Date de création	1 <sup>er</sup> janvier 2012	NC	2 mai 2011	10 avril 2009	2004	2001
Nombre de membres	136 399	400 000	4 270 497	500 000	2 500 000 NC	
Tarifs	Gratuit	Gratuit	Inscription gratuite – commission sur le trajet uniquement pour les trajets avec réservation en ligne	Gratuit	Inscription gratuite – commission payante 10 %	Gratuit en option contact direct – 15 % du prix de la place en mode réservation en ligne

NC : non communiqué

**Source : Socialcompare.com - Juin 2014**