

**HEC MONTRÉAL**

**ÉTUDE DE CAS MULTIPLE SUR LA STRATÉGIE  
D'EXPANSION DES ENTREPRISES D'AUTOPARTAGE**

**par**

**Felipe Helfer**

**Sciences de la gestion  
(Option Affaires internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Mai 2017  
© Felipe Helfer, 2017



Déclaration de l'étudiante,  
de l'étudiant  
Éthique en recherche  
auprès des êtres humains

Registrariat

3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec), Canada H3T 2A7

**HEC MONTREAL**

**Recherche ne nécessitant pas l'approbation du CER**

Ce formulaire est requis pour les thèses, mémoires ou projets supervisés correspondant à une des deux situations suivantes :

- 1) un cas pédagogique;
- 2) une recherche menée auprès d'employés d'une organisation spécifique et qui servira exclusivement à des fins d'évaluation, de gestion ou d'amélioration de cette organisation.

Ou, la thèse, le mémoire ou le projet supervisé n'implique aucune des trois situations suivantes :

- 1) une collecte de données impliquant des sujets humains (par entrevue, groupe de discussion, questionnaire, observation ou toute autre méthode de collecte);
- 2) l'utilisation de données déjà collectées impliquant de l'information sur des sujets humains qui n'est pas accessible au public;
- 3) le couplage de plusieurs des données impliquant de l'information sur des sujets humains, que celle-ci soit publique ou non (le couplage est un recouplement de deux ensembles de données distincts qui permet de lier des données particulières entre elles).

Titre de la  
recherche :

**ÉTUDE DE CAS MULTIPLE SUR LA STRATÉGIE D'EXPANSION DES  
ENTREPRISES D'AUTOPARTAGE**

Nom de l'étudiant : Felipe Helfer

Signature :

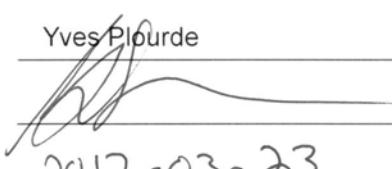


Date :

2017-03-08

Nom du directeur : Yves Plourde

Signature :



Date :

2017-03-23

Veuillez remettre ce formulaire dûment complété et signé lors de votre dépôt initial

Pour toute question, veuillez vous adresser à cer@hec.ca

## REMERCIEMENTS

Après des mois d'effort et d'innombrables tasses de café, voilà que la rédaction s'achève. Je profite de l'occasion pour exprimer ma gratitude à l'ensemble des personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tout d'abord, je souhaite rendre hommage à celui qui a appuyé mon projet de recherche du début à la fin, Yves Plourde, professeur adjoint à HEC Montréal et directeur du présent mémoire. Offrant des conseils éclairés avec une célérité inégalable, M. Plourde est devenu une vraie source d'inspiration en matière de disponibilité et de diligence.

Merci à Pierre-Olivier Pineau, professeur titulaire à HEC Montréal, qui m'a sensibilisé aux enjeux de l'industrie de l'autopartage.

Merci au comité de lecture pour les précieux commentaires qui mèneront mes réflexions et mon apprentissage encore plus loin.

Merci aussi à tous les enseignants de HEC Montréal, de l'Université de Montréal et de l'*Universidade federal do Rio Grande do Sul* (Brésil) qui m'ont offert les outils pour achever ce projet de recherche.

Je suis profondément reconnaissant aux organismes subventionnaires qui ont cru en mes compétences académiques, notamment : le Conseil de recherches en sciences humaines, Hydro-Québec, la Banque HSBC, la fondation HEC Montréal et LOJIQ.

Je tiens également à remercier pour l'affection mes parents, mon frère et l'ensemble de ma famille, toujours aussi présente malgré la distance physique. Alors que mes choix de vie nous séparent de quelques milliers de kilomètres, leur soutien inconditionnel m'encourage à réaliser des projets inspirants et à viser toujours plus haut.

Enfin, j'adresse une pensée toute particulière à mes amis de Montréal et de Québec, complices des élans d'enthousiasme et des moments d'incertitude. Je salue spécialement les gens du 1035, du 3733 et du 394 pour les fabuleuses rencontres, les fous rires et les moments de plaisir.

## SOMMAIRE

Alors qu'un vaste courant de recherche se penche sur les modes d'entrée de l'entreprise, il y a un manque flagrant de cadres d'analyse adaptés à l'expansion des entreprises d'autopartage (EAP). Concrètement, les cadres théoriques dominants ne permettent pas de saisir les multiples facteurs – et l'ordre d'importance afférente – qui jouent un rôle dans la stratégie d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord.

Le présent mémoire aborde cette problématique de nature factuelle en répondant à la question de recherche suivante : comment expliquer les stratégies d'expansion des EAP en Amérique du Nord en tenant compte des particularités des entreprises et de l'industrie ? De la sorte, l'étude a pour objectif d'élaborer un modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'entrée de l'EAP.

Pour y arriver, une étude de cas multiple reposant sur une approche théorique éclectique a été mise en valeur. L'étude incorpore plusieurs perspectives du choix de modes d'entrée, mais aussi des éléments explicatifs propres à l'industrie et aux firmes qui la composent, lesquels permettent d'examiner les expansions de Communauto, Car2go et Zipcar.

Les résultats démontrent que la stratégie d'entrée de l'EAP peut être déterminée en fonction de 3 facteurs de premier plan et de 9 facteurs complémentaires. Quelques théories courantes contribuent à cette analyse, toutefois, des facteurs spécifiques à l'autopartage doivent aussi être pris en compte, notamment : (1) la source de financement ; (2) l'optimisation des opérations ; (3) l'appartenance et la stratégie corporative ; et (4) la démographie.

Curieusement, des théories majeures dans ce domaine, comme le paradigme éclectique *OLI* (Dunning et Lundan, 2008b) et la théorie de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977), sont peu adaptés à l'analyse de l'expansion de ce type de firme.

Sur le plan pratique, le modèle d'analyse prédictive permet aux personnes intéressées, ex. gestionnaires d'EAP, municipalités, etc., de : (a) connaître les aspects centraux de l'expansion de l'EAP et les enjeux reliés ; (b) prévoir le choix de modes d'entrées de l'EAP dans des marchés spécifiques, mais aussi apprécier la stratégie d'expansion

générale de la firme ; et (c) évaluer l'adéquation de la stratégie d'expansion à des contextes et des situations hypothétiques variées, ex. l'arrivée de véhicules autonomes.

## MOTS CLÉS

**Mots clés :** autopartage ; véhicules libre-service ; mobilité urbaine ; modes d'entrée ; stratégie d'entrée ; internationalisation de l'entreprise ; recherche qualitative ; étude de cas multiple.

**Keywords :** Carsharing ; free-floating ; urban mobility ; entry modes ; entry strategy ; internationalization of the firm ; qualitative research ; multiple case study.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Contexte, problématique et public-cible .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Question de recherche.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Motivation.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Objectif et contribution .....</b>	<b>5</b>
<b>4. Structure .....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPITRE I – INDUSTRIE DE L'AUTOPARTAGE.....</b>	<b>9</b>
<b>1. Autopartage.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Proposition de valeur générale .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Une offre complémentaire .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Définition.....</b>	<b>11</b>
<b>1.4 Modèles opérationnels : les principaux modèles d'affaires .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5 Client typique en Amérique du Nord .....</b>	<b>17</b>
<b>2. Évolution de l'industrie.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 Historique .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Étapes de l'évolution en Amérique du Nord .....</b>	<b>19</b>
<b>3. Tendances récentes en Amérique du Nord .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1 Structure des coûts et niveau de compétition.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 Enjeux contemporains de l'autopartage en Amérique du Nord.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3 Futur prochain de l'industrie .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Structure de marché et principaux acteurs sur le continent .....</b>	<b>27</b>
<b>4. Spécificités de l'industrie et de l'expansion des entreprises d'autopartage.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 Démographie .....</b>	<b>30</b>
<b>4.2 Nature de l'activité économique et les modèles d'affaires .....</b>	<b>32</b>
<b>4.3 Poids des institutions locales .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4 Type ou appartenance de la firme : raison d'être, expérience et financement.....</b>	<b>36</b>
<b>CHAPITRE II – CADRE THÉORIQUE .....</b>	<b>39</b>
<b>1. Firme multinationale et précisions.....</b>	<b>40</b>

<b>2. Modes d'entrée, concepts clés connexes et état de l'art.....</b>	<b>41</b>
2.1 Engagement des ressources, contrôle et modes d'entrée.....	41
2.2 Caractéristiques du domaine de recherche.....	43
<b>3. Théories et concepts sur le choix de mode d'entrée.....</b>	<b>45</b>
3.1 Coûts de transaction.....	46
3.2 Paradigme éclectique (OLI).....	47
3.3 Distance culturelle .....	48
3.4 Théorie de l'internationalisation.....	49
3.5 Théorie du management par les ressources (RBV).....	50
3.6 Théorie institutionnelle .....	52
3.7 Facteurs déterminants, réflexions et prise de position .....	53
<b>4. Considérations spécifiques au secteur des services.....</b>	<b>57</b>
4.1 <i>Hard services</i> et <i>soft services</i> .....	57
4.2 Personnalisation des services et degré de contact avec les clients .....	59
4.3 Intensité capitalistique .....	61
4.4 Firmes suivant leurs clients et celles à la recherche de nouveaux marchés.....	63
<b>5. Posture institutionnelle de l'entreprise.....</b>	<b>64</b>
5.1 Entreprises : agents proactifs du changement institutionnel .....	64
5.2 Travail institutionnel .....	65
5.3 Mécanismes de coévolution : travail institutionnel et création de valeur.....	68
5.4 Implications pour les théories sur les modes d'entrée .....	69
<b>6. Théories sur les modèles d'affaires .....</b>	<b>70</b>
6.1 Modes d'entrées et modèles d'affaires .....	71
<b>CHAPITRE III - MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>72</b>
<b>1. Recherche qualitative .....</b>	<b>72</b>
<b>2. Étude de cas.....</b>	<b>73</b>
2.1 Type de recherche qualitative : étude de cas .....	73
2.2 Démarche : étude de cas instrumentale avec accent sur l'exploration .....	75
2.3 Potentielles faiblesses et mécompréhensions de l'étude de cas .....	77
<b>3. Design de recherche .....</b>	<b>80</b>
3.1 Question de recherche .....	81
3.2 Objectifs .....	81
3.3 Unités d'analyse .....	83

3.4 Technique retenue pour l'analyse les données .....	89
3.5 Critère pour l'interprétation des observations .....	90
<b>4. Construction des cas.....</b>	<b>92</b>
4.1 Collecte de données.....	92
4.2 Présentation des cas et analyse des données.....	94
4.3 Structure de l'analyse .....	96
<b>CHAPITRE IV – PRÉSENTATION DES CAS .....</b>	<b>97</b>
<b>1. Communauto.....</b>	<b>99</b>
1.1 Description de l'entreprise.....	99
1.2 Communauto et les multiples perspectives de l'internationalisation.....	103
1.3 Synthèse de l'analyse des perspectives : les faits saillants.....	125
1.4 Tableau récapitulatif.....	127
<b>2. Car2go .....</b>	<b>132</b>
2.1 Description de l'entreprise.....	132
2.2 Car2go et les multiples perspectives de l'internationalisation .....	137
2.3 Synthèse de l'analyse des perspectives : les faits saillants.....	155
2.4 Tableau récapitulatif.....	157
<b>3. Zipcar.....</b>	<b>161</b>
3.1 Description de l'entreprise.....	161
3.2 Zipcar et les multiples perspectives de l'internationalisation .....	171
3.3 Synthèse de l'analyse des perspectives : les faits saillants.....	198
3.4 Tableau récapitulatif.....	201
<b>4. Perspectives de l'internationalisation écartées de l'analyse .....</b>	<b>206</b>
4.1 Empêchements méthodologiques.....	206
4.2 Applicabilité limitée ou perspectives non applicables .....	210
<b>CHAPITRE V – SYNTHÈSE TRANSVERSALE .....</b>	<b>215</b>
<b>1. Considérations prépondérantes .....</b>	<b>216</b>
<b>2. Relations causales observées.....</b>	<b>220</b>
2.1 Patterns de relations causales .....	224
2.2 Classifications des <i>patterns</i> de relations causales .....	228
2.3 Exceptions et considérations afférentes .....	231
2.4 Perspectives avec contribution indirecte .....	236
2.5 Considérations écartées en raison d'empêchements méthodologiques .....	238

2.6. Tableau récapitulatif .....	238
<b>3. Relations causales espérées, raisonnements afférents et résultats .....</b>	<b>241</b>
3.1 Relations espérées confirmées .....	246
3.2 Relations espérées non-confirmées .....	247
3.3 Perspectives émanant des spécificités de l'industrie .....	248
3.4 Posture institutionnelle .....	252
<b>4. Constats de natures variées .....</b>	<b>252</b>
4.1 Biais afférents aux simplifications .....	252
4.2 Performance de l'entreprise .....	253
4.3 Typologie de modes d'entrée de l'EAP .....	254
<b>5. Modèle d'analyse prédictive .....</b>	<b>257</b>
5.1 Analyse de la stratégie d'expansion générale de l'EAP .....	259
5.2 Pistes d'application et limites .....	260
5.3 Potentiel de généralisation .....	261
5.4 Position stratégique dans le futur .....	262
<b>CHAPITRE VI - DISCUSSION .....</b>	<b>266</b>
<b>1. Contribution stratégique .....</b>	<b>266</b>
1.1 Modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'expansion de l'EAP .....	266
1.2 Position stratégique dans le futur .....	267
1.3 Cadre descriptif de référence .....	267
<b>2. Contribution théorique et méthodologique .....</b>	<b>268</b>
2.1 Échelle de l'analyse : la municipalité .....	268
2.2 Analyse avec repères chronologiques .....	269
2.3 Analyse théorique intégrative et les limites de la généralisation des théories de l'internationalisation de l'entreprise .....	270
2.4 Définitions flexibles des variables dépendantes .....	273
2.5 Distinction entre les faits et les commentaires des dirigeants .....	274
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>276</b>
<b>1. Implications .....</b>	<b>276</b>
<b>2. Limites .....</b>	<b>277</b>
<b>3. Avenues de recherches futures .....</b>	<b>279</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>280</b>

<b>1. Annexes relatives aux expansions.....</b>	<b>280</b>
I. Répertoire des expansions de Communauto (jusqu'à juin 2016) .....	280
II. Répertoire des expansions et retraits de Car2go (jusqu'à juin 2016).....	282
III. Répertoire des expansions entières de Zipcar (jusqu'à juin 2016).....	285
IV. Répertoire des expansions limitées de Zipcar (jusqu'à juin 2016).....	293
V. Les trois EAP : présence en juin 2016 et nombre d'expansions (par localités*) .....	305
VI. Les trois EAP : expansions et retraits en chiffres (par expansion*) .....	305
VII. Les trois EAP : faits saillants des expansions (ratios par localité*) .....	306
VIII. Les trois EAP : faits saillants du déploiement de parcs automobiles aller simple .....	307
IX. Les trois EAP : expansions à la suite d'ententes ou de partenariats (par localité et ratios).....	308
X. Les trois EAP : magnitude relative des revenus .....	308
XI. Les trois EAP : estimatives de profitabilité récente .....	309
XII. Communauto : caractéristiques des expansions avant et après 2010 .....	309
XIII. Car2go : caractéristiques des retraits avant et à partir de 2014.....	310
XIV. Car2go : rythme d'expansion, présence et retraits .....	310
XV. Zipcar : expansions entières suite à des expansions limitées (par localité*)	311
XVI. Zipcar : expansions et expérience géographique (par localité*) .....	311
XVII. Zipcar : expansions avant et après l'acquisition de Zipcar par Avis Budget Group (par localité*).....	312
XVIII. Zipcar : expansions avant et après être devenue profitable (par localité*) .....	312
XIX. Zipcar : expansions et distance culturelle (par expansion*) .....	313
<b>2. Autres thématiques .....</b>	<b>314</b>
XX. Car2go : projets d'innovation jusqu'à mi-2015 .....	314
XXL Car2go : opérations mondiales jusqu'à septembre 2015 .....	315
XXII. Application de l'outil d'analyse : Communauto à Ottawa (2016).....	316
XXIII. Application de l'outil d'analyse : Car2go en Chongqing (2016) .....	317
XXIV. Application de l'outil d'analyse : Zipcar à Frankfurt (2015) .....	318
XXV. Application de l'outil d'analyse : stratégie d'expansion générale de Communauto (2016) .....	319

<b>XXVI. Application de l'outil d'analyse : stratégie d'expansion générale de Car2go (2016) .....</b>	<b>320</b>
<b>XXVII. Application de l'outil d'analyse : stratégie d'expansion générale de Zipcar (2016) .....</b>	<b>321</b>
<b>XXVIII. Application de l'outil d'analyse : EAP-type lors de l'introduction de véhicules à pilotage automatique .....</b>	<b>322</b>
<b>XXIX. Application de l'outil d'analyse : position stratégique des EAP (2016) par rapport à l'EAP-type (futur proche) .....</b>	<b>323</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>324</b>
<b>1. Articles, ouvrages et autres publications académiques.....</b>	<b>324</b>
<b>2. Sites web et publications non-académiques .....</b>	<b>340</b>

## Liste des tableaux

### Chapitre I

<b>Tableau 1.1</b> Principaux modèles opérationnels des entreprises d'autopartage .....	15
---	----

<b>Tableau 1.2</b> Structure des coûts des opérateurs en Amérique du Nord en 2015 .....	23
---	----

### Chapitre II

<b>Tableau 2.1</b> Modes d'entrée et niveau d'engagement à l'étranger .....	43
---	----

<b>Tableau 2.2</b> Aperçu des facteurs dans la détermination du mode d'entrée ayant été analysés et des résultats des études respectives .....	54
--	----

<b>Tableau 2.3</b> Modes d'entrée pour les firmes de services et niveau d'engagement dans le pays d'accueil .....	61
---	----

<b>Tableau 2.4</b> Formes d'engagement institutionnel des FMN .....	67
---	----

### Chapitre IV

<b>Tableau 4.1</b> Communauto : croissance du chiffre d'affaires par période .....	114
--	-----

<b>Tableau 4.2</b> Communauto : sommaire de l'apport explicatif des perspectives sur la stratégie d'expansion .....	127
---	-----

<b>Tableau 4.3</b> Récapitulatif de l'analyse sur les expansions de Communauto .....	128
--	-----

<b>Tableau 4.4</b> Car2go : modes d'entrée concevables d'après l'analyse des perspectives de la nature de l'activité économique et du modèle d'affaires dans le contexte mondial de l'industrie de l'autopartage .....	143
--	-----

<b>Tableau 4.5</b> Car2go : similarité culturelle, nombre d'expansions par pays et modes d'entrées .....	154
--	-----

<b>Tableau 4.6</b> Car2go : sommaire de l'apport explicatif des perspectives sur la stratégie d'expansion .....	156
---	-----

<b>Tableau 4.7</b> Récapitulatif de l'analyse sur les expansions à Car2go .....	157
---	-----

<b>Tableau 4.8</b> Zipcar : modes d'entrée collaboratifs et non collaboratifs lors d'expansions entières (par expansion*) .....	184
---	-----

<b>Tableau 4.9 Zipcar : expansions WOS sans expérience géographique précédente avant et après l'acquisition de Zipcar par Avis Budget Group*</b> .....	193
<b>Tableau 4.10 Zipcar : sommaire de l'apport explicatif des perspectives sur la stratégie d'expansion</b> .....	199
<b>Tableau 4.11 Récapitulatif de l'analyse sur les expansions de Zipcar</b> .....	201
<b>Tableau 4.12 Mission des opérateurs ayant établi des relations avec Communauto..</b>	210
<b>Chapitre V</b>	
<b>Tableau 5.1 Synthèse transversale : apport explicatif des différentes perspectives de l'internationalisation de l'entreprise .....</b>	217
<b>Tableau 5.2 Synthèse transversale : récurrence de la contribution des différentes perspectives sur la stratégie d'expansion des trois EAP.....</b>	218
<b>Tableau 5.3 Synthèse transversale : classification des perspectives selon la récurrence de leur contribution dans l'analyse des trois EAP .....</b>	220
<b>Tableau 5.4 Synthèse transversale : résultats des différentes considérations sur le choix de modes d'entrée des trois EAP .....</b>	221
<b>Tableau 5.5 Synthèse transversale : choix de modes d'entrée attribuables aux éléments explicatifs des différentes perspectives.....</b>	225
<b>Tableau 5.6 Synthèse transversale : patterns de relations causales sur les choix de modes d'entrée .....</b>	229
<b>Tableau 5.7 Synthèse transversale : relations causales ponctuelles (sans patterns) ...</b>	230
<b>Tableau 5.8 Synthèse transversale : classification des perspectives selon la récurrence de relations causales avec résultats similaires dans l'analyse des trois EAP .....</b>	231
<b>Tableau 5.9 Synthèse transversale : relations causales avec un effet contraire (exceptions)</b> .....	232
<b>Tableau 5.10 Synthèse transversale : classification des perspectives selon la récurrence de relations causales avec résultats similaires et exceptions .....</b>	235

<b>Tableau 5.11</b> Synthèse transversale : effet des perspectives avec contribution indirecte sur les choix de modes d'entrée .....	237
<b>Tableau 5.12</b> Synthèse transversale : perspectives écartées en raison d'empêchements méthodologiques et pistes de solution .....	238
<b>Tableau 5.13</b> Synthèse transversale : récapitulatif .....	239
<b>Tableau 5.14</b> Résultats de l'analyse transversale et prédictions théoriques .....	242
<b>Tableau 5.15</b> Modes d'entrée des EAP et niveau d'engagement dans le marché d'accueil .....	255
<b>Tableau 5.16</b> Modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'expansion de l'EAP .....	258

#### **Chapitre VI**

<b>Tableau 6.1</b> Perspectives avec apport explicatif et théories afférentes .....	271
<b>Tableau 6.2</b> Perspectives sans apport explicatif et théories afférentes .....	273

#### **Liste des figures**

#### **Chapitre I**

<b>Figure 1.1</b> Autopartage et modes alternatifs au véhicule privé .....	10
<b>Figure 1.2</b> Évolution de l'industrie en Amérique du Nord .....	21
<b>Figure 1.3</b> Distribution des membres selon le type d'entreprise (%) .....	28
<b>Figure 1.4</b> Prépondérance de modèles d'affaires en Amérique du Nord .....	29
<b>Figure 1.5</b> Densité urbaine et possession de véhicule .....	31

#### **Chapitre IV**

<b>Figure 4.1</b> Croissance de Communauto au cours des années .....	100
<b>Figure 4.2</b> Car2go : organigramme de la structure organisationnelle de Daimler .....	133
<b>Figure 4.3</b> Mission et valeurs de Zipcar en octobre 2016 .....	163
<b>Figure 4.4</b> Zipcar : membres abonnés de 2007 à 2011 .....	166

**Liste des abréviations et des sigles utilisées**

<b>ABG</b>	Avis Budget Group
<b>EAP</b>	Entreprise d'autopartage
<b>FMN</b>	Firme multinationale
<b>JV</b>	Entreprise en participation (en anglais, <i>Joint-venture</i> )
<b>WOS</b>	Filiale en propriété exclusive (en anglais, <i>Wholly owned subsidiary</i> )
<b>VLS</b>	Véhicule en libre-service (un système opérationnel en autopartage)
<b>IDE</b>	Investissements directs étrangers
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>VE</b>	Véhicule électrique
<b>B2B</b>	Commerce interentreprises (en anglais, <i>Business to business</i> )
<b>P2P</b>	Commerce entre particuliers (en anglais, <i>peer-to-peer</i> )
<b>LSI</b>	Libre-service intégral (terme moins populaire pour VLS)

## INTRODUCTION

« This is the age of disruption. »

– Sebastian Thrun (2012), visionnaire derrière le projet de véhicule autonome de Google.

### 1. Contexte, problématique et public-cible

Serait-il possible de concevoir l'avenir prochain de la mobilité urbaine en faisant abstraction de l'industrie de l'autopartage ?

À l'heure actuelle, l'essor prononcé de cette industrie et l'implication grandissante de géants du transport (constructeurs automobiles et firmes de location) sembleraient indiquer le contraire. Pourtant, l'expansion des entreprises d'autopartage (EAP) demeure un sujet nébuleux.

L'industrie de l'autopartage se distingue par une croissance mondiale soutenue depuis 2006 et une présence importante en Amérique du Nord – le deuxième plus gros marché dans le monde après l'Europe (Shaheen et Cohen, 2016). À l'échelle mondiale, Frost & Sullivan (2014 et 2016, août 2) estiment que le nombre d'abonnés aux services d'autopartage et de véhicules disponibles aura triplé d'ici 2025 pour atteindre environ 36 millions et 430 mille respectivement.

Malgré l'effervescence économique, Ferrero *et al.* (2015a) stipulent que la communauté scientifique a mis l'accent sur les questions d'optimisation opérationnelle et d'impact socioécologique, sans avoir porté une attention appropriée aux enjeux de développement d'affaires des EAP.

En effet, lors de notre revue de littérature, nous avons repéré un nombre limité de publications sur ce sujet. Elles s'intéressent respectivement : aux motivations générales des acteurs de l'industrie (Herodes et Skinner, 2005) ; aux facteurs démographiques et politiques de réussite des entreprises d'autopartage (Millard *et al.*, 2005) ; à l'importance de la marque dans le développement d'affaires en autopartage (Baumeister *et al.*, 2015) ; à la proposition de valeur des différents modèles d'affaires de l'industrie (Vaskelainen,

2014) ; à l'efficience des différents modèles d'affaires à livrer leur proposition de valeur aux consommateurs (Ferrero *et al.*, 2015b) ; et aux tendances de marché (publications périodiques du *Transportation Sustainability Research Center* de l'Université de Berkeley).

Alors que l'arrivée de systèmes d'autopartage dans de nombreuses municipalités en Amérique du Nord suscite l'intérêt d'intervenants locaux (ex. gouvernement, associations, entreprises, etc.), des questions cruciales à la compréhension de la stratégie d'expansion de ces firmes restent en suspens :

- (1) Comment les EAP approchent-elles de nouveaux marchés ?
- (2) Quels facteurs amènent ces firmes à choisir un mode d'entrée en particulier ?

Curieusement, à la lumière d'une revue de littérature sur les modes d'entrée, nous avons constaté que, malgré la panoplie de théories disponibles, celui qui s'intéresse aux questions précédentes fait face à un manque flagrant de cadres d'analyse adaptés.

Ce mémoire s'attaque aux questions préliminaires ci-haut en élaborant un modèle d'analyse prédictive (voir Tableau 5.16, p. 258). Pour y arriver, nous proposons une approche théorique éclectique adaptée à l'étude de l'EAP.

De la sorte, la présente étude contribue à faire avancer les connaissances :

- a. De gestionnaires d'EAP et d'autres firmes en mobilité urbaine ;
- b. D'intervenants locaux impliqués en dossiers de mobilité urbaine (ex. gouvernement municipal, société civile, associations et entreprises) ;
- c. De chercheurs qui s'intéressent à la stratégie d'entrée des firmes de services – notamment, aux entreprises en mobilité urbaine qui adoptent des modèles d'affaires basés sur la consommation collaborative<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Nous avons retenu la définition de consommation collaborative (en anglais, *collaborative consumption*) suivante : « *the reinvention of traditional market behaviors — renting, lending, swapping, sharing, bartering, gifting — through technology, taking place in ways and on a scale not possible before the internet* (Botsman, 2015). »

## 1. Question de recherche

La problématique initiale nous a incités à réaliser une revue de littérature, à délimiter des cas et à élaborer une note descriptive de l'industrie. Suite de quoi, nous avons retenu la question de recherche suivante : **Comment expliquer les stratégies d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord en tenant compte des particularités des entreprises et de l'industrie ?**

Cette question de nature factuelle nous pousse à garder à l'esprit le volet pratique souhaité pour cet exercice de recherche. Elle nous encourage aussi à mettre en valeur un cadre d'analyse éclectique, c.-à-d. qui incorpore des éléments explicatifs distincts et variés.

## 2. Motivation

Une vaste littérature se penche sur les modes d'entrées, mais la majorité des études repose sur des données de secteurs d'activité industrielles (Canabal et White, 2008).

Les théories les plus populaires suggèrent que les facteurs suivants jouent un rôle sur les choix stratégiques de l'entreprise :

- (1) Les coûts de transaction et les perceptions de risque (Anderson et Gatignon, 1986 ; Hennart, 1989 ; Hill, 1990 ; Williamson, 1991) ;
- (2) Les avantages relatifs de la firme en matière de propriété, de localisation et d'internalisation de transactions (Dunning et Lundan, 2008b) ;
- (3) La perception de distance culturelle et les coûts de transfert de compétences (Kogut et Singh, 1988 ; Hennart, 1991 ; Kogut et Zander, 1993 ; Padmanabhan et Cho, 1996 ; Madhok, 1998 ; Barkema et Vermeulen, 1998) ;
- (4) Le savoir empirique en internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977) ;
- (5) Les ressources dont dispose l'entreprise (Buckley et Casson, 1976 ; Teece, 1988 ; Gomes-Casseres, 1989 ; Barney, 1991 ; Agarwal et Ramaswami, 1992) ;
- (6) Le contexte institutionnel (DiMaggio et Powell, 1983).

Seul un petit groupe de chercheurs ont réfléchi aux modes d'entrée des firmes du secteur tertiaire. Ces auteurs remettent en question l'adéquation des théories courantes pour ce

secteur et offrent quelques pistes de solution. D'après leurs résultats, nous devrions tenir compte de facteurs suivants pour l'étude de la stratégie d'entrée de ce type de firme :

- (1) Le degré de tangibilité du service (Patterson et Cicic, 1995 ; Erramilli, 1990 ; Erramilli et Rao, 1993 ; Blomstermo *et al.*, 2006) ;
- (2) Le degré de personnalisation et le contact du service avec les clients (Patterson et Cicic, 1995) ;
- (3) L'intensité capitalistique du service (Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006) ;
- (4) Les firmes qui suivent leurs clients (Weinstein, 1974 et 1977).

Pourtant, les cadres d'analyse proposés par ces auteurs conviennent mal à notre recherche. Or, pris individuellement, ces cadres ne nous aident pas à saisir les multiples facteurs – et l'ordre d'importance afférente – qui jouent un rôle dans la stratégie d'entrée des EAP.

De la sorte, nous estimons que la réponse à notre question de recherche réside dans une approche éclectique étendue. Celle-ci devrait incorporer de multiples perspectives des stratégies d'entrées, mais aussi des éléments explicatifs propres à l'industrie et aux firmes qui la composent.

La démarche adoptée s'inspire d'une réflexion récurrente dans les travaux de Dunning (2001), Axinn et MatthysSENS (2002), Canabal et White (2008), Cantwell *et al.* (2009) et Morschett *et al.* (2010) concernant les avantages de privilégier une approche éclectique lors de l'analyse de modes d'entrée – sachant que chaque théorie possède des forces et des faiblesses pour l'analyse de différents contextes et industries.

L'approche éclectique que nous avons mise en valeur fait avancer la cohérence (en anglais, *progressive coherence*) de la littérature sur les modes d'entrée, considérant que notre exercice d'intégration et de synthèse théorique permet, entre autres, aux chercheurs d'analyser l'expansion de firmes d'un secteur d'activité économique non exploré auparavant<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Voir les catégories de contribution académique identifiées par Locke et Golden-Biddle (1997, p. 1041).

Sur le plan pratique, dépourvus de notre modèle d'analyse prédictif, les gestionnaires d'EAP pourraient manquer de repères pour la formulation et l'évaluation de stratégies d'entrée dans de nouveaux marchés. À vrai dire, faute de cet outil de synthèse, il s'avère difficile d'apprécier l'ensemble des facteurs qui peuvent avoir une influence sur les choix stratégiques d'entrée de leurs compétiteurs directs.

D'ailleurs, sans avoir recours à notre modèle d'analyse, les autres interlocuteurs locaux qui cherchent à comprendre les enjeux de l'expansion des EAP (ex. municipalités, société civile, etc.) manquent également de renseignements nécessaires pour une prise de position éclairée.

### **3. Objectif et contribution**

Avant tout, ce mémoire vise à répondre à une problématique de nature factuelle (en anglais, *problem-driven research*)<sup>3</sup>, notamment le manque d'un cadre d'analyse approprié pour l'étude de la stratégie d'expansion de l'EAP.

En répondant à notre question de recherche, nous apportons ainsi un nouvel éclairage sur l'expansion d'un type spécifique de firme de services en mobilité urbaine.

Sur le **plan pratique**, notre étude :

- (1) Permet à tous ceux qui s'intéressent aux EAP de connaître les aspects centraux de l'expansion de ce type d'entreprise et les enjeux qui y sont reliés ;
- (2) Propose un modèle d'analyse synthétique, à l'aide duquel nous pouvons prévoir le choix de modes d'entrées de l'EAP dans des marchés spécifiques, mais aussi apprécier la stratégie d'expansion générale de la firme ;
- (3) Rend possible l'évaluation de l'adéquation de la stratégie d'expansion de l'EAP à des contextes et des situations variées, ex. l'arrivée de véhicules autonomes.

---

<sup>3</sup> Voir les différentes catégories d'objectifs académiques identifiés par Hollenbeck (2008, p. 24).

Sur le **plan théorique et méthodologique**, ce mémoire illustre la pertinence et l'avantage d'opter pour une approche reposant sur de nombreuses théories pour résoudre un problème factuel. Concernant la stratégie d'entrée de la firme, une telle approche permet, notamment, de tenir compte des ressources de la firme et des multiples facteurs contextuels qui l'entourent.

Cette étude permet d'identifier les théories populaires qui contribuent – ou non – à l'analyse de la stratégie d'expansion de l'EAP.

Les résultats de notre étude démontrent qu'il y a une certaine complémentarité et concordance entre les théories sur les modes d'entrée retenues, dans le sens où la somme des éléments explicatifs afférents permet une prise de décision plus éclairée.

Autrement dit, alors que chaque perspective permet d'examiner l'expansion de l'EAP sous un angle distinct et partiel, il y a un clair avantage pour le gestionnaire à formuler (et à évaluer) des stratégies d'entrée à la lumière d'une vue d'ensemble.

#### **4. Structure**

Inspirés par Patton (1985, p. 1) en matière de méthodologique, nous avons opté pour une recherche qualitative puisque nous souhaitons comprendre un phénomène social en détail, dans son contexte spécifique.

Nous avons retenu une approche d'étude de cas multiple pour être en mesure d'interpréter l'influence (1) des caractéristiques de *plusieurs EAP* présentes en Amérique du Nord et (2) des spécificités de l'industrie dans de *multiples marchés locaux* sur les choix stratégiques des EAP en matière d'expansion.

L'échantillon d'entreprises a été soigneusement sélectionné afin d'inclure les trois principaux types d'EAP présentes en Amérique du Nord : les firmes à vocation sociale, les constructeurs automobiles et les firmes de location de véhicules. Celles-ci sont représentées, respectivement, par Communauto, Car2go et Zipcar.

En premier lieu, nous présentons une description de l'industrie. Par la suite, nous avons construit des cas individuels sur l'expansion de trois importantes entreprises d'autopartage dans le continent nord-américain. Nous avons ensuite confronté les cas pour

repérer des *patterns* et retirer des leçons. L'issue de cet exercice a donné lieu à un modèle d'analyse prédictive. Finalement, nous discutons de la contribution et des limites de l'étude.

Le mémoire est donc structuré en six chapitres :

- (1) Dans le premier chapitre, nous présentons une description de l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord, laquelle permet de connaître les enjeux afférents au phénomène de l'expansion des firmes d'autopartage dans le continent. Nous nous attardons sur les spécificités de l'industrie qui semblent avoir un lien plausible avec l'expansion des entreprises sur le continent. Somme toute, le chapitre encourage une réflexion sur l'influence de certains facteurs (contextuels et propres à la nature des services) et sur les choix stratégiques de l'expansion des firmes d'autopartage.
- (2) Dans le deuxième chapitre, nous détaillons le cadre théorique de la recherche. En premier lieu, nous présentons notre question de recherche et nous indiquons la direction que notre revue de littérature doit prendre pour nous aider à aborder la problématique de l'expansion des entreprises d'autopartage. En deuxième lieu, les théories sur l'internationalisation des firmes multinationales (FMN) sont présentées en portant une attention particulière au secteur des services et à l'influence des institutions dans le choix de mode d'entrée des firmes.
- (3) Dans le chapitre trois, nous abordons le sujet des choix méthodologiques de notre recherche. Nous présentons et justifions rigoureusement chaque aspect de notre démarche scientifique. Initialement, nous traitons des raisons et des implications de notre préférence pour une recherche qualitative du type étude de cas. Ensuite de quoi, nous précisons les démarches de notre étude de cas et les potentielles faiblesses qui y sont reliées. Par la suite, le design de l'étude est présenté. Enfin, les aspects de la construction des cas sont abordés et nous finissons par présenter la structure de l'analyse.

- (4) Dans le quatrième chapitre, nous construisons trois cas individuels sur l'expansion des EAP que nous avons sélectionnées. Nous portons une attention particulière à l'influence des facteurs émanant du cadre théorique et à ceux qui sont propres à l'industrie en ce qui concerne le choix de mode d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord.
- (5) Dans le chapitre cinq, nous confrontons l'évidence recueillie lors de la construction des cas dans un exercice de synthèse transversale. Cette étape comprend une interprétation des observations par rapport à notre cadre théorique sur les choix de modes d'entrée. Les résultats de l'analyse comparative nous permettent d'élaborer un modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'expansion de l'EAP.
- (6) Enfin, le dernier chapitre consiste en une discussion sur l'apport stratégique et méthodologique de notre étude de cas multiple. Ce chapitre débouche sur la conclusion générale de notre mémoire.

## CHAPITRE I – INDUSTRIE DE L'AUTOPARTAGE

Ce chapitre présente l'industrie de l'autopartage, l'accent étant mis sur le phénomène de l'expansion des EAP en Amérique du Nord.

Plus spécifiquement, l'objectif du chapitre est d'introduire le lecteur aux enjeux de l'autopartage et de susciter une réflexion sur l'influence de facteurs propres à l'industrie sur la stratégie d'expansion des EAP.

Le lecteur devrait alors être en mesure de comprendre le contexte dans lequel l'industrie a évolué et de connaître les principales tendances, les enjeux et les typologies afférentes.

Le chapitre est divisé en quatre sections : (1) initialement, nous présentons les caractéristiques de cette activité économique et les principaux modèles d'affaires de l'industrie ; (2) par la suite, nous décrivons brièvement l'évolution de l'industrie nord-américaine d'autopartage dans l'histoire ; (3) ensuite, nous nous attardons aux tendances récentes de l'industrie, identifiant les acteurs clés et la structure du marché ; (4) finalement, nous nous penchons sur les facteurs propres à l'industrie qui semblent avoir une influence sur les projets d'expansion des EAP présentes sur le continent.

### 1. Autopartage

#### 1.1 Proposition de valeur générale

L'autopartage est un service de mobilité urbaine « qui offre la flexibilité d'une voiture tout en éliminant, pour ses adhérents, la nécessité d'en posséder une (Robert, 2005, p. 4). » Il permet aux abonnés de s'affranchir des responsabilités et des frais — l'achat, la location à long terme, la dépréciation, l'entretien, l'assurance, les taxes, le stationnement et le temps d'inactivité — liés à la possession d'un véhicule privé. Le remplacement de la possession de l'automobile par la vente d'un service est donc au cœur de cette activité économique.

Dans une organisation d'autopartage, les frais et les responsabilités du véhicule privé sont partagés entre un groupe de personnes ou d'entités : les abonnés au service. De plus,

Shaheen *et al.* (1999) indiquent que l'autopartage parvient à réduire les « coûts sociaux » de l'automobile en raison de l'incitatif économique que cette offre génère :

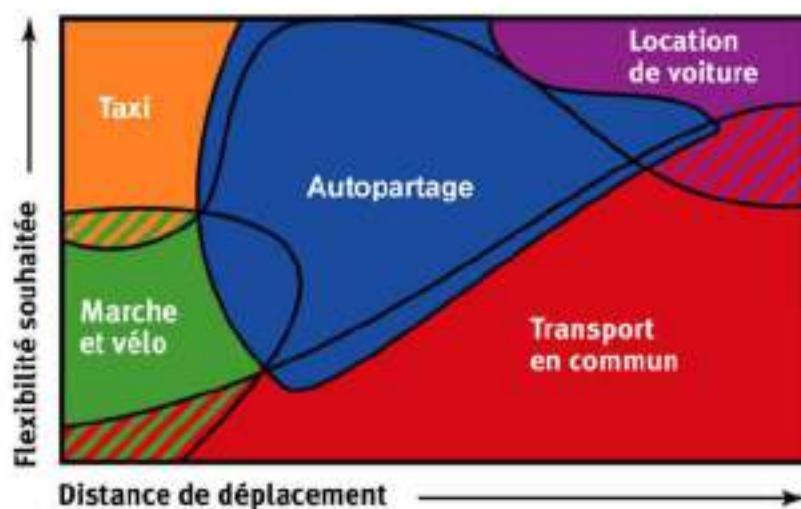
When a person owns a car, much of the cost of owning and operating the vehicle is fixed. The variable cost of using the owned vehicle is relatively low, and thus the driver has an incentive to drive more than is economically rational. In contrast, payments by carsharing participants are closely tied to actual vehicle usage (p. 19).

De la sorte, l'autopartage transforme les coûts fixes du véhicule privé en coûts variables. Autrement dit, étant consciente du prix réel total de l'utilisation de l'automobile facturé à la minute ou au kilométrage, la personne abonnée à un service d'autopartage est encouragée à réduire et à optimiser l'usage de l'automobile.

## 1.2 Une offre complémentaire

L'autopartage s'insère dans un éventail de modes de transports qui peuvent, dans son ensemble, suppléer à la possession d'un véhicule. En fonction de la flexibilité désirée et de la distance de déplacement, différents modes de transports — tels que le taxi et le transport en commun — peuvent satisfaire aux besoins de mobilité des personnes à un moindre prix que le véhicule privé (voir Figure 1.1 ci-dessous). L'autopartage est donc le maillon manquant d'une offre multimodale.

**Figure 1.1 Autopartage et modes alternatifs au véhicule privé**



Source : Nogués (cité en CERTU, 2003, décembre).

Généralement, les usagers n'utilisent que ponctuellement les services d'autopartage, seulement quand l'utilisation du service s'avère plus efficace et abordable vis-à-vis les autres modes de déplacement. Il s'agit de situations où la flexibilité est une priorité, comme pour se rendre à des destinations qui ne sont pas accessibles en transport en commun, « pour transporter des objets encombrants ou lourds, ou encore pour effectuer un trajet avec de multiples arrêts (Tecsult, 2006, p. 14). »

Les autres services qui mettent à profit l'utilisation de l'automobile peuvent être plus abordables ou avantageux dans certaines situations, par exemple la voiture de location pour les trajets de longue distance, ou le taxi pour les déplacements imprévus d'une durée indéterminée et de courte de distance (Cervero et Tsai, 2003).

Shaheen *et al.* (1999) indiquent que l'autopartage peut aussi servir (a) à combler un sentiment d'« assurance de mobilité » en situation d'urgence ; ou tout simplement (b) à satisfaire le désir ou le besoin occasionnel de conduire un véhicule, par exemple pour le plaisir ou pour la convenance d'un déplacement en famille.

### 1.3 Définition

Encore qu'il n'existe pas de définition unique pour l'autopartage – en raison de l'interprétation des caractéristiques du service que chaque municipalité réalise en vue de l'encadrer légalement (Millard-Ball *et al.*, 2005) –, les traits distinctifs de cette activité économique sont (Tecsult, 2006) :

- (1) L'adhésion des abonnés à un groupe organisé de participants ;
- (2) Le partage d'un parc de véhicules ;
- (3) L'offre d'un réseau d'automobiles décentralisé (sur une zone de service ou distribué en stations fixes) ;
- (4) Ce réseau se situe à proximité des lieux de résidence, de travail ou des points névralgiques de transport en commun ;
- (5) Un système électronique de réservation et de repérage des véhicules ;
- (6) L'accès aux véhicules est réalisé par l'usager, sans présence d'un préposé ;
- (7) La tarification basée sur le temps d'utilisation, le kilométrage ou les deux.

À la suite d'une revue de plusieurs ouvrages et de cadres légaux, l'étude du *Transit Cooperative Research Program* (Millard-Ball *et al.*, 2005) recommande aux municipalités d'utiliser la définition suivante :

A membership program intended to offer an alternative to car ownership under which persons or entities that become members are permitted to use vehicles from a fleet on an hourly basis (p. 15).

L'autopartage se distingue ainsi des voitures de location en partie par les modalités de tarification, mais surtout en ce qui concerne les modalités d'accès aux véhicules et leur retour :

- (1) Les voitures de location sont souvent louées pour une période de 24 heures ou plus, tandis que les véhicules en autopartage peuvent être loués pour de très courtes périodes.
- (2) Les membres d'une organisation d'autopartage ont accès aux véhicules sans avoir à se rendre à un préposé, sous réservation ou non, tout dépendamment de l'offre à laquelle ils sont abonnés. Ils peuvent aussi retourner la voiture au même endroit ou la garer à l'intérieur d'une zone de service. En contrepartie, la location d'un véhicule et son retour se réalisent normalement à l'un des bureaux de l'entreprise de location.

Il est aussi important de distinguer l'autopartage du covoiturage (en anglais, *ridesharing*, *car-hailing* ou *carpooling*). Les systèmes de covoiturage, tels que Uber, Lyft, Netlift, BlaBlaCar ou AmigoExpress, permettent aux usagers de partager simultanément le même véhicule lors d'un déplacement et ainsi, diluer temporairement le prix total de l'utilisation de la voiture entre plusieurs passagers. Cette offre ressemble à celle du taxi pour de courts déplacements — lorsque les transactions sont réalisées sous court préavis et (ex., Uber ou Lyft) —, ou à celle des trains et des autobus interurbains pour de longues distances — lorsque les transactions sont réalisées avec un certain préavis (ex., Netlift, BlaBlaCar ou AmigoExpress).

En revanche, l'autopartage concerne un groupe de personnes abonnées qui partagent un parc automobile. Il est ainsi à la discrétion de chaque utilisateur de faire ses déplacements avec ou sans passagers.

#### 1.4 Modèles opérationnels : les principaux modèles d'affaires

Bien que l'objectif de l'autopartage soit celui de compléter l'offre des modes de transports visant à remplacer l'automobile privée, les frais afférents à la possession du véhicule demeurent. Toutefois, ces frais sont partagés par un groupe d'utilisateurs abonnés au service et amenuisés en raison de l'optimisation de l'usage de chaque voiture.

La façon dont le partage de ces frais est administré révèle une première catégorisation des organisations d'autopartage. Ils peuvent être partagés au sein (a) d'une coopérative sans but lucratif, (b) d'une entreprise, ou même (c) entre un groupe de particuliers.

Le terme **opérateur d'autopartage** (en anglais, *carsharing operator*) est très répandu dans la littérature puisqu'il permet de rassembler les trois types. Néanmoins, comme notre recherche s'intéresse spécifiquement au deuxième type, nous avons choisi de privilégier le terme **entreprise d'autopartage** (EAP). Notre raisonnement étant que ce type d'organisation est plus enclin à l'expansion vers de nouveaux marchés, tandis que les coopératives et les organisations entre particuliers demeurent une activité ancrée sur des bases locales.

La deuxième typologie d'intérêt concerne les principaux types de modèles opérationnels des EAP. Notamment, l'autopartage aller-retour ou **traditionnel** (en anglais, *roundtrip* ou *two-way*), et l'autopartage de véhicules en libre-service ou **libre-service intégral** (VLS, en anglais *free-floating* ou *one-way flexible*) :

- (1) L'autopartage aller-retour est un système basé sur un réseau de stations fixes distribuées dans une ville ou région. Les stations sont souvent situées près des lieux de résidence, de travail ou des points névralgiques de transport en commun. L'usager réserve un véhicule sur une plateforme web automatisée et il doit se déplacer à l'une des stations pour accéder à l'automobile. Ensuite, il utilise le véhicule pour réaliser un ou plusieurs déplacements. Finalement, la location se termine quand la voiture est retournée à la station d'origine. Le plus souvent, le prix final au consommateur inclut un tarif d'abonnement annuel et des frais de kilométrage ou de temps d'utilisation pour chaque location — l'essence étant à la charge de l'abonné (Vaskelainen, 2014 ; Shaheen et Cohen, 2013).

(2) Le VLS est un système plus récent qui mise sur la flexibilité. Il est basé sur une large zone de service désignée où les usagers peuvent accéder aux véhicules déposés sur les voies de circulation de la municipalité. Normalement, cette zone s'étend dans les quartiers les plus urbanisés d'une ville. Les stations ne sont donc plus nécessaires et l'accès aux véhicules se fait instantanément dans les rues, sans besoin de réservations préalables. Le service permet aux abonnés de réaliser des déplacements aller simple dans la zone desservie, c.-à-d. sans avoir à retourner le véhicule à l'endroit d'accès. La location se termine quand l'usager décide de la finaliser et qu'il dépose la voiture à l'intérieur de la zone desservie. Le plus souvent, le prix final au consommateur inclut un tarif d'abonnement unique et des frais de temps d'utilisation, dans lesquels le carburant est compris (Vaskelainen, 2014 ; Shaheen *et al.*, 2015).

Il existe aussi un troisième modèle opérationnel, l'**aller simple fixe** (en anglais, *one-way fixed*). Cette offre est une forme hybride de VLS permettant aux usagers de faire des allers simples d'une station fixe à l'autre. Toutefois, dans la majorité des cas, les EAP n'adoptent ce modèle que (a) pour supplanter temporairement les règlements municipaux empêchant le déploiement d'un système de VLS complet tel que Car2go à Toronto (Cross, 2016, mars 22) ; ou (b) pour optimiser le fonctionnement et la recharge des batteries de véhicules électriques dans un système entièrement électrique (Shaheen *et al.*, 2015).

Par ailleurs, certaines EAP telles que Communauto offrent des services mixtes (VLS, aller simple fixe et flexible) afin de fournir une offre de mobilité élargie à ses clients ou d'atteindre une couverture de service optimale en fonction de partenariats spécifiques (ex., avec des aéroports ou des fournisseurs de transport locaux) ou de règlements municipaux contraignants.

Le Tableau 1.1 (p. 15) présente une synthèse des caractéristiques de chaque modèle opérationnel.

Tableau 1.1 Principaux modèles opérationnels des entreprises d'autopartage

Modèle d'opération		Caractéristiques	Firmes
Aller-retour			
ou			
Traditionnel		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Location basée sur un réseau de stations</li> <li>- Accès et retour du véhicule à la même station d'origine</li> <li>- Réservations nécessaires</li> </ul>	Zipcar Enterprise Carshare Communauto
Aller simple <i>(one-way)</i>	Fixe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Location basée sur un réseau de stations</li> <li>- Accès et dépôt du véhicule à n'importe quelle station fixe disponible</li> <li>- Réservations peuvent être nécessaires</li> </ul>	Autolib' Hertz 24/7 Zipcar flexible
	Flexible ou VLS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Location basée sur une zone desservie</li> <li>- Accès et dépôt du véhicule partout dans une large zone de service désignée</li> <li>- Réservation à court terme disponible</li> </ul>	Car2go DriveNow Communauto Auto-mobile

Source : Tableau et graphiques construits par l'auteur avec des icônes de [www.flaticon.com](http://www.flaticon.com) créées par Freepik et Scott de Jonge sous la licence CC BY 3.0.

Encore que les modèles d'affaires de chaque EAP puissent varier grandement selon plusieurs aspects<sup>4</sup>, la distinction entre les modèles opérationnels VLS et aller-retour est assez répandue puisqu'elle permet aux EAP de préciser le type d'offre d'autopartage du point de vue de l'utilisateur. Généralement, l'EAP qui propose les deux offres fait mention de les distinguer, ex. « Communauto (aller-retour) et Communauto Auto-mobile (VLS) » ou « Zipcar (aller-retour) et Zipcar ONE>WAY/flexible (aller simple fixe). »

Dans son analyse sur la proposition de valeur des deux modèles d'affaires, Vaskelainen (2014) indique que l'offre du VLS est clairement supérieure du point de vue du consommateur. Néanmoins, ce système ne peut fonctionner que dans des régions urbaines de haute densité populationnelle. L'aller-retour, au contraire, est tout à fait viable dans des communautés de toute taille : puisque les automobiles sont toujours retournées à l'endroit d'accès, il ne requiert qu'une faible demande locale. De plus, ces systèmes exigent l'utilisation de technologies moins avancées que les VLS.

Sur ce sujet, Shaheen *et al.* (2015) indiquent que le développement récent du VLS est largement attribuable à la diffusion de nouvelles technologies : « *smartphone applications, keyless vehicle access, in-vehicle and mobile global positioning system receivers, and hybrid and electric vehicles* (p. 520). » En effet, le premier système VLS dans le globe a été déployé par Car2go en Ulm (Allemagne) en octobre 2008. D'ailleurs, l'étude suggère que l'échec des projets pilotes préalables d'aller simple est attribuable à des prix non compétitifs, au manque de support gouvernemental et à des déficiences technologiques.

Vaskelainen (2014) démontre qu'au stade présent du développement de l'industrie, aucun des modèles n'impose une dominance de design sur l'autre. Une fois que les deux

---

<sup>4</sup> Pour en nommer quelques-uns, les EAP ont développé des modèles affaires différenciés en fonction (1) du type de véhicule (hybride, moteur à essence ou électrique, la performance, la taille, le nombre de places assises, le luxe, etc.) ; (2) de l'étendue de la zone desservie (quartiers, ville, interurbain, etc.) ; (3) de la segmentation de la clientèle (le grand public, un groupe restreint d'abonnés, les entreprises, le gouvernement ou les étudiants, les professeurs et le personnel des universités) ; et (4) la structure organisationnelle (firme privée ou publique, avec ou sans but lucratif). Voir Shaheen et Cohen (2013) pour un aperçu de multiples modèles d'affaires repérés autour du monde.

détiennent une large clientèle, ils peuvent très bien se développer au sein d'une même municipalité. Autrement dit, il n'existe pas un modèle d'affaires d'autopartage dominant, qui « *gains the de-facto standard position within an industry forcing all the current and future players to adhere to it in order to survive* (p. 9). »

### **1.5 Client typique en Amérique du Nord**

L'enquête de Millard-Ball *et al.* (2005), menée auprès des abonnés de services d'autopartage traditionnel, a établi un portrait de la clientèle en Amérique du Nord. Les caractéristiques des membres sont les suivantes :

- (1) Âge moyen de 38 ans, la cohorte la plus importante (39 %) regroupant les personnes âgées de 25 à 34 ans ;
- (2) Appartiennent en majorité à la classe moyenne élevée, considérant que la moitié des répondants affirmait appartenir à un ménage qui percevait plus de 60 000 \$ US et un autre 18 %, plus de 100 000 \$ US ;
- (3) Ont généralement un haut niveau d'études, puisque la moitié affirmait avoir un diplôme de 2<sup>e</sup> ou de 3<sup>e</sup> cycle universitaire et qu'un autre 35 % affirmait avoir un baccalauréat.
- (4) Vivent dans des ménages d'au moins 2 personnes (64 % des répondants) ;
- (5) Ne détiennent pas de véhicule privé – 87 % des répondants canadiens et 67 % des répondants américains.

Ces constats menaient à croire que l'autopartage traditionnel s'adressait à un marché de niche dans son état original. Une propension que les EAP essayent de renverser par la suite au moyen d'expansions permanentes et de campagnes de diversification de la clientèle (Shaheen *et al.*, 2009).

## **2. Évolution de l'industrie**

### **2.1 Historique**

Dans son format initial, le service d'autopartage est apparu pour répondre à un besoin économique précis : offrir l'accès à un véhicule quand celui-ci était encore un produit de luxe peu accessible. Avec cet objectif en tête, c'est alors en 1948 que la première

organisation d'autopartage a vu le jour à Zurich, en Suisse (Harms et Truffer, 1998).

L'autopartage tel que nous le connaissons aujourd'hui répond aussi à des problématiques environnementales (ex. réduction de la consommation d'énergies fossiles et des émissions de gaz à effet de serre) et d'optimisation des systèmes de mobilité dans de grandes agglomérations urbaines. Toutefois, l'attrait économique demeure le facteur crucial attribué au succès des EAP (Prettenthaler et Steininger, 1998).

Quelques systèmes traditionnels ont été déployés et interrompus en Europe dans les années 1970 et 1980. Toutefois, ce n'est qu'à partir de la fin des années 1980 que certains opérateurs ont réussi à mettre sur place des systèmes fructueux en Europe, le déploiement des projets étant dans sa majorité financé par les gouvernements locaux jusqu'à la fin des années 1990 (Shaheen *et al.*, 1999).

En Amérique du Nord, les deux premiers projets pilotes d'autopartage ont été mis sur place par des universités en 1983, à West Lafayette (Indiana) et à San Francisco, lesquels n'ont pas duré plus de 3 ans (Shaheen *et al.*, 1998). Néanmoins, le premier et le plus ancien système traditionnel fructueux en Amérique du Nord est celui de la coopérative Auto-Com (aujourd'hui Communauto, une entreprise privée à vocation sociale) instaurée dans la Ville de Québec en 1994 (Millard-Ball *et al.*, 2005). Par la suite, CarSharing Portland (devenue Flexcar en 2001 et par la suite fusionnée à Zipcar en 2007) a été fondée aux États-Unis en 1998 (Millard-Ball *et al.*, 2005).

Quelques projets de systèmes aller simple fixe ont été instaurés sans succès en Europe dans les années 1970. Ces systèmes sont réapparus seulement à partir des années 1990. En 1993, Liselec (aujourd'hui Yélomobile) a lancé le premier système fructueux avec des véhicules électriques et des bornes de recharge à La Rochelle, en France. Cependant, le bon fonctionnement du système dépend, encore aujourd'hui, du support gouvernemental (Shaheen *et al.*, 2015).

En Amérique du Nord, à partir de 1999, plusieurs projets pilotes de systèmes aller simple fixe financés par des universités ont été instaurés et interrompus après quelques années d'expérimentation (Shaheen *et al.*, 2015).

En 2008, Daimler a lancé le premier système VLS fonctionnel à Ulm, Allemagne, sous le nom de Car2go. Depuis, plusieurs EAP ont lancé des systèmes similaires dans des agglomérations urbaines ciblées en Amérique du Nord ou en Europe. Parmi ces systèmes, les plus grands sont BMW-Sixt, sous le nom de DriveNow, et Communauto, sous le nom

d'Auto-Mobile (Shaheen *et al.*, 2015). Plus récemment, Zipcar a lancé un système aller simple fixe sur quelques marchés cibles en février 2016 (Zipcar, 2016, février 25).

## 2.2 Étapes de l'évolution en Amérique du Nord

Selon Shaheen *et al.* (2009), nous pouvons distinguer trois étapes dans l'évolution de l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord :

- (1) De 1994 à 2002, le développement initial du marché a lieu. Cette étape est marquée par une forte vague de nouveaux arrivants (coopératives et EAP à vocation sociale) et par beaucoup d'expérimentation opérationnelle. À ce stade-ci, l'accent était mis sur l'autopartage traditionnel dans des quartiers résidentiels. Les avancées technologiques permettaient alors l'apparition des systèmes de réservation automatisés. Les opérateurs cherchaient à avoir l'appui financier des gouvernements locaux pour l'implantation des systèmes.
- (2) De 2002 à 2007, on observe une phase de croissance et de diversification de marché, dans la mesure où les EAP visaient d'autres segments de clientèle que les quartiers résidentiels (ex. : les entreprises, les gouvernements et les marchés à moindre revenu, tel que les étudiants universitaires). Certaines EAP ont commencé à opérer dans de multiples régions (ex. : l'Américaine Zipcar pénètre le marché canadien à Toronto), ce qui a permis la possibilité de réaliser des économies d'échelle, d'obtenir une plus grande visibilité et d'élargir la pénétration de marchés. Ces entreprises ont fait des investissements à grande échelle pour l'achat de nouveaux parcs automobiles et de nouvelles technologies (ex. : cartes à puce pour l'accès via la technologie RFID et standardisation des réservations via internet). Les gouvernements se sont intéressés davantage à l'autopartage et les EAP ont misé sur des concessions de stationnement et sur des systèmes de taxation favorables.
- (3) De 2007 au présent, c'est la marchandisation de l'autopartage. Il s'agit d'une phase de consolidation (ex. : fusion de Flexcar et Zipcar en 2007) et d'arrivée de nouveaux acteurs majeurs dans l'industrie : les firmes de location (ex. : Enterprise Carshare, Hertz 24/7 et l'acquisition de Zipcar par Avis Budget Group) et les constructeurs automobiles (ex. : Daimler avec Car2go, BMW avec DriveNow, Ford avec GoDrive et General Motors avec Maven). Les EAP s'adressent davantage aux segments de marché composés par les marchés à moindre revenu, les entreprises et les gouvernements. La diffusion de la technologie GPS et des services de communication sans fil permettent le repérage des véhicules en

continu et la mise en place de systèmes VLS. Les requêtes des EAP en termes de politiques publiques concernent principalement le stationnement sur les voies publiques et la taxation du service. Les EAP ont tendance à mettre l'accent sur les bénéfices environnementaux de leur offre, en proposant l'établissement de systèmes avec des véhicules hybrides et des VE.

Shaheen et Cohen (2015) indiquent que l'étape de la marchandisation de l'autopartage a été marquée par une croissance sans précédent du nombre de membres et de véhicules déployés par les grands joueurs de l'industrie (voir la Figure 1.2, p. 21).

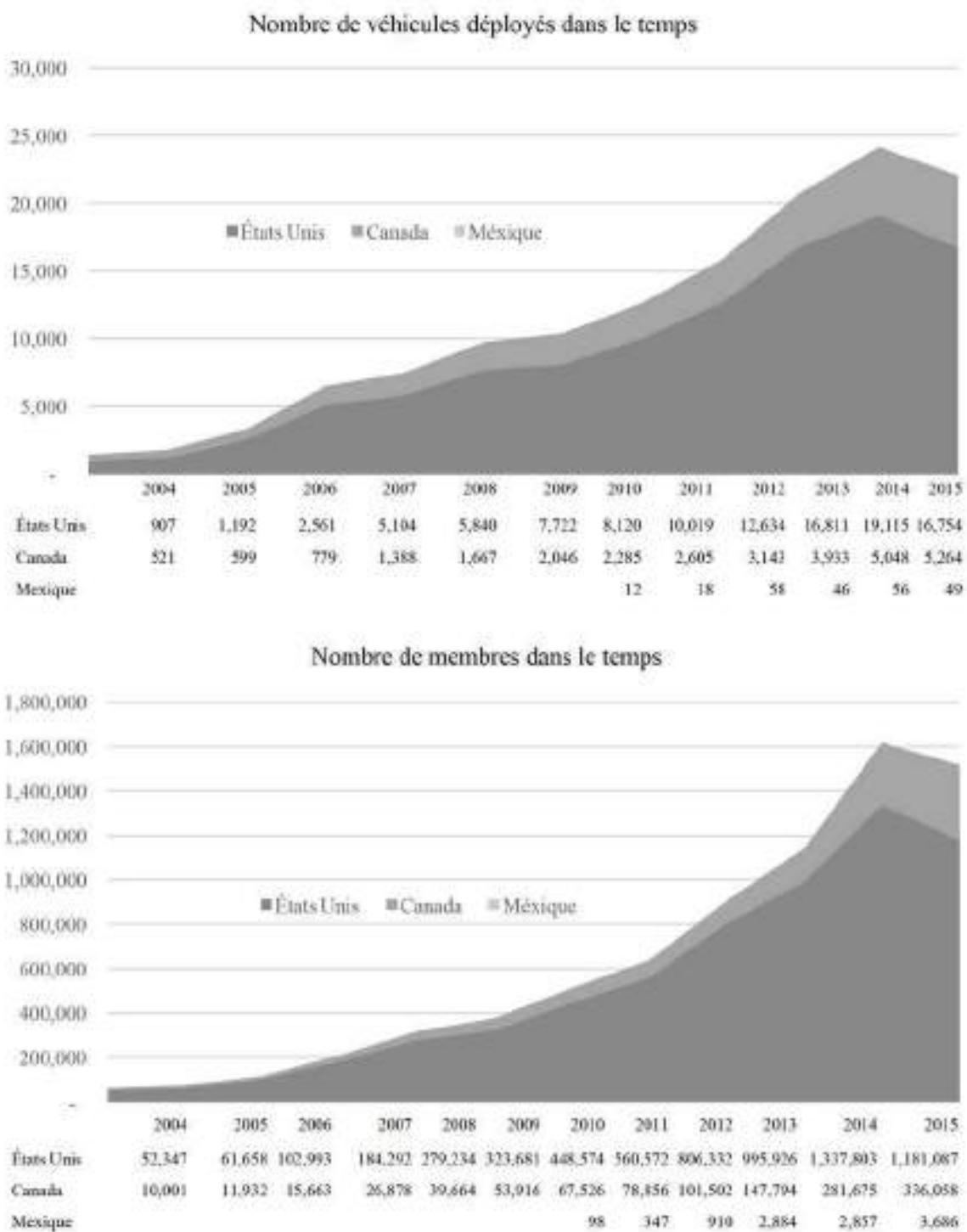
### **3. Tendances récentes en Amérique du Nord**

À l'origine, l'autopartage était un service qui attirait un groupe social très particulier (Millard-Ball *et al.*, 2005). Pourtant, la tendance de forte croissance illustrée dans la Figure 1.2 (p. 21) suggère que les EAP ont réussi à entamer un mouvement effectif de diversification de clientèle et de marché.

Plus récemment, les entreprises ainsi que les jeunes professionnels et les étudiants universitaires dans les agglomérations urbaines (Frost & Sullivan 2014 ; Witter, 2015) sont devenus le moteur de la demande pour les services d'autopartage.

D'ailleurs, Witter (2015) suggère que l'autopartage ne s'adresse plus à un marché de niche. En 2015, un mouvement de consolidation et de forte croissance caractérisait l'industrie, stimulé par le développement de nouvelles technologies, par la diversification de marchés et par l'élargissement de l'offre de services – facteurs qui engendrent une acceptation grandissante du service de la part des consommateurs.

Bien que la Figure 1.2 illustre un ralentissement du marché aux États-Unis selon Shaheen et Cohen (2015), cette tendance semblerait être saisonnière, et devrait se renverser.

**Figure 1.2 Évolution de l'industrie en Amérique du Nord**

Source : graphiques créés par l'auteur, basés sur Shaheen et Cohen (2015, p. 2).

Notre estimation conservatrice<sup>5</sup> de la valeur de l'industrie nord-américaine en 2015 s'élève à 1,5G \$ US. Cette valeur devrait monter à 3G \$ US en 2020, basée sur l'appréciation de croissance annuelle de 15,4 points de pourcentage de Witter (2015) pour le marché américain jusqu'à la fin de la décennie.

Fewer companies operating in more locations indicates industry consolidation, which often is an indication of an industry in the mature stage of its life cycle. This industry, however, has been undergoing a consolidation phase since its inception as the profit maximizing structure has yet to be achieved (Witter, 2015, p. 12).

Dans un premier temps, cette tendance à la consolidation via acquisition semble être liée à la difficulté inhérente de transférer le service d'un marché à l'autre, en raison des coûts et du temps nécessaire à l'optimisation des opérations pour le contexte de chaque municipalité. Cependant, Witter (2015) prédit que, dans les prochaines années, certaines EAP auront réussi à trouver des façons de stabiliser leurs profits en peu de temps lors de la pénétration de nouveaux marchés.

### **3.1 Structure des coûts et niveau de compétition**

Robert (2000) suggère qu'il est difficile de se procurer des profits dans l'autopartage. En effet, les marges de profit moyennes de l'industrie sont très faibles, dépassant rarement quelques fractions d'un point de pourcentage (voir Tableau 1.2, p. 23).

Le grand nombre de coopératives et d'EAP à vocation sociale dans l'industrie<sup>6</sup>, lesquelles offrent un service à des prix minimes, sembleraient jouer un rôle en ce sens.

Par ailleurs, Witter (2015) indique que les coûts d'opération des parcs automobiles ont été réduits avec l'introduction de nouvelles technologies, mais que l'expansion poussée des EAP engendre des coûts majeurs en termes de personnel et d'investissements en actifs tels que les véhicules, les systèmes de communication et l'infrastructure connexe.

---

<sup>5</sup> Estimation élaborée par l'auteur – basée sur les estimatives conservatives du chiffre d'affaires de l'industrie américaine de Witter (2015) et sur les tendances de marché de Shaheen et Cohen (2015).

<sup>6</sup> À titre d'exemple, Frost & Sullivan (2016, août 2) estiment que le nombre d'opérateurs en Amérique du Nord soit de 34, tandis qu'en Europe ce nombre s'élève à 197.

Un troisième facteur qui pousse les profits à la baisse est la nature même des services de mobilité urbaine. Or, bien que l'autopartage soit proposé comme une offre de mobilité complémentaire, le service attire des usagers dans la mesure où les frais d'utilisation ne dépassent pas ou s'équivalent à ceux des alternatives existantes (ex. : le taxi, le covoiturage, la location d'automobile, etc.). Ces acteurs externes sont alors en compétition directe avec l'autopartage en matière de prix, de confort et de disponibilité.

D'autre part, les EAP sont en compétition directe entre elles, puisque les usagers de l'autopartage sembleraient avoir une propension à les évaluer pour trouver l'offre la plus efficace et convenable. Comme l'usager vise à se déplacer efficacement, Witter (2015) propose que l'accessibilité et la disponibilité des réseaux de stations ou de VLS jouent un rôle aussi important que le prix dans la compétition interne de l'industrie.

Bref, le niveau de compétition de l'industrie en Amérique du Nord est élevé et stable.

**Tableau 1.2 Structure des coûts des opérateurs en Amérique du Nord en 2015**

Coûts	% du revenu total	Exemple
Salaires	12,5 %	Personnel d'entretien et de service à la clientèle
Achats	29,7 %	Carburant et équipements d'entretien
Dépréciation	28 %	Parcs automobiles, systèmes de communication et repérage et locaux
Marketing	3,5 %	Stratégie de marque et promotions
Location and services	7,9 %	Vignettes et stationnements
Autres	17,2 %	Assurances et frais administratifs
Marge de profit	0 à 1,2 %	

Source : tableau créé par l'auteur, basé sur les estimatives de Witter (2015, p. 20).

### **3.2 Enjeux contemporains de l'autopartage en Amérique du Nord**

Réussir dans ce contexte industriel de croissance, de consolidation, de forte compétition, de hauts investissements en capital et de faibles profits est une tâche certes difficile. La survie des EAP semblerait dépendre de quelques facteurs fondamentaux :

- (1) Le maintien d'un rythme d'innovation constant, c.-à-d. l'EAP doit être à l'affût et adopter de nouvelles technologies qui peuvent bonifier l'expérience du client en matière de réservation et d'utilisation du service. Par exemple : (a) les systèmes de repérage et de réservation efficaces et instantanés, disponibles en plusieurs interfaces électroniques (téléphones cellulaires intelligents, navigateurs, etc.) et dans des applications populaires de planification de déplacement ; (b) les parcs automobiles électriques en vue de renforcer l'image du bénéfice environnemental du service ; (c) les véhicules à pilotage automatique, lesquels devraient être disponibles dans les années à venir ; et (d) les offres combinées entre l'autopartage et les autres modes de transports alternatifs au véhicule privé.
- (2) La disponibilité d'un parc automobile dans une région stratégique élargie de l'agglomération urbaine cible, de manière à maximiser la perception de praticité et l'attrait du service aux yeux des clients corporatifs, gouvernementaux et particuliers (Witter, 2015).
- (3) L'optimisation de l'utilisation des parcs automobiles, puisque la rentabilité du service est étroitement liée à la maximisation de l'utilisation des véhicules (Plourde et Helfer, 2016). Dans ces conditions, il est essentiel d'évaluer et de discerner le nombre idéal de véhicules, l'étendue du réseau, les limites de la zone desservie et une tarification convenable pour chaque marché spécifique. En effet, à la minute près, chaque voiture non utilisée est un actif gaspillé pour l'EAP.
- (4) L'édification d'une image de marque forte, laquelle réduit la perception du client du risque d'avoir des inquiétudes avec la disponibilité des voitures, le processus de réservation, le confort, les conditions et la sécurité des véhicules (Witter, 2015). Il s'agit alors de se bâtir une réputation favorable pour maximiser la visibilité du service et la satisfaction des clients.

De plus, comme l'autopartage est une nouveauté dans la majorité des agglomérations urbaines, l'image de marque sert aussi à créer une identité pour

l'industrie et à convaincre les clients potentiels et les acteurs connexes (ex. : représentants du gouvernement ou d'autres services de mobilité urbaine traditionnels, investisseurs, agents d'assurances, etc.) de la valeur de l'autopartage.

- (5) La pénétration de multiples marchés, pour aller chercher de nouveaux clients et, ainsi, augmenter les revenus, est essentielle dans une industrie avec des marges de profits aussi restreintes.

De plus, du point de vue de l'usager, la possibilité d'accéder à des parcs automobiles dans différentes villes lors de voyages de loisir ou liés au travail peut jouer un rôle non négligeable dans la satisfaction des clients corporatifs, gouvernementaux ou particuliers.

- (6) En vue de l'importance du capital nécessaire et du rythme de l'évolution des technologies dans l'industrie, l'accès à des sources de financement stables pour assurer la réalisation des 5 points mentionnés préalablement est indispensable. D'autant plus que le revenu provenant des clients particuliers est de nature variable – dans la mesure où l'autopartage est un service qui répond à des besoins ponctuels de déplacement (et non pas récurrents) des particuliers.

En ce sens, les clients gouvernementaux et d'affaires seraient, à première vue, une source de revenus de nature plus stable, en raison d'un usage plus récurrent.

Néanmoins, seules certaines EAP européennes (ex., Glide RCI Mobility) se spécialisent dans l'offre exclusive à des clients d'affaires (B2B, en anglais *business-to-business*) ou gouvernementaux. Cela s'explique, car en fin de compte ce modèle d'affaires s'avère moins efficace en matière d'utilisation des parcs automobiles. Or, le fonctionnement d'un tel système est restreint aux heures de travail des entreprises dans une localité spécifique.

### **3.3 Futur prochain de l'industrie**

L'avenir des EAP semble être étroitement lié à des développements technologiques qui s'annoncent dans les prochaines années.

- (1) L'arrivée imminente des voitures avec conduite autonome devrait avoir un impact majeur sur l'industrie. De toute évidence, les EAP qui auront les moyens (financiers ou de R et D à l'interne) de déployer de tels véhicules avant leurs compétiteurs verront leur part de marché grandir.
- (2) Par ailleurs, un modèle d'affaires d'autopartage distinct risque de pénétrer le marché dans les prochaines années selon Frost & Sullivan (2015) : l'autopartage P2P (entre particuliers, en anglais *peer-to-peer*). Dans ce modèle opérationnel, l'EAP agit en tant qu'intermédiaire virtuel des transactions entre particuliers, soit des propriétaires qui offrent leur voiture personnelle à des usagers pour de courtes périodes.

L'EAP offre une plateforme d'échange avec un système d'évaluation et les assurances nécessaires, puis elle charge une commission sur les transactions réalisées. En matière d'opérations, l'autopartage P2P est limité au système aller-retour — puisque le véhicule doit être retourné au propriétaire —, tandis que l'accès au véhicule doit être réalisé en personne. Selon Frost & Sullivan (2015), les plus grands acteurs en Amérique du Nord sont Getaround, Turo (ancienne RelayRides), FlightCar et JustShareit. Le modèle ressemble davantage à celui d'autres grands acteurs de l'économie collaborative, comme Airbnb, dans la mesure où il ne requiert pas de déploiement de véhicules.

- (3) Une troisième tendance qui s'annonce est la popularisation de certaines applications de planification de déplacements pour téléphones intelligents, tels que RideScout, Google Maps, MyTaxi et Transit App. Ces applications intègrent des données (estimatives de prix et de temps) sur plusieurs options de mobilité urbaine disponibles dans chaque ville. Pour les EAP, la visibilité de la marque à l'intérieur de ces applications sera de grande importance, dans la mesure où elles deviendront de plus en plus populaires.
- (4) Finalement, un mouvement d'électrification des parcs automobiles de l'industrie devrait s'intensifier en raison de la sensibilisation environnementale croissante de la population urbaine, de l'adoption de normes d'émissions de plus en plus strictes et de politiques publiques qui promeuvent l'utilisation de VE. Selon Frost & Sullivan (2014), déjà en 2013, approximativement 10 % du parc automobile

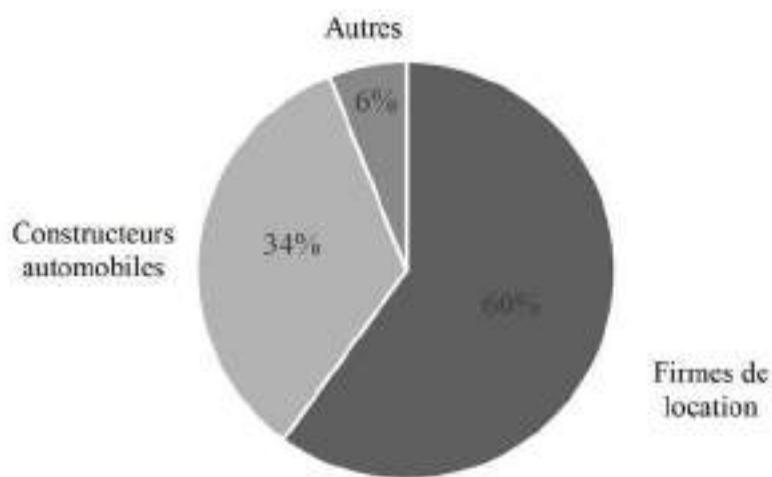
d'autopartage mondial était composé de VE, et ce ratio devrait grandir dans les années postérieures.

### **3.4 Structure de marché et principaux acteurs sur le continent**

Comme nous l'avons indiqué auparavant, l'étape présente de l'évolution de l'industrie d'autopartage se caractérise par la consolidation du marché nord-américain dans les mains de deux nouveaux acteurs : les firmes de location et les constructeurs automobiles. C'est ainsi qu'en 2015, les trois plus grandes EAP dans le continent (ZipCar, Car2go et Enterprise CarShare) détenaient environ 96 % du nombre total de membres aux États-Unis et 83 % au Canada (Shaheen et Cohen, 2015). Les auteurs estiment aussi que les constructeurs automobiles — Daimler avec sa filiale Car2go et la JV BMW-Sixt sous le nom de DriveNow — détenaient environ 34 % des membres en Amérique du Nord. En compensation, les firmes de location — Zipcar, Enterprise CarShare et Hertz Rent-a-car — en détenaient 60 % (voir Figure 1.3, p. 28). Les 6 % restants étant répartis entre les nombreuses EAP à vocation sociale — tel que Communauto et ancienne AutoShare (Toronto) — et coopératives locales — comme Mobo the car Co-op (Vancouver), Calgary Carshare, Peg City Car Co-op (Winnipeg), etc.

Plus récemment, depuis janvier 2016, le constructeur automobile General Motors s'est joint au marché d'autopartage traditionnel avec le déploiement de véhicules à Ann Arbor (Michigan), Boston (Massachusetts) et Chicago (Illinois) sous le nom Maven (GM, 2016). En effet, l'entreprise s'est lancée dans les modèles de consommation collaborative depuis la moitié de 2015, avec le lancement de la plateforme d'autopartage P2P CarUnity (Opel, 2015). Elle suit ainsi les pas d'autres constructeurs automobiles.

**Figure 1.3 Distribution des membres selon le type d'entreprise (%)**



Source : tableau et graphique créé par l'auteur, basé sur Shaheen et Cohen (2015, p. 3).

À travers le continent, certaines fusions et acquisitions ont marqué la période :

- (1) La fusion de Zipcar et Flexcar en 2008 — les deux plus grandes EAP américaines dans le temps — et l'acquisition subséquente de Zipcar par la firme de location Avis Budget Group en 2013 — alors la plus importante EAP en Amérique du Nord. Il est aussi intéressant de signaler l'acquisition de Streetcar (le plus grand opérateur d'autopartage en Angleterre), de Avancar (le plus grand opérateur en Espagne) et de Carsharing.at (Autriche) par Zipcar en 2010 et 2012 respectivement (Competition Comission, 2010 ; Zipcar, 2012, octobre 17 ; Zipcar, 2012, juillet 11). Plus récemment, Zipcar a aussi acquis Local Motion, un fournisseur de services de gestion de parcs automobiles d'autopartage (Zipcar, 2016, avril 14).
- (2) L'acquisition par la firme de location Enterprise Holdings (sous le nom de Enterprise CarShare) de 6 opérateurs d'autopartage dans le continent depuis le début de la décennie : PhillyCarShare (Philadelphie) en 2011 ; Mint Cars-on-demand (New York et Boston) en 2012 ; I-Go (Chicago) en 2013 ; Occasional Car (Denver) et AutoShare (Toronto) en 2013 et Carpingo (New York) en 2015 (Enterprise CarShare, 2016). Enterprise Holdings a aussi acquis Matevera

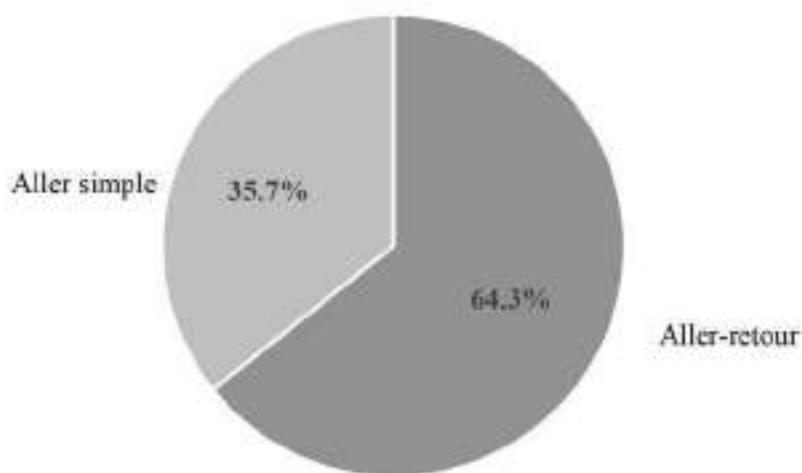
Solutions Inc. en 2015, un des principaux fournisseurs de technologies d'autopartage (Enterprise Holdings, 2015).

- (3) L'acquisition par Communauto de participations de CarShareHFX (Halifax, Nouvelle Écosse) et de la totalité de Mobizen (Paris, France) et de Vrtucar (Ottawa et Kingston, Ontario) en 2010, 2012 et 2016 respectivement (TVA, 2016, janvier 11).

En matière de modèles d'affaires, l'autopartage aller-retour était encore prédominant en 2015 (voir Figure 1.4 ci-dessous).

**Figure 1.4 Prépondérance de modèles d'affaires en Amérique du Nord**

Parcs automobiles (Janvier 2015)



Modèle d'affaires	% des parcs automobiles	Principales EPA
Aller simple	35,7 %	Car2go, DriveNow, Communauto Auto-mobile
Aller-retour	64,3 %	Zipcar*, Enterprise Carshare

\*Zipcar, le leader mondial de l'aller-retour, a déployé un projet pilote de VLS à Boston en mai 2014.  
Source : tableau et graphique créé par l'auteur, basé sur Shaheen et Cohen (2015, p. 3).

#### **4. Spécificités de l'industrie et de l'expansion des entreprises d'autopartage**

Pour être en mesure d'analyser les choix stratégiques des EAP, il est important de découvrir les aspects propres à cette industrie qui sont liés à l'expansion des EAP vers de nouveaux marchés. Selon Dunning (2001), ces facteurs contextuels peuvent avoir une forte influence sur le choix de mode d'entrée de l'entreprise et sur la structuration des relations entre les filiales et la société mère.

La revue de littérature nous a permis de repérer quatre aspects cruciaux à l'expansion des EAP : (1) la démographie ; (2) la nature de l'activité économique et les modèles d'affaires ; (3) les institutions du marché d'accueil ; et (4) le type ou l'appartenance de la firme. Nous présentons chacun de ces aspects et notre présomption de l'influence qu'ils pourraient avoir sur l'expansion de l'EAP.

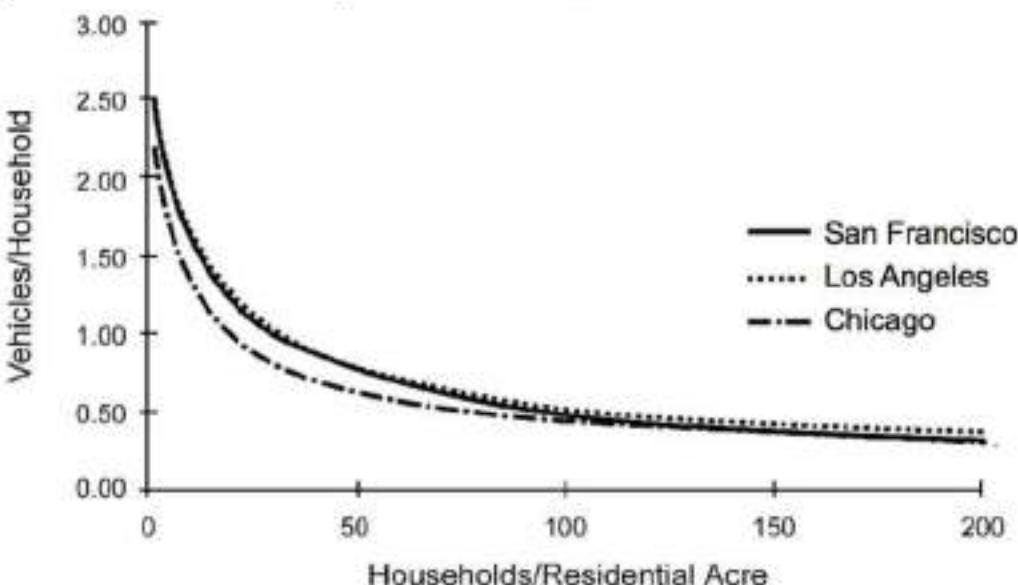
##### **4.1 Démographie**

Selon plusieurs auteurs (Brook, 2004 ; Bonsall, 2002 ; Meaton et Low, 2003 ; Millard-Ball *et al.*, 2005), le succès du déploiement d'un système d'autopartage est attribuable à des aspects étroitement reliés à la démographie de la région d'accueil.

Plus spécifiquement, Millard-Ball *et al.* (2005) attirent l'attention sur quatre aspects fondamentaux :

- (1) La pénurie de stationnements disponibles, puisque celle-ci augmente les frais et l'inconvenance du véhicule privé ;
- (2) L'existence de modes de transports complémentaires alternatifs au véhicule privé, comme l'autopartage est une offre ponctuelle et complémentaire qui ne vise pas à combler la totalité des besoins de mobilité des usagers ;
- (3) La densité urbaine, dans la mesure où une région avec une haute densité populationnelle : (a) accroît le nombre potentiel de clients et (b) augmente la chance de retenir des abonnés, car le taux de possession de véhicules est réduit dans des régions hautement peuplées (voir Figure 1.5, p. 31) ;

**Figure 1.5 Densité urbaine et possession de véhicule**



Source : Holtzclaw *et al.* (2002).

- (4) L'utilisation mixte de véhicules en autopartage par des particuliers et des entreprises, car la demande combinée de ces deux groupes d'usagers rend possible l'optimisation de l'utilisation des voitures en autopartage. La demande des entreprises est prépondérante durant la semaine et au long des heures de travail, tandis que celle des particuliers l'est en fin de journée et durant les weekends.

L'évidence empirique suggère que ces quatre facteurs ont tendance à être fortement corrélés (Holtzclaw *et al.*, 2002 ; Millard-Ball *et al.*, 2005). Par exemple, dans les grandes agglomérations urbaines (a) les places de stationnement sont généralement plus rares ; (b) le réseau de transports en commun, les voies piétonnières et les voies cyclables ont tendance à être plus développés ; et (c) le nombre d'entreprises pouvant bénéficier d'économies en utilisant des parcs automobiles en autopartage est plus élevé.

Par ailleurs, Vaskelainen (2014) suggère que la densité urbaine détermine la viabilité de l'utilisation des différents modèles d'affaires de l'autopartage. Par design opérationnel, le VLS ne peut fonctionner que dans des régions avec haute densité urbaine, tandis que l'aller-retour est viable dans des régions moins urbanisées.

En vue des constats précédents, les aspects connexes à la démographique contribuent au choix de marché de l'EAP. Autrement dit, ces aspects encouragent une réflexion de la part des EAP sur la viabilité du projet d'expansion vers le marché d'accueil.

Toutefois, puisque notre étude se penche sur les stratégies de modes d'entrée et non pas sur le choix de marché, nous pouvons alors nous poser les questions suivantes : Est-ce que la démographie a une influence sur le choix des modes d'entrée de l'EAP ? Quels sont les paramètres de cette relation ?

#### **4.2 Nature de l'activité économique et les modèles d'affaires**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'autopartage remplace la possession d'un actif, la voiture privée, par la vente d'un service de mobilité urbaine. Il incite alors la consommation collaborative entre les membres d'une organisation et s'insère ainsi dans le domaine de l'économie du partage<sup>7</sup>.

La caractéristique principale des modèles d'affaires de l'économie du partage est l'utilisation de plateformes virtuelles pour faciliter l'échange de biens et services (Barnes et Mattsson, 2015).

Néanmoins, un trait marquant qui distingue l'autopartage de la majorité des services de l'économie du partage est le besoin du déploiement d'un parc automobile de la part de l'opérateur d'autopartage. Autrement dit, le service – le déplacement de l'usager – est offert au moyen d'un objet intermédiaire : la voiture.

En ce sens, tout projet d'expansion du service doit composer avec les aspects reliés à l'administration d'un parc automobile dans un nouveau marché. Cependant, de par sa nature, le service d'autopartage n'est pas exportable.

---

<sup>7</sup> Nous avons retenu la définition suivante de l'économie du partage (de l'anglais *sharing economy*) : « an economic system based on sharing underused assets or services, for free or for a fee, directly from individuals (Botsman, 2015). »

Par ailleurs, jusqu'à très récemment, aucune EAP n'avait mis sur place un système de franchises, encore qu'il n'y ait pas d'obstacles opérationnels majeurs qui sembleraient entraîner l'exclusion de cette option. Zipcar a été la première et la seule EAP à essayer ce modèle depuis avril 2015 en Turquie avec le partenaire Otokoç Otomotiv, un leader régional dans la location d'automobiles (Zipcar, 2015, avril 2).

Si nous nous attardons aux particularités des deux modèles d'affaires généraux de l'autopartage, nous pouvons aussi repérer certains éléments qui pourraient avoir une incidence plausible sur la stratégie d'expansion de l'EAP.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, le VLS requiert un niveau technologique avancé en raison du besoin de repérage des véhicules en continu, de la transmission d'informations dans une zone élargie, de l'accès à distance et des « *unique challenges, such as vehicle rebalancing and parking management* (Shaheen *et al.*, 2015, p. 520). » Il exige aussi un certain temps d'essai et d'adaptation pour l'optimisation de la zone desservie et de la taille du parc automobile dans un nouveau marché (CBC News, 2015, septembre 2). Finalement, ce modèle d'affaires est plus susceptible à l'incidence des règlements locaux en raison du besoin de permis et de vignettes pour le stationnement sur les voies publiques (Normandin, 2015).

L'aller-retour est considérablement plus facile à gérer, requérant des technologies moins poussées (Shaheen *et al.*, 2009). D'ailleurs, le système de réseaux de stations n'est pas susceptible à des débordements et il n'exige virtuellement pas de période d'essai. Finalement, encore que la concession pour l'établissement de places-stations réservées sur les voies publiques ou dans des stationnements administrés par la ville puisse favoriser la visibilité et les opérations (Cohen *et al.*, 2008), le système est viable sans vignettes octroyées par la municipalité d'accueil pour autant que celle-ci autorise la circulation de véhicules d'autopartage.

Bref, lors de la détermination de la stratégie d'expansion, l'EAP doit inévitablement choisir un modèle d'affaires (VLS, aller-retour ou hybride) et définir un mode d'entrée approprié pour composer avec les répercussions du premier choix sur le développement des affaires dans le marché d'accueil. Par exemple, étant plus difficile à optimiser et plus susceptible à l'incidence de règlements publics locaux, un système VLS pourrait inciter

l'EAP à choisir un mode d'entrée avec beaucoup de contrôle – par souci de rationalisation des opérations et pour assurer le maintien de relations favorables auprès d'entités gouvernementales locales.

#### **4.3 Poids des institutions locales**

La mobilité urbaine est un secteur contrôlé de près par les instances gouvernementales locales, lesquelles ont la prérogative sur les questions de stationnement et circulation (Le Vine *et al.*, 2014). De la sorte, les EAP sont contraintes d'interagir avec la municipalité pour garantir des conditions d'accès au marché favorables (en anglais, *terms-of-market-access*).

Toutefois, la relation entre l'EAP et le gouvernement municipal est structurellement asymétrique et les décisions du deuxième peuvent avoir un fort impact sur l'expansion, la survie et le développement de la première. Les EAP doivent travailler sur leurs relations avec les représentants municipaux, d'autant plus que, selon Le Vine *et al.* (2014), les gouvernements locaux :

- (1) Sont fragmentés et représentent des petites zones géographiques (ex. la prérogative des mairies des quartiers de Montréal à émettre des vignettes pour le stationnement des EAP) ;
- (2) Sont sujets à des changements dans les orientations politiques (ex. à la suite d'élections) ;
- (3) Doivent tenir compte de l'intérêt de plusieurs groupes de pression, lesquels peuvent entrer en conflit (ex. : l'industrie du taxi et celle du covoiturage) ;
- (4) N'ont aucune obligation de conclure des ententes avec des EAP ;
- (5) Prennent des décisions à un rythme plus lent que le secteur privé.

Bien que l'action individuelle de chaque opérateur d'autopartage puisse avoir un impact, La Vine (2009) suggère que l'action en concert au sein d'associations industrielles est préférable. En Amérique du Nord, certains opérateurs, principalement des coopératives et des EAP à vocation sociale (Carsharing Association, 2016), s'articulent autour de la Carsharing Association (crée en janvier 2011). Une deuxième entité, la Shared Use

Mobility Center (crée en juin 2014), s'engage à établir un lien entre les représentants gouvernementaux et les entreprises du secteur de la mobilité urbaine basées sur l'économie du partage sur le continent. Seule la dernière reçoit l'appui des plus grands joueurs sur le continent, Zipcar et Car2go (Shared-use Mobility Center, 2016).

Dans une perspective historique, Shaheen *et al.* (2009) suggèrent que les politiques publiques en matière de conditions d'accès au marché sont devenues le point focal des EAP dans la mesure que l'industrie de l'autopartage se consolide et se répand sur le continent. Ces politiques publiques concernent particulièrement : (a) les modalités de stationnement ; (b) les taxes et les frais reliés aux permis et vignettes ; et (c) les crédits d'impôt et subventions. En effet, Robert (2000) indique que les négociations sur les places de stationnements sont le souci de premier ordre pour le développement des réseaux d'autopartage.

Par ailleurs, Cohen *et al.* (2008), Enoch (2002) et Millard-Ball *et al.* (2005) indiquent que les municipalités peuvent aussi jouer un rôle positif dans le développement d'affaires des EAP qui va au-delà de la sphère des contraintes réglementaires. Cette assistance peut inclure : (a) du support intellectuel en matière de diffusion de connaissances sur l'autopartage au sein du gouvernement et du grand public ; (b) du support politique lors de la préparation de programmes de développement urbain qui concernent ou qui incluent des références à l'autopartage ; (c) du support financier, sous forme de subventions, de prêts ou de crédits d'impôt directs ou indirects (concédés aux usagers) ; et (d) du support médiatique visant à accroître la popularité du service ainsi qu'à éduquer le grand public par rapport aux bénéfices de l'autopartage, par exemple en instituant des partenariats entre les agences de transport en commun et les EAP.

De toute évidence, il est plausible de croire que le gouvernement local et les institutions qui lui sont reliées ont un impact majeur sur les projets d'expansion des EAP.

Premièrement, il ressort des constats précédents que le point focal de l'expansion des EAP n'est pas celui du pays ou de la province, mais plutôt celui de la municipalité. Autrement dit, chaque projet d'expansion s'adresse à une agglomération urbaine spécifique. En

conséquence, notre analyse de la stratégie d'entrée<sup>8</sup> des EAP doit adopter cette même optique. Cela est d'autant plus vrai que les aspects connexes à la densité urbaine présentés auparavant poussent les EAP à approcher de nouveaux marchés, une municipalité à la fois.

Deuxièmement, il semblerait que les EAP ont intérêt à raisonner sur la meilleure manière de s'adresser aux gouvernements locaux en vue de garantir des conditions d'accès favorables au marché. Cette réflexion pourrait plausiblement avoir une influence sur la stratégie d'entrée des EAP lors d'un projet d'expansion.

D'ailleurs, les entreprises qui adoptent un modèle d'affaires qui dépendent de règlements favorables pour leur survie, tel que le VLS, sont assurément obligées de miser sur leurs relations avec les représentants de la municipalité. Celles-ci pourraient vraisemblablement adopter une posture proactive envers les institutions locales en vue de garantir leur survie et le développement de leurs affaires.

#### **4.4 Type ou appartenance de la firme : raison d'être, expérience et financement**

Comme nous l'avons vu précédemment, quatre acteurs prédominants peuvent être distingués dans l'industrie de l'autopartage : les coopératives, les entreprises à vocation sociale, les firmes de location et les constructeurs automobiles. Si les deux premiers sont à la base du développement initial de l'industrie, les deux derniers ont mis le concept d'autopartage à l'épreuve des marchés concurrentiels et des intérêts corporatifs, en voulant le transformer en activité économique rentable (Shaheen et Cohen, 2013). De plus, les mouvements de consolidation, d'internationalisation et d'expansion de l'industrie relèvent en grande partie de l'intervention de ces deux acteurs (Witter, 2015 ; Shaheen et Cohen, 2013).

---

<sup>8</sup> Nous utilisons les termes « stratégie d'expansion » et « stratégie d'entrée » de façon interchangeable tout au long de cette étude. Les deux termes sont relatifs aux choix de modes d'entrée de l'entreprise.

Millard-Ball *et al.* (2005) et Witter (2015) indiquent que la source de financement pour l'achat des parcs automobiles et leur maintenance, ainsi que pour le démarrage et l'optimisation des opérations, est un aspect crucial à la survie et au développement des opérateurs d'autopartage.

Ceci étant dit, Robert (2000) suggère que les coopératives et les entreprises à vocation sociale ont une plus grande difficulté d'accès à des sources de financement privé. Dans le même sens, Millard-Ball *et al.* (2005) indiquent que les entreprises privées ont davantage accès à des sources telles que les fonds de capitaux de risque, tandis que les coopératives dépendent en grande partie du financement propre — provenant de leurs membres et des bénéfices d'exploitation.

D'ailleurs, Witter (2015) souligne que les EAP qui appartiennent à de grandes sociétés, telles que les constructeurs automobiles, peuvent sécuriser du financement auprès de la société mère. Il indique aussi que la croissance des coopératives est largement limitée au financement public et que cela a une incidence sur le mouvement récent de consolidation de l'industrie, c.-à-d. l'acquisition de coopératives locales par de grandes sociétés.

D'autre part, Herodes et Skinner (2005) indiquent que la motivation sous-jacente de l'entreprise à se lancer dans l'industrie de l'autopartage peut varier largement selon l'appartenance de l'EAP. À ce titre, le concept de stratégie corporative<sup>9</sup> (en anglais, *corporate strategy*) proposé par Andrews (1987) — relatif aux choix de croissance de l'entreprise, mais aussi en lien direct avec les motivations et la raison d'être de la firme — pourrait nous aider à distinguer des lignes d'action particulières.

Les auteurs (Herodes et Skinner, 2005) démontrent que les motivations prépondérantes des constructeurs automobiles sont, en ordre décroissant : (a) le désir de dégager une image de responsabilité environnementale (en anglais, *green credential*) ; (b) l'envie de

---

<sup>9</sup> Le concept de *corporate strategy* est souvent traduit en Français comme « stratégie *corporate* », « stratégie d'entreprise », « stratégie globale » ou « stratégie corporative ». Nous avons choisi d'utiliser le dernier pour faciliter la distinction entre *stratégie d'expansion ou d'entrée* (relative aux choix de modes d'entrée) et *stratégie corporative* (relative aux choix de croissance de l'entreprise). Par conséquent, dans notre texte cette définition n'a aucun lien avec les ordres ou associations professionnelles.

ne pas être dépassé par une innovation qui pourrait générer des retombées aux compétiteurs ; (c) le potentiel de tester et de promouvoir de nouvelles technologies ou nouveaux véhicules ; et (d) la promotion de véhicules traditionnels.

En revanche, la motivation primordiale des firmes de location est de bénéficier financièrement d'un segment du secteur de mobilité complémentaire. D'autant plus que leur infrastructure établie pourrait être utilisée par les deux segments, l'autopartage et la location traditionnelle.

La motivation des coopératives et des EAP à vocation sociale est celle de réduire la dépendance de la communauté à l'égard du véhicule privé, et, ainsi, minimiser l'empreinte écologique de la société, tout en offrant un service de mobilité flexible et abordable.

Ces constats nous mènent à croire que le type et l'appartenance des EAP pourraient avoir une influence sur la stratégie d'expansion de ces entreprises :

En premier lieu, en raison de l'accès inégal aux sources de financement, les unes pourraient être plus à l'aise que les autres à entreprendre des projets d'expansion de grande envergure. Par exemple, il est tout à fait plausible de croire qu'une entreprise possédant une source de financement abondante et fiable serait portée à investir davantage dans des projets d'expansion plus dispendieux et qui demandent un plus grand engagement envers le marché d'accueil.

Deuxièmement, l'objectif organisationnel – c.-à-d. la motivation sous-jacente de l'expansion – distinct de chaque type d'EAP, pourrait aussi jouer un rôle dans les choix d'entrée. Par exemple, une EAP à objectif social pourrait être portée à établir des partenariats avec d'autres EAP ou coopératives à objectif social en vue d'élargir l'accès à des parcs automobiles pour ces membres.

Finalement, l'expérience cumulée en projets d'expansion pourrait avoir une influence sur leur stratégie d'entrée. Par exemple, l'EAP contrôlée par une grande société multinationale de location d'automobile – largement habituée aux investissements *brownfield* et cherchant à développer un complément à son offre traditionnelle – serait plus à l'aise qu'une entreprise locale à vocation sociale d'aller de l'avant avec l'acquisition d'une autre EAP pour accéder à de nouveaux marchés.

## CHAPITRE II – CADRE THÉORIQUE

Dans le présent chapitre, nous exposons le cadre théorique de notre recherche, c.-à-d. l'ensemble de théories qui nous guideront lors de la construction des cas et de l'analyse transversale.

Rappelons-nous que nous cherchons à comprendre l'influence de facteurs propres aux firmes et à l'industrie de l'autopartage dans la stratégie d'entrée des entreprises lors de projets de pénétration de marchés. Par conséquent, notre revue de littérature doit couvrir la vaste littérature sur les modes d'entrée pour nous permettre (a) d'identifier les principales explications alternatives existantes et (b) de prendre position par rapport au cadre théorique.

En raison des spécificités de l'industrie que nous étudions (voir le chapitre I), nous devons inclure les théories qui tiennent compte du choix stratégique des entreprises dans le secteur des services, mais aussi les théories qui se penchent sur la relation des entreprises avec les institutions locales et sur les choix de modèles d'affaires.

De la sorte, dans le but d'effectuer une analyse rigoureuse des stratégies d'entrée des entreprises d'autopartage, il est nécessaire de : (a) comprendre les concepts connexes aux modes d'entrée et l'état de l'art dans ce domaine de recherche ; (b) repérer les hypothèses dominantes par rapport aux facteurs déterminants du choix de mode d'entrée et de prendre position ; (c) assurer l'inclusion de théories qui incorporent des facteurs propres au secteur des services et qui tiennent compte de la relation des entreprises avec les institutions et du choix de modèles d'affaires de la firme.

Par conséquent, les sections suivantes présentent : (sections 1 et 2) les concepts clés et l'état de l'art du domaine d'étude, ainsi que certaines précisions jugées importantes à l'étude de l'EAP ; (section 3) les principales hypothèses dans la littérature sur les facteurs déterminant le mode d'entrée et les efforts de recherche pour incorporer (section 4) le secteur des services ; (section 5) la posture des entreprises envers les institutions et (section 6) les choix de modèles d'affaires.

### 1. Firme multinationale et précisions

La notion de firmes multinationale (FMN) est centrale pour le cadre théorique de notre recherche et celle-ci a été définie comme suit : un système coordonné d'activités transfrontalières créatrices de valeur, établi selon une hiérarchie au sein d'une firme ou à travers des relations contractuelles ou d'autres liens sociaux (Dunning et Lundan, 2008b).

Pourtant, les précisions de Cantwell *et al.* (2009) nous inspirent à ne pas nous concentrer sur l'aspect transfrontalier de la FMN : « *a multinational enterprise is not defined solely by the extent of the foreign production facilities it owns, but by the sum total of all of its value-creating activities over which it has a significant influence* (p. 569) ».

En effet, pour être en mesure d'étudier l'expansion des EAP vers de nouveaux marchés nous devons adopter une définition distincte de la FMN. Or, la conception de frontières interétatiques semble peu adaptée à l'analyse de l'industrie de l'autopartage.

Le point focal du développement des affaires des EAP est plutôt celui de la municipalité. Les gestionnaires impliquées doivent composer notamment avec des aspects à cette échelle, ex. : les caractéristiques sociodémographiques, l'état du développement des transports alternatifs, ainsi que les règlements qui s'adressent aux enjeux locaux de mobilité urbaine.

Par conséquent, nous employons une vision de la FMN à l'échelle de la municipalité – et non pas du pays – plus adéquate à l'étude du secteur des services de mobilité urbaine.

Ainsi, lorsque nous utilisons le terme « internationalisation » de l'EAP, nous nous référons à l'expansion vers de nouveaux marchés qui peuvent bel et bien être localisés à l'intérieur d'un seul pays, province ou État.

Bien que nous ayons retenu cette vision distincte de la FMN, en vue de ne pas créer des mécompréhensions, nous allons continuer à utiliser les termes privilégiés par la vision interétatique dans la revue de littérature – dans laquelle la majorité des théories des modes d'entrée ont été conçues originellement – comme « transfrontalier », « étranger », « pays d'accueil », etc.

## 2. Modes d'entrée, concepts clés connexes et état de l'art

Lors de la planification de la configuration des activités transfrontalières et de la mise en place du projet d'expansion, les entreprises doivent décider de la façon dont elles souhaitent pénétrer les nouveaux marchés. Par exemple, elles doivent choisir entre agir seules ou avec un partenaire, exporter ou construire une filiale en propriété exclusive (WOS, en anglais *wholly owned subsidiary*), acquérir un acteur local ou créer une filiale à partir de zéro. Ces questions essentielles correspondent à la détermination du mode d'entrée.

Sélectionner le mode d'entrée approprié est « *one of the most critical decisions in international marketing* (Terpstra, 1987) », parce que cela a un impact sur la réussite du projet d'expansion et la survie de la FMN dans le marché à l'étranger (Root, 1994 ; Mathe et Perras, 1994 ; Li, 1995 ; Zahra *et al.*, 2000 ; Brouthers *et al.*, 2003).

D'autres décisions stratégiques connexes portent sur le choix du marché visé, la vitesse de pénétration et la gamme de services ou de produits proposés.

Les modes d'entrée, d'après la définition de Root (1994) et Sharma et Erramilli (2004), sont des dispositifs institutionnels propres à l'entreprise qui déterminent comment ses produits, ses services, ses compétences humaines, son organisation ou toutes autres ressources vont s'appliquer à un marché étranger.

Les principaux modes sont : les accords contractuels (ex. : accréditation, franchise, projet clé en main, alliance), les exportations (ex. : directe ou par des agents et distributeurs), la coentreprise (JV, en anglais *joint-venture*) ou la filiale en propriété exclusive (WOS).

### 2.1 Engagement des ressources, contrôle et modes d'entrée

Les modes d'entrée définissent la forme et la structure des opérations de la firme à l'étranger à court terme, et donc le niveau de contrôle et d'engagement des ressources aussi.

Le niveau d'engagement des ressources fait référence à l'allocation d'actifs pour des usages spécifiques dans le pays d'accueil, qui sont « *either fixed or difficult to reallocate without considerable cost* (Sanchez et Pla-Barber, 2006, p. 218). » Ainsi, augmenter le

niveau d'engagement des ressources dans un marché entraîne des barrières à la sortie plus élevées, puisque « *firms become unwilling to absorb the losses of sunk investments when revenues fail to materialize as planned* (Sanchez et Pla-Barber, 2006, p. 218). »

Le contrôle est défini par la capacité de la firme à exercer une influence sur les procédés et les systèmes de gestion de l'organisation afin d'accroître sa position concurrentielle (Sanchez et Pla-Barber, 2006).

Le niveau de contrôle est fortement corrélé avec le niveau d'engagement des ressources (Woodcock *et al.*, 1994), puisque les firmes qui souhaitent maintenir un contrôle sur les opérations à l'étranger doivent privilégier un mode d'entrée avec une forte présence managériale et, donc, un niveau d'engagement des ressources plus élevé (Erramilli et Rao, 1990).

Par ailleurs, le choix d'un mode d'entrée avec capitaux propres ou sans capitaux propres est une décision fondamentale.

Les modes d'entrée avec capitaux propres, comme les JV ou les WOS, requièrent des investissements directs étrangers (IDE). Ainsi, comme le suggèrent Pan et Tse (2000), ces modes d'entrée exigent également des niveaux d'engagement des ressources et de contrôle plus élevés que les modes sans capitaux propres, comme les accords contractuels et les exportations.

Les firmes ayant opté pour un mode avec capitaux propres doivent prendre des décisions supplémentaires quant à la structure de propriété et au type d'implantation (Gatignon et Anderson, 1988). Ainsi, elles doivent :

- (a) Choisir si elles pénètrent le marché en partageant ou non les capitaux ;
- (b) Ayant privilégié les modes avec capitaux exclusifs, choisir entre l'acquisition d'un joueur local dans le pays visé ou les investissements *greenfield* ;
- (c) Ayant privilégié les modes avec capitaux partagés, choisir le degré de partage approprié (JV minoritaire, majoritaire ou 50-50).

En fin de compte, nous pouvons associer des modes d'entrée à des niveaux distincts d'engagement des ressources et de contrôle. À ce titre, Erramilli et Rao (1990) affirment que « *a firm's level of involvement in a foreign market will depend upon (a) the amount*

*of managerial and financial resources committed to that market and (b) the degree to which this resource commitment is specific to that particular market (p. 139). »*

Le concept qu'ils proposent montre qu'il existe un continuum de possibilités quant (a) au niveau de contrôle, (b) aux exigences d'engagement des ressources et (c) aux spécificités de l'engagement des ressources dans le marché d'accueil.

Le Tableau 2.1 présente ce continuum et inclut aussi les considérations sur les capitaux propres.

**Tableau 2.1 Modes d'entrée et niveau d'engagement à l'étranger**

Mode d'entrée	Exigence en matière d'engagement des ressources	Spécificité de l'engagement au marché	Niveau de contrôle et d'intervention	Capitaux propres
Licence/franchise	Très faible	Très faible	1 (plus faible)	Non
Distributeur/agent d'exportation	Faible	Faible	2	Non
Exportations directes	Faible à modérée	Faible	3	Non
Représentation commerciale	Modérée	Modérée	4	Exclusifs
JV minoritaire	Modérée	Elevée	5	Partagés
JV 50-50	Modérée	Elevée	6	Partagés
JV majoritaire	Modérée à élevée	Elevée	7	Partagés
Acquisition - <i>brownfield</i>	Elevée	Elevée	8	Exclusifs
WOS - <i>greenfield</i>	Très élevée	Elevée	9 (plus élevé)	Exclusifs

Source : adapté de Erramilli et Rao (1990) et Ekeledo et Sivakumar (1998).

## 2.2 Caractéristiques du domaine de recherche

De nombreux auteurs s'intéressent aux décisions stratégiques de gestion mentionnées précédemment.

Le choix entre WOS et JV est central dans les études de While Gatignon et Anderson (1988), Kim et Hwang (1992), Brouthers *et al.* (1998), Delios et Beamish (1999), Pan et Tse (2000), Luo (2001), Meyer (2001), Brouthers (2002) et Yiu et Makino (2002).

En revanche Wilson (1980), Hennart et Park (1993), Andersson et Svensson (1994), Cho et Padmanabhan (1995), Barkema et Vermeulen (1998), Padmanabhan et Cho (1999), Brouthers et Brouthers (2000), Harzing (2002), Belderbos (2003) et Larimo (2003) portent leur attention sur la dichotomie entre les acquisitions et les investissements *greenfield*.

En effet, la revue par Canabal et White (2008) de la recherche empirique sur les modes d'entrée montre que les classifications de propriétés exclusive et partagée, ainsi que les échelles des capitaux propres, sont de loin les variables dépendantes les plus communément utilisées dans ce domaine.

La plupart des auteurs s'interrogent sur la rationalité des décisions liées aux modes d'entrée, examinant les facteurs déterminants et les prédicteurs de ces décisions. Pour le faire, ils utilisent et adaptent les concepts et les théories de l'internationalisation, des coûts de transaction, de la distance culturelle, etc.

Comprendre quels facteurs amènent les firmes à choisir parmi les différentes alternatives en matière de capitaux propres, de structure de propriété et de type d'implantation est particulièrement important pour les gestionnaires dans leurs processus décisionnels.

Cette information est également intéressante pour les décideurs politiques et la société civile, notamment lors de l'évaluation de l'impact des politiques publiques – ou bien des programmes sociaux et environnementaux – sur les flux d'IDE.

Un autre sujet d'intérêt est la relation entre les modes d'entrée et la performance de la firme dans les nouveaux marchés. Toutefois, l'analyse globale des études quantitatives sur les modes d'entrée par Dias *et al.* (2014) indique qu'il n'y a pas de preuve significative de l'influence du mode d'entrée sur la performance de l'entreprise.

Ceci suggère donc qu'il n'y a pas de mode d'entrée idéal ou optimal. Pour chaque situation spécifique, il y a un ensemble d'options préférables et cela exige une analyse

approfondie de l'entreprise, du secteur industriel, des pays visés et des institutions qui y sont reliées (Dunning, 2001; Dunning et Lundan 2008a).

En dépit des allégations positivistes de certains auteurs (ex. Harzing, 2002), la grande majorité des hypothèses utilisées dans ce domaine d'étude incorpore des théories et des postulats normatifs – c.-à-d. qui identifient des modes d'entrées optimaux. Par exemple, la préférence dans la théorie des *coûts de transaction* pour les modes d'entrée à faibles niveaux de capitaux propres, ou bien la *théorie de l'internationalisation*, qui considère les WOS comme l'étape ultime de l'internationalisation d'une firme, pour ne mentionner que deux des théories les plus utilisées dans le domaine (Canabal et White, 2008).

### **3. Théories et concepts sur le choix de mode d'entrée**

Il a été mentionné précédemment que la sélection de variables dépendantes ayant une influence sur la détermination du mode d'entrée reste assez limitée. Toutefois, ceci n'est pas le cas pour les variables indépendantes. Des auteurs, inspirés par de multiples théories, ont analysé la validité d'un grand nombre de prédicteurs et de facteurs déterminants dans le choix des modes d'entrée des FMN.

Plutôt que d'exposer une liste exhaustive de ces facteurs<sup>10</sup>, nous cherchons à identifier la ligne de pensée des groupes dominants de théories et de concepts. Ces théories sont présentées dans un ordre décroissant de popularité, d'après la revue de littérature de Canabal et White (2008).

Par la suite, nous présentons les facteurs déterminants analysés les plus populaires et les principales conclusions des études combinées, afin d'apprécier les idées centrales et l'étendue de la littérature sur ce sujet.

---

<sup>10</sup> Pour un compte rendu quasi exhaustif des facteurs déterminants analysés dans le domaine et des résultats globaux des publications, se référer à Morschett (2010) et Dias *et al.* (2014).

Enfin, nous nous interrogeons sur les conséquences de la divergence de résultats et nous prenons position par rapport à l'ensemble de théories pour guider notre étude.

### 3.1 Coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction est la plus répandue dans le domaine et s'intéresse à la réduction des coûts des activités de l'entreprise. Cette théorie est basée sur le fait que l'opportunisme, la rationalité limitée et la perception de risques engendrent des coûts de transaction liés au contrôle et à la supervision du comportement des entreprises partenaires (Hill, 1990 ; Williamson, 1991).

Par conséquent, les entreprises sont encouragées à organiser les transactions internationales à l'intérieur de l'entreprise en créant des structures de gouvernance avec davantage de contrôle afin de minimiser les coûts de transaction et les inefficacités lorsqu'ils pénètrent et exploitent un marché étranger (Hennart, 1989 ; Williamson, 1991).

Cependant, le choix du mode d'entrée est un compromis entre les coûts de transaction et les coûts d'organisation interne (supervision). Ainsi, les WOS « *reduce the cost of international coordination between parties located in different countries* » (Hennart, 1989). Elles permettent de faire des économies sur les coûts de transaction, mais engendrent des coûts d'organisation interne accrus. Autrement dit, les modes d'entrée avec un niveau de contrôle élevé remplacent un type de coût (coûts de transaction) par un autre (coûts organisationnels) (Hennart, 1989).

La spécificité des actifs (*asset specificity* en anglais) joue un rôle majeur dans la théorie des coûts de transaction, car les actifs qui sont spécifiques à un partenariat transactionnel ne peuvent pas être transposés sans générer des coûts supplémentaires considérables (Brouthers et Brouthers, 2003). Ainsi, les actifs avec un haut niveau de spécificité incitent les entreprises à opter pour un mode d'entrée avec un faible engagement de ressources financières.

Le niveau d'incertitude, sur le plan économique (instabilités politiques, fluctuations économiques, volatilité de la monnaie, etc.) ou comportemental (parasitisme ou diffusion des connaissances), est également un élément important à considérer.

Les firmes entrant sur un marché à haut niveau d'incertitude économique ont intérêt à éviter d'acquérir de la propriété à l'étranger qui les engage à un nombre réduit de transactions, celles-ci pouvant s'avérer inadéquates si le contexte change (Anderson et Gatignon, 1986).

Les incertitudes sur le plan comportemental, quant à elles, accroissent les coûts de transaction (nécessité de supervision ou coûts des contrats) et incitent donc les firmes à adopter un mode d'entrée avec un haut niveau de contrôle.

### **3.2 Paradigme éclectique (OLI)**

La deuxième théorie la plus couramment utilisée dans l'analyse du choix de mode d'entrée intègre les différentes connaissances théoriques de la *théorie de l'organisation industrielle*, de la *théorie des coûts de transaction* et de la *théorie de l'internationalisation* (Axinn et Matthysens, 2002)<sup>11</sup>.

Cette théorie estime que la détermination du mode d'entrée doit tenir compte des spécificités de l'industrie et du contexte. Elle correspond à l'évaluation des trois facteurs suivants : (a) les *ownership advantages*, avantages liés à la possession de ressources ou d'actifs uniques, (b) les *location advantages*, avantages liés à l'exploitation d'un actif ou des ressources dans le pays d'accueil ; et (c) les *internalization advantages*, avantages liés à l'*internalisation* d'une transaction, c.-à-d. à l'exploitation d'un actif spécifique par soi-même, en opposition à la sous-traitance, en vue de sécuriser la possession d'un actif ou de ressources cruciales (Dunning et Lundan, 2008b).

<sup>11</sup> Axinn et Matthysens (2002) expliquent que « *l'industrial organization theory is based on the assumption that operating overseas is costlier than doing business at home. To be successful, MNE must create offsetting advantages, partially explained by imperfections in factor and product markets. Internalization theory argues that MNE represent an alternative mechanism for arranging value-added activities across national borders. This is necessary due to market imperfections such as government intervention or buyer uncertainty. The theory shares some roots with transaction costs theory, which shifted attention to predicting when contracts are more efficient (or not) than using hierarchy (firms) to organize economic activity in foreign markets.* »

Canabal et White (2008) révèlent que chaque avantage est lié à des concepts spécifiques:

Ownership advantages relate to control, costs, and benefits of inter-firm relationships; location advantages concern resource commitment, availability, and costs of resources; and internalization advantages refer to the concern for reducing transaction and coordination costs (p. 269).

Les firmes qui ont seulement des avantages liés à la propriété d'actifs et de ressources (*ownership advantages*) favorisent les modes avec un faible niveau de contrôle, tels que les contrats de licence. Les firmes qui ont des avantages liés à la propriété d'actifs et de ressources (*ownership advantages*) et à l'internalisation (*internalisation advantages*), mais pas d'avantages liés à la localisation dans le pays d'accueil, préfèrent les exportations. Enfin, les entreprises qui combinent les trois types d'avantages ont tendance à favoriser les investissements avec capitaux propres.

### 3.3 Distance culturelle

La distance culturelle fait référence à la distance entre deux cultures nationales, évaluée par les mesures de Hofstede (1984) ou d'autres variantes.

Cette théorie stipule que la distance culturelle entre le pays d'origine d'une firme et son pays d'accueil a une influence significative sur la détermination du mode d'entrée. Cependant, deux groupes d'auteurs formulent des hypothèses contraires quant à l'effet de la distance culturelle (Madhok, 1998 ; Tihanyi *et al.*, 2005).

Le premier groupe d'auteurs souligne la propension à choisir un mode d'entrée avec moins d'engagement lorsque la distance culturelle augmente. Ceci s'explique par le coût élevé du transfert de compétences d'une entreprise vers un pays dont la culture est très différente, puisqu'un environnement méconnu exacerbe les coûts d'apprentissage. Dans ce contexte, les entreprises préfèrent accéder aux compétences et aux connaissances culturelles de partenaires déjà établis dans le pays via une JV (Madhok, 1998 ; Barkema et Vermeulen, 1998).

Dans une logique similaire, les firmes peuvent opter pour l'acquisition afin de sécuriser l'accès aux compétences d'une autre entreprise. Cependant, cette solution est probablement moins rentable parce que les coûts d'intégration – émanant de la résistance

au transfert des connaissances – sont susceptibles d'augmenter avec la distance culturelle (Hennart, 1991).

Le second groupe d'auteurs met l'accent sur l'efficacité réduite des transferts de connaissances entre deux pays dont les cultures sont dissemblables. Kogut et Singh (1988) et Kogut et Zander (1993) affirment que, dans un pays dont la culture est différente, les firmes préfèrent internaliser l'exploitation des avantages compétitifs spécifiques à l'entreprise, puisque l'exploitation de ces avantages compétitifs en coopération dans une JV est considérablement moins efficace. Les WOS sont plus favorables dans ce contexte.

De plus, les coûts de supervision d'un partenaire sont susceptibles d'augmenter avec la distance culturelle, à cause des asymétries de l'information. Par conséquent, les firmes sont contraintes à internaliser les activités étrangères pour augmenter l'efficacité de leurs affaires (Padmanabhan et Cho, 1996 ; Chen et Hu, 2002 ; Zhao *et al.*, 2004).

### **3.4 Théorie de l'internationalisation**

La théorie de l'internationalisation (Johanson et Vahlne, 1977) considère que les décisions liées aux modes d'entrée dépendent du moment et des expériences antérieures de la firme (Axinn et Matthysse, 2002). Le concept de savoir empirique (en anglais, *experiential knowledge*) est fondamental dans cette théorie et est défini comme le savoir « *which could be acquired only through actual operational experience in the foreign market* (Erramilli et Rao, 1990). » Ainsi, l'implication de la firme dans un marché étranger est corrélée à une augmentation graduelle, étape par étape, de l'engagement des ressources, lequel est lié à l'acquisition de savoir empirique par la firme dans le marché d'accueil.

Johanson et Vahlne (1977) distinguent quatre étapes dans le développement international : (1) exportations occasionnelles, (2) exportations indirectes via représentants ou distributeurs, (3) présence commerciale à travers des filiales dans le pays hôte et (4) production à l'étranger. Ainsi, le concept central de cette théorie est que la détermination du mode d'entrée de l'entreprise dépend du degré de savoir empirique que celle-ci a accumulé.

### 3.5 Théorie du management par les ressources (RBV)

La théorie du management par les ressources (RBV, en anglais *Resource-based view*) suggère que la performance de la firme dépend des ressources dont elle dispose à l'interne et qu'elle mobilise de façon à générer et à maintenir un avantage concurrentiel durable sur ses compétiteurs (Maltese, 2007).

Selon le cadre d'analyse statique VRIO (en anglais, *Value, Rarity, Imitability et Organizational*), Barney (1991) soutient que, pour être durable, un tel avantage doit créer de la valeur pour l'entreprise, être rare, être non-imitable et avoir été exploité ou généré par l'entremise des capacités organisationnelles de la firme.

En matière de stratégie de mode d'entrée, ce courant de pensée met en évidence l'influence des avantages concurrentiels propres à la firme sur les choix stratégiques. À ce titre, la revue de littérature d'Ekeledo et Savikumar (2004) indique que nous devons nous attarder aux avantages suivants :

- (1) Une **technologie exclusive**, caractérisée en tant qu'un produit, un procédé ou des technologies managériales. En vue de garantir l'exclusivité technologique, la firme serait encouragée à ne pas sélectionner un mode d'entrée avec partage de ressources et capitaux (Agarwal et Ramaswami, 1992), c.-à-d. WOS ou exportation.
- (2) Le **savoir-faire tacite**, des routines et des façons de faire qui sont difficiles à articuler dans un langage, à transmettre et à transférer vers une nouvelle entité. Ce savoir-faire est transporté par les individus qui composent la firme. De la sorte, pour être en mesure d'exploiter cet avantage à l'étranger, l'entreprise est obligée de déplacer l'un de ses actifs essentiels dans de nouveaux marchés : les employés (Teece, 1988).

Le savoir-faire tacite est étroitement lié à l'intensité technologique de la firme, dans le sens où « *the technological knowledge developed by highly technology-intensive firms is often complex, hard to codify and to teach, and, hence, is relatively difficult to transfer* (Hashai *et al.*, 2010, p. 663). » Ainsi, l'intensité technologique encourage l'entreprise à privilégier les modes avec un haut niveau de contrôle et d'engagement de ressource, c.-à-d. WOS. L'objectif étant celui de

réduire les coûts connexes au transfert du savoir-faire tacite, comme les négociations et la mise en place de dispositifs de surveillance pour éviter la dissipation et le détournement de connaissances.

- (3) L'**expérience d'affaires** (en anglais, *business experience*), est un facteur composé par l'expérience géographique – la familiarité avec un marché – et par l'expérience industrielle – l'ancienneté de la firme dans une industrie et le degré de familiarité avec le fonctionnement de cette industrie dans plusieurs marchés (Gomes-Casseres, 1989)

Les deux types d'expérience réduisent les risques perçus d'un investissement. Par conséquent, une firme qui possède les deux aurait intérêt à sélectionner un mode d'entrée avec haut niveau de contrôle et capitaux propres exclusifs, c.-à-d. WOS. Ainsi, le manque d'expérience géographique ou d'expérience industrielle encouragerait l'entreprise à choisir des modes d'entrée collaboratifs, tels que JV ou acquisitions.

- (4) La **taille de la firme** est un attribut qui impose des contraintes sur ce qu'une firme est en mesure de réaliser. Autrement dit, la taille relative indique le degré d'accès à de ressources financières, matérielles, humaines, technologiques et organisationnelles de la firme, lesquels définissent : (a) la capacité de la firme à absorber les risques d'un projet d'internationalisation avec haut niveau d'engagement de ressources (Buckley et Casson, 1976), comme une WOS ou une JV ; et (b) la disponibilité des moyens pour aller de l'avant avec l'acquisition de compétiteurs dans un nouveau marché.

D'après Caves et Mehra (1986), Hennart (1991) et Tsai et Cheng (2004), la taille relative de la filiale au sein d'une organisation joue aussi un rôle sur les choix d'entrée. Une filiale de grande taille relative serait encouragée à privilégier les modes à plus faible engagement (ex. JV ou acquisitions au lieu de WOS). Or, une grande filiale exige un engagement de ressources accru et augmente les risques perçus d'un investissement additionnel.

- (5) Une **culture organisationnelle** performante, se définit comme une culture adaptée aux stratégies et à la disposition des actifs matériels de la firme (Wilkins, 1989). En matière d'expansion de marché, l'entreprise qui possède un tel avantage serait

enclise à exploiter cet avantage à l'étranger avec un haut niveau de contrôle (ex., WOS). Toutefois, elle serait aussi portée à ne pas s'engager dans un mode d'entrée collaboratif (ex., JV), pour assurer le fonctionnement de sa culture organisationnelle (Wernerfelt, 1989).

- (6) La **réputation** de la firme est caractérisée par une image positive et un nom de marque estimé. Étant une ressource fragile, laquelle peut facilement être endommagée par le mauvais comportement d'un partenaire (Bresser, 1988), la firme qui possède une bonne réputation aurait intérêt à protéger cet avantage, de manière à ne pas s'engager avec un mode d'entrée avec capitaux partagés.
- (7) Le **besoin de ressources complémentaires** constitue un avantage compétitif et peuvent être mis à disposition avec un partenariat. Il peut s'agir de compétences adaptées à un marché, de réseaux de distribution, d'installations manufacturières, de connaissances spécifiques, de contacts avec des politiciens, de brevets, etc. Dans ce cas, les modes d'entrée avec partage de capitaux propres (JV ou acquisitions) sont privilégiés par l'entreprise. D'ailleurs, les firmes qui ne possèdent pas les ressources financières nécessaires pour se lancer dans un projet avec capitaux propres exclusifs sont obligées de recourir à cette approche (Zacharakis, 1997).

Un dernier aspect interne à la firme ayant été la source de nombreuses études sur la stratégie d'entrée est le niveau de corrélation d'un projet d'expansion par rapport aux activités principales de l'entreprise – c.-à-d. une stratégie corporative de spécialisation ou de diversification de produit. Le raisonnement théorique repose sur la supposition suivante : une firme visant à développer un secteur d'activité non relié à son activité principale serait encouragée à choisir des modes d'entrée collaboratifs pour se procurer les compétences nécessaires (Stopford et Wells, 1972 ; Lee et Lieberman, 2010).

### 3.6 Théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle se base sur l'idée que les firmes entrent et opèrent dans un contexte institutionnel établi, défini par certaines règles, normes et valeurs du pays

d'accueil (Davis *et al.*, 2000 ; Meyer et Nguyen, 2005). Les notions de distance institutionnelle et de qualité institutionnelle sont fondamentales dans cette théorie.

Les firmes font en sorte de choisir un mode d'entrée qui limiterait les incertitudes liées à un vide institutionnel, à des restrictions légales ou à une grande divergence institutionnelle entre les pays d'origine et d'accueil, ainsi qu'à de faibles institutions dans le pays d'accueil. Dans ce cas, les modes d'entrée avec une implication limitée sont préférables (Delios et Beamish, 1999 ; Brouthers, 2002).

Le travail pionnier de DiMaggio et Powell (1983) a introduit le concept d'isomorphisme et de diffusion institutionnelle. À ce titre, Brouthers (2002) précise que les pressions isomorphes intégrées à un secteur d'activité économique ont une influence significative sur les décisions liées aux modes d'entrée. Afin de renforcer la légitimité de leurs opérations et de leur présence sur le marché, les firmes pénétrant un marché étranger dans un contexte de pression isomorphe accrue imitent les actions et les configurations des firmes dans le marché d'accueil (Davis *et al.*, 2000 ; Kostova et Zaheer, 1999 ; Yiu et Makino, 2002).

### **3.7 Facteurs déterminants, réflexions et prise de position**

Les raisonnements derrière chacune des théories présentées ci-dessus soutiennent les explications d'une grande partie des auteurs qui se penchent sur les choix de modes d'entrée. La plupart des études sont basées sur une théorie prédominante à laquelle sont ajoutées des variables de contrôle qui proviennent d'autres théories.

Pour avoir un aperçu des relations causales prédominantes dans les études quantitatives du domaine, le Tableau 2.2 (p. 54-55) liste les facteurs déterminants les plus populaires et les résultats afférents.

Dans le tableau, ces facteurs sont repartis selon leur nature interne ou externe à l'entreprise. Les facteurs internes sont propres à la firme, alors que les facteurs externes émanent de l'environnement entourant la firme, ce qui inclut le secteur industriel et des éléments attribuables aux pays d'origine et d'accueil.

**Tableau 2.2 Aperçu des facteurs dans la détermination du mode d'entrée ayant été analysés et des résultats des études respectives**

FACTEURS	RÉSULTATS						Nombre total d'études utilisant la variable
	Augmente la probabilité de			Augmente la probabilité de			
Facteurs internes	WOS	JV	Non-significatif	Acquisition	<i>Greenfield</i>	Non-significatif	
Intensité technologique	.12	4	10		8	4	38
Taille de la firme	10	5	12	1	1	7	36
Expérience internationale	7	1	14	5	2	4	33
Expérience internationale dans le pays d'accueil	10	4	7	5		4	30
Taille relative de la filiale	2	6	9	7		2	26
Diversification de produit	1	5	3	2	1	5	17
Intensité de marketing de l'entreprise	3	3	5		2	3	16
Moment de l'entrée	2		5	5		2	14
Spécificité des actifs	4		5				9
Type d'industrie	1	1	6			3	9
Expérience avec WOS	4		1				5
Expérience avec acquisitions				4			4

FACTEURS	RÉSULTATS						Nombre total d'études utilisant la variable
	Augmente la probabilité de			Augmente la probabilité de			
Facteurs internes	WOS	JV	Non-significatif	Acquisition	Greenfield	Non-significatif	
Distance culturelle	5	13	7		6	4	35
Restrictions légales sur les IDE	2	11	4	1	1	3	32
Taux de croissance du marché	1	4	4	3	5	3	20
Risque-pays	6	8	3		2		19
Intensité des ressources naturelles de l'industrie	2	7			1		10
Règlements gouvernementaux	2	3	5			1	11
Degré de consolidation industrielle	1		3		1	4	8
Niveau de compétition de l'industrie	2		3				5
Distance institutionnelle		2					2

Résultats d'études quantitatives sur les modes d'entrée, publiées entre 1990 et 2011.

Source : adapté de Dias *et al.*, (2014).

Les conclusions sont exposées dans la section des résultats, permettant ainsi de déterminer le nombre d'études arrivant aux mêmes conclusions.

Les dichotomies entre propriété exclusive ou partagée (WOS ou JV) et entre acquisition ou investissement greenfield ont été retenues puisqu'elles correspondent aux variables dépendantes les plus fréquemment utilisées dans la littérature. Les résultats non significatifs sont également répertoriés.

Le Tableau 2.2 permet d'apprécier la grande variété de résultats associés à chaque facteur. Par exemple, l'intensité technologique d'une firme est le facteur interne le plus utilisé par certains chercheurs pour prédire le mode d'entrée, mais les résultats obtenus ne font manifestement pas consensus. En contrepartie, 4 études prévoient une préférence pour une JV, 12 proposent l'effet exactement opposé (WOS) et 10 autres indiquent que la relation de causalité est tout simplement non significative.

À première vue, le nombre considérable d'incohérences dans le Tableau 2 est frappant. Plusieurs facteurs pourraient expliquer ce grand nombre de résultats divergents. Nous pouvons en citer quelques-uns, tels que les méthodologies utilisées, les mesures, le cadre temporel ou l'origine des données. Cependant, le conseil de Dunning (2001), stipulant que « *no single theory of international trade can satisfactorily explain all forms of cross-border transactions in goods and services* (p. 176) », doit nous alerter à propos des limites de la généralisation des théories utilisées dans ce domaine.

Les résultats conflictuels doivent également nous faire prendre conscience de la nécessité de considérer le vaste panel de théories et de concepts comme un ensemble d'outils complémentaires. Chacun d'entre eux a des forces et des faiblesses pour l'analyse de différents contextes, différents secteurs économiques et différents cadres temporels.

En effet, Axinn et Matthyssens (2002), Canabal et White (2008), Cantwell *et al.* (2009) et Morschett *et al.* (2010) suggèrent que la littérature sur les modes d'entrée devrait tirer avantage de l'utilisation de nouveaux cadres conceptuels intégratifs et d'une approche théorique mixte.

Nous nous inspirons de cette réflexion pour élaborer un cadre d'analyse éclectique propre à l'étude de l'expansion de l'EAP. Nous estimons ainsi que le cadre conceptuel que nous mettons en valeur doit être adapté au contexte de l'industrie.

Concrètement, nous tenons à incorporer les théories courantes les plus populaires, mais aussi des éléments explicatifs qui émanent de considérations propres (a) à la nature de l'activité économique et (b) aux caractéristiques de l'industrie, ainsi que (c) des firmes qui composent l'industrie.

#### **4. Considérations spécifiques au secteur des services**

Bien que le secteur tertiaire soit devenu un acteur majeur de l'économie globale au cours des dernières décennies, la majorité de la littérature sur les modes d'entrée est fondée sur des données d'activités industrielles (Canabal et White, 2008).

Un petit nombre d'auteurs a étudié les facteurs déterminants pour les modes d'entrée dans le secteur des services (Erramilli et Rao, 1990 ; Patterson et Cicic, 1995 ; Ekeledo et Sivakumar, 1998, 2004 ; Axinn et Matthysens, 2002 ; Brouthers et Brouthers, 2003 ; Blomstermo *et al.*, 2006 ; Castellacci, 2010 ; Morschett *et al.*, 2010). Le constat général est que les caractéristiques spécifiques aux services empêchent d'utiliser les cadres d'étude traditionnels sans y effectuer des modifications adéquates.

##### **4.1 Hard services et soft services**

À la différence des biens manufacturés, les services sont des marchandises intangibles. Ils sont donc éphémères et ne peuvent pas être touchés, vus ou transportés. La valeur d'un service est donc définie par sa performance et la qualité de l'expérience afférente.

Les services nécessitent tout de même un moyen d'être livrés, que ce soit à travers un produit ou un équipement (ex. télécommunications) ou grâce à une personne (ex. services juridiques) (Patterson et Cicic, 1995).

En effet, Dunning (1989) suggère que la plupart des biens manufacturés incluent des services et que la plupart des services nécessitent des biens manufacturés intermédiaires.

Sur une échelle de tangibilité, les services purs seraient à une extrémité, les services incluant des biens manufacturés au milieu et les produits purs à l'autre extrémité.

Par conséquent, les services peuvent être classés selon leur degré de tangibilité. En termes de commercialisation internationale, Erramilli (1990) affirme qu'un service appartient à l'un des deux groupes suivants : *hard services* ou *soft services*.

Les *hard services* sont intégrés dans un support de stockage (biens manufacturés) – ex. logiciels informatiques, publicité ou location d'équipements. Ils peuvent donc être exportés puisque leur fabrication et leur consommation ne doivent pas nécessairement avoir lieu au même endroit. En revanche, la consommation et la production des *soft services* sont simultanées (ex. : restauration, hébergement et services de santé). Les exportations ne sont donc pas envisageables et toute perspective d'internationalisation de *soft services* nécessite une présence locale.

Erramilli (1991), Erramilli et Rao (1993) et Blomstermo *et al.* (2006) suggèrent que les entreprises de *soft services* sont plus enclines à choisir des modes d'entrée avec des niveaux de contrôle élevés. Ceci s'explique par le fait que les firmes de *soft services* doivent établir des interactions client-fournisseur étroites et fréquentes. L'interprétation des informations collectées au cours de ces interactions permet une adaptation rapide afin de répondre aux attentes du client et d'améliorer la perception de la qualité du service.

En ce sens, les conclusions de Blomstermo *et al.* (2006) suggèrent que la distance culturelle accroît la préférence des firmes de *soft services* pour les modes avec un niveau élevé de contrôle. La distance culturelle inhibe ainsi le flux d'informations entre le vendeur et le client. Cet effet négatif peut seulement être estompé par une présence locale à l'étranger avec un mode d'entrée à haut niveau de contrôle.

À l'inverse, les conclusions d'Erramilli et Rao (1993) suggèrent que l'effet opposé est vrai. Ils affirment que la préférence des entreprises de services pour les modes avec un contrôle partagé augmente avec la distance culturelle, du fait de l'aversion au risque, lequel serait plus élevé dans un marché d'accueil avec une haute divergence culturelle.

Ekeledo et Sivakumar (1998) attirent l'attention sur les similarités entre les firmes de *hard services* et les entreprises manufacturières. Lorsque les *hard services* sont intégrés dans

leur support de stockage (ex. : livre, disque, téléphone portable, etc.), ils peuvent être considérés comme des biens manufacturés dans la mesure où ils peuvent être standardisés et produits en masse. Par conséquent, les théories traditionnelles de modes d'entrée peuvent plus facilement être appliquées à ce type de firmes.

#### **4.2 Personnalisation des services et degré de contact avec les clients**

En plus d'être classés selon leur degré de tangibilité, les services peuvent être catégorisés selon le niveau d'interactions client-fournisseur requis.

Le niveau d'interaction est étroitement lié au degré de personnalisation des services offerts par la firme. Ainsi, d'après la matrice de Patterson et Cicic (1995), adaptée de Vandermerwe et Chadwick (1989), les *hard services* peuvent être répartis en deux catégories d'entreprises : l'une offrant des services standardisés et l'autre offrant des services personnalisés. La même distinction peut être effectuée pour les firmes proposant des *soft services*<sup>12</sup>.

L'étude de Patterson et Cicic (1995) indique que le type de prestation de services le plus répandu parmi tout type de firme confondue est la *représentation directe*. Il s'agit d'interactions client-fournisseur qui sont « *realized primarily through travel by employees, and supplemented by electronic, telephone and other means of communication*

(Patterson et Cicic, 1995, p. 73). »

---

<sup>12</sup> Patterson et Cicic (1995) suggèrent que (1) les *hard services standardisés* incluent le développement de logiciels, l'installation ou l'essai de nouveaux logiciels ou d'équipements, le développement de cours de formation à distance, disques compacts ; (2) les *hard services personnalisés* comprennent les cours de formations sur place, le conseil en matériel informatique, la gestion des locaux, les services de logement, la restauration, la formation et le soutien logiciel ; (3) les *soft services standardisés* comprennent le recrutement des cadres, les études de marché, le conseil en sciences environnementales, les transports, la finance et l'assurance, les technologies de l'information, les services de conception de produits ; (4) les *soft services personnalisés* intègrent la gestion de projets, le conseil en ingénierie, le conseil en stratégie, le conseil en développement des ressources humaines, les firmes d'études de marché élargi, les services juridiques.

Une autre observation intéressante (Patterson et Cicic, 1995) est que, parmi les quatre catégories d'entreprises de services, les *hard services personnalisés* sont ceux qui semblent favoriser le plus la propriété à l'étranger. En effet, ils ont davantage recours à des WOS, alors que les *hard services standardisés* préfèrent les contrats de mandat<sup>13</sup>.

Pour ce qui est des *soft services* les résultats sont similaires : les *soft services personnalisés* sont plus enclins à opter pour des WOS, alors que les *soft services standardisés* favorisent les contrats de mandat.

Patterson et Cicic (1995) affirment que ces préférences sont les conséquences du haut degré d'interaction requis par les services personnalisés, que ce soit pour les *soft* ou les *hard services*. La distance culturelle peut également avoir un effet plus important sur les firmes à haut niveau d'interaction, puisqu'elles doivent intensifier leurs efforts sur les capacités de communication et la sensibilité culturelle.

Une catégorisation des modes d'entrée spécifiques au secteur des services doit donc nécessairement inclure ces modes, à savoir la représentation directe et les contrats de mandat (voir Tableau 2.3, p. 61).

---

<sup>13</sup> Les contrats de mandat sont des accords contractuels entre des firmes indépendantes dans des secteurs d'activité similaires. Les deux partenaires mettent leurs ressources et leurs compétences en commun pour acquérir de nouvelles parts de marché.

**Tableau 2.3 Modes d'entrée pour les firmes de services et niveau d'engagement dans le pays d'accueil**

Mode d'entrée	Exigence en matière d'engagement des ressources	Spécificité de l'engagement au marché	Niveau de contrôle et d'intervention	Capitaux propres
<b>Représentation directe</b>	Aucun	-	1 (plus faible)	Non
<b>Franchise/Licence</b>	Très faible	Très faible	2	Non
<b>Distributeur/Agent d'exportation</b>	Faible	Faible	3	Non
<b>Exportations directes</b>	Faible à modérée	Faible	4	Non
<b>Contrats de mandat</b>	Modérée	Faible	5	Non
<b>Représentation commerciale</b>	Modérée	Modérée	6	Exclusifs
<b>JV minoritaire</b>	Modérée	Elevée	7	Partagés
<b>JV 50-50</b>	Modérée	Elevée	8	Partagés
<b>JV majoritaire</b>	Modérée à élevée	Elevée	9	Partagés
<b>Acquisition - <i>brownfield</i></b>	Elevée	Elevée	10	Exclusifs
<b>WOS - <i>greenfield</i></b>	Très élevée	Elevée	11 (plus élevé)	Exclusifs

Source : adapté de Erramilli et Rao (1990), Ekeledo et Sivakumar (1998) et Patterson et Cieie (1995).

### 4.3 Intensité capitalistique

Le niveau d'intensité capitalistique correspond à l'ampleur de l'investissement en capital fixe par rapport au volume total des investissements nécessaires pour commencer les opérations à l'étranger (Erramilli et Rao, 1993). Par conséquent, l'intensité capitalistique est corrélée à l'engagement des ressources dans le nouveau marché.

Les firmes de services ont généralement un niveau d'intensité capitalistique plus faible que les entreprises manufacturières (Campbell et Verbeke, 1994 ; Brouthers et Brouthers, 2003). Toutefois, le niveau d'intensité capitalistique varie significativement entre les firmes de services (Erramilli et Rao, 1993) et certains auteurs utilisent cette mesure pour établir une classification des services (Windrum et Tomlinson, 1999 ; Hertog, 2000 ; Contractor *et al.*, 2003).

On peut distinguer les industries du savoir (en anglais, *knowledge-based industries*) qui ont une faible intensité capitalistique – ex. la publicité, la comptabilité, l'ingénierie, l'architecture, etc. – et les industries capitalistiques (en anglais, *capital-intensive industries*) qui ont une forte intensité capitalistique – ex. : l'hébergement, les télécommunications, les transports, l'énergie, etc.

Sanchez-Peinado et Pla-Barber (2006) indiquent que les ressources fondamentales dans les industries du savoir sont le capital humain, le savoir-faire tacite et la propriété intellectuelle, alors que pour les entreprises capitalistiques, ce sont les biens matériels et le capital financier.

Anand et Delios (1997) rappellent que pour les industries capitalistiques, l'importance des investissements dans des usines, en équipements ou en biens matériels, nécessaires au lancement d'une prestation de services à l'étranger, constitue un important engagement de ressources et, alors, une importante barrière à la sortie.

En revanche, les prestations de services basées sur le savoir sont susceptibles de faire face à de plus grandes variations, puisque le résultat final de leur offre dépend des personnes qui interviennent dans le processus. Pour ces services, le contrôle de qualité est donc primordial et implique de constantes adaptations des services aux demandes des clients (Palmer, 1995).

Les résultats de Sanchez-Peinado et Pla-Barber (2006) suggèrent que, face à des conditions de risque élevé et d'incertitude culturelle dans un pays étranger, les entreprises de l'industrie du savoir préfèrent les modes d'entrée avec un niveau de contrôle plus élevé que les entreprises capitalistiques. Les auteurs indiquent que la détermination du mode d'entrée pour les firmes de services basées sur le savoir est conditionnée par un plus faible niveau d'investissement nécessaire pour débuter les opérations à l'étranger et par les difficultés liées au transfert du savoir tacite à des tierces parties dans le pays d'accueil (Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006). De plus, ces firmes sont moins soucieuses que les firmes capitalistiques de la stabilité politique et économique ou des différences culturelles lorsqu'elles choisissent leur mode d'entrée.

En conclusion, le niveau d'engagement des ressources plus élevé requis aux firmes de service capitalistiques lors de leur internationalisation les incite à choisir un mode d'entrée

suivant des raisonnements similaires à ceux observés dans le secteur manufacturier, en particulier lorsque le pays présente un haut niveau de risque et de grandes différences culturelles (Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006).

#### **4.4 Firmes suivant leurs clients et celles à la recherche de nouveaux marchés**

Les firmes de services suivent fréquemment les clients de leur pays d'origine dans leur processus d'internationalisation. Ces firmes entrent dans un pays étranger en premier lieu pour servir les filiales étrangères de leurs clients domestiques. À l'inverse, d'autres entreprises pénètrent des marchés étrangers pour offrir des services à de nouveaux clients étrangers.

Cette tendance a été d'abord étudiée par Weinstein (1974, 1977), puis schématisée et testée par Erramilli et Rao (1990). Distinguer les motivations à l'internationalisation des firmes qui suivent leurs clients (en anglais, *client followers*) et de celles qui cherchent de nouveaux marchés (en anglais, *market seeking*) s'est révélé être un facteur intéressant pour prédire les décisions liées aux modes d'entrée pour les firmes de *soft services* comme de *hard services*.

Les résultats d'Erramilli et Rao (1990) indiquent que les firmes qui suivent leurs clients ont tendance à préférer les WOS, alors que les firmes qui cherchent de nouveaux marchés favorisent les JV. Ceci s'explique par le fait que les firmes qui suivent leurs clients, lorsqu'elles s'internationalisent pour servir un client domestique, sont censées être mieux informées sur le marché de destination. Elles perçoivent ainsi des niveaux de risque et d'incertitude sur le pays d'accueil relativement faibles, et sont donc plus enclines à opter pour un haut niveau d'engagement des ressources. À l'inverse, les firmes qui cherchent de nouveaux marchés ont tendance à s'associer avec des partenaires locaux dans le pays d'accueil puisqu'elles sont davantage disposées à renoncer à une partie de leur contrôle afin de minimiser le risque et l'incertitude (Erramilli et Rao, 1990).

## 5. Posture institutionnelle de l'entreprise

Comme mentionné auparavant, jusqu'à présent, les auteurs ayant inclus une perspective institutionnelle dans l'étude des facteurs déterminants pour le choix du mode d'entrée ont considéré les institutions comme des facteurs fixes, durables et statiques. Le raisonnement étant ceci : les firmes réagissent aux environnements institutionnels établis dans le pays d'accueil en optant pour des modes d'entrée qui atténuent le fardeau – ou augmentent leurs avantages compétitifs – créés par un ensemble prédéfini de normes, règles et valeurs.

La théorie très influente de DiMaggio et Powell (1983), fondée sur l'hypothèse de diffusion institutionnelle par le biais de pressions isomorphes, coercitives et normatives, a renforcé cette vision des firmes étant considérées comme des acteurs réactifs.

Il nous semble que ces connaissances théoriques apportent peu pour l'analyse de la détermination du mode d'entrée des firmes de secteurs économiques innovants et dynamiques qui déstabilisent les conventions préalables, telles que l'économie collaborative et, selon notre intérêt, l'industrie de l'autopartage.

En effet, les principales entreprises de cette industrie en pleine croissance semblent avoir une tendance à approcher les institutions avec un tout autre état d'esprit. Ainsi, nous portons notre attention vers un courant récent de théories institutionnelles qui avancent une vision plutôt proactive des entreprises.

### 5.1 Entreprises : agents proactifs du changement institutionnel

Inspiré par des publications empiriques qui s'intéressent aux mécanismes du changement institutionnel (Kogut *et al.* 2002 ; Morgan, 2005), Cantwell *et al.* (2009) affirment qu'on vit un « *shift in the study of institutions in the social sciences from a view that emphasizes institutional embeddedness to one that is focused on active agency* (p. 572). »

Les institutions, selon la définition de North (1990), sont des « *humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. Both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights)* (p. 97). » Elles établissent donc les règles du jeu dans un contexte politique et social déterminé. Cependant, North (1990, 2005) affirme

que les institutions sont défierées et modifiées par les actions et les réponses mêmes des joueurs impliqués dans la partie.

Par ailleurs, North (2005) suggère que les systèmes non-ergodiques<sup>14</sup>, tels que celui qui existe dans les marchés mondiaux interconnectés, sont caractérisés par d'extrêmes incertitudes qui favorisent le développement de nouvelles sphères de création de valeur et d'institutions novatrices. North (2005) affirme qu'à long terme, la croissance économique requiert la création d'institutions plus complexes par les acteurs du marché et la société en général, pour gérer les incertitudes qui émergent des formes d'échanges de plus en plus complexes et adaptées.

Vraisemblablement, les entreprises ont un rôle important à jouer dans ce processus continu de création de valeur et de changement institutionnel. En effet, Cantwell *et al.* (2009) indiquent que « *while the institutional environment is external to any individual firm, the process through which new institutions are created is often initiated through the experimental actions of individual firms* (p. 571). »

## 5.2 Travail institutionnel

Le travail de DiMaggio (1988) introduit le terme « entreprenariat institutionnel » et des considérations liées à l'engagement institutionnel (en anglais, *institutional agency*) dans les théories institutionnelles. Plus tard, le concept de *travail institutionnel*, défini comme « *the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions* » par Lawrence et Suddaby (2006, p. 216), devient un pilier pour ce courant de pensée.

Les premières recherches empiriques du courant de pensée qui se sont adressées aux entreprises ont examiné comment les entités collectives, telles que les groupes industriels (Rao, 1994), les dirigeants d'entreprise (Greenwood et Suddaby, 2006) et les ONG

---

<sup>14</sup> La notion de *système non-ergodique* fait référence à des processus cycliques qui sont caractérisés par des résultats imprévisibles.

(Maguire et Hardy, 2006), cherchent de la légitimité en encourageant de nouvelles formes d'institutions et d'organisations. Les publications plus récentes (Cantwell *et al.*, 2009 ; Alvarez *et al.*, 2014) se sont concentrées davantage sur l'engagement des entreprises dans le travail institutionnel, non seulement pour des questions de légitimité, mais également pour faire évoluer l'environnement institutionnel à leur propre avantage.

La notion d'intention est cruciale pour notre étude parce qu'elle reconnaît que les entreprises peuvent être parfaitement conscientes de leur rôle d'agent du changement institutionnel.

À ce titre, le cadre théorique que nous souhaitons construire afin d'analyser les modes d'entrée des EAP ne serait pas complet si nous n'incluions pas la perception que la firme possède de son caractère proactif et de son engagement institutionnel auprès du marché d'origine et de celui d'accueil.

Cantwell *et al.* (2009) distinguent 3 types d'engagements des FMN à l'égard des institutions, sur une échelle croissante du rôle proactif : évitement institutionnel, adaptation institutionnelle et coévolution institutionnelle. Ils indiquent que ces approches ne s'excluent pas mutuellement. Une même firme est susceptible d'adopter à la fois l'adaptation et la coévolution dans différents pays d'accueil, dans des secteurs industriels distincts ou à différents moments. Toutefois, ils indiquent que :

Adaptation would be more likely to occur in relatively stable environments and in less innovative sectors, whereas more dynamic environments are likely to both allow and require innovation and a continuous co-evolution for the firm to sustain a competitive advantage (Cantwell *et al.*, 2009, p. 557).

Le Tableau 2.4 (p. 67) résume les principales caractéristiques des différentes approches que peut adopter une firme à l'international.

Tableau 2.4 Formes d'engagement institutionnel des FMN

	Perception de l'environnement institutionnel par la firme	Dynamisme du secteur économique	Principales caractéristiques
Évitement institutionnel	Exogène	Stable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les firmes choisissent entre différents environnements institutionnels</li> <li>- Les firmes réagissent à une mauvaise qualité des institutions en ajustant leur mode d'entrée</li> </ul>
Adaptation institutionnelle	Exogène	Peu dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les firmes adaptent leur propre comportement pour être mieux adaptées au pays</li> <li>- Les firmes peuvent essayer d'influencer les institutions locales, mais seulement de manière limitée</li> <li>- Les firmes cherchent de la légitimité en s'adaptant aux pressions isomorphes locales</li> <li>- Du fait de l'adaptation et de l'apprentissage, les firmes acquièrent des options stratégiques</li> <li>- Intégration dans un contexte institutionnel</li> </ul>
Coévolution institutionnelle	Partiellement endogène	Dynamique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les firmes s'adaptent à de nouveaux contextes institutionnels par un processus de coévolution</li> <li>- Les firmes introduisent de nouvelles institutions qui sont adaptées au contexte local</li> <li>- Des retombées institutionnelles involontaires se produisent du fait de l'imitation locale</li> <li>- Engagement actif et travail institutionnel</li> </ul>

Source : Adapté de Cantwell *et al.* (2009)

### 5.3 Mécanismes de coévolution : travail institutionnel et création de valeur

Le travail institutionnel est fondamental aux secteurs économiques émergents qui sont susceptibles à des niveaux élevés d'incertitude, dans la mesure où la performance économique et la survie des entreprises dépendent de la création d'une identité industrielle et de réglementations favorables. Par exemple, l'économie du partage lutte pour être légalement reconnue et acceptée par les consommateurs à travers le monde, en incitant les consommateurs à adopter une culture de consommation collaborative et les décideurs politiques locaux à intégrer ces pratiques commerciales dans les réglementations locales. Dans certains cas, la survie même d'entreprises comme Car2go, Uber ou AirBnb dans des pays donnés ou dans certaines municipalités, dépend de « la performance de leur engagement institutionnel. »

Ainsi, Scott (1987) suggère que les entrepreneurs innovants ont davantage d'incitations à modifier l'environnement institutionnel entourant les industries émergentes. Ces actions, visant à déstabiliser le statu quo institutionnel, ont deux objectifs fondamentaux : construire une nouvelle identité industrielle et plaider pour un soutien réglementaire (Lawrence et Suddaby, 2006).

Construire une nouvelle identité industrielle correspond au façonnage d'une conviction collective qui définit de nouvelles relations sociales entre les acteurs et les entités, des pratiques particulières et des professions distinctives. Ainsi, il s'agit de nommer de nouveaux concepts et pratiques, en plus d'éduquer les consommateurs aux utilisations et aux aspects spécifiques du nouveau service ou produit (Lounsbury, 2001). Alvarez *et al* (2014) indiquent également le fait que créer une nouvelle identité industrielle repose sur la capacité à convaincre les clients potentiels et les parties prenantes que le service ou le produit est une offre unique dans le marché (en anglais, *a valuable proposition*).

Lawrence et Suddaby (2006) affirment qu'afin de créer et d'exploiter de nouvelles opportunités, les entrepreneurs doivent mobiliser un support politique et réglementaire afin de créer de la légitimité auprès des parties prenantes, des consommateurs et des représentants du gouvernement. Les efforts quant à la réglementation incluent la promotion de nouvelles normes, « *lobbying, promoting agendas and proposing new or attacking existing legislation* » (Galvin, 2002).

Boddewyn (2003) soutient que la gestion efficace de l'environnement institutionnel d'une FMN passe par l'adaptation et l'engagement actif. Par exemple, la propension à créer de nouvelles normes et à les rendre légitimes peut amener des ONG et des entreprises à devenir des partenaires pour une cause commune, ce qui peut engendrer des adaptations des deux côtés (Teegen *et al.*, 2004).

Il est également important de se rappeler que les firmes aspirent à la création de valeur. Par conséquent, Alvarez *et al.* (2014) indiquent que les entrepreneurs innovants sont susceptibles de façonner leur environnement institutionnel afin de garder une position de contrôle et de sécuriser leurs avantages compétitifs.

Par conséquent, en s'engageant dans le travail institutionnel, les entreprises induisent de fait un processus de coévolution : favoriser la création de valeur dans les industries émergentes en modifiant leur environnement institutionnel.

Par ailleurs, la coévolution peut aussi entraîner des transformations institutionnelles à des niveaux supranationaux ; « *These include various efforts to influence the standards being promoted and/or enforced by existing supranational bodies, as well as proactive institutional entrepreneurship to self-regulate specific aspects of corporate behavior* (Cantwell *et al.*, 2009, p. 577). »

#### **5.4 Implications pour les théories sur les modes d'entrée**

Incorporer la perspective du travail institutionnel dans l'analyse des modes d'entrée suppose de se demander si l'entreprise adhère à cet état d'esprit d'engagement institutionnel. Il est à prévoir qu'une firme se percevant elle-même comme un agent de transformation institutionnelle aura des motivations distinctes à choisir un mode d'entrée spécifique.

Du fait de la nature des mécanismes de coévolution mentionnés précédemment, un tel engagement institutionnel dans un pays étranger peut exiger de hauts niveaux d'engagement des ressources, de contrôle et d'implication. Autrement dit, le travail institutionnel est une activité créatrice de valeur nécessitant d'importantes ressources, notamment du fait que les résultats des processus de coévolution (politiques favorables,

identité industrielle et création de valeur) peuvent mettre du temps à prendre forme (Alvarez *et al.*, 2014).

Par conséquent, une firme dans un secteur émergent qui a conscience de son rôle d'agent de changement institutionnel et qui veut s'engager au travail institutionnel dans un nouveau marché aurait avantage à choisir un mode d'entrée avec capitaux propres et avec un niveau élevé de contrôle.

Pour ce qui est de la décision d'implantation, il semble qu'une telle firme devrait préférer les investissements *greenfield* plutôt que les acquisitions ou les partenariats. Les raisons d'un tel choix sont : (a) assurer le contrôle sur les processus du travail institutionnel dans le pays d'accueil, en se libérant des éventuelles complications émanant de l'intégration de systèmes de gestion et de cultures d'affaires conflictuelles et (b) créer une marque forte et unique à travers les différents marchés, laquelle promeut et incarne la nouvelle identité industrielle en train d'être façonnée.

## 6. Théories sur les modèles d'affaires

Les théories qui se penchent sur les modèles d'affaires ont connu une forte croissance depuis la fin des années 1990, de pair avec la diffusion de l'internet, puisque la grande majorité de ces études s'attarde au commerce électronique (Zott *et al.*, 2011). Toutefois, selon la récente revue de littérature de Zott *et al.* (2011), la définition du concept de modèle d'affaires est loin d'être homogène, ce qui engendre des constatations avec de grandes incohérences.

D'après les auteurs, nous avons avantage à intégrer la notion de structure de coûts et d'opérationnalisation de l'activité (en anglais, *activity system*) dans la définition d'un modèle d'affaires, autrement dit le système opérationnel que la firme met sur place pour offrir une proposition de valeur viable aux consommateurs.

En ce sens, nous avons retenu la définition de Teece (2010) :

A business model articulates the logic and provides data and other evidence that demonstrates how a business creates and delivers value to customers. It also outlines the architecture of revenues, costs, and profits associated with the business enterprise delivering that value (p.173).

### **6.1 Modes d'entrées et modèles d'affaires**

L'analyse de Ojala et Tyrväinen (2006) suggère qu'il existe des liens entre le choix de mode d'entrée et les différents modèles d'affaires dans l'industrie de logiciels, surtout en ce qui concerne la façon dont certaines entreprises procurent de la valeur à leurs clients selon la nature du service offert. Plus spécifiquement, dans le cas de l'expansion des firmes de logiciel japonaises, il semblerait que le degré de standardisation ou de personnalisation des services offerts serait au cœur de la distinction entre les modèles d'affaires de cette industrie.

Somme toute, l'évidence démontre que toute analyse portant sur les modèles d'affaires doit être adaptée à l'industrie cible, de façon à repérer les éléments qui distinguent la proposition de valeur d'une firme à l'autre dans un même secteur d'activité.

Par exemple, Vaskelainen (2014) met en évidence la façon dont les EAP articulent leur proposition de valeur, c.-à-d. les différents modèles d'affaires de l'industrie de l'autopartage, à partir d'une distinction entre les trois modes opérationnels prédominants : aller-retour, aller simple et P2P.

Néanmoins, il reste à découvrir si l'adoption d'un modèle d'affaires a une influence sur la stratégie d'expansion de la firme d'autopartage et quelle est la nature de cet effet.

## CHAPITRE III – MÉTHODOLOGIE

Les chapitres précédents ont dressé un portrait de l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord et ont ensuite identifié les assises théoriques sur lesquelles l'expansion des EAP pourrait être examinée.

Le présent chapitre est consacré aux choix méthodologiques qui ont été faits pour aborder notre problématique de recherche. Rappelons-nous qu'il s'agit de répondre à la question suivante : **Comment expliquer les stratégies d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord en tenant compte des particularités des entreprises et de l'industrie ?**

Par conséquent, la méthodologie retenue doit nous amener à sélectionner des entreprises selon des critères pertinents et à explorer l'influence des facteurs émanant de l'entreprise et des spécificités de l'industrie sur leur choix de modes d'entrée lors de leurs projets d'expansion vers de nouveaux marchés. Elle doit aussi nous permettre d'appréhender l'adéquation des perspectives de l'internationalisation à l'analyse de l'expansion des EAP, de façon à faire ressortir les considérations qui sous-tendent le choix de ces entreprises en matière de mode d'entrée et d'adaptations subséquentes.

Ce chapitre a pour objectif d'assurer la transparence et la crédibilité de notre étude en justifiant et décrivant rigoureusement chaque aspect de notre démarche scientifique. Dépourvue de telles considérations méthodologiques, selon Lapan *et al.* (2011, chapitre 1), notre étude ne serait pas en conditions d'être critiquée, reproduite ou adaptée.

### 1. Recherche qualitative

En termes pratiques, la formulation de notre question de recherche nous encourage à vouloir **comprendre le sens** attribué par les dirigeants des EAP aux facteurs contextuels de l'industrie et aux caractéristiques propres à leurs entreprises qui les mènent à gérer des projets d'expansion en Amérique du Nord d'une manière particulière. Nous souhaitons également approfondir nos connaissances par rapport à un **phénomène social** qui s'insère

dans un **contexte précis**, plus précisément dans l'expansion récente de l'industrie de l'autopartage sur le continent nord-américain.

D'après Maanen (1979, p. 520), contrairement à la recherche quantitative qui vise à estimer et à repérer la fréquence d'un phénomène, la recherche qualitative porte sur l'interprétation de la signification d'un phénomène social dans son contexte naturel. En ce sens, Patton (1985) reconnaît que la recherche qualitative est tout d'abord « *an effort to understand situations in their uniqueness as part of a particular context and the interactions there* (p. 1) ».

Par conséquent, et en tenant compte des caractéristiques signalées, si nous nous attardons aux caractéristiques de notre question de recherche, le choix le plus approprié pour notre démarche scientifique est celui d'une approche qualitative.

Puisque nous allons de l'avant avec une approche qualitative, Merriam (2009, p.14) indique que nous devons garder à l'esprit l'impératif de vouloir comprendre le phénomène d'étude selon le point de vue des participants. En termes pratiques, il s'agit d'adopter une **posture emic** (la perspective du participant), contrairement à une posture **etic** (la perspective du chercheur externe), par rapport aux entreprises d'autopartage et aux multiples acteurs concernés lors de l'analyse de leur projet d'expansion.

Il suggère aussi (Merriam, 2009, p. 16) qu'une recherche qualitative telle que la nôtre doit se servir amplement de **descriptions** du contexte, des participants concernés et du phénomène en question pour transmettre efficacement les découvertes de l'analyse. Les mots et les symboles jouent donc un rôle central dans la présentation des constatations de l'analyse qualitative, un rôle équivalent aux chiffres dans une analyse quantitative.

## 2. Étude de cas

### 2.1 Type de recherche qualitative : étude de cas

« *Qualitative research is an umbrella term for a wide variety of approaches to and methods for the study of natural social life* (Saldana, 2011, p. 3). » Donc, nous devons choisir parmi plusieurs *types* d'approches qualitatives. Les classifications sont nombreuses, pouvant aller jusqu'à 45 types selon Tesch (1990). Néanmoins, de nombreux

auteurs (Cresswell, 2007 ; Denzin et Lincoln, 2005 ; Lapan *et al.*, 2011 ; Merriam, 2009) reconnaissent que certaines approches sont parmi les plus populaires : l'étude de cas, l'ethnographie, la *grounded theory*, la narrative et la recherche critique.

De nouveau, nous devons nous pencher sur les caractéristiques de notre problématique de recherche pour sélectionner une approche appropriée. Yin (2014, p. 9-14) suggère que nous pouvons préciser notre choix en fonction de trois critères : (1) la nature de la question de recherche posée, c.-à-d. est-ce qu'il s'agit d'une question du type *comment*, *pourquoi*, *où*, *qui*, *quot*, ou *combien* ? ; (2) le besoin de devoir contrôler le comportement des participants et les caractéristiques du phénomène tel que dans une expérience de laboratoire ; et (3) le degré de contemporanéité de l'étude, c.-à.-d. le niveau auquel les « *variables are so embedded in the situation as to be impossible to identify ahead of time*

(Merriam, 2009, p. 46). »

Premièrement, rappelons-nous que notre recherche a pour objectif de **comprendre comment** les différentes considérations émanant des spécificités de l'industrie et des firmes sélectionnées déterminent les contours de la stratégie d'expansion des firmes d'autopartage vers de nouveaux marchés. Autrement dit, nous cherchons à explorer l'influence de multiples considérations sur les choix de modes d'entrée des EAP.

Deuxièmement, il découle de notre problématique que nous n'avons **aucune intention de manipuler le comportement** des EAP, les caractéristiques de leurs projets d'expansion ou le contexte qui les entoure. Bien au contraire, il s'agit de discerner le sens des considérations qui les mènent à agir d'une façon spécifique dans leur environnement naturel.

Troisièmement, nous nous intéressons à un **phénomène contemporain**, à savoir l'expansion récente des EAP présentes en Amérique du Nord.

Selon Yin (2014, p. 9-14), la concordance des trois éléments ci-dessous dans une analyse justifie le choix de l'étude de cas comme approche de recherche.

Par ailleurs, pour Yin, une étude de cas : « *is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*

(p. 16). » Or, cette définition

s'applique promptement à notre question de recherche, d'autant plus que les particularités du phénomène en question (l'expansion des EAP) et de son contexte (les caractéristiques de l'industrie en Amérique du Nord) sont difficiles à isoler. À ce sujet, voir la section 4 du chapitre premier (p. 29 à 37).

Cependant, Merriam (2009, p. 40) et Lapan *et al.* (2011, chapitre 10) notent qu'une étude de cas est, avant tout, une analyse et une description détaillée d'un *système restreint*, c.-à-d. le cas. Ce qui distingue cette approche des autres est effectivement son caractère restreint : « *if the phenomenon you are interested in studying is not intrinsically bounded, it is not a case* (Merriam, 2009, p. 41). »

En tenant compte de notre question de recherche, il est alors évident que notre préférence pour l'étude de cas est justifiée, puisque nous ciblons un **groupe d'entreprises précises** (qui entament des projets d'expansion), lesquelles développent leurs affaires dans une **industrie précise** (l'industrie de l'autopartage) située dans une **région précise** (majoritairement en Amérique du Nord).

D'ailleurs, Stake (2006, p. 1) indique que *l'unité d'analyse*, et non pas le sujet de l'enquête, caractérise une étude de cas : « *A case is a noun, a thing, an entity ; it is seldom a verb, a participle, a functioning* (p. 1). » Effectivement, notre recherche peut se définir comme une étude de cas dans la mesure où nous avons **sélectionné une entité spécifique** (les EAP en Amérique du Nord) comme unité d'analyse. Le sujet de l'enquête, compris comme « la gestion des projets en expansion » dans notre recherche, n'a aucune implication dans le choix de l'approche retenue. Autrement dit, c'est l'unité d'analyse, et non pas le sujet de l'enquête, qui nous motive à choisir l'approche « étude de cas ».

## 2.2 Démarche : étude de cas instrumentale avec accent sur l'exploration

Wolcott (1994, p.10-11) identifie trois démarches possibles en analyse qualitative :

- (1) *La description* sert à présenter un compte-rendu factuel de la réalité basé sur les données collectées. Il s'agit aussi de la base essentielle de toute étude qualitative puisque les deux autres démarches ne sont qu'une extension de la description ;

- (2) *L'analyse* sert à identifier des facteurs clés et leurs liens de causalité d'après les données collectées pour expliquer comment les choses fonctionnent ;
- (3) *L'interprétation* vise à trouver une application ou une signification élargie de l'étude, celle-ci va au-delà des données collectées dans la recherche pour repérer de nouvelles compréhensions, à savoir, relier les observations aux théories établies, ou alors réfléchir à la signification de l'étude selon les expériences personnelles du chercheur.

Les trois démarches peuvent être présentes dans une étude qualitative, mais l'importance qu'on attribue à l'une ou l'autre a des retombées sur le style de notre étude :

When you emphasize description, you want your reader to see what you saw. When you emphasize analysis, you want your reader to know what you know. When you emphasize interpretation, you want your reader to understand what you think you yourself have understood (Wolcott, 1994, p. 412).

D'ailleurs, Yin (2014, p. 238) stipule que nous pouvons discerner trois objectifs généraux d'une étude de cas :

- (1) *L'étude de cas descriptive* met l'accent sur la description et sert à élaborer un cadre référentiel sur un phénomène dans le contexte qui l'entoure ;
- (2) *L'étude de cas explicative* met en évidence l'analyse et sert à expliquer comment ou pourquoi un phénomène social existe d'une manière particulière (ou non) ;
- (3) *L'étude de cas exploratoire* met l'accent sur l'interprétation et sert à identifier de nouvelles problématiques ou des procédures qui pourraient être utilisées dans des recherches qualitatives ou quantitatives subséquentes.

Tout comme pour les démarches précédentes, les objectifs proposés par Yin (2014) ne sont pas mutuellement exclusifs.

Dans un premier temps, notre étude de cas met l'accent sur **la description**, lorsque nous présentons les particularités de l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord (chapitre I) et les caractéristiques des EAP sélectionnées (chapitre IV).

Par la suite, l'accent est mis sur **l'analyse des données** lors de la construction des cas (chapitre IV) et de l'analyse transversale (chapitre V, section 1 et 2) en tenant compte de multiples perspectives de l'internationalisation répertoriées dans notre cadre théorique (voir les sections 1.2 à 1.4, 2.2 à 2.4 et 3.2 à 3.4, chapitre IV).

Bien que nous utilisions la description et l'analyse dans notre démarche scientifique, l'objectif ultime de notre étude est celui d'interpréter ce que nous avons appris avec la construction et l'analyse des cas. Nous cherchons donc à **explorer** les particularités du phénomène de choix de modes d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord. C'est pourquoi **notre attention se tourne vers l'interprétation** dans la synthèse de l'analyse comparative (chapitres V, section 3, 4 et 5) – qui donne lieu à un cadre d'analyse prédictif – et dans la discussion (chapitre VI). Plus précisément, nous visons à interpréter :

- (1) L'apport de nos constats pour les personnes impliquées avec l'expansion d'EAP ;
- (2) La place de nos constats dans notre cadre théorique sur les modes d'entrée pour le secteur des services.

Une dernière distinction importante est proposée par Stake (1995, p. 3) entre les études de cas *intrinsèques* et les études de cas *instrumentales*. Le premier type porte son attention sur un cas dans le seul but d'accroître les connaissances reliées au cas spécifique et ainsi éclaircir la compréhension des acteurs concernés ou des personnes intéressées. En contrepartie, pour le deuxième type, le cas est un instrument utilisé pour accomplir d'autres objectifs que celui de comprendre le cas en particulier, c.-à-d. comparer les constats entre plusieurs cas, questionner ou corroborer la validité de théories, ou construire de nouvelles manières d'expliquer un phénomène (Lapan *et al.* 2011, chapitre 10).

En confrontant les observations de cas multiples dans l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord, la motivation de notre étude est celle d'**interpréter la signification des constats en relation au cadre théorique établi et d'élaborer un modèle d'analyse prédictive**. Par conséquent, notre étude de cas multiple est du type *instrumental*.

### **2.3 Potentielles faiblesses et mécompréhensions de l'étude de cas**

Notre préférence pour l'étude de cas est justifiée puisqu'une telle démarche s'adapte à la nature de notre problématique et nous offre les moyens appropriés pour répondre à notre question de recherche. D'après Merriam (2009), la force de l'étude de cas dérive de son utilité à examiner « *complex social units consisting of multiple variables of potential* ».

*importance in understanding the phenomenon* (p. 50). » D'ailleurs, il indique que « *anchored in real-life situations, the case study results in a rich and holistic account of a phenomenon. It offers insights and illuminates meanings that expand its readers' experiences* (p. 51). »

Malgré ses forces, l'étude de cas présente aussi certaines faiblesses et mécompréhensions qui doivent être prises en compte si nous souhaitons les surmonter :

- (1) L'inquiétude récurrente sur le **degré de généralisation** de l'étude de cas résulte d'une interprétation fautive de la nature de cette approche scientifique. Yin (2014) indique que « *a fatal flaw in doing case studies is to consider statistical generalization to be the way of generalizing the findings from your case study. This is because your case or cases are not "sampling units" and also will be too small in number to serve as an adequately sized sample to represent any larger population* (p. 40). » Il (2015, p. 40-41) distingue alors la généralisation *statistique* – qui se porte à la recherche quantitative et sert à générer des inférences prédictives par rapport à une population depuis un échantillon – de la généralisation *analytique*, laquelle correspond plutôt à une leçon apprise et sert (a) à générer de nouveaux principes et problématiques, (b) à être appliquée à d'autres cas concrets, ou (c) à concevoir et réinterpréter des théories – analogiquement à la démarche d'interprétation évoquée par Wolcott (1994).

Yin (2014, p. 41) précise que le **cadre théorique** d'une étude de cas forme l'embasement pour la généralisation analytique, lequel est présenté dans le chapitre II de notre étude. La découverte de nouveaux concepts peut provenir d'une réinterprétation du cadre théorique prévue dans le design initial de l'étude, ou encore, ces concepts peuvent émerger naturellement au long de l'étude. À cet égard, le design de notre étude de cas prévoit la **réinterprétation du cadre théorique** à la lumière de ce que nous avons appris lors de l'analyse de cas multiples (section 3, chapitre V).

Stake (2005, p. 455) détermine également que l'étude de cas ne se porte pas à la généralisation de la même façon qu'une recherche quantitative. Pourtant, il suggère une piste de solution distincte. Pour lui, c'est le lecteur qui détermine la pertinence de ce qui peut s'appliquer à son propre contexte : la généralisation d'une étude de cas est attribuable à la transmission des connaissances, lesquelles peuvent ensuite être transférées à d'autres situations similaires.

En suivant cette logique, la *représentativité du cas* devient alors le centre d'intérêt. Pour Hamel *et al.* (1993, p. 36) la représentativité provient directement de l'acuité et du niveau de détail de la description du cas. La description « *will make it possible to grasp directly, in action, we might say, how the case under investigation is representative of the society that is the subject of the explanation* (p. 36). »

Afin d'assurer un **haut niveau de représentativité**, notre étude porte une grande attention à la **description** : (a) des particularités de l'industrie de l'autopartage (chapitre I) et des caractéristiques des EAP sélectionnées (chapitre IV) ; et (b) de l'ensemble des projets d'expansion de chacune des EAP en question (chapitre IV et annexes). D'ailleurs, nous tenons à retenir seulement des observations empiriques corroborées par l'action des EAP en matière de choix de modes d'entrée.

- (2) Le **biais de l'auteur et des sources de donnée** est une faiblesse potentielle qui touche tant la recherche qualitative que la recherche quantitative. Une fois que le chercheur peut sélectionner les données qui lui convient le plus pour illustrer une idée préconçue, Merriam (2009, p. 52) précise que le biais est avant tout un problème d'éthique. Pour contrecarrer ce problème, Hamel (1993, p. 23-25) propose que l'étude de cas établisse des **critères pour la sélection de l'unité d'analyse, la collecte de données, la construction du cas et l'interprétation des observations**. Il suggère également d'identifier et d'indiquer clairement les biais repérés au long de l'étude, ainsi que d'utiliser un cadre théorique étendu et multidisciplinaire (p. 26).

Afin de minimiser les biais, le présent chapitre portant sur la méthodologie de notre recherche propose des critères pour chacun des aspects mentionnés par Hamel (1993). De plus, notre cadre théorique **incorpore de multiples visions** du phénomène de l'internationalisation de l'entreprise et nous **présentons les possibles biais** au cours de la présentation des cas, mais aussi dans les considérations finales du mémoire.

- (3) La **fiabilité et la validité** de la recherche sont des aspects centraux pour mener à bien une étude de cas. Yin (2014, p. 45) souligne que nous pouvons évaluer une étude de cas selon :

- (a) la validité conceptuelle, c.-à-d. le degré auquel le phénomène en question est défini en concepts tangibles et des mesures opérationnelles qui y sont attribuées ;
- (b) la validité interne, c.-à-d. le degré auquel les inférences établies dans l'étude représentent la réalité. Celle-ci est une préoccupation importante aux études de cas explicatives, puisqu'elles cherchent à repérer des liens de causalité ;
- (c) la validité externe revient aux considérations sur le degré de *généralisation analytique* de l'étude, présentées ci-dessus ;
- (d) la fiabilité, c.-à-d. le degré auquel une étude arriverait à des constatations similaires si reproduite par un autre chercheur et qu'il s'agirait exactement du même cas et des mêmes sources de données.

Nous utilisons plusieurs tactiques proposées par Yin (2014, p. 45) tout au long de notre étude pour assurer un haut niveau de validité et de fiabilité. Par exemple, nous avons utilisé multiples sources de données et construit une base de données pour assurer, respectivement, la validité conceptuelle et la fiabilité de l'étude. Les tactiques sont présentées dans les sections du présent chapitre au moment opportun.

### **3. Design de recherche**

D'après Yin (2014, p. 29), le design de recherche est un plan qui détermine les éléments clés d'une démarche scientifique. L'objectif principal est celui d'assurer que l'évidence collectée traite effectivement des questions de recherche initiales. Yin (2014, p. 29-37) indique que les composantes fondamentales d'un design de recherche sont : (1) la question de recherche, (2) les propositions ou l'objectif de l'étude, (3) l'unités d'analyse, (4) la technique retenue pour l'analyse des données, et (5) les critères d'interprétation des observations. Dans cette section nous présentons alors les principaux éléments de notre recherche.

### 3.1 Question de recherche

Comme nous l'avons vu précédemment, les stratégies d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord suscitent notre intérêt.

Nous voulons alors répondre à la question : **Comment expliquer les stratégies d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord en tenant compte des particularités des entreprises et de l'industrie ?**

### 3.2 Objectifs

Merriam (2005, p. 17) indique que la préférence pour une recherche qualitative nous pousse à adopter une posture flexible envers l'ambiguïté, une fois que les *variables pertinentes* d'une recherche qualitative sont rarement connues d'avance.

Dans la même optique, Yin (2014, p. 30) suggère que les études de cas exploratoires ne sont pas censées présenter des propositions en raison de leur nature plutôt interprétative. Toutefois, il souligne qu'il est important de clarifier l'objectif d'une telle étude et d'identifier les critères selon lesquels la démarche pourra être jugée satisfaisante.

Selon les catégories d'objectifs de Hollenbeck (2008, p. 24), nous pouvons constater que ce mémoire vise à résoudre un problème factuel général (en anglais, *problem-driven research*), notamment : le manque d'un cadre d'analyse approprié pour l'étude de la stratégie d'expansion de l'EAP.

Pour y arriver et en vue d'offrir une direction à notre étude, nous précisons que notre recherche possède un double but :

- (1) **Offrir un cadre référentiel descriptif** sur l'expansion des entreprises de l'industrie de l'autopartage présentes en Amérique du Nord ;
- (2) **Élaborer un modèle d'analyse prédictive** sur le choix de modes d'entrée de l'EAP au moyen d'une analyse comparative de cas multiples. L'exercice de recherche menant à ce modèle doit prévoir **une interprétation de l'apport de nos**

**constats** en fonction des théories présentées lors du chapitre de revue de littérature (chapitre II)<sup>15</sup>.

Les critères retenus pour évaluer l'achèvement du projet de recherche sont corollaires à nos objectifs dans la mesure où il s'agit de deux procédures ou étapes de notre travail :

- (1) La production d'une description détaillée (a) des spécificités de l'industrie qui ont une influence sur l'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord ; et (b) des caractéristiques des projets d'expansion de ces entreprises. Plus spécifiquement, cette description devra prendre le format d'une fiche sur l'industrie et d'une présentation de cas multiples.
- (2) La production de chapitres destinés à l'analyse transversale des cas et à l'interprétation des constatations en tenant compte du cadre théorique. Ces chapitres doivent (a) souligner la pertinence de la théorie courante pour l'analyse des projets d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord ; et (b) proposer un modèle d'analyse prédictive.

Concrètement, notre étude de cas **ne se porte pas à la création de nouvelles théories générales**, quoiqu'elle soit du type exploratoire. Cela dit, nos objectifs correspondent aux attentes d'une recherche qualitative d'après Saldana (2011) :

My personal take on theory development is that it is not the be-all and end-all of qualitative research. It's good when it happens, but it's all right if it doesn't. I would rather read a well-developed key assertion about the local contexts of a study, than a weakly constructed or vaguely written theory with questionable transferability (p. 112).

En raison de son contenu riche en détails empiriques, la **principale contribution** de ce mémoire est de **nature pratique**. Autrement dit, les résultats de notre recherche trouvent

<sup>15</sup> Puisque nous voulons mener une étude de cas exploratoire, nous ne nous attardons pas à un exercice de validation de propositions lors de la construction des cas. En utilisant les perspectives du cadre théorique comme source d'inspiration – plutôt que comme des « propositions à valider » – nous restons ouverts à des interprétations alternatives.

une utilité dans les mains de gestionnaires et intervenants qui s'intéressent à l'expansion de l'EAP.

### 3.3 Unités d'analyse

Selon Lapan (2011, chapitre 1), l'unité d'analyse « *is the social unit that is being compared with others to identify patterns of interaction among qualitative variables.* » Dans les faits, l'unité d'analyse n'est rien d'autre que l'objet d'étude d'une recherche qualitative, c.-à-d. *le cas* au sens propre.

Toutefois, Yin (2014, p. 55) indique qu'une étude de cas peut impliquer des unités d'analyse à de différents niveaux. Autrement dit, un cas pourrait être composé de multiples sous-unités d'analyse. Nous devons alors distinguer les cas avec un *design holiste* – dont le centre d'intérêt est plutôt général et se rapporte à un ensemble d'observations – des cas avec un *design intégré* – dont le centre d'intérêt implique non seulement le cas en général, mais aussi des sous-unités d'analyse qui composent le cas dans sa totalité.

Patton (2001, p. 46) souligne que le critère de sélection essentiel de l'unité d'analyse d'une recherche qualitative est le degré de *richesse d'information* du cas, autrement dit, le niveau auquel le cas est en mesure d'offrir une compréhension approfondie du phénomène social. La distinction entre les logiques *d'échantillonnage statistique* et *d'échantillonnage dirigé* est alors indispensable. La première technique se porte à la généralisation statistique et à la recherche quantitative, tandis que la seconde fait allusion à une sélection intentionnelle et a comme finalité la compréhension approfondie d'un phénomène, étant plutôt adaptée à la recherche qualitative.

Tel que suggéré par Yin (2014), dans la pratique, nous devons tenir compte de certaines considérations supplémentaires lors de la sélection de(s) l'unité(s) d'analyse :

- (1) Adopter une posture flexible envers le choix, car l'unité d'analyse peut être révisée au long de l'étude à la suite des découvertes (p. 32) ;
- (2) Délimiter le cas en termes géographiques et temporels, mais aussi distinguer les sous-unités d'analyse au sein de chaque cas (p. 33). Une telle démarche contribue

à déterminer la portée de la collecte de données et à discriminer les données qui ne sont pas pertinentes au cas (p. 34) ;

- (3) Utiliser des définitions répandues dans la littérature courante pour aider les autres chercheurs à comparer leurs résultats avec les nôtres (p. 34).

En suivant la logique *d'échantillonnage dirigé*, nous avons établi plusieurs critères pour la sélection d'unités d'analyse – notre but étant celui de proportionner un échantillon avec un haut degré de richesse d'information. Comme nous nous intéressons au processus d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord, **l'entreprise d'autopartage qui a déjà accédé à quatre marchés ou plus** est l'entité centrale de notre recherche, *le cas* proprement dit.

Le centre d'intérêt de notre question de recherche n'est pas les projets d'expansion individuels (c.-à-d. des sous-unités logiques), mais plutôt la façon comment l'entreprise d'autopartage gère **l'ensemble de ses projets d'expansion** vers de nouveaux marchés en tenant compte des particularités de son entreprise et de l'industrie en Amérique du Nord.

Nous adoptons ainsi un **design holiste**. Selon Yin (2014) : « *the holistic design is advantageous when no logical subunits can be identified and when the relevant theory underlying the case study is itself of a holistic nature* (p. 55). » Or, il s'avère que le cadre théorique de l'internationalisation des entreprises est de nature plutôt holiste, étant rarement appliqué à des occurrences individuelles d'accès à de nouveaux marchés (voir le chapitre II).

En vue de délimiter géographiquement le cas, nous avons choisi de sélectionner uniquement des **entreprises d'autopartage qui sont présentes en Amérique du Nord**.

En ce qui concerne la délimitation temporelle, il y a deux aspects à prendre en considération : (1) premièrement, nous étudions un phénomène assez récent, alors notre étude est ouverte à des entreprises ayant mis en place des projets d'expansion depuis l'apparition de la première EAP dans le continent, c.-à-d. Communauto en 1994. Ainsi, la période d'analyse s'étend **d'août 1994 à juin 2016** ; (2) Deuxièmement, pour ce qui est de la collecte de données relative aux projets d'expansion, nous **n'avons pas établi un nombre d'années spécifiques suivant l'arrivée de la firme dans un nouveau marché**, puisqu'il n'y a pas de consensus par rapport à cette question dans la littérature sur

l'internationalisation de l'entreprise<sup>16</sup>. En effet, l'adaptation d'une entreprise à un nouveau marché peut s'étendre sur plusieurs années, entre autres selon le financement disponible et le niveau des barrières rencontrées.

Finalement, nous avons déterminé que la **disponibilité d'information** à l'égard de l'entreprise constitue aussi un critère décisif pour assurer que le cas produise un haut niveau de richesse d'information. Nous avons alors privilégié les entreprises à propos desquelles beaucoup d'information circule sur plusieurs moyens de communication (périodiques, réseaux sociaux, site web, nouvelles, rapports financiers, entrevues publiques, conférences, etc.). L'objectif étant celui de ne pas se limiter à des entreprises cotées en bourse ou à des entreprises avec lesquelles il serait possible de mener des entrevues.

### 3.3.1 Cas multiples

Dans les faits, l'objectif de notre recherche nous mène à adopter une structure d'analyse transversale. Or, nous devons **confronter les observations de multiples cas** pour être en mesure de répondre à notre question de recherche et de procéder avec l'interprétation voulue.

D'autre part, Yin (2014, p. 48 et 57) souligne que nous avons avantage à choisir un design de cas multiples en vue d'accroître la robustesse de nos résultats et, ainsi, le degré de généralisation analytique de notre étude. Cependant, pour parvenir à augmenter la validité externe de l'étude nous devons sélectionner les cas minutieusement, en suivant les logiques de *réplication littérale* et de *réplication théorique* (p. 45). La première technique consiste à sélectionner des cas dont les observations sont apparemment semblables, tandis que la deuxième consiste à sélectionner des cas dont les observations contrastent pour des raisons anticipées dans la revue de littérature. Autrement dit, la réplication théorique nous

---

<sup>16</sup> Voir « Sachse, U. (2011). *Internationalisation and Mode Switching: Performance, Strategy and Timing*. Thèse de doctorat, Université Edinburgh Napier » pour une analyse sur la durée moyenne des stratégies d'entrées selon les différents types de modes sélectionnés.

incite à tenir compte d'interprétations alternatives (p. 57). Yin souligne qu'une étude de cas multiple peut tout à fait être efficace avec deux ou trois réplications. Toutefois, il n'y a pas de nombre idéal : plus notre question de recherche vise à trouver une réponse avec un haut degré d'irréfutabilité, plus nous pouvons ajouter des réplications (p. 61).

Tel que mentionné, notre problématique nous pousse à adopter un design de **cas multiples**. Nous avons alors décidé de sélectionner **trois cas**, soit trois entreprises d'autopartage selon les critères établis précédemment. Toutefois, nous avons incorporé des critères supplémentaires pour tenir compte des considérations sur la logique de réPLICATION littérale et théorique :

- (1) L'échantillon doit comporter des **modes d'entrée variés**, comme les expansions *greenfield*, les acquisitions et les partenariats<sup>17</sup> ;
- (2) L'échantillon doit incorporer les **deux principaux types de modèles d'affaire d'autopartage**, c.-à-d. le libre-service et l'autopartage aller-retour<sup>18</sup> ;
- (3) Les **trois principaux types d'entreprises** qui composent l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord doivent être représentés dans notre échantillon, à savoir les entreprises de location de véhicules, les constructeurs automobiles et les entreprises à vocation sociale et environnementale.

### 3.3.2 Design holiste

Dans un premier temps, l'incorporation de sous-unités d'analyse nous paraissait une idée souhaitable. Néanmoins, lors de la collecte de données, nous nous sommes rendu compte qu'une analyse basée sur un nombre restreint de sous-unités (c.-à-d. certaines expansions ponctuelles ciblées) occasionnerait de forts biais dans notre étude. Or, certaines des EAP sélectionnées ont accédé à des marchés au moyen de plusieurs modes d'entrée distincts. D'ailleurs, les caractéristiques des expansions sont loin d'être linéaires, en ce qui concerne

<sup>17</sup> Voir le Tableau 2.3 (p. 61) dans le chapitre II.

<sup>18</sup> Voir le Tableau 1.1 (p. 15) dans le chapitre I.

par exemple la mise sur place de bureaux, les types d'ententes, etc. À ce sujet, voir les annexes I, II, III et IV.

Finalement, un regard sur l'ensemble des expansions nous a paru indispensable pour arriver à une analyse qui reproduit au plus près la réalité. Par ailleurs, ce constat nous a encouragés à ne pas limiter notre analyse à des expansions dans le continent ; au contraire, l'évidence tient compte de l'ensemble d'expansions des EAP sélectionnées en Amérique du Nord et à l'étranger. Reste que les trois acteurs ont une présence importante sur le continent et que la majeure partie de leurs activités ont lieu en Amérique du Nord.

Une conséquence de notre choix de design holiste est l'utilisation d'éléments d'évidence de nature mixte – quantitative (voir les annexes V à XIX) et qualitative (extraits d'informations précises qui attribuent un sens aux tendances repérées). En raison du grand nombre d'occurrences d'expansions par unité d'analyse, cette approche est indispensable pour la création d'*assertions empiriques*<sup>19</sup> et, ultimement, la construction de cas qui reflètent au mieux la réalité.

D'après Yin (2014, p. 51), pour autant que nous soyons en mesure d'attribuer un sens aux chiffres employés et de mettre l'accent sur l'interprétation des tendances observées à l'aide des théories et des concepts d'intérêt, l'utilisation d'évidence quantitative ne gêne aucunement la construction de notre étude de cas. Au contraire, cette évidence empirique devrait servir à soutenir la robustesse de nos constats.

### 3.3.3 Sélection des cas

Les entreprises d'autopartage retenues d'après nos critères sont :

- (1) **Communauto**, une entreprise privée à vocation sociale et environnementale, laquelle était à l'origine une coopérative. Elle utilise un modèle d'affaires mixte, offrant ainsi des véhicules en libre-service et en autopartage aller-retour.

---

<sup>19</sup> Pour plus d'informations sur les assertions empiriques, voir la section 4.2 du présent chapitre.

Communauto a réalisé quelques projets d'expansion en Amérique du Nord et un en France (voir annexe I).

- (2) **Car2go**, une entreprise créée et contrôlée par le constructeur automobile européen Daimler. Le libre-service constitue son modèle d'affaires principal. Car2go était l'une des plus grandes EAP dans le monde en décembre 2014 (Car2go North America LLC, 2014) et l'une des plus importantes en Amérique du Nord (voir section 3.4, chapitre I). Elle a réalisé de multiples projets d'expansion en Amérique du Nord et en Europe (voir l'annexe II).
- (3) **Zipcar**, une entreprise contrôlée par la firme de location de véhicules américaine Avis Budget Group depuis 2013. Son modèle d'affaires principal est l'autopartage aller-retour, bien qu'elle commence à incorporer l'aller simple fixe dans certains marchés. Zipcar est l'une des plus importantes entreprises d'autopartage en Amérique du Nord (voir section 3.4, chapitre I). Elle a réalisé de multiples projets d'expansion dans le continent et en Europe (voir les annexes III et IV).

Les trois entreprises font beaucoup parler d'elles dans les médias et sur les réseaux sociaux, elles sont alors très présentes dans les différents moyens de communication. Tel que mentionné dans le chapitre II, en raison de leurs modèles d'affaires disruptifs – lesquels proposent un changement de comportement des consommateurs –, le marketing et la visibilité des entreprises d'autopartage jouent un rôle important dans la croissance de leurs affaires.

D'ailleurs, malgré le non-dévoilement de certaines informations (ex. : bénéfices nets, dépenses, etc.), beaucoup de documents officiels sont disponibles pour Zipcar et Car2go en raison de leur appartenance à des sociétés cotées en bourse. Communauto a aussi dévoilé beaucoup d'information sur ses opérations depuis 1994 par souci de transparence<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Communauto met à disposition une bibliothèque de documents sur l'autopartage et ses opérations sur leur site web institutionnel : <http://www.communauto.com/archives/biblio.html>.

### 3.4 Technique retenue pour l'analyse les données

Yin (2014, p. 35) stipule que dès l'étape de définition du design de l'étude, nous avons avantage à sélectionner une approche analytique qui s'adapte à l'objectif de recherche afin de créer une base plus solide pour l'analyse ultérieure. De cette façon, nous optimisons aussi l'étape de la collecte de données.

En raison de notre double objectif de recherche, deux techniques ont été retenues :

- (1) Lors de la construction des cas individuels, nous utiliserons la technique de *pattern-matching* pour examiner les données collectées. Trochim (1989, p. 356) précise que la technique consiste à comparer les schémas et les motifs (en anglais, *pattern*) issus de l'observation empirique avec les prédictions théoriques – lesquels sont présentés dans le chapitre I et II de notre étude. Si les schémas issus de l'observation empirique se conforment aux concepts théoriques, les constatations supportent la théorie en question et augmentent la validité interne de l'étude de cas. Autrement, la théorie doit être remise en question et des explications alternatives pourraient être formulées.
- (2) Lors de l'interprétation des résultats (chapitre V), nous faisons appel à la technique de *synthèse transversale* (en anglais, *cross-case synthesis*). Selon Yin (2014, p. 165 et 167), il s'agit de créer des tableaux de synthèse qui incorporent les observations des cas individuels et les organisent en catégories précises. Munis de ces tableaux, nous serons en mesure de comparer les constats et d'interpréter leur signification en fonction de notre cadre théorique. Yin souligne que « *an important caveat in conducting this kind of cross-case synthesis is that the examination of word tables for cross-case patterns will rely strongly on argumentative interpretation, not numeric tallies* (p. 167). »

Nous avons aussi fait un usage sporadique d'une **approche chronologique** pour l'analyse de certaines perspectives de l'internationalisation, lorsque cette technique nous permettait d'émettre des constats pertinents. Nous nous sommes ainsi attardés aux tendances de l'expansion des entreprises dans le temps pour détecter des changements dans la stratégie d'expansion en raison : (1) d'un changement d'appartenance, (2) d'un changement de stratégie corporative, ou (3) de la concrétisation de bénéfices nets.

Finalement, nous avons rejeté les approches analytiques telles que la création de modèles logiques et l'*explanation building* comme (a) nous ne nous intéressons pas spécifiquement à une séquence d'événements et que (c) nous n'avons pas l'objectif de créer une nouvelle théorie et d'identifier les liens de causalité reliés.

### **3.5 Critère pour l'interprétation des observations**

En vue d'augmenter la robustesse des constats d'une étude de cas, Yin (2014, p. 36) stipule que le chercheur doit prévoir et incorporer des explications alternatives au phénomène en question. Une telle démarche aurait une fonction similaire aux critères de signification statistique d'une recherche quantitative, c.-à-d. les intervalles de confiance déterminés par convention.

Notre étude **prévoit et incorpore de nombreuses perspectives alternatives de l'internationalisation de l'entreprise** lors de la construction des cas et de l'interprétation des découvertes. Ces visions ont été repérées et regroupées dans la revue de littérature (chapitre II) et dans la présentation de l'industrie (chapitre I).

Plus précisément, 26 perspectives ont été repérées, dont 15 ont été retenues lors de la construction des cas<sup>21</sup>. Nous nous attardons à chacune des perspectives retenues pour dresser un portrait riche en détails de la stratégie d'expansion de chaque EAP.

En termes pratiques, nous vérifions si les éléments centraux et connexes de chaque perspective nous aident à interpréter la stratégie d'entrée de l'EAP. Dans un premier

---

<sup>21</sup> Les perspectives retenues sont : (1) la nature de l'activité économique ; (2) la démographie ; (3) la posture institutionnelle ; (4) le modèle d'affaires ; (5) l'appartenance et la stratégie corporative ; (6) la source de financement ; (7) les besoins de ressources complémentaires ; (8) l'optimisation des opérations ; (9) l'expérience en acquisitions ; (10) l'intensité technologique ; (11) la technologie exclusive ; (12) l'expérience géographique ; (13) la distance culturelle ; (14) les firmes qui suivent leurs clients ; et (15) la diversification de produit. Nous avons écarté les perspectives suivantes : (1) l'intensité des ressources naturelles ; (2) le risque-pays ; (3) les restrictions légales sur les investissements ; (4) la théorie de l'internationalisation « séquentielle » (le savoir empirique ou l'expérience internationale) ; (5) le paradigme éclectique « OLI » ; (6) la réputation de la firme ; (7) le taux de croissance du marché ; (8) l'intensité de dépenses en marketing ; (9) la culture organisationnelle ; (10) l'incertitude comportementale ; et (11) la compétition et consolidation.

temps, les perspectives sont alors classifiées en trois catégories selon la présence d'un apport explicatif : (1) oui, (2) non, ou (3) indirect seulement. Nous avons estimé que seules les explications corroborées par l'évidence tangible que nous avons recueillie – c.-à-d. les actions de l'EAP – offrent un apport explicatif lors de la construction des cas.

Par ailleurs, nous avons fait le choix conscientieux de ne pas « tester des théories », mais plutôt d'utiliser les théories répertoriées dans notre cadre théorique (chapitre II) à titre de « perspectives » qui guident et inspirent notre démarche analytique. Autrement dit, notre étude ne vise pas à valider des propositions qui émanent d'un cadre théorique préétabli, mais plutôt à comprendre comment les EAP approchent de nouveaux marchés d'après les différentes perspectives de l'internationalisation de l'entreprise. De la sorte, nous restons ouverts et attentifs aux exceptions et aux nouvelles découvertes.

Lors de l'analyse transversale, l'ensemble des constats présentés dans les trois cas (chapitre IV) devient l'objet d'analyse. En vue de répondre à notre question de recherche, nous avons alors établi des critères pour comparer et évaluer la contribution des différentes perspectives sur la stratégie d'expansion d'EAP en Amérique du Nord. Dans un premier temps, nous nous attardons à la **récurrence de l'apport explicatif des perspectives<sup>22</sup>** dans la construction des trois cas :

- (1) Apport répandu : une influence sur la stratégie d'entrée de trois cas ;
- (2) Apport partiel : une influence sur les stratégies d'entrée de deux cas ;
- (3) Apport limité : une influence sur les stratégies d'entrée d'un seul cas ;
- (4) Aucun apport : pas d'influence sur la stratégie d'entrée des cas.

Par la suite, nous tournons notre attention vers les résultats des relations causales que nous avons distinguées en matière de choix de modes d'entrée. L'analyse des cas, d'après chaque perspective, donne lieu à des **relations de causalité ayant un effet sur les choix**

---

<sup>22</sup> Voir les tableaux 5.1, 5.2 et 5.3, chapitre V (p. 217, 218 et 220 respectivement).

**de modes d'entrée.** Ces relations sont alors classifiées selon leur **récurrence et similarité dans la construction des trois cas**<sup>23</sup> :

- (1) Influence récurrente : relation similaire observée dans l'ensemble des cas ;
- (2) Influence partiellement récurrente : relation similaire observée dans deux cas ;
- (3) Influence ponctuelle : relation observée dans un seul cas.

Lors de l'exercice de classification, nous portons une **attention particulière aux exceptions et aux considérations afférentes**. Après tout, l'objectif de notre étude n'est pas de valider des théories, mais plutôt d'expliquer et de caractériser les stratégies d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord.

#### 4. Construction des cas

##### 4.1 Collecte de données

Lapan *et al.* (2011, chapitre 1) indique que la recherche qualitative met l'accent sur les données qualitatives, à savoir les symboles et les représentations, tels que les mots et les expressions auxquelles est attribuée une signification. Yin (2014, p.105) suggère que la source d'information indispensable pour l'étude de cas sont les documents. En effet, il (p. 106) indique que cette source possède quatre forces : la stabilité, la discrétion, la spécificité et l'ampleur, puisqu'ils peuvent respectivement (a) être examinés à répétition ; (b) réduire les biais générés par d'autres sources ; (c) contenir des références et des détails véridiques ; et (d) couvrir plusieurs événements et contextes.

Comme nous avons mentionné auparavant, nous ne voulons pas nous limiter à des entreprises cotées en bourse ou à des firmes avec lesquelles il serait possible de mener des entrevues. De la sorte, notre étude de cas est basée en grande partie sur la **consultation de documents et de publications de nature variée**, tels que des communiqués de presse,

<sup>23</sup> Voir les tableaux 5.4, 5.5, 5.6 et 5.7 du chapitre V (p. 221, 225, 229 et 230 respectivement).

des nouvelles, des publications dans les réseaux sociaux, des articles scientifiques, des entrevues publiques, des présentations lors de conférences, etc.

D'ailleurs, afin de composer avec l'abondance de matériel disponible, le principal critère retenu pour la sélection des documents et des publications est la **centralité avec le phénomène d'étude et avec le contexte dans lequel le phénomène tient place**, c.-à-d. l'expansion des entreprises d'autopartage et l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord.

Nous avons choisi de **ne pas faire appel à des entrevues directes** auprès des gestionnaires des EAP sélectionnées. Encore que l'honnêteté des représentants ne soit pas mise en question, le recours à une analyse basée sur des entrevues aurait une valeur incertaine. En effet, ces individus seraient manifestement poussés à dresser un portrait positif et consciencieux de leurs démarches en raison de leur mandat.

Au contraire, pour déterminer les contours des stratégies adoptés par les EAP, nous avons décidé de nous **tenir aux faits concrets et tangibles** (voir les annexes I à XIX) recueillis dans la documentation disponible auprès de multiples sources publiques.

Les extraits de manifestations publiques des dirigeants des entreprises sélectionnées ont servi à corroborer ou à contredire l'évidence basée sur les faits. De la sorte, en accordant **une priorité aux éléments tangibles**, nous sommes en mesure de porter un regard critique sur les déclarations et leur impact réel sur les stratégies d'expansion.

L'utilisation de **multiples sources d'information**, telles que les nouvelles, les études de marché, les déclarations publiques de dirigeants, etc., pourrait augmenter la validité conceptuelle de l'étude de cas selon Yin (2014, p. 121). Toutefois, pour y arriver, nous devons viser la **triangulation des données** (Patton, 2001, p. 662 ; Lapan *et al.*, 2011, chapitre 10 ; Yin, 2014, p. 121), soit la convergence de l'évidence des multiples sources. Autrement dit, l'information qui émane de chacune des sources retenues doit converger vers des constats communs afin d'accroître la validité conceptuelle de notre étude.

Comme nous avons mentionné préalablement, nous avons créé une **base de données**, laquelle inclut la totalité des documents et publications utilisés dans l'étude de cas. Nous conservons aussi une copie des extraits sonores des discours publics utilisés. Yin (2014,

p. 49) indique que ces démarches assurent la fiabilité de notre étude en permettant à d'autres chercheurs de refaire l'étude avec le même ensemble d'évidences.

#### 4.2 Présentation des cas et analyse des données

Nous nous inspirons de la méthode de *création d'assertions empiriques* proposée par Erickson (1986, p. 146) pour l'analyse des données et la présentation des cas de notre étude. Les *assertions empiriques* sont des énoncés de synthèse soutenus par des preuves empiriques, lesquels sont générés par une interprétation de l'ensemble des données collectées et s'appuient sur des extraits narratifs (Erickson, 1986, p.146 et 149-150). Autrement dit, afin de créer des assertions empiriques nous devons : (a) examiner l'ensemble des évidences; ensuite (b) employer la technique de *pattern-matching*; pour finalement (c) traduire nos interprétations en énoncés et les relier à des faits réels en forme d'*anecdotes analytiques succinctes* – c.-à-d. synthétiques et réfléchies, et non pas de longues descriptions littéraires.

Erickson (1986, p.155) soutient que le but n'est pas de repérer des preuves, mais plutôt des observations riches en détails contextuels qui corroborent la plausibilité d'une assertion. Une telle analyse est structurée en deux niveaux ou plus : (a) le premier étant celui de *l'assertion centrale*, qui est de nature plutôt générale et découle d'une synthèse de l'ensemble des évidences et (b) l'assertion centrale est reliée à des *sous-assertions* de niveau inférieur, lesquelles sont plus précises et connectées à des extraits d'évidence.

Nous avons suivi cette logique d'analyse et de présentation lors de la construction des cas individuels, notamment dans les sections d'analyse basées sur les multiples perspectives de l'internationalisation de l'entreprise (sections 1.2, 2.2 et 3.2, chapitre IV).

En termes pratiques, une *assertion centrale* est présentée au début de l'analyse de chaque perspective. Par la suite, nous interprétons l'évidence factuelle que nous avons collectée et présentée dans les annexes I à XIX pour bâtir des *sous-assertions*. Nous utilisons aussi des extraits précis d'information pour appuyer ou nuancer les constats, notamment des déclarations publiques, des communiqués de presse, des conférences, etc. Ces extraits

d'évidence empirique aident à attribuer un sens aux tendances répertoriées dans les annexes.

De plus, Saldana (2011, p. 119) indique que nous avons avantage à codifier les données avant d'entamer la construction d'assertions empiriques. Les codes sont générés à partir de sections de données afin de repérer des motifs, des significations et des classifications, lesquels peuvent être organisés en catégories postérieurement en vue de créer de concepts (p. 95). En plus de procéder au **codage des données**, nous sommes restés attentifs à tout signal d'interaction entre les plusieurs *patterns* et catégories afin de **repérer l'influence et les effets** (Saldana, 2011, p. 92) des différents éléments présents dans notre étude – ex. : les spécificités de l'industrie, le modèle d'affaires de l'entreprise, les projets d'expansions, etc.

La **création de concepts** – à savoir, la transformation de *patterns* et de catégories tangibles en abstractions, qui sont présentes uniquement dans le monde des idées (Saldana, 2011, p. 111) – a été une étape indispensable dans notre étude. Cette démarche a rendu possible l'utilisation de la technique de *pattern-matching*, soit la confrontation des observations empiriques avec le cadre théorique établi.

Nous avons procédé aux étapes de codage et à l'analyse des données à l'aide de **tableaux Microsoft Excel** et du **logiciel MAXQDA**. L'utilisation de ces logiciels a simplifié l'exercice de codage, de repérage de liens entre les *patterns* et le processus d'itération habituel de la recherche qualitative. L'ensemble des constats pertinents à notre analyse a sont présentés dans la construction des cas et dans les annexes.

Le dernier aspect de l'analyse des données concerne notre posture en termes de procédures de raisonnement. Saldana (2011, p. 93) en distingue trois types :

- (1) *L'induction* consiste à inférer des hypothèses à partir d'un cas particulier vers le général via exploration et interprétation de l'évidence empirique ;
- (2) *L'abduction* consiste à supposer laquelle des explications possibles est la plus probable en fonction de l'évidence collectée. Un raisonnement qui s'approche de l'intuition fondée à partir d'indices ;
- (3) *La déduction* consiste à conclure une affirmation à partir d'hypothèses ou d'un cadre théorique établi préalablement.

Shank (2008) précise que « *whereas deductive inferences are certain (so long as their premises are true) and inductive inferences are probable, abductive inferences are merely plausible* (p. 1). » Concrètement, nous devons garder à l'esprit que chaque approche sert à répondre à un type de question différente et que, selon Saldana (2011, p. 94), nous avons un avantage à **utiliser les trois types de raisonnements** lors de l'analyse des données d'une étude qualitative :

- (1) Induction : Qu'est-ce qui est possible ?
- (2) Abduction : Qu'est-ce qui est plausible ?
- (3) Déduction : Qu'est-ce qui est préférable ?

Nous avons ainsi choisi de ne pas privilégier un type de raisonnement spécifique, mais plutôt d'utiliser chacun des trois au moment opportun dans la construction des cas et lors de l'analyse transversale. En adoptant cette approche flexible, nous avons maximisé les chances de repérer des indices et des constats qui ont pu mener à de nouvelles découvertes par rapport au choix de modes d'entrée des EAP.

#### **4.3 Structure de l'analyse**

L'objectif de recherche nous mène à structurer l'analyse en trois étapes :

- (1) La première (chapitre IV) se penche sur la **construction des cas individuels** en tenant compte des trois unités d'analyse, soit les EAP sélectionnées en fonction de nos critères et leurs projets d'expansion. Les cas sont présentés l'un après l'autre dans l'ordre suivante : Communauto, Car2go et Zipcar.
- (2) La deuxième étape (chapitre V) est dédiée à une **synthèse transversale**, dont l'objectif principal est celui d'interpréter l'ensemble des observations en fonction de notre cadre théorique pour élaborer un modèle d'analyse prédictive. Lors de cette étape, les observations des cas individuels sont organisées en catégories et confrontées les unes avec les autres.
- (3) La dernière étape (chapitre VI) comprend une **discussion** sur les implications de nos contributions sur le plan pratique et le plan méthodologique. Il s'agit d'une interprétation de la place de nos découvertes.

## CHAPITRE IV – PRÉSENTATION DES CAS

Le présent chapitre offre un regard individuel et détaillé sur la stratégie d'expansion de trois EAP opérant dans le marché nord-américain.

La construction des cas individuels, cette étape indispensable de l'étude, correspond à un exposé de notre interprétation des *patterns* qui émanent de l'ensemble des données extraites auprès de multiples sources d'information publique. Autrement dit, ce premier niveau d'analyse nous permet de définir les contours de la stratégie d'expansion de chaque EAP d'après les faits concrets que nous avons identifiés.

Un élément de premier plan du chapitre est les tableaux qui cataloguent l'ensemble des expansions de chaque EAP et leurs caractéristiques (annexes I, II, III et IV), ainsi que les tableaux de synthèse qui facilitent la visualisation et la comparaison des expansions selon plusieurs aspects (annexes V à XIX). L'analyse de ces tableaux nous permet de concevoir les assertions centrales de notre étude. De plus, ils permettent au lecteur de porter un regard personnel sur l'évidence récoltée, lequel pourrait différer du nôtre et ainsi entraîner de nouveaux questionnements.

Les cas sont disposés l'un après l'autre selon l'ordre suivant : Communauto, Car2go et Zipcar.

En premier lieu, pour chaque cas, nous présentons les caractéristiques jugées essentielles à l'analyse de l'EAP et un bref historique du développement de l'entreprise en question<sup>24</sup>.

En deuxième lieu, nous examinons les expansions de l'EAP selon de multiples perspectives pour concevoir un portrait riche en détails, c.-à-d. que l'évidence est confrontée (a) aux propositions qui émanent de la fiche d'industrie (chapitre I) et (b) aux

---

<sup>24</sup> Les éléments abordés dans la présentation de l'EAP sont les suivants : (1) contexte et historique de fondation ; (2) nature et vocation ; (3) modèle d'affaires ; (4) caractéristiques des parcs automobiles ; (5) projets d'expérimentation et d'innovation ; (6) croissance récente jusqu'à la mi-2016 et portrait des opérations en cours ; et (7) les avantages compétitifs fondamentaux à la croissance de l'EAP.

multiples visions de l'internationalisation de l'entreprise, présentées dans le cadre conceptuel (chapitre II)<sup>25</sup>.

En dernier lieu, nous contemplons l'ensemble de l'évidence et nous soulignons les faits saillants de l'apport explicatif des perspectives analysées sur les choix stratégiques de l'expansion de l'EAP.

Un tableau récapitulatif des assertions centrales est aussi présenté à la fin de chaque cas respectif. Ces tableaux récapitulatifs seront l'objet d'étude de l'analyse transversale (chapitre V).

Certaines visions qui ne s'appliquent pas à l'industrie ou que nous sommes dans l'impossibilité d'évaluer – en raison de nos choix méthodologiques – sont présentées et répertoriées à la fin du chapitre<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Les perspectives retenues sont : (1) la nature de l'activité économique ; (2) la démographie ; (3) la posture institutionnelle ; (4) le modèle d'affaires ; (5) l'appartenance et la stratégie corporative ; (6) la source de financement ; (7) les besoins de ressources complémentaires ; (8) l'optimisation des opérations ; (9) l'expérience en acquisitions ; (10) l'intensité technologique ; (11) la technologie exclusive ; (12) l'expérience géographique ; (13) la distance culturelle ; (14) les firmes qui suivent leurs clients ; et (15) la diversification de produit.

<sup>26</sup> Nous avons écarté les perspectives suivantes : (1) l'intensité des ressources naturelles ; (2) le risque-pays ; (3) les restrictions légales sur les investissements ; (4) la théorie de l'internationalisation « séquentielle » (le savoir empirique ou l'expérience internationale) ; (5) le paradigme éclectique « O.I.I » ; (6) la réputation de la firme ; (7) le taux de croissance du marché ; (8) l'intensité de dépenses en marketing ; (9) la culture organisationnelle ; (10) l'incertitude comportementale ; et (11) la compétition et consolidation.

## 1. Communauto

### 1.1 Description de l'entreprise<sup>27</sup>

Communauto inc. a été fondée en août 1994 à la Ville de Québec en tant que coopérative sous le nom d'Auto-Com par Benoît Robert, actuel propriétaire, président et directeur général. Présentement basée à Montréal, elle est l'EAP la plus ancienne à opérer en Amérique du Nord.

Après la fondation d'Auto-Com, M. Robert a fondé, en 1995, une entreprise jumelle à Montréal sous le nom de CommunAuto. Pourtant, si à l'origine chacune des organisations jumelles était responsable des opérations dans leur ville respective, en 1997, les deux organismes ont été regroupés au sein d'une seule entreprise privée.

Encore qu'elle soit passée du statut de coopérative à celui d'une entreprise privée, Communauto a toujours préservé sa vocation à caractère social. « Par définition, notre service est et restera une entreprise à vocation sociale, urbanistique et environnementale<sup>28</sup>; c'est la vision que nous y avons insufflée au départ et que nous persisterons à y maintenir (Robert, 2005, p. 50) » annonça alors Robert dans une lettre s'adressant aux membres d'Auto-Com sur le changement de structure de l'entité en février 1997. Un discours qui reste aussi présent dans leurs communications publiques actuelles et qui semble avoir un poids dans leurs choix stratégiques (voir section 1.3.5 du présent chapitre).

Par sa mission, Communauto favorise un urbanisme plus centré sur les personnes que sur l'automobile, et contribue à en réduire la dépendance en offrant une alternative pratique et économique. Parce que l'autopartage permet une rationalisation de l'usage de cette dernière, Communauto participe activement à

<sup>27</sup> Sous-section basée sur des renseignements généraux extraits à partir de : annexe I, Communauto (2016, avril 19), Communauto (2016a), Communauto (2016b), Marowitz (2016, janvier 11), Robert (2005) et Tecsoft (2006).

<sup>28</sup> Dans les mots de M. Robert, en collaboration avec Leblanc et Morissette (1996, p. 12), les objectifs : « (1) social, de réduire la dépendance à l'égard de la propriété d'un véhicule, tout en faisant la promotion d'une plus grande équité dans l'accès au transport; (2) urbanistique, de réduire l'encombrement de la voie publique et les besoins en espaces de stationnement et, par une restructuration du mode de propriété de l'automobile, contribuer à faire de l'auto un facteur de concentration plutôt que d'étalement urbain et (3) environnemental, de réduire la consommation énergétique et les diverses pollutions reliées à la prolifération des automobiles privées. »

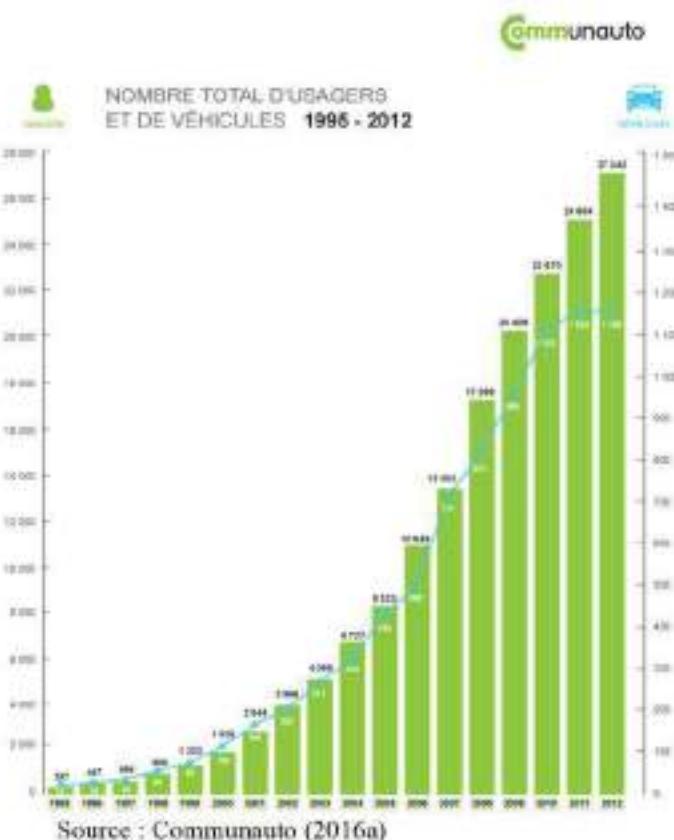
l'effort de réduction du taux de motorisation de la population, ainsi que du nombre de kilomètres parcourus en automobile (Communauto, 2015, février).

Communauto s'est spécialisée en autopartage aller-retour dès le début des opérations. L'expertise qu'elle a développée au cours des années en ce mode opérationnel lui a assuré des profits annuels réguliers. À ce titre, lors d'une entrevue accordée à la revue française *Challanges* en 2012 Robert indique que :

Au début je n'avais que trois voitures, et j'ai été obligé, dès le départ, de travailler avec beaucoup de rigueur, car le capital risque n'était pas très développé à l'époque. Je ne pouvais donc pas me permettre d'être déficitaire. À l'exception d'une année, nous avons toujours été rentables, avec un profit compris entre 5 et 10 % (Bolle, 2012).

Ces bénéfices nets récurrents ont permis à Communauto de se procurer les fonds nécessaires pour accroître graduellement l'échelle et l'étendue de ses opérations (voir Figure 4.1 ci-dessous). En juin 2016, l'EAP était présente à Gatineau, Halifax, Kingston, Montréal, Ottawa, Québec, Paris (France) et Sherbrooke.

**Figure 4.1 Croissance de Communauto au cours des années**



Au début de 2016, l'EAP desservait environ 50 mil d'abonnés. D'ailleurs, elle prévoyait avoir déployé un total de 2500 véhicules jusqu'à la fin de l'année en cours.

La popularisation du service a été associée, entre autres, à de nombreuses ententes signées auprès d'entreprises de transport urbain dans les marchés desservis par Communauto, comme la RTC (2004), la STL et STO (2005), STS (2007), STM (2008), Taxi Coop (2008), Bixi (2009), VIA Rail (2010), Vrtucar (2010), Nissan (2010), Toyota France (2015) et CAA-Québec (2016).

D'ailleurs, depuis 2007, lors de l'inauguration des services aux sociétés, les ententes se multiplient aussi auprès de partenaires dans tous les secteurs économiques confondus : instituts de recherche, mairies, centres d'achat, hôpitaux, écoles, universités, entreprises, etc.<sup>29</sup> Normalement, ces ententes comprennent des forfaits à rabais, des campagnes de promotion et le déploiement de stations. Aussi, elles permettent aux parties de bénéficier d'une certaine visibilité médiatique locale, élément crucial à la popularisation du service d'autopartage.

Toutefois, bien que Communauto compte l'appui de nombreux partenaires, il est important de mentionner que la survie et le développement de l'EAP au cours des 10 premières années d'opérations sont largement attribuables à la mise en place d'un modèle d'affaires rentable et très apprécié par ses abonnées – satisfaction de 92 % et plus lors de sondages annuels de 1995 à 2004 (Robert, 2005, p. 21). À ce titre, M. Robert tient à nuancer l'indispensabilité des ententes :

De fait, je réalise aujourd'hui que j'ai entretenu durant de nombreuses années une version irréaliste, voire idyllique, des règles de fonctionnement en société. Je m'attendais, l'exemple aidant, à ce que des acquis observés à l'étranger puissent être transposés rapidement ici compte tenu des avantages anticipés. Or, dix ans après notre démarrage, nous commençons à peine à marquer des points à cet égard : timide collaboration des villes à notre quête de stationnements, premiers pas de partenariat avec des sociétés de transport public, etc (Robert, 2005, p. 12).

---

<sup>29</sup> Voir Teesult (2006), Bédard (2010), CNW (2010, juin 1), Info07.com (2010, juin 10), Estrieplus.com (2012), Communauto (2015, mars 6), Communauto (2016a), Communauto (2016, mars 11) et Communauto (2016, janvier 2016) pour plus d'information sur les ententes de Communauto.

Encore que le développement de Communauto s'appuie sur les bases solides de son expertise en autopartage aller-retour, l'entreprise reste à l'affût des dernières tendances de l'industrie et expérimente de nouvelles façons de faire. Par conséquent, son modèle d'affaires intègre une offre mixte d'aller-retour et de VLS à Montréal depuis 2013, et à la Ville de Québec depuis 2015. Cette offre devrait aussi s'étendre à Ottawa prochainement (Carbasse, 2016 ; et Pechloff, 2016).

L'offre VLS a été baptisée Auto-mobile et comptait un parc automobile distinct de 550 véhicules, 75 électriques et 475 hybrides en juin 2016 (CNW Telbec, 2016, juin 19). Cette tendance à privilégier les automobiles électriques et écoperformantes s'inscrit dans l'objectif corporatif de générer un impact environnemental positif, notamment en contribuant à la réduction des émissions des gaz à effet de serre. À ce titre, pour souligner le déploiement du premier parc automobile électrique d'autopartage de grande envergure au Canada, M. Robert annonçait en janvier 2012 :

À partir d'aujourd'hui, tous les Québécois, à commencer par nos 25 000 abonnés actuels, pourront accéder à peu de frais à un véhicule électrique (...) nous sommes maintenant prêts à donner l'accès au grand public au plus important parc de véhicules électriques accessibles en *libre-service*<sup>30</sup> au Canada (Bélair-Cirino, 2012).

Le parc automobile offert par Communauto est essentiellement composé de véhicules Toyota (conventionnels, électriques et hybrides), même si plusieurs modèles de marques Nissan, Chevrolet et Ford soient mis à la disposition des usagers. L'EAP garde alors un grand degré d'autonomie par rapport aux constructeurs automobiles, sachant pourvoir ses besoins de remplacement périodiques de véhicules auprès de différents fournisseurs – normalement après 6 ans d'utilisation du véhicule (Turcotte, 2010).

---

<sup>30</sup> Jusqu'à la popularisation récente des services VLS (en anglais, *free-floating* ou *one-way flexible*), le terme *véhicule en libre-service* se référait à l'autopartage en général dans la langue française. Ce terme était toujours utilisé en 2013 dans la presse canadienne francophone (Communauto, 2013, avril 2 ; Champagne, 2012), alors que le VLS recevait le nom de *véhicules libre-service intégral* (LSI). D'ailleurs, Communauto utilise encore le terme LSI dans les documents légaux, dans leur service de facturation et dans certains communiqués publics internationaux pour bien différencier le service VLS du service traditionnel auprès de personnes habituées avec l'ancienne terminologie (Communauto, 2015, janvier 16 ; Communauto, 2015, juin 25 ; Communauto, 2016, juin 17).

## 1.2 Communauto et les multiples perspectives de l'internationalisation

### 1.2.1 Nature de l'activité économique

Un regard sur les expansions de Communauto (voir annexe I) nous démontre que la nature de l'activité économique de l'EAP a une *incidence indirecte* sur sa stratégie d'expansion. Autrement dit, plusieurs modes d'entrée ne sont pas concevables pour Communauto, ni pour aucune autre EAP, en raison de la nature même de l'autopartage – comme l'exportation, les ententes avec distributeurs, la représentation directe, les contrats de mandat ou l'implantation de représentations commerciales.

Proprement dit, ces modes d'entrée ne peuvent pas être envisagés parce que l'autopartage se caractérise comme étant un *soft service standardisé* selon les classifications de Erramilli (1990) et de Patterson et Cicic (1995). Or, le service offert par l'EAP – le transport d'un passager abonné – ne pourrait être intégré dans un support de stockage en raison du caractère éphémère et instantané du transport, ainsi *soft service*. De plus, encore que les trajets et les destinations puissent différer, en règle générale, les caractéristiques et la qualité du service de transport offert – au moyen d'un véhicule individuel – sont égales pour tous les abonnés, ainsi *standardisé*.

Cependant, le déploiement de parcs automobiles dans de nouveaux marchés reste un élément majeur de l'expansion de l'EAP traditionnelle (non-P2P). Par conséquent, l'industrie de l'autopartage a un *degré d'intensité capitalistique* très élevé, dans la mesure où l'ampleur de l'investissement en capital fixe et en frais reliés par rapport au volume total des investissements nécessaires pour commencer les opérations avoisine les 60 % selon Witter (2015). La classification d'industrie capitalistique de Erramilli et Rao (1993) nous aide donc à mieux comprendre l'influence de la nature de l'activité économique de Communauto sur leur stratégie d'expansion. À noter que cela est valide pour toute autre EAP qui déploie des parcs automobiles.

Finalement, en matière de *spécificité d'investissement*, bien que les frais de transposition d'un parc automobile soient élevés (registre, déplacement physique, couts administratifs, etc.), les véhicules et les systèmes de gestion de parcs automobiles sont des actifs peu spécifiques à un marché. À ce titre, ils peuvent facilement être réutilisés dans d'autres marchés.

L'évidence démontre que, lors d'expansions, Communauto déploie des parcs automobiles dans de nouveaux marchés. Lorsqu'il s'agit d'acquisitions ou de partenariats de coentreprise, les véhicules proviennent des actifs de l'entreprise associée dans un premier temps, par exemple, l'acquisition de Mobizen à Paris incluant 150 voitures (Mercure, 2012, septembre 11), le partenariat de coentreprise avec CarShare Atlantic, ancienne CarShare HFX, à Halifax, avec 10 véhicules (Power, 2010, décembre 4) ou l'acquisition de Vrtucar à Ottawa incluant 123 automobiles (Pechloff, 2016, janvier 11). Lorsqu'il s'agit de WOS, l'expansion consiste à déployer de nouveaux véhicules en aller-retour dans de nouvelles stations. Tel a été le cas à Montréal, Sherbrooke et Gatineau.

La seule exception à cette démarche est l'entente de 2010 entre Communauto et Vrtucar pour l'accès partagé de véhicules entre les abonnées (Communauto, 2010, juin 10). Pourtant, l'acquisition de Vrtucar quelques années plus tard indique qu'un tel rapprochement avait pour objectif de préparer le terrain pour la continuation de leur stratégie de « consolider les EAP à vocation sociale. »

Somme toute, l'évidence indique que la nature de l'activité économique limite le choix d'expansion de Communauto aux WOS, partenariats, acquisitions, franchises et ententes de partage de parcs automobiles. L'annexe I montre que le portfolio d'expansions à Communauto incorpore tous ces choix, à l'exception des franchises.

### 1.2.2 Démographie<sup>31</sup>

L'évidence de l'annexe I indique que la démographie des marchés cibles ne joue pas un rôle décisif sur la stratégie d'entrée de Communauto. Or, l'EAP utilise des modes d'entrée variés pour l'expansion vers de grandes et de moyennes agglomérations urbaines. À ce titre, on distingue deux situations : WOS, acquisitions et partenariats pour les agglomérations urbaines de taille moyenne relative (Sherbrooke, Gatineau, Halifax et

---

<sup>31</sup> La classification entre les villes est établie selon des estimatives de la *population totale* la plus récente repérée dans l'outil web City Population (2016).

Kingston) et WOS, acquisitions et ententes pour les agglomérations urbaines de plus grande envergure (Québec, Montréal, Paris et Ottawa).

Encore que la démographie ne semble pas avoir d'influence sur le choix de mode d'entrée de Communauto à proprement dit, ce facteur joue un rôle indirect sur leur *choix de marché*. Effectivement, l'EAP évite les agglomérations urbaines peu peuplées. Elle privilégie l'expansion vers des villes avec une grande ou une très grande population relative (Sherbrooke, Gatineau, Halifax et Kingston, ou bien Québec, Montréal, Paris et Ottawa respectivement). D'autant plus que la taille de la population d'une municipalité semblerait constituer un des éléments de l'appréciation du potentiel de marché pour l'autopartage. À ce titre, M. Robert rapporte avoir choisi le marché parisien pour les raisons suivantes :

Paris est le plus grand marché francophone à notre portée, et je crois que le marché potentiel est encore beaucoup plus grand que celui du Québec. La France est l'un des premiers pays à avoir expérimenté l'autopartage, mais le système reste beaucoup moins développé qu'en Allemagne. Je suis de toute façon convaincu que le marché, partout dans le monde, n'est que naissant (Bolle, 2012, septembre 11).

La démographie semble aussi avoir une influence sur le déploiement des bureaux de Communauto. L'EAP s'en sert de bureaux seulement dans les grandes agglomérations, notamment à Paris, Montréal, Québec et Ottawa. L'exception à ce *pattern* est le bureau dédié aux opérations à Halifax. Toutefois, nous devons noter qu'il s'agit d'une coentreprise toujours dirigée par Pam Cooley, présidente et fondatrice, sous le nom de CarShare Atlantic et dont Communauto possède des participations ainsi qu'un rôle stratégique actif (CarShare Atlantic, 2016, mai 3).

À ce sujet, Pam Cooley et Jean-François Charette, directeur d'opérations chez Communauto, mentionnent, respectivement, dans un communiqué de presse sur le changement du nom CarShare Atlantic (anciennement CarShare HFX) et l'harmonisation du logo et du système de réserve des deux compagnies :

Pam: We share this logo with the carsharing pioneer Communauto and its network of cities. By changing our name to CarShare Atlantic, we mark our regional vision.

Jean-François: The combined strength of Communauto and CarShare Atlantic has created new synergies and increased capacity to answer to the growing demand. For members of CarShare Atlantic it means they will soon be able to reserve cars in

Montreal, Quebec City, Ottawa, Kingston, Gatineau, Sherbrooke and even Paris, France (CarShare Atlantic, 2016, mai 3).

Il semblerait donc que chaque bureau a un rôle à jouer dans la bonne conduite des opérations dans une certaine région : celui d'Ottawa sur l'Ontario; celui d'Halifax sur la côte Est du Canada; celui de Paris sur la France et ceux de Montréal et de Québec sur les opérations dans la province de Québec.

Finalement, un regard sur l'annexe VIII suggère que la démographie a une influence sur le déploiement du système VLS. Or, Communauto opère des parcs automobiles dédiés au VLS seulement dans les plus grandes agglomérations urbaines (relativement aux villes dans chaque pays), comme Montréal, Québec et, prochainement, Ottawa d'après Wilson Wood, fondateur de Vrtucar devenu directeur des opérations à Ottawa pour Communauto à la suite de l'acquisition (Carbasse, 2016, janvier 11 ; et Pechloff, 2016, janvier 11).

### **1.2.3 Posture institutionnelle**

D'après l'évidence récoltée, la posture institutionnelle de Communauto n'a pas d'influence sur sa stratégie d'expansion.

D'un côté, aucun *pattern* de modes d'entrée est identifiable dans les situations où l'EAP a adopté une posture *d'évitement institutionnel*. Cette posture est perceptible en ce qui concerne les règlements locaux en matière de stationnement de véhicules d'autopartage sur les voies publiques, notamment lors des expansions vers Sherbrooke (WOS), Gatineau (WOS), Halifax (JV), Ottawa (acquisition) et Kingston (acquisition). De manière générale, dans ces villes, Communauto n'a pas signé de partenariats avec les représentants des municipalités pour avoir accès à des stationnements dans les voies publiques<sup>32</sup>. Autrement dit, Communauto a accepté et contourné le *statu quo* réglementaire local en

---

<sup>32</sup> Information basée sur une recherche générale de l'emplacement des multiples stations dans les marchés visés dans la plateforme de réservation en ligne à Communauto (<https://communauto.com>, consulté en août 2016).

ayant basé leur expansion sur des ententes ou des contrats auprès de partenaires locaux non gouvernementaux.

Communauto a pourtant adopté une posture d'*engagement institutionnel* dans les situations où elle a déployé des systèmes VLS, notamment à Montréal (WOS) et à Québec (WOS). En particulier, le déploiement de ces systèmes exige le stationnement sur les voies publiques pour des raisons opérationnelles. Il implique aussi une maximisation de contrôle sur les opérations et sur le processus de persuasion des représentants municipaux pour la création de règlements appropriés à l'autopartage VLS. Nous présumons que cette maximisation du contrôle se matérialise, entre autres, par la création de bureaux lors d'expansions<sup>33</sup>. Or, l'annexe VIII indique que la présence de bureaux est cruciale au déploiement de systèmes VLS pour Communauto.

D'ailleurs, Communauto a participé activement à la vie politique au Québec si nous nous fions aux multiples mémoires publics déposés auprès du gouvernement provincial, de la Mairie de Montréal et au registre des lobbyistes du Québec (2016a) – lequel présente une participation politique active sur multiples mandats et objectifs depuis 2008. À ce titre, un communiqué de l'EAP signale que :

En effet, malgré sa taille, Communauto éprouve de la difficulté à faire reconnaître son rôle par les administrations publiques. Le Gouvernement du Québec ne s'est jamais officiellement intéressé à la formule. Et ce n'est pas faute d'avoir essayé, déclare Monsieur Robert. « Dès 1999, Communauto a été impliquée dans les travaux de la Table de travail sur les transports mise sur pied par le Gouvernement du Québec pour planifier sa stratégie de réduction des gaz à effet de serre. En 2003, un mémoire a été déposé auprès de la Commission des transports et de l'environnement dans le cadre de la Consultation générale à l'égard de la mise en œuvre du Protocole de Kyoto au Québec. Un nouveau mémoire a été déposé en 2005. Sans compter les nombreux autres dossiers, lettres, présentations ou écrits présentés lors de différentes occasions » (Communauto, 2006, août, p. 2).

<sup>33</sup> La création d'un bureau pourrait être liée à des aspects autres que l'engagement institutionnel de l'entreprise – comme la magnitude des opérations, la volonté d'être en contact avec les clients, le besoin d'un centre administratif, etc. – toutefois, tous les cas l'implantation d'un bureau représente, indéniablement, un niveau de contrôle plus élevé sur les opérations et les affaires de l'EAP dans une région spécifique.

Par contre, une lecture attentive de l'annexe VIII révèle que nous devons nous douter de l'influence de cette posture d'engagement institutionnel – connexe au déploiement de VLS – sur la *stratégie d'expansion* de Communauto. Ceci dit, le déploiement des systèmes VLS s'est produit environ 19 ans après l'arrivée de l'EAP dans les marchés cibles.

#### 1.2.4 Modèle d'affaires

L'évidence de l'annexe I suggère que le modèle d'affaires propre à Communauto n'a pas d'influence *directe* sur sa stratégie d'entrée. Sans exception, le même modèle d'affaires – aller-retour – a été appliqué lors de chaque expansion – WOS, acquisitions ou partenariats –, fort probablement parce que la force de Communauto réside dans sa capacité d'adapter et de peaufiner son modèle aller-retour aux différents marchés. À ce titre, M. Robert annonçait en 2012, lors de l'acquisition de Mobizen, que :

Nous allons revoir les tarifs de Mobizen pour faire en sorte que les utilisateurs ne rationnent pas leur utilisation, et puissent utiliser les voitures de façon plus intensive, car actuellement le taux d'utilisation de Mobizen est autour de 3 à 4 heures par jour, ce qui est insuffisant. La méthode de Communauto, c'est de préférer les prix agressifs aux voitures sous-utilisées : nos voitures sont louées 12 ou 13 heures par jour, contre sept à neuf heures en moyenne dans ce métier (Bolle, 2012, septembre 11).

Néanmoins, comme le modèle d'affaires aller-retour de Communauto est basé sur l'utilisation de véhicules de marques variées et admet des ajustements multiples, il ouvre ainsi la possibilité de choisir d'aller de l'avant avec des acquisitions, des partenariats et des ententes dans des marchés où d'autres EAP sont présentes, comme Paris, Kingston, Ottawa et Halifax. À cet égard, leur modèle d'affaires joue un *rôle indirect* sur leur stratégie d'expansion. Autrement dit, un modèle d'affaires plus rigide, par exemple l'utilisation de VLS seulement ou d'un modèle de véhicule seulement, pourrait limiter considérablement les choix de mode d'entrée de l'EAP.

Il est important de remarquer que nous pouvons observer l'effet inverse, c.-à-d. l'influence de la stratégie d'expansion sur le modèle d'affaires dans l'annexe VIII. Or, le choix de mode d'entrée semblerait inhiber ou retarder le déploiement de VLS, puisque seuls les marchés où Communauto est arrivée avec WOS ont reçu des parcs automobiles VLS, notamment Montréal et Québec. Cependant, une lecture plus complète de l'annexe VIII

démontre que le déploiement de VLS par Communauto serait aussi attribuable à la démographie appropriée et à la présence de bureaux – deux aspects cruciaux au bon fonctionnement des systèmes VLS, il semblerait –, mais aussi à l'ancienneté dans le marché et à l'expertise géographique qui en découle. D'ailleurs, puisque les systèmes VLS chez Communauto ont été déployés après une présence moyenne de 19 ans dans les marchés – Montréal et Québec –, il est irraisonnable de croire que ces déploiements ont un lien avec les modes d'entrée respectifs.

### **1.2.5 Appartenance et stratégie corporative**

Une analyse de l'évidence selon la perspective de la stratégie corporative démontre qu'une modification de ce facteur semblerait avoir une influence sur la stratégie d'entrée à Communauto. Nous devons ainsi nous pencher sur deux périodes distinctes.

#### *1.2.5.1 Une entreprise à vocation sociale : la croissance en deuxième plan*

L'histoire et l'appartenance de Communauto jouent un rôle sur sa raison d'être, c.-à-d. la *stratégie corporative* de l'EAP. D'autant plus que Benoit Robert, le fondateur et président-directeur, demeure le propriétaire de l'entreprise. Communauto reste ainsi toujours fortement attachée à son objectif d'origine : réduire l'utilisation de véhicules dans la société, en offrant une solution qui bonifie l'utilisation de modes de transports alternatifs – le maillon manquant dans le portfolio de la mobilité urbaine des personnes qui choisissent de vivre sans posséder un véhicule privé.

Il en découle que la vocation sociale a une prépondérance sur les considérations de croissance. En ce sens, la croissance n'est pas au cœur de la stratégie corporative de Communauto durant une période initiale. Concrètement, l'objectif social de l'EAP a eu un impact sur leurs choix stratégiques à au moins deux reprises : notamment lors du rejet de se lancer en bourse et lors de son refus de faire des alliances avec des entreprises à but marchand. Ces choix stratégiques témoignent d'une stratégie où la croissance est en second plan, soit une *low-growth strategy* (Andrews 1987, p. 22).

En 2009, dans la foulée de l'annonce de l'entrée imminente de Zipcar en bourse, M. Robert signale la préséance de leur mission sociale sur d'autres considérations :

Nous suivons attentivement tout ce que fait Zipcar. Nous ne sommes ni pour ni contre [l'entrée en bourse de Zipcar]. Nous pourrions même envisager cette option si nous jugions que c'était la meilleure voie pour soutenir notre croissance, sans y sacrifier notre mission verte (Beauchamp, 2009, juillet 2).

D'ailleurs, en 2011, lors de l'entrée effective de Zipcar en bourse, M. Robert tient à bien distinguer la raison d'être de Communauto de celle à Zipcar :

Communauto a toujours été préoccupée par le fait que la situation économique difficile de Zipcar, (mise en évidence par le processus de qualification pour le NASDAQ en 2011, alors que Zipcar avait dévoilé des déficits cumulés de plus de 65 millions \$) et l'orientation plus commerciale qu'environnementale qu'a adoptée cette organisation puissent un jour nuire à l'image de l'autopartage auprès des pouvoirs publics ainsi que de la population en général. Nous ne voudrions pas que le fait que Zipcar n'ait pas encore trouvé le chemin de la rentabilité après plus de 10 années d'opération puisse être interprété comme un échec du concept de l'autopartage plutôt que comme le résultat des limites du modèle d'affaires adopté par cette entreprise : à mi-chemin entre la location traditionnelle de voiture et l'autopartage (Auto123.com, 2011, avril 14).

Finalement, Marco Vivianni, directeur de développement et des relations publiques chez Communauto, commente les rencontres entre l'EAP montréalaise et Zipcar en 2014 :

On tient à notre mission et on ne fera jamais des alliances avec quelqu'un qui ne suit pas la même logique. Je ne pense pas que Zipcar ait la préoccupation de développer du service alternatif [...] ils ont plus un intérêt à vendre un produit (Nardi, 2014, décembre 19).

À ce titre, Communauto a aussi été partie prenante de la création de la Carshare Association en 2011, laquelle regroupait 18 opérateurs dans le monde et instaura un code d'éthique, auquel tous les membres souscrivent. Ce document visait à souligner et à faire respecter l'engagement social et environnemental des opérateurs (Communauto, 2011, janvier 24). À noter que Zipcar et Car2go ne font pas partie de l'association.

#### *1.2.5.2 Le tournant stratégique : la croissance au centre des préoccupations*

À partir de 2012 pourtant, Communauto signale publiquement son intention de se positionner comme un consolidateur des opérateurs à vocation sociale :

Communauto veut pleinement jouer son rôle d'acteur de consolidation. (...) Les locateurs traditionnels sont de plus en plus actifs dans ce créneau, Zipcar fait des acquisitions. On ne voulait pas regarder le train passer et voir ces entreprises adopter un positionnement qui ne nous semble pas toujours optimal du point de vue environnemental (Mercure, 2012, septembre 11).

La croissance devient alors le centre des préoccupations de Communauto, encore que cet objectif soit nuancé par un discours de contestation de la domination progressive des acteurs à but marchand (ex. : Zipcar et Car2go) dans l'industrie de l'autopartage. L'EAP annonce ainsi son intention de vouloir cibler des niveaux de croissance de 25 à 30 %, comparativement aux 10 % dont elle bénéficiait en 2012. Elle indique aussi vouloir le faire en misant, initialement, sur l'acquisition de participations minoritaires en Europe et en Amérique du Nord, fort de son expérience avec CarShare Atlantic à Halifax depuis 2010 (Mercure, 2012, septembre 11).

Cette posture demeure toujours au cœur de la stratégie d'expansion à Communauto. Sur ce sujet, en janvier 2016, M. Robert indique que :

What Communauto is doing right now is to position itself as a consolidator player, so in the future you might hear about us in other markets too (Pechloff, 2016, janvier 11).

L'évidence présentée dans les annexes I et XII expose l'influence que cette mutation de la *stratégie corporative* a eue sur le choix de modes d'entrée de Communauto dans le temps. Elle passe notamment d'une stratégie de *low-growth* à une de *forced growth*. Nous pouvons distinguer clairement deux périodes d'expansion : avant 2010, l'EAP a compté pleinement sur les WOS dans des villes avoisinantes, tandis qu'à partir de 2010, elle a misé entièrement sur les modes d'entrée collaboratifs (acquisitions, ententes et partenariats) et elle s'est lancée vers des marchés plus distants, notamment en élargissant l'étendue de son réseau à l'outremer. Deux ans plus tard, le discours est rendu public lors de l'acquisition de Mobizen à Paris, après une période, semblerait-il, de profonde réflexion sur le rôle de Communauto dans l'industrie mondiale de l'autopartage et l'élaboration d'un plan pour répondre à ce nouveau contexte.

De plus, l'annexe IX démontre que Communauto suit un plan très précis : l'ensemble des marchés où Communauto est arrivée via acquisitions a été précédé d'ententes et de partenariats. L'EAP reste ainsi concentrée sur une façon de faire qui découle de son

actuelle mission de « consolider l'offre d'autopartage vert », bien entendu, une bouché à la foi et de façon graduelle, en faisant preuve de grande prudence.

Toutefois, nous devons signaler un fait majeur de l'expansion initiale de Communauto, particulièrement en ce qui concerne la mise en place du premier système à Québec, et de la subséquente expansion à Montréal. Nous devons remarquer que le choix d'acquérir un compétiteur n'était pas concevable en 1994 et 1995 en Amérique du Nord. Il est alors prudent de placer les expansions WOS initiales dans leur contexte, d'autant plus que *le projet Communauto*, alors une coopérative et une entreprise jumelle, avait manifestement un caractère expérimental, limité et régional (Robert, 2005).

### **1.2.6 Source de financement**

L'évidence indique que la source de financement de Communauto a une influence directe sur sa stratégie d'expansion et sur d'autres caractéristiques connexes.

Dans ses mémoires, M. Robert (2000) a été très emphatique sur la difficulté de procurer du financement pour l'élargissement des opérations locales de Communauto, voire les expansions vers de nouveaux marchés :

Il est également faux de prétendre, du moins au Québec, que la formule coopérative est susceptible de procurer des avantages significatifs à une entreprise sur le plan de l'image corporative ou de l'obtention d'aides extérieures. C'est plutôt le contraire que nous avons observé, notamment auprès des institutions financières et de plusieurs intervenants. (...) Plusieurs banquiers, encore cette année, ont rejeté nos demandes de financement sous prétexte que nous avions, à leurs yeux, un grave problème de structure financière (à cause des droits d'adhésion versés par nos membres, au moment de leur adhésion, qui font techniquement parti du passif de l'entreprise). Et ce, en dépit de liquidités élevées, du fait que nous sommes propriétaires de nos véhicules et que notre ratio d'endettement sous la forme d'emprunts bancaires était inférieur à 20 % (...) Tous ces professionnels, rencontrés à différents moments de notre histoire, nous ont dits, chacun à leur manière, que le service que nous nous apprêtons ou que nous avions déjà lancé relevait du domaine de l'impossible. Morale de cette histoire : force nous a été de reconnaître que c'est nous qui avions eu raison de croire suffisamment en nos moyens pour ne pas les écouter. (Robert, 2000, p. 10, 12-13).

Il découle de ces constats que les organisations comme Communauto, coopératives ou entreprises à vocation sociale dédiées entièrement à l'autopartage, éprouvent des difficultés à financer leurs opérations auprès d'acteurs externes.

Le développement de Communauto nous démontre que les contraintes financières prononcées exigent une certaine détermination en matière d'optimisation des opérations :

Au début, je n'avais que trois voitures, et j'ai été obligé, dès le départ, de travailler avec beaucoup de rigueur, car le capital risque n'était pas très développé à l'époque. Je ne pouvais donc pas me permettre d'être déficitaire. À l'exception d'une année, nous avons toujours été rentables, avec un profit compris entre 5 et 10 % (Bolle, 2012, septembre 11).

Autrement dit, puisque les bénéfices nets étaient la principale source de financement de Communauto – et le sont toujours –, l'EAP n'aurait pas pu se permettre d'être déficitaire, d'autant plus que la survie de l'entreprise était en jeu.

Lors de la période initiale de validation et d'établissement de son modèle d'affaires, l'optimisation des opérations était ainsi manifestement au centre des préoccupations (voir la perspective de la section suivante, 1.3.8). Ces contraintes opérationnelles et financières imposent, respectivement, l'élaboration de projets d'expansions avec un niveau de contrôle très élevé (WOS), mais aussi des expansions limitées dans le temps, en taille et en distance géographique.

(...) nous avons toujours été confrontés à la nécessité de rester disciplinés dans la gestion de nos opérations afin de demeurer attrayants pour les rares investisseurs prêts à nous supporter : les déficits étaient à proscrire. (...) Par la force des choses, donc, Communauto a dû développer une culture d'entreprise reposant sur la prudence. Dans le passé, cette contrainte a été un frein à une expansion plus rapide. Cependant, en bonne partie pour cette raison, Communauto constitue aujourd'hui l'une des rares organisations d'autopartage dans le monde qui réussit, non seulement à s'autofinancer, mais également à réaliser des profits (Communauto, 2009, p. 50).

L'évidence des annexes VII et X semblerait confirmer l'influence de cet enchainement de facteurs. Or, les expansions de Communauto sont assez espacées dans le temps (environ une à chaque trois ans).

De plus, lors de la première période d'expansions (du démarrage jusqu'à 2010) de nature plutôt expérimentale, (a) les choix de mode d'entrée (WOS) mettent l'accent sur le contrôle effectif des nouvelles opérations et (b) les expansions sont réduites en taille –

déploiement initial de quatre stations à Montréal (Robert, Leblanc et Morrissette, 1996), de deux stations à Sherbrooke (Communauto, 2001, novembre 29) et à Gatineau (Le Bulletin des Jardins Taché, 2003, septembre) – et restent limitées à des villes dans la province du Québec.

À ce titre, M. Robert, en collaboration avec Mme Leblanc et Mme Morrissette (1996), signale l'existence de deux objectifs supplémentaires aux objectifs sociaux lors de l'étape initiale du développement de Communauto :

Il s'agissait tout d'abord de démontrer la faisabilité d'introduire de telles sociétés dans un contexte nord-américain et de profiter de l'existence de ces services pour procéder à une évaluation quantitative de leurs impacts sur le comportement en déplacement de leurs usagers (p. 12).

Par ailleurs, une lecture des annexes IX et XII démontre que dans un deuxième temps, à partir de 2010, quand Communauto aurait déjà atteint une taille et un chiffre d'affaires plus substantiels<sup>34</sup>, la principale source de financement (les surplus opérationnels), aurait une influence sur la tendance de Communauto à réaliser des acquisitions par étapes – partenariats et ententes qui deviennent des acquisitions postérieurement –, en fonction des moyens disponibles. À ce titre, en 2012, M. Robert révèle, lors d'une entrevue réalisée suite à l'acquisition de Mobizen, qu'il ne prendrait pas trop de bouchés à la fois :

Le prix pour Mobizen à Paris était « très raisonnable » et l'acquisition a été payée à même les ressources de l'entreprise (...) On prend des bouchées qui sont à notre portée, assure le président. Quand on prend des participations minoritaires, on fait confiance à une équipe déjà en place, mais on les guide. Ça ne prend pas trop de ressources (Mercure, 2011, septembre 11).

Cette perspective sert alors de complément à l'explication de l'appartenance et de la stratégie corporative (section 1.3.5 du présent chapitre), d'autant plus que les deux facteurs sembleraient étroitement liés. Or, faute de financement externe disponible ou de financement à l'interne, par exemple au sein d'une grande société en mesure d'offrir un

<sup>34</sup> Chiffre d'affaires d'environ 13,3MSCAD en 2009 (Turcotte, 2010, juillet 12), comparativement à 1,6MSCAD en 2001 (L'Actualité, 2007, mai 31) et 3MSCAD en 2003 (Messier, 2006, septembre 23), lors des expansions vers Sherbrooke et Gatineau, respectivement.

large soutien financier, une entreprise doit veiller à la réalisation de surplus opérationnels pour garantir sa survie et son expansion.

Il s'avère aussi que cette explication s'appuie sur la perspective de l'optimisation des opérations, développée davantage dans la section 1.3.8 du présent chapitre.

Les constats précédents signalent d'ailleurs une influence indirecte de la taille relative de l'entreprise sur la stratégie d'expansion de Communauto. Ayant atteint un chiffre d'affaires de 4 à 10 fois plus important que lors des expansions WOS initiales – limitées en distance et en nombre de véhicules déployés –, Communauto peut alors se permettre d'acquérir d'autres joueurs, bien entendu, en fonction des moyens – toujours limités aux surplus opérationnels – dont elle dispose.

### **1.2.7 Besoin de ressources complémentaires**

L'évidence suggère que l'accès à des ressources complémentaires a une influence directe sur la stratégie d'expansion de Communauto.

À partir du moment où Communauto atteint une taille relative supérieure à d'autres joueurs de l'industrie de l'autopartage, la préférence de Communauto pour des modes d'entrée collaboratifs (partenariats, ententes et acquisitions) est claire. En ce sens, les avantages liés à ce type d'expansion sembleraient ainsi surpasser les inconvénients connexes à l'adaptation de systèmes de gestion distincts et de plateformes de service préétablies. Pour l'industrie de l'autopartage, ces bénéfices sont largement attribuables au prompt accès : à des parcs automobiles, à des connaissances sur le fonctionnement du marché local, à des relations avec les représentants du gouvernement municipal et à de nouvelles technologies, le cas échéant (voir chapitre I).

À ce titre, une lecture de l'annexe I et IX selon la perspective en question signale que Communauto semblerait vouloir en apprendre le plus possible sur les marchés locaux propices à l'expansion, en misant sur des ententes et partenariats avant d'aller de l'avant avec une acquisition. Une tendance qui devrait se poursuivre dans le futur selon les annonces publiques de M. Robert : « après son acquisition à Paris, Communauto compte

acquérir des participations minoritaires dans d'autres sociétés d'Europe et d'Amérique du Nord avec lesquelles elle a tissé des liens au fil des ans (Mercure, 2012, septembre 11). »

Plus précisément, une manifestation de l'intention de Communauto de bénéficier de ressources complémentaires pourachever un avantage compétitif sur le plan municipal réside dans leur disposition de garder au sein de l'entreprise les gestionnaires fondateurs et directeurs des systèmes d'autopartage acquis (totalement ou partiellement). Tel a été le cas à Ottawa (Vrtucar) et à Halifax (CarShare Atlantic), où Pam Cooley et Wilson Wood demeurent à la tête de la gestion de la direction locale des systèmes d'autopartage respectifs (CarShare Atlantic, 2016, mai 3 ; Pechloff, 2016, janvier 11) après l'acquisition ou la prise de participations.

Cette volonté de bénéficier de ressources complémentaires transparaît aussi dans les discours publics, comme dans le mot de Wilson Wood suite au dévoilement de l'acquisition de Vrtucar par Communauto en janvier 2016 :

Grâce à la combinaison de nos forces, Vrtucar pourra desservir de façon intégrée toute la région de la capitale nationale. Nous pourrons mieux soutenir la croissance de la demande pour des solutions de mobilité durable et ajuster notre développement à celui des transports publics qui devrait s'accélérer vu les importants investissements annoncés pour le O Train, à Ottawa, et le Rapidbus, à Gatineau (Communauto, 2016, janvier 11).

### **1.2.8 Optimisation des opérations**

Les évidences recueillies révèlent que l'optimisation des opérations a une influence directe sur la stratégie d'expansion de Communauto.

Un indicateur approprié de l'optimisation des opérations d'une EAP est la combinaison de bénéfices nets annuels et de la croissance de l'entreprise au long des années. À ce titre, sachant que Communauto a été déficitaire à seulement une reprise depuis le début de ses opérations (Bolle, 2012, septembre 11) et que le chiffre d'affaires de l'entreprise a augmenté exponentiellement à partir de 2004 (voir Tableau 4.1, p. 117), nous pouvons distinguer deux périodes de développement de l'EAP reliées à deux stratégies d'expansion distinctes :

- (1) Initialement, jusqu'à peu près la fin de l'année 2003, une période de croissance à un rythme moins prononcé, attribuable au besoin de développer une formule profitable qui réponde aux objectifs sociaux de l'organisation. Cette période serait marquée par un long processus d'expérimentation dans le but de viabiliser un modèle d'affaires avec opérations optimales. L'annexe I démontre que Communauto favorise alors les expansions organiques (WOS) de petite envergure et de courtes distances (voir section 1.3.6 du présent chapitre) durant cette période. À savoir, une « stratégie de faible croissance sans changements » (en anglais, *low-growth strategy with no change*) d'après la typologie d'Andrews (1987), laquelle serait caractérisée par des bénéfices émanant de « *doing better what a company already knows how to do rather than investing heavily in growth* (p. 22). »
- (2) À partir de 2004 et jusqu'à plus récemment, après avoir élaboré et validé un modèle d'affaires avec des opérations optimales, une phase de croissance manifestement perceptible où Communauto privilégie les modes d'entrées collaboratifs pour appliquer leur « formule gagnante » au sein de coopératives et d'EAP à vocation sociale moins rentables dans de nouveaux marchés. À savoir, une « stratégie de croissance forcée via acquisitions et expansion géographique » (en anglais, *forced-growth strategies with acquisitions of competitors and geographical expansion*) d'après la typologie d'Andrews (1987), laquelle serait caractérisée par des bénéfices émanant de « *adaptation of strategy either by the parent or the acquired company to keep the total company a single business or one dominated by its original product-market specialization* (p. 23). »

**Tableau 4.1 Communauto : croissance du chiffre d'affaires par période**

Période	Croissance du chiffre d'affaires
1994 à 2003	0 à 3M\$
2004 à 2012	3,9M\$ à 15M\$

Source : L'Actualité (2007, mai 31) ; Messier (2006, septembre 23) ; Communauto (2009) ; et Mercure (2012, septembre 11).

Lors de la première phase, Benoît Robert (2000) explique les étapes du processus d'expérimentation et les adaptations du modèle d'affaires à Communauto :

L'une des décisions qui ont été prises, chez CommunAuto, a été de viser au départ le marché des particuliers ayant un besoin très occasionnel d'un véhicule : quelques fois par mois, en général. Nous avons choisi, ensuite, de nous attaquer, notamment, au marché des travailleurs autonomes susceptibles d'avoir besoin d'un véhicule tous les jours de la semaine, et ce pour plusieurs semaines consécutives (deux ou trois mois par année maximum, cependant, sans quoi l'achat d'un véhicule devient plus avantageux). Pour attirer cette clientèle, nous avons dû élaborer une nouvelle formule de tarification adaptée à la situation. C'est ce que nous avons appelé le « tarif travail ». Il nous aurait été impossible d'offrir ce tarif dès la première année sans nous retrouver en pénurie constante de véhicules. C'est pourquoi nous avons attendu que l'accroissement de notre flotte de véhicules nous offre cette opportunité (p. 5).

Ensuite, lors de la deuxième phase, M. Robert dévoile la « stratégie de redressement du modèle d'affaire des partenaires » que Communauto adopte lors des prises de participation :

L'entreprise (CarShare HFX) allait très mal et, en six mois, on a pu rétablir la situation financière. La croissance a atteint presque 50 % au cours de la dernière année. (Mercure, 2012, septembre 11)

D'ailleurs, en ce qui concerne l'acquisition de Mobizen en 2012 lors de la deuxième phase, M. Viviani signale que :

Avec Communauto, on paie pour le nombre de kilomètres plutôt que pour le temps d'utilisation, ça permet de mieux rentabiliser les véhicules. Mobizen, par exemple, exigeait 9 euros de l'heure (12,60 \$). Communauto, à Paris comme à Montréal, offre différents forfaits, allant ici de 1,50 euro à 2,50 euros de l'heure. Depuis la baisse des tarifs, l'utilisation moyenne des voitures est passée de trois à sept heures par jour. (...) C'est beaucoup plus abordable et ça permet d'aller chercher une clientèle plus diversifiée, incluant des gens qui ont vraiment besoin d'une voiture. (...) On veut d'abord faire la démonstration, en grand, que le modèle qu'on apporte est rentable. (Beauchemin, 2015, janvier 27).

### **1.2.9 Expérience en acquisitions**

L'évidence signale un effet direct de l'expérience en acquisitions sur la tendance de Communauto à procéder avec d'autres acquisitions.

Une lecture des annexes I et XII nous permet de croire qu'au fur et à mesure que Communauto est devenue un joueur expérimenté en acquisitions, l'EAP a commencé à privilégier ce mode d'entrée en dépit des autres portes qui se sont ouvertes en raison de la croissance de son chiffre d'affaires – par exemple, le déploiement d'un système large et intégral dans une nouvelle municipalité via WOS.

En effet, à partir de la première expérience de partenariat<sup>35</sup> en 2010 – l'achat de participations de l'entreprise CarShare Atlantic (Halifax) –, Communauto a commencé à privilégier les acquisitions – Mobizen en 2012 et Vrtucar en 2016.

Cette perspective sert de complément à l'explication de la source de financement (section 1.3.6 du présent chapitre), en ajoutant l'optique du développement d'une *expertise en acquisitions*. Ce facteur semble jouer un rôle important quand nous tenons compte de la source de financement à Communauto – rappelons-nous qu'ils autofinancent leurs projets d'expansion. Or, si Communauto avait éprouvé des difficultés majeures à redresser le modèle d'affaires des sociétés impliquées dans les partenariats et les acquisitions, il serait insensé, voire impossible, de continuer à privilégier ce mode d'entrée, en raison de la marge de manœuvre restreinte attribuable au financement subordonné aux bénéfices nets annuels.

La seule exception serait l'entente signée avec Vrtucar en juin 2010, et pourtant, ce rapprochement s'insère dans la stratégie d'acquisitions en deux étapes – c.-à-d. précédées d'ententes et de prises de participation – dévoilée par Communauto en 2012.

---

<sup>35</sup> Veuillez noter qu'il nous semble approprié de considérer que le point central de la perspective de « l'expérience en acquisition » dans l'étude de l'expansion des EAP n'est pas l'acquisition *per se*, mais plutôt l'expertise que l'EAP développe en matière de redressement du modèle d'affaires des partenaires impliqués. Par conséquent, nous tenons compte de l'expérience acquise dans le partenariat de Communauto avec CarShare Atlantic, bien que cela ne constitue pas une acquisition intégrale.

### 1.2.10 Intensité technologique

L'évidence collectée démontre que l'intensité technologique ne joue qu'un rôle secondaire et indirect sur la stratégie d'expansion à Communauto.

Différents modèles d'affaires de l'autopartage (voir Tableau 1.1, p. 15) exigent un degré d'intensité technologique distinct. Par conséquent, ce facteur est étroitement lié à la perspective des modèles d'affaires. Corolairement, tout comme pour la perspective des modèles d'affaires (voir section 1.3.4 du présent chapitre), nous ne pouvons pas distinguer de *pattern* sur la stratégie d'expansion de Communauto en tenant compte de la perspective en question.

Le modèle d'affaires que Communauto adopte lors des expansions – à savoir, l'aller-retour dans toutes les occurrences (voir annexe VII) – demande des technologies moins poussées et plus facilement adaptables entre différents systèmes que celles exigées pour opérer un système VLS (Shaheen *et al.*, 2015). Il en découle que l'ensemble des joueurs mondiaux opérant des systèmes aller-retour est beaucoup plus vaste et hétéroclite (que le VLS et l'aller simple)<sup>36</sup>. Il s'agit d'un groupe comprenant des entités de tous types et de tailles variées, coopératives et EAP. Par conséquent, des opportunités d'acquisition se présentent à Communauto, en raison d'un intérêt pour les expansions avec de systèmes aller-retour.

Bien que l'influence de ce facteur soit indirecte et secondaire, les constats précédents ajoutent un élément explicatif à l'analyse basée sur la perspective de modèles d'affaires.

### 1.2.11 Technologie exclusive

L'évidence suggère que la technologie exclusive détenue par Communauto a une influence sur sa stratégie d'expansion.

---

<sup>36</sup> À titre d'exemple, pour l'année 2014 en Amérique du Nord, Shaheen et Cohen (2015) estimaient à 44 le nombre d'opérateurs d'autopartage, tandis que 6 parmi ceux-ci opéraient des systèmes aller simple (Shaheen *et al.*, 2015).

Dans un premier temps, lorsque l'EAP développe des technologies exclusives, elle mise sur les WOS. Une fois qu'elle commence à les utiliser et à les peaufiner, à partir de la moitié de la décennie 2000, elle commence à préférer les modes d'entrée collaboratifs (voir annexe I).

Communauto s'appuie sur l'expérimentation et le développement de technologies exclusives, notamment en matière de gestion de parcs automobiles et de plateformes de réservation, pour rester à l'affût des dernières innovations en autopartage (Communauto, 2009). À ce titre, de 2004 à 2007 nous pouvons observer que Communauto a investi en R et D à des niveaux étonnants – dans l'ordre de 2,5 % à 5,7 % du chiffre d'affaires annuel (Communauto, 2009) – pour une EAP qui survit de l'autofinancement.

D'après l'évidence, à partir de la mi-2000, il semblerait que le développement et le perfectionnement de technologies exclusives – un concept qui comprend aussi les procédés managériaux profitables – sont instrumentalisés par Communauto pour s'approcher de joueurs en difficulté (Mobizen ou CarShare Atlantic) ou non (Vrtucar), qui ne bénéficient pas de la même expertise ou de technologies aussi performantes que Communauto. D'ailleurs, cette tactique s'inscrit parfaitement dans leur stratégie de consolidation des opérateurs à vocation sociale et sert de justificative aux prises de contrôle (voir les déclarations de la section 1.2.8 du présent chapitre).

### **1.2.12 Expérience géographique**

L'expérience géographique joue un rôle direct sur la stratégie d'expansion de Communauto d'après l'évidence répertoriée. Or, les constats des annexes I et IX soutiennent le raisonnement suivant : à l'exception des trois premières expansions, l'EAP accède à de nouveaux marchés en signant des ententes et des partenariats avant de procéder à l'acquisition intégrale de ses partenaires, entre autres (voir section 1.2.7 du présent chapitre), pour recueillir de l'information et pour gagner de l'expérience sur les marchés cibles, mais aussi en raison des moyens disponibles (voir section 1.2.6 du présent chapitre).

En ce sens, l'expérience géographique est en lien avec la perspective de besoins de ressources complémentaires pour achever des avantages compétitifs dans les marchés cibles. Or, l'expérience géographique, comprise comme la familiarité avec les caractéristiques d'un marché, est une des ressources visées lors d'expansions avec modes d'entrée collaboratifs. Comme nous l'avons mentionné auparavant, Communauto semble miser sur cette ressource, ce qui transparaît lors des communiqués publics et dans le maintien des fondateurs-dirigeants en tête des opérations dans les marchés locaux.

Par ailleurs, l'exception à cette tendance d'expansion par étapes, particulièrement les trois premières expansions WOS, indique que l'expérience géographique gagne en importance à partir du moment où les opérations de l'entreprise atteignent une taille critique et que ses activités – ce qui inclut les projets d'expansions – commencent à être dépourvues d'un caractère expérimental.

### **1.2.13 Distance culturelle**

L'évidence démontre que la distance culturelle pourrait jouer un rôle sur la stratégie d'expansion à Communauto.

À première vue, une lecture de l'annexe I sous l'optique de la distance culturelle indique que Communauto a effectué trois expansions dans des villes canadiennes non-francophones (Halifax, Kingston et Ottawa) et une expansion hors Amérique du Nord dans une ville francophone (Paris). Dans les quatre cas, l'EAP a privilégié les modes d'entrée collaboratifs, notamment les acquisitions précédées d'ententes à Kingston, Ottawa et Paris, ainsi qu'un partenariat de coentreprise à Halifax. En revanche, dans les marchés voisins et francophones (Québec, Montréal, Sherbrooke et Gatineau), Communauto a choisi d'y accéder au moyen de WOS.

Pourtant, il serait prudent de se poser la question suivante : est-ce qu'il y a une divergence tangible de la culture d'affaires entre les communautés francophone et anglophone en Amérique du Nord ?

L'indice comparatif de Hofstede (2016) nous permet de nous prononcer sur les différences de culture d'affaires majeures entre la France et le Canada<sup>37</sup>. Encore que cet indice ne tienne pas compte des divergences culturelles au sein du Canada, selon l'étude de Major *et al.* (1994), les divergences de valeurs à l'égard de la culture d'affaires sont minimes en Amérique du Nord.

En effet, Communauto semble tisser des liens beaucoup plus forts avec ses partenaires anglophones à Halifax, Ottawa et Kingston – lesquels restent en tête de la direction du réseau Communauto dans leurs municipalités respectives (voir les extraits de communications de Pam Cooley – section 1.3.2, p. 98 – et de Wilson Wood – section 1.3.7, p. 108) – qu'avec ses partenaires francophones chez Véolia Transport à Paris (anciens propriétaires de Mobizen). En revanche, après l'acquisition par Communauto, la direction de Mobizen à Paris a été remplacée par un montréalais, M. Luc Rabouin (LinkedIn, 2016).

En ce sens, l'apport explicatif de cette perspective doit être nuancé, d'autant plus que d'autres perspectives semblent apporter une explication plus solide aux choix stratégiques d'expansion de Communauto.

Nous pouvons aussi essayer d'analyser la distance culturelle dans l'optique du *comportement* des sociétés nationales, spécialement en ce qui concerne les modes de vie, l'utilisation des transports en commun et l'attachement des personnes envers le véhicule privé. À ce titre, lors d'une entrevue portant sur l'acquisition de Mobizen (Paris), M. Robert, tel que mentionné plus tôt, signale l'influence du lien culturel francophone sur le *choix de marché* à Communauto :

Paris est le plus grand marché francophone à notre portée, et je crois que le marché potentiel est encore beaucoup plus grand que celui du Québec. La France est l'un des premiers pays à avoir expérimenté l'autopartage, mais le système reste beaucoup

---

<sup>37</sup> Selon l'indice comparatif de Hofstede (2016), les deux cultures ont des divergences majeures en matière de (a) distance de pouvoir, (b) évitement de l'incertitude, (c) orientation à long terme et (d) indulgence ; tandis qu'elles sont similaires en matière de masculinité et d'individualisme.

moins développé qu'en Allemagne. Je suis de toute façon convaincu que le marché, partout dans le monde, n'est que naissant (Bolle, 2012, septembre 11).

Cependant, encore que ce facteur aurait pu avoir une influence sur ce cas en particulier, l'évidence de l'annexe 1 indique clairement que les expansions à Communauto ne se limitent pas à des municipalités francophones.

#### **1.2.14 Firmes qui suivent leurs clients**

La perspective des *firmes de service qui suivent leurs clients* ne nous aide pas à expliquer la stratégie d'expansion à Communauto. Dans aucune occasion l'EAP ne s'est installée dans une municipalité spécifique pour desservir un client majeur.

Au contraire, dans l'ensemble des expansions de l'annexe 1, Communauto ouvre ses portes à une vaste clientèle, composée, entre autres, d'individus, de familles, d'organismes et d'entreprises (Communauto, 2016b).

#### **1.2.15 Diversification de produit**

L'évidence indique que la diversification de produit n'a pas d'influence sur la stratégie d'expansion à Communauto.

En aucun moment Communauto n'a investi ou déployé des efforts dans des activités autres que la gestion et le fonctionnement d'une entreprise d'autopartage. À ce titre, Communauto a bel et bien investi des sommes considérables en R et D<sup>38</sup> – pour une EAP qui dépend d'autofinancement – dans le développement et la mise en place d'un système fiable de gestion des parcs automobiles et une interface de réservation. Toutefois, ces investissements en *activités reliées* à l'autopartage ont été réalisés auprès de sous-traitants (Communauto, 2009).

---

<sup>38</sup> Notamment, de 2,5 % à 5,7 % du chiffre d'affaires annuel entre 2004 et 2007 (Communauto, 2009).

Somme toute, l'EAP se spécialise strictement dans l'autopartage depuis sa conception. Alors que ce facteur reste le même depuis 1994, l'annexe I démontre que deux *patterns* de modes d'entrée sont clairement identifiables : une préférence pour les expansions WOS dans une période initiale et, dans un deuxième temps, une préférence pour les modes d'entrée collaboratifs. En ce sens, nous pouvons nous questionner sur l'apport explicatif de cette perspective.

D'ailleurs, dans les faits, au moment où Communauto a atteint une taille importante et les ressources qui lui permettraient d'aller de l'avant avec des projets WOS de grande envergure, sa *spécialisation* – c.-à-d. la non-diversification de produits – semblerait l'inciter à procéder avec des ententes, des acquisitions et des partenariats, au contraire de ce que la théorie prédit (voir Tableau 2.2, p. 54).

### **1.3 Synthèse de l'analyse des perspectives : les faits saillants**

Un regard global sur la section précédente (section 1.2, chapitre IV) indique que sept perspectives de l'internationalisation nous aident à saisir les contours de la stratégie d'expansion de Communauto. Il semblerait que (1) l'appartenance et la stratégie corporative, (2) la source de financement, (3) le besoin de ressources complémentaires, (4) l'optimisation des opérations, (5) l'expérience en acquisitions, (6) l'expérience géographique et (7) la possession de technologies exclusives jouent tous un rôle sur la définition des modes d'entrée de Communauto. Voir le Tableau 4.2 (p. 127) pour un aperçu.

Un premier constat général qui ressort de l'évidence récoltée est l'évolution de la stratégie d'expansion de Communauto au cours des années. Deux étapes distinctes sont clairement perceptibles selon de multiples perspectives, notamment l'appartenance et la stratégie corporative ; la source de financement ; l'optimisation des opérations ; l'expérience géographique et la possession de technologies exclusives.

Dans sa première période d'expérimentation et d'optimisation du modèle d'affaires, des finances et des opérations, l'EAP a misé sur la croissance endogène en privilégiant les modes d'entrée avec maximisation de contrôle (WOS). Dans la deuxième, ayant

développé une expertise distinguée dans l'industrie, Communauto se met à privilégier les modes d'entrée collaboratifs (acquisitions, partenariats et ententes) et se positionne comme un consolidateur des EAP à vocation sociale.

**Tableau 4.2 Communauto : sommaire de l'apport explicatif des perspectives sur la stratégie d'expansion**

Perspective	Apport explicatif sur la stratégie d'expansion
Appartenance et stratégie corporative	Oui
Source de financement	Oui
Besoin de ressources complémentaires	Oui
Optimisation des opérations	Oui
Expérience en acquisitions	Oui
Expérience géographique	Oui
Technologie exclusive	Oui
Distance culturelle	Oui, mais faible apport explicatif
Nature de l'activité économique	Indirecte seulement
Modèles d'affaires	Indirecte seulement
Intensité technologique	Indirecte seulement
Démographie	Non
Posture institutionnelle	Non
Firmes qui suivent leurs clients	Non
Diversification de produit	Non

Source : Tableau 4.3 (p.127).

Ce constat temporel démontre qu'une analyse statique de la stratégie d'expansion à Communauto serait incomplète et trompeuse, dans la mesure où les détails de l'évolution de la stratégie passeraient inaperçus.

Un deuxième constat général est l'interconnexion et la complémentarité des perspectives dans l'élaboration de notre portrait sur la stratégie d'expansion à Communauto. Par exemple, les explications (a) de l'appartenance et de la stratégie corporative, (b) de l'expérience géographique, (c) de l'expérience en acquisitions et (d) de l'optimisation des opérations, sont toutes étroitement liées à celle de la source de financement.

Cela indique qu'une analyse de la stratégie d'expansion à Communauto qui ne tienne pas compte des multiples perspectives de l'internationalisation de l'entreprise et de leur application dans le contexte industriel de l'autopartage manquerait de précision.

#### 1.4 Tableau récapitulatif

**Tableau 4.3 Récapitulatif de l'analyse sur les expansions de Communauto**

Perspective	Incidence sur la stratégie d'entrée	Évidence	Observations
Nature de l'activité économique	Indirecte	Modes d'entrée non envisageables : (1) exportation, (2) ententes avec distributeurs, (3) représentation directe, (4) contrats de mandat et (5) implantation de représentations commerciales.  Se permet d'utiliser WOS, acquisitions, partenariats et entente de partage de parcs automobile.	Type particulier d'expansion : l'entente de partage de parcs automobiles

	Démographie	<p>Pas de <i>pattern</i> perceptible sur la stratégie d'entrée.</p> <p>Influence sur le choix de marché : évite les villes peu peuplées.</p>
	Non	<p>Influence sur le déploiement de VLS : préférence pour les grandes agglomérations urbaines.</p> <p>Influence sur le déploiement de bureaux : peu de bureaux dans les agglomérations de taille moyenne.</p>
Posture institutionnelle	Non	<p>Posture <i>d'engagement institutionnel</i> – en lien avec le déploiement de VLS – implique une maximisation de contrôle, laquelle se matérialise par des bureaux dans les grandes agglomérations urbaines où le VLS a été déployé. Par contre, les déploiements de VLS se sont produits après 19 ans d'opérations sur les marchés cibles, n'ayant ainsi pas d'influence sur la stratégie d'entrée à Communauto.</p>
Modèle d'affaires	Indirecte	<p>Posture <i>d'évitement institutionnel</i> dans les expansions à Sherbrooke (WOS), Gatineau (WOS), Halifax (JV), Ottawa (acquisition) et Kingston (acquisition), puisque les expansions ne sont pas tributaires de partenariats avec les municipalités pour le stationnement sur les voies publiques.</p> <p>Par contre, aucun <i>pattern</i> visible relié à la stratégie d'entrée.</p>
		<p>Modèle d'affaire flexible ouvre la possibilité de choisir entre WOS, acquisitions, partenariats, ententes et franchises.</p> <p>Déploiement de VLS lié à l'expérience et l'ancienneté dans un marché.</p>

		Influence de la <i>raison d'être</i> sur la stratégie d'expansion :
	Oui	<p>(1) initialement, objectif environnemental avec présence sur la croissance (<i>low-growth strategy</i>) incite l'expansion vers des marchés avoisinants avec WOS ;</p> <p>(2) deuxième moment, mutation de la <i>stratégie corporative</i>, la croissance gagne en importance et l'EAP se positionne comme consolidatrice des opérateurs à vocation sociale (<i>forced growth strategy</i>). Expansions via des modes collaboratifs en découlent.</p>
Source de financement	Oui	<p>Source de financement restreinte (reposant surtout sur les surplus opérationnels) ayant une influence sur la stratégie d'expansion :</p> <p>(1) dans un premier temps, la tendance à s'attarder à l'expérimentation et l'optimisation des opérations, implique l'utilisation de modes d'entrées de taille réduite et avec contrôle élevé (WOS).</p> <p>(2) dans un deuxième temps, prudence avec expansions par étapes en fonction des moyens : ententes et partenariats qui deviennent des acquisitions.</p>
Besoins de ressources complémentaires	Oui	<p>Influence aussi sur le rythme (très espacé dans le temps) et la taille (déploiements réduits) des expansions.</p> <p>En voulant bénéficier d'avantages compétitifs dans les marchés cibles, Communauto privilégie les modes d'entrée collaboratifs – cela à partir du moment où l'EAP a été en mesure d'acquérir d'autres joueurs (en raison de sa taille relative).</p>

		Deux stratégies distinctes reliées aux étapes d'optimisation des opérations :
	Oui	<ul style="list-style-type: none"> <li>- de 1994 à 2003 : croissance organique (WOS) à un rythme faible pour développer une formule profitable et maximiser les bénéfices nets ;</li> <li>- de 2004 à aujourd'hui : croissance via modes d'entrée collaboratifs pour appliquer leur modèle d'opérations optimal à des coopératives et EAP moins rentables.</li> </ul>
	Oui	<p>Développement d'une expertise en acquisition qui semble pousser Communauto à miser sur les acquisitions. À partir de la prise de participations et du redressement fructueux du modèle d'affaires à CarShare Atlantic, l'EAP commence à privilégier les acquisitions (Mobizen et Vrtucar).</p>
Intensité technologique	Indirecte	Perspective étroitement liée à celle des modèles d'affaires : accent sur les systèmes aller-retour lors d'expansions ouvre la porte à plus de possibilités d'acquisition (que si l'EAP avait un penchant pour le VLS).
Technologie exclusive	Oui	Une fois qu'elle possède des technologies exclusives (procédés managériaux, systèmes de réservation et de gestion de parcs automobiles), Communauto mise sur les modes d'entrée collaboratifs. Instrumentalisation de la technologie exclusive pour s'approcher de joueurs moins performants (Vrtucar, Mobizen, CarShare Atlantic).
Expérience géographique	Oui	<p>Communauto accède à de nouveaux marchés en signant des ententes et des partenariats, entre autres pour se familiariser avec le marché et ensuite acquérir ses partenaires.</p> <p>Constitue un des éléments explicatifs de la perspective des besoins de ressources complémentaires.</p>

		Utilisation de modes d'entrée collaboratifs dans les trois villes canadiennes non-francophones (Halifax, Kingston et Ottawa) et à Paris, une ville francophone (seule expansion hors Amérique du Nord).
Distance culturelle	Oui	Pourtant, le constat doit être nuancé puisque les différences culturelles sembleraient négligeables pour Communauto en Amérique du Nord : fortes relations avec les dirigeants anglophones du réseau de service Communauto à Halifax, Kingston et Ottawa.
Firmes qui suivent leurs clients	Non	Dans aucune occasion Communauto n'a suivi de client majeur lors d'une expansion. Au contraire, l'EAP ouvre ses portes à une vaste clientèle dans chaque emplacement.
Diversification de produit	Non	Communauto se spécialise en autopartage depuis sa conception. Pourtant, deux <i>patterns</i> sont identifiables : WOS dans la période initiale, modes d'entrée collaboratifs dans un deuxième moment.

Source : section 1, chapitre IV.

## 2. Car2go

### 2.1 Description de l'entreprise<sup>39</sup>

Car2go est une filiale du constructeur automobile Daimler AG, une société cotée en bourse et basée en Allemagne avec des racines qui remontent à 1885<sup>40</sup>. Propriétaire de Mercedes-Benz, de Smart et de nombreuses marques de camions, Daimler est l'un des plus grands constructeurs automobiles mondiaux. La société a une présence mondiale et comptait un chiffre d'affaires de €150 G en 2015.

Car2go a été fondée en octobre 2008 à Ulm (Allemagne). Il s'agissait alors d'un projet pilote de 50 véhicules d'autopartage en libre-service offerts aux employés de Daimler et leurs familles (Daimler, 2008, octobre 21). À partir de mars 2009, le service a été ouvert au public général (Daimler, 2009, septembre 15).

Dotée de la fine pointe de la technologie en matière de télématique appliquée à l'autopartage, Car2go a été la première EAP à introduire un système VLS opérationnel dans le monde (Shaheen *et al.*, 2015).

Le modèle d'affaires de Car2go repose entièrement sur le VLS. Bien entendu, l'EAP est ouverte à l'expérimentation et a déjà évalué la faisabilité d'offres complémentaires, pour ensuite retourner à son offre de base. Par exemple, le projet pilote baptisé « Car2go black » pour des déplacements aller simple entre villes en Allemagne a duré de février 2014 à la mi-2015 (Daimler, 2014, février 4).

Car2go a aussi mis à l'épreuve le fonctionnement de parcs automobiles VLS entièrement électriques à Amsterdam, à Stuttgart et à San Diego, depuis 2011, 2012 et 2011 respectivement. Toutefois, l'EAP a fini par se résigner aux véhicules à carburant en mai 2016 à San Diego, faute d'une infrastructure de recharge optimale pour le bon fonctionnement d'un système d'autopartage 100% électrique (Blanco, 2016, mars 17).

<sup>39</sup> Sous-section basée sur renseignements généraux extraits à partir de : Daimler (2016a), Daimler (2016b), Daimler (2016c), Forbes (2016, mai), Focus2move (2016, août 4).

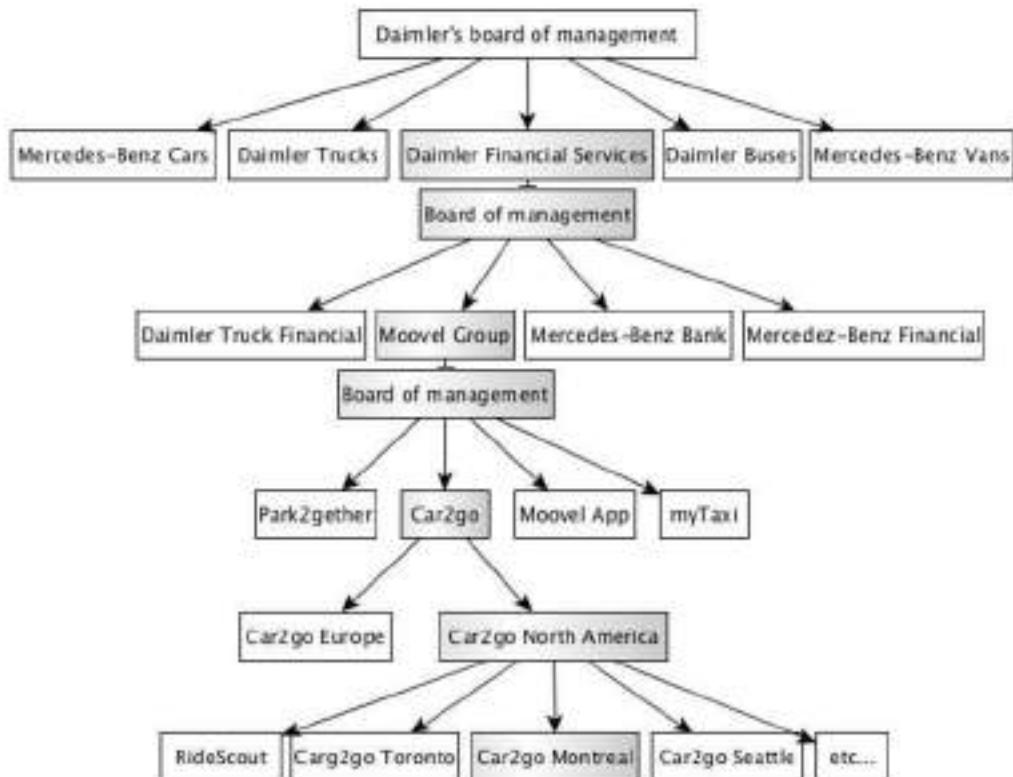
<sup>40</sup> Karl Friedrich Benz (1844-1929), le fondateur de l'entreprise qui deviendrait Daimler AG, a été l'inventeur de l'automobile moderne à carburant. Il déposa son brevet en juillet 1886 (Daimler, 2016b).

Cet esprit d'expérimentation est au cœur des plans d'affaires de l'EAP (voir l'annexe XX pour un aperçu de leurs projets d'innovations). En effet, au sein de la structure corporative de Daimler, Car2go fait partie du « moovel Group », une filiale qui possède le mandat d'introduire des services innovants pour simplifier la mobilité urbaine (Automotive World, 2014, septembre 3).

moovel GmbH emerged from Daimler Mobility Services GmbH and is a leading provider of innovative mobility services from Daimler. Our goal is to radically simplify individual mobility (moovel, 2015).

Ainsi, en 2016, Car2go trouvait une place aux côtés d'applications de planification de transport (myTaxi, moovel App et Park2gether) dans le moovel Group, dirigé par son PDG, Jörg Lamparter (moovel Group, 2016, février 17). Voir la Figure 4.2 pour un aperçu du positionnement de Car2go dans la structure organisationnelle de Daimler.

**Figure 4.2 Car2go : organigramme de la structure organisationnelle de Daimler**



Source : compilé par l'auteur, créé à partir de communiqués publics de Daimler AG.

Dans ces conditions, ce n'est pas surprenant que la mission de Car2go s'aligne étroitement sur celle du moovel Group. Plus précisément, la *praticité* et la *commodité* du service

d'autopartage sont au cœur des opérations de l'EAP et priment sur d'autres considérations, telles que les retombées environnementales<sup>41</sup>. À ce titre, Paul Delong, PDG de Car2go en Amérique du Nord, indique que Car2go :

(...) is a company that is, truly, changing lives. Our goal is to continue to help cities move forward, solve real transportation issues, and enable our members to get from Point A to Point B in a way that exceeds their expectations, and earns their trust every single day (Car2go North America LLC, 2015, mars 20).

D'ailleurs, lorsque M. Delong commente la publication d'une étude sur les retombées environnementales du modèle opérationnel de Car2go (Martin et Shaheen, 2016, juillet), il précise que l'objectif de l'EAP demeure la satisfaction des besoins de déplacement de sa clientèle, en non pas la dépossession de véhicules privés :

(...) Shaheen's research validates the company's mission to improve the quality of life in the communities we serve. (...) Car2go's services are also a way of exposing potential future car-buyers to Daimler's automotive products (Bliss, 2016, juillet 20).

Apparemment, ce positionnement émane de la contradiction intrinsèque d'une EAP qui appartient à un constructeur automobile. Or, à la base, la proposition de valeur fondamentale de l'autopartage repose sur l'incitatif financier de se dénouer du véhicule privé, alors que les constructeurs automobiles visent à vendre des automobiles et à propager la culture du véhicule privé.

My parent company is one of the largest automotive manufacture in the world. Last year they sold about 2 million vehicles globally. Imagine yourself in the board at the end of the year, they go around the room to all the regions and ask 'how many vehicles did you sell?' (...) 'what about you Paul?' Zero. 'What about next year?' Zero. Can you imagine being that guy? Well I am that guy. So, that's about that feeling that you're going to get fired one day (Delong, 2016, mai 25).

Malgré cette contradiction, Daimler a investi dans la croissance et l'expansion des opérations mondiales de Car2go. Si, lors des deux premières années d'existence, la faisabilité du nouveau concept a été évaluée à Ulm, à partir de 2010, l'EAP a étendu son

<sup>41</sup> Encore que Car2go contribue à la réduction d'émissions de GES (Martin et Shaheen, 2016, juillet), l'EAP ne mise pas sur les considérations environnementales dans ses campagnes marketing. D'ailleurs, ses sites web ne font aucunement mention des bénéfices verts de l'autopartage, tandis que ses blogues ne le font que très rarement. À titre d'exemple, le service n'est même pas cité dans la présentation des voies pour l'atteinte des objectifs de réduction des émissions de Daimler (Daimler, 2016d).

réseau de service à un rythme fulgurant (voir annexe VII). En moins de 7 ans d'opérations, Car2go était présente dans 30 agglomérations urbaines en Amérique du Nord, en Europe et en Chine (voir annexe II).

En décembre 2014, l'EAP a dépassé son plus grand concurrent, Zipcar, de 18% en matière de membres abonnés à travers le monde (McFarland, 2014, décembre 10). En mai 2016, l'EAP comptait 1,2 million de membres (Car2go blog, 2016, mai 31), puis, en octobre 2016 elle annonçait avoir dépassé le cap de 2 millions de membres (Car2go, 2016, octobre 4). À la même date, Car2go avait déployé environ 14.000 véhicules (Car2go, 2016, octobre 4).

Durant cette période de croissance, Car2go a misé fort sur les campagnes de marketing pour attirer des potentiels clients et diffuser un sentiment d'appartenance à une communauté. La formule privilégiée depuis 2013 consistait à créer une vitrine de témoignage de la satisfaction des clients au moyen de médias traditionnels (magazines, journaux, etc.) et virtuels (réseaux sociaux, blogues locaux et forums d'utilisateurs) – le but étant de montrer comment Car2go s'adapte aux styles de vie variés de ses membres (McCarthy, 2013, septembre 26 ; Barth, 2016, mai 23). À ce titre, Amber Quist, directrice de marketing pour Car2go North America, indique que :

I view social media as vital to our brand. As I mentioned, Car2go is built on being locally connected. So, naturally, social media plays a major role in how we are unique and relevant to each city that we operate in. (Loria, 2016, janvier 22).

En matière de marketing, elle estime aussi que l'EAP pourrait miser davantage sur les partenariats dans le futur :

One specific area that we will explore further is promotions with our existing partners. One recent example is the promotion we ran with Airbnb. We partnered with them to offer free drive time for people who added a listing to the Airbnb community. Initiatives with brands that are as passionate as we are about the collaborative economy will be something we look for as we move forward. (Loria, 2016, janvier 22).

L'image de marque de Car2go repose aussi sur son choix de véhicule. L'utilisation de parcs automobiles composés entièrement de Smart Fortwo, un mini-véhicule de deux places (électrique ou à carburant), est l'un des traits caractéristiques du modèle d'affaires de l'EAP. D'ailleurs, pour garantir un flux de production et, ainsi, répondre aux besoins

d'expansion de Car2go, Daimler a mis sur place la première chaîne de production de modèles Smart Fortwo spécialement conçus pour l'autopartage – c.-à-d. que la technologie en télématique nécessaire est incorporée lors de la production du « Smart Fortwo édition Car2go » (Golub, 2011, mars 7 ; Williams, 2013, juillet 25).

Malgré cela, Paul Delong affirme que Car2go ne dépend pas de sa sœur Smart, et qu'ils seraient prêts à utiliser de nouveaux véhicules dans le futur :

Even though we're a Daimler brand, we are not a Smart brand. We are not tied to the Smart vehicle at all. We're interested in looking at opportunities when it comes to maybe expanding more than just two doors. That's something we're definitely thinking of. I just don't have a timeline now (McFarland, 2015, juillet 23).

D'ailleurs, depuis l'automne 2015, l'EAP a mis en marche un projet pilote de déploiement d'un petit nombre de VUS cinq places Mercedes-Benz B-class à Toronto, Vancouver et Calgary (voir annexe XX).

Pourtant, ce n'est pas étonnant de constater que les deux modèles en question, le Smart Fortwo et le Mercedes-Benz B-class, appartiennent à la maison mère Daimler. Bien que l'EAP affirme ne pas être restreinte aux véhicules Smart, Car2go se limite au portfolio de véhicules de Daimler. Or, l'un des avantages compétitifs incontestables de Car2go est l'accès à des véhicules et à services d'entretien de parcs automobiles à des prix modiques, voire symboliques.

Manifestement, l'accès aux ressources de la maison mère a été crucial à la survie et à la croissance de Car2go depuis le début de ses opérations. D'autant plus que l'EAP ne montre aucun signe d'avoir réalisé des bénéfices nets pour l'ensemble de ses opérations mondiales depuis 2009 (voir section 2.3.8 du présent chapitre).

## 2.2 Car2go et les multiples perspectives de l'internationalisation

### 2.2.1 Nature de l'activité économique

Tel que pour Communauto, nous pouvons classifier la nature de l'activité économique de Car2go comme un *soft service standardisé* avec un degré d'*intensité capitalistique* très élevé et un faible niveau de *spécificité d'investissement*.

Le modèle d'affaires à Car2go repose sur le déploiement et la gestion de parcs automobiles. À ce titre, la nature de l'activité économique de Car2go ne diffère pas de celle de Communauto et les mêmes conclusions de la section 1.3.1 du présent chapitre sont valables. Nous pouvons parler d'une *incidence indirecte* de ce facteur sur la stratégie d'expansion de l'EAP, puisque plusieurs modes d'entrée ne sont pas concevables pour Car2go – l'exportation, les ententes avec distributeurs, la représentation directe, les contrats de mandat ou la mise en place de représentations commerciales.

Les constats de l'annexe II sembleraient corroborer cette perspective : lors d'expansions dans de nouveaux marchés, Car2go déploie des parcs automobiles en VLS<sup>42</sup> exclusivement au moyen de WOS. Autrement dit, lors de ses 38 expansions, l'EAP ne se sert d'aucun autre mode d'entrée (voir annexe VI) – ainsi l'exportation, les ententes avec distributeurs, la représentation directe, les contrats de mandat ou l'implantation de représentations commerciales y sont exclus.

L'apport explicatif de cette perspective semblerait toutefois limité, dans la mesure où il est évident que des motifs autres que la nature de l'activité économique sont au centre de la stratégie d'expansion de Car2go. En fin de compte, cette perspective aide seulement à expliquer pourquoi Car2go ne serait pas en mesure d'utiliser certains modes d'entrée.

---

<sup>42</sup> Bien entendu, où la loi le permet. Par exemple, Car2go a été forcée d'opérer un système aller simple à Toronto jusqu'à la mi-2016 en raison de règlements municipaux contraignants (CBC News, 2016, avril 13).

### 2.2.2 Démographie

Les constats de l'annexe II suggèrent que la démographie ne joue pas de rôle sur la stratégie d'expansion de Car2go. L'EAP accède au moyen de WOS tant à des marchés caractérisés par de moyennes agglomérations (ex. : Ulm, Prato, Florence ou Lyon) qu'à ceux caractérisés par de grandes agglomérations urbaines (ex. : Londres, Vancouver, Amsterdam, New York City, Montréal, etc.)<sup>43</sup>.

Pourtant, un regard sur les annexes II et VIII démontre que la démographie joue un rôle sur le *choix de marché* de Car2go. Or, l'EAP cible des moyennes et des grandes agglomérations urbaines lors de projets d'expansion. À ce titre, il semblerait que les municipalités peu peuplées ne soient pas appropriées au modèle d'affaires de Car2go, basé entièrement sur les VLS.

Par ailleurs, il semblerait que la démographie ait une influence sur le déploiement de bureaux de Car2go lors d'expansions. Nous constatons que certaines agglomérations avec une population moins nombreuse par rapport à des villes avoisinantes ne reçoivent pas de bureaux lors d'expansions. Ceci est le cas pour 4 des 6 villes « sans bureaux » hors Allemagne (Eugene, South Bay Cities, Prato et Florence), où les opérations sont gérées à partir des bureaux de villes avoisinantes, respectivement Portland, San Diego et Rome<sup>44</sup>.

### 2.2.3 Posture institutionnelle

La posture institutionnelle de Car2go semble avoir une influence sur sa stratégie d'expansion. Or, dans l'annexe VI, nous pouvons distinguer un *pattern* clair de choix de modes d'entrée avec un degré élevé de contrôle (WOS), lequel est attribuable, du moins

<sup>43</sup> La population totale des différentes villes est mise en contraste selon les données disponibles sur City Population (2016). Aucun seuil rigide n'a été établi pour les classifications de petite, moyenne, ou grande agglomération. Chaque ville a été mise en contraste avec ses villes avoisinantes pour établir les distinctions.

<sup>44</sup> Veuillez noter que le constat exclut les villes allemandes de Düsseldorf, Berlin, Cologne, Munich et Frankfurt, où les systèmes Car2go sont gérés à partir des bureaux de la maison mère, Daimler, à Stuttgart et à Hambourg.

en partie, à la posture d'*engagement institutionnel* adopté par Car2go dans les marchés approchés.

Cette posture a des liens étroits avec leur modèle d'affaires. Comme nous avons vu auparavant, le déploiement de systèmes VLS exige le stationnement sur les voies publiques pour des raisons opérationnelles. Le processus de persuasion des représentants municipaux pour la création et le maintien de règlements appropriés est alors au centre des préoccupations des dirigeants de Car2go.

À ce titre, Paul Delong parle de la relation de Car2go avec les gouvernements lors de l'événement « Disrupting Mobility Summit » en novembre 2015 :

Interviewer : What is the role of government (for your business)?

Paul Delong : (...) the private and the government sectors have to work together. (...) There are so many legal issues and old laws that are out there right now, that are prohibiting future innovation. (...) There is a lot of things that can happen with autonomous driving, and we need the support of local governments, federal and everyone else. We need to work together to figure out what is the best solution for urban mobility (Chin, 2016, mars 6, à partir de 45min et 30 secondes).

Le travail constant de multiples lobbyistes, en incluant le directeur de Car2go Toronto, Mark Latchford, auprès des autorités de la ville de Toronto, pour admettre le stationnement sur les voies publiques, démontre l'importance des activités politiques des bureaux régionaux de Car2go (Lobbyist Registar Toronto, 2016). En ce sens, Jérémie Lavoie, directeur général de Car2go Montréal, étant lui aussi inscrit au registre des lobbyistes du Québec pour multiples mandats (Registre des lobbyistes du Québec, 2016), offre son avis sur l'importance du rôle de persuasion des directeurs régionaux à Car2go :

J'ai découvert le monde de la persuasion grand public, bien différente de celle en droit, où on s'adresse à un interlocuteur qui a souvent passé des heures à lire le dossier. Chaque mot doit être bien pesé, car ils peuvent avoir un grand impact sur la réputation de la compagnie. Quand je rencontre un politicien, un journaliste, ou un futur membre Car2go, le principe est le même : je dois concocter rapidement un message clair et digeste, et en quelques phrases clés leur faire comprendre le service et ses bénéfices (Hacker-B., 2015, juillet 17).

Il en ressort que la création de bureaux lors des expansions à Car2go témoigne du besoin de maximisation de contrôle attribuable aux systèmes VLS. En effet, un regard sur l'annexe VII illustre très bien cette tendance. Or, dans les faits, des bureaux sont déployés

sur 68% de l'ensemble des expansions de Car2go, un ratio qui s'élève à 73% si nous excluons les expansions suivies de retraits. À titre comparatif, ce taux tombe à 50% pour Communauto et à 9% pour Zipcar, deux importants joueurs de l'autopartage qui ont basé leur expansion sur l'aller-retour.

D'ailleurs, cette posture d'engagement institutionnel touche aussi à des aspects autres que les règlements favorables, comme le travail d'éducation des potentiels clients. Car2go semblerait ainsi miser sur un processus de coévolution (voir section 5.3, chapitre II). Mme Amber Quist précise que « (...) we are still proving out a new paradigm, so brand awareness and education initiatives are very important to us in this phase of our maturity » (Loria, 2016, janvier 22). Le contrôle des relations avec ses clients, et potentiels clients, est alors au centre des préoccupations à Car2go.

Somme toute, les constats précédents démontrent que la posture d'engagement institutionnel à Car2go, qui se matérialise par le besoin de contrôle des processus de persuasion, semblerait jouer un rôle sur la stratégie d'expansion et l'ouverture de bureaux de Car2go.

#### **2.2.4 Modèle d'affaires**

Le modèle d'affaires à Car2go semblerait avoir une influence directe et centrale sur sa stratégie d'entrée selon l'évidence repérée. Trois aspects complémentaires et connexes à la perspective du modèle d'affaires nous permettent de tirer cette conclusion.

##### *2.2.4.1 Un modèle d'affaires rigide et le contexte de l'industrie mondiale*

Car2go a conservé un modèle d'affaires unique lors de toutes ses expansions. Toutefois, ce modèle, reposant entièrement sur le VLS, la marque Car2go et les véhicules de l'éventail à Daimler, limite grandement les choix de partenariats ou d'acquisitions d'opérateurs d'autopartage dans le contexte mondial actuel de l'industrie. Or, d'après le répertoire global de services aller simple de Shaheen *et al.* (2015), aucun autre opérateur de VLS n'utilise des parcs automobiles Smart ou Mercedes-Benz.

La question qui se pose est celle du bénéfice potentiel de l'acquisition ou de l'établissement de partenariats avec des EAP existantes. Ainsi, pour autant que Car2go tienne à conserver son modèle d'affaires strict et universel, ce serait déraisonnable de débourser des valeurs élevées pour acquérir le parc automobile d'un opérateur local – son actif principal – pour le substituer subséquemment par des véhicules Daimler – c.-à-d. payer deux fois pour un parc automobile<sup>45</sup>.

D'ailleurs, le dévouement de Car2go à son image de marque témoigne aussi de l'attachement de l'entreprise envers son modèle d'affaires. Or, le nom Car2go (« une voiture prête à partir » en anglais) est un symbole de la disponibilité et de la simplicité d'accès des systèmes VLS. À ce titre, Julie Mühling, directrice des communications chez Car2go, commente le retrait de l'EAP de Lyon (depuis juin 2012) :

Interviewer: I would like to know why Daimler decided to suspend out rather than simply change the name of the system in that particular city?

Julie Mühling: Car2go is a globally recognized brand name for our innovative urban mobility solution. This is why we are examining all legal measures to regain the right to use it in France. (Blanco, 2012, juin 20)

Dans le cas spécifique du retrait de Lyon, il est intéressant de remarquer que, dans l'impossibilité d'utiliser le nom de marque « Car2go », l'EAP a décidé d'abandonner le marché français de l'autopartage.

#### *2.2.4.2 Complémentarité d'un modèle d'affaires rigide avec la nature du service offert*

Complémentairement à la perspective de la nature de l'activité économique précédente (voir section 2.3.1 du présent chapitre), nous remarquons que le modèle d'affaires rigide de Car2go prend une place centrale dans sa stratégie d'expansion.

<sup>45</sup> À titre d'exception et sous la condition du maintien du modèle d'affaires à Car2go, il semblerait que la seule raison concevable pour une telle démarche serait la neutralisation de compétiteurs locaux. Bien entendu, dans les faits, Car2go n'a pas adopté une telle approche prédatrice (voir annexe II). La complémentarité d'offre pourrait aussi être à l'ordre du jour. Toutefois, cette option impliquerait un redressement du modèle d'affaires de Car2go.

D'un côté, la nature de l'activité inhibe les modes d'entrée suivant : l'exportation, les ententes avec distributeurs, la représentation directe, les contrats de mandat et la mise en place de représentations commerciales.

De l'autre côté, tel que nous avons vu précédemment, si nous tenons compte du contexte actuel de l'industrie de l'autopartage à l'échelle mondiale, le choix d'un modèle d'affaires rigide inhibe les choix de partenariats ou d'acquisitions de joueurs existants.

Conséquemment, les modes d'entrée autres que les WOS et les franchises seraient difficilement envisageables.

#### *2.2.4.3 Le besoin d'un contrôle accru émanant du modèle d'affaire VLS*

Finalement, rappelons-nous que les systèmes d'autopartage VLS demandent une présence avec un contrôle local accru – en vue de travailler de près sur l'optimisation des opérations (remaniement des parcs automobiles, etc.) et pour assurer le support des municipalités en matière de stationnement sur les voies publiques. Conséquemment, le faible niveau de contrôle attribuable aux franchises serait peu viable au bon fonctionnement de l'autopartage VLS.

Un indice mesurable du niveau de contrôle lors d'une expansion est la présence de bureaux dans de nouveaux marchés. À ce titre, le ratio très élevé de bureaux lors des expansions de Car2go corrobore le constat précédent (voir section 2.2.3 du présent chapitre).

D'ailleurs, à titre d'exemple, Katie Stafford, directrice des communications pour Car2go North America en 2013, commente l'importance des bureaux locaux pour l'optimisation des opérations :

Fleet management is an important part of the Car2go system, and with 400 Smart Fortwo cars in Calgary, there is a permanent staff of 10 employees keeping the vehicles cleaned and fuelled. Part-time employees are on call during busy times (Williams, 2013, juillet 25).

D'ailleurs, en matière de support politique nécessaire au bon fonctionnement des systèmes VLS, Jérémi Lavoie, directeur général de Car2go à Montréal, indique que :

Montréal et ses arrondissements rendent l'implantation du service complexe, puisqu'il faut se faire accorder la vignette universelle par chaque mairie (qui permet aux utilisateurs de se stationner presque partout) (Hacker-B., 2015, juillet 17).

En effet, la participation active de Jérémi Lavoie, auprès du gouvernement du Québec – en tant que lobbyiste enregistré depuis 2013 pour des multiples mandats visant à améliorer le fonctionnement des système VLS dans la province –, témoigne de l'importance de son mandat politique (Registre des lobbyistes du Québec, 2016).

#### *2.2.4.4 Analyse complémentaire des aspects reliés au modèle d'affaires*

Somme toute, par principe d'élimination, les WOS seraient le mode d'entrée le plus envisageable d'après les constats précédents – notamment (1) la nature des services d'autopartage ; (2) la tendance à Car2go de miser sur un modèle d'affaires strict ; (3) le contexte actuel de l'industrie à l'échelle mondiale et (4) le besoin d'un contrôle accru pour le bon fonctionnement de systèmes VLS. Voir le tableau de synthèse (4.4) ci-dessous :

**Tableau 4.4 Car2go : modes d'entrée concevables d'après l'analyse des perspectives de la nature de l'activité économique et du modèle d'affaires dans le contexte mondial de l'industrie de l'autopartage**

Niveau de contrôle	Mode d'entrée	Envisageable pour Car2go d'après les perspectives ?*
1 (plus faible)	Représentation directe	Non
2	Franchise/Licence	Non
3	Distributeur/Agent d'exportation	Non
4	Exportations directes	Non
5	Contrats de mandat	Non
6	Représentation commerciale	Non
7	JV minoritaire	Non
8	JV 50-50	Non
9	JV majoritaire	Non

10	Acquisition - <i>brownfield</i>	Non
11 (plus élevé)	<i>WOS - greenfield</i>	Oui

\* Tenant pour acquis le maintien du modèle d'affaires actuel de Car2go et le contexte de l'industrie mondial.

L'évidence des annexes VI et VII corrobore ce constat, dans la mesure où (1) l'ensemble des expansions de Car2go sont des WOS et (2) le ratio de bureaux par rapport au nombre d'expansions de Car2go est très élevé.

### 2.2.5 Appartenance et stratégie corporative

L'évidence disponible suggère que l'appartenance de Car2go à Daimler AG et la stratégie corporative qui émane de cette relation ont une influence directe sur la stratégie d'entrée de l'EAP.

Rappelons-nous que Car2go est avant tout une filiale du constructeur automobile Daimler AG. Bien que sa maison mère mise sur de nouveaux services reliés à la mobilité urbaine au sein du moovel Group, la majeure partie de ses revenus provient de la vente et du financement de l'achat d'automobiles<sup>46</sup>. Ultimement, la croissance de la vente des véhicules et la promotion de la culture d'utilisation de l'automobile sont au centre de la stratégie corporative de Daimler AG.

Dans cette optique, Car2go représente un complément de l'offre traditionnelle de Daimler<sup>47</sup>, desservant un public qui n'a *pas encore accès* à un véhicule privé dans les agglomérations urbaines. À ce titre, l'EAP joue le rôle de vitrine des bénéfices de

<sup>46</sup> Plus précisément, d'après les états financiers à Daimler AG (2015, p. 3), la vente de véhicules (camions, automobiles et autobus) représente environ 88 % de ses revenus pour l'année de 2015. Les autres 12 % proviennent de la division Daimler Financial Services, dont Car2go fait partie.

<sup>47</sup> Le chiffre d'affaires de Car2go a été estimé à 533 M\$ USD en 2015, contribuant pour environ 0,3 % du chiffre d'affaires total de sa maison mère (voir annexe X).

l'utilisation d'un véhicule privé – bien entendu, de marque Smart ou Mercedes-Benz. Dans les mots de M. Delong :

Interviewer: Do you see decreasing individual car ownership as one of Car2go's goals?

Paul Delong: (...) [Giving up car ownership] is a byproduct of our service, no doubt about it, but at the end of the day we're trying to move people fast and conveniently (Sachs, 2015, novembre 18).

D'ailleurs, M. Delong précise que :

Our business fits well in urban centers, and as people move out to suburbs and their family life changes, they might make a purchase or a lease on a car that they're familiar with (Bliss, 2016, juillet 20).

En tant que vitrine du « caractère innovant » de Daimler, Car2go s'insère alors dans un projet d'introduction de nouvelles technologies, si l'on considère, par exemple, la démonstration de la viabilité des systèmes VLS électriques et à carburant, et prochainement, l'autopartage au moyen de véhicules autonomes (voir annexe XX). À ce sujet, Dieter Zetsche, alors Président du conseil d'administration et CEO de Mercedes-Benz, commente :

In autonomous driving we demonstrate our leadership time and times again. (...) Today, we already have several hundred experts working to enhance the artificial intelligence for our vehicles. With Car2go we lead our industry in car sharing. The future of the combination of autonomous driving and car sharing has tremendous potential. In the coming years we will massively accelerate the pace of transformation of our power trends from combustion to electric drive (Daimler AG, 2016, juillet 21).

Par conséquent, puisque Car2go joue le rôle de vitrine des projets d'innovation et des bénéfices de l'utilisation de véhicules Daimler, au moins jusqu'à très récemment, l'EAP n'avait pas l'obligation d'être profitable (voir section 2.2.8, chapitre IV). La croissance et l'expérimentation du système dans de multiples contextes – et non pas la profitabilité – étaient alors au cœur de la stratégie corporative de l'EAP. Nous pouvons ainsi parler d'une stratégie corporative du type *forced-growth* (Andrews 1987, p. 23).

L'impact de cette stratégie sur le choix des modes d'entrées de Car2go a été considérable : l'EAP a employé des projets WOS de grande envergure dans chaque marché cible (voir annexe VI). Chaque expansion comptait ainsi plusieurs centaines de véhicules (voir annexe XXI).

Il semblerait aussi que le rythme d'expansions élevé d'environ 6 expansions par année est aussi attribuable à cette stratégie corporative (voir annexe VII). D'ailleurs, dans la foulée de l'expansion des premières années de Car2go, Robert Henrich, ancien PDG du moovel Group, annonça en 2012 son expectative d'un rythme de croissance d'au moins 10 expansions par année jusqu'à la fin de 2016 (Reiter, 2012, mai 10).

### **2.2.6 Source de financement**

L'évidence disponible donne à entendre que la source de financement joue un rôle important dans la stratégie d'expansion à Car2go.

En tant que filiale de Daimler AG, le projet Car2go était financé entièrement par sa maison mère. Ce constat est d'autant plus évident lorsque l'on s'attarde à la profitabilité de l'EAP. Or, rien n'indique que Car2go aurait été profitable jusqu'à 2015. De plus, aucune information dévoilée publiquement ne mène à croire que Car2go opère aux dépens d'investissements externes.

En 2015, l'EAP a annoncé des pertes majeures dans leurs marchés les plus importants, notamment de respectivement 37M€ en Amérique du Nord et de 17M€ en Allemagne (Daimler, 2016, p. 273).

En janvier 2013, Robert Henrich annonçait que Car2go avait réussi à opérer sans pertes (en anglais, *break-even*) dans seulement 3 des 18 marchés où l'EAP était présente au long de l'année 2012 (Auto Rental News, 2013, janvier 23). Malgré les piétres résultats, lors de la conférence annuelle sur le bilan financier de Daimler AG pour 2013, M. Zetsche, signale l'intérêt à investir davantage sur la croissance à Car2go :

With regard to mobility services, we were the carsharing pioneer a few years ago. Today, we are the leader with more than 600,000 customers in 25 cities. Of course, we plan to expand Car2go further. We're convinced that these types of mobility concepts offer us a great opportunity, including as a solid business case. As you can see, we've got plans and for good reason -- a lot planned for good reason. Our goal is to continue to substantially grow. At the same time, we are step-by-step getting closer to our return targets (Daimler AG, 2014, février 6).

Ainsi, malgré les pertes nettes permanentes depuis le début des opérations, Car2go a misé sur des projets d'expansion avec haut degré d'engagement et de grande envergure, notamment des WOS avec plusieurs centaines de véhicules par marché (voir annexes VI

et XXI). Une telle stratégie d'entrée serait virtuellement inconcevable sans le financement de Daimler AG.

Dans le même sens, la source de financement a certainement eu une incidence sur le rythme élevé d'expansions de Car2go (voir annexe VII).

Un regard sur la taille relative des revenus de l'EAP par rapport à sa maison mère (voir annexe X) démontre que les opérations de Car2go représentent une fraction minime de l'ensemble des activités de Daimler. D'ailleurs, même au sein de Daimler Financial Services, la division responsable de l'EAP, les revenus de Car2go ne contribuent que pour environ 2,5 % des revenus totaux de 21GSUSD pour l'année 2015 (Daimler, 2016, février). Par conséquent, le financement du projet Car2go, toujours déficitaire, ne semblerait pas avoir un impact majeur sur les bénéfices nets de l'ensemble de la société Daimler AG.

#### **2.2.7 Besoin de ressources complémentaires**

L'évidence disponible indique que Car2go ne fait pas de partenariats ni d'expansions *brownfield* lors de l'accès à de nouveaux marchés (voir annexe VI). Bien qu'en théorie, Car2go pourrait bénéficier d'avantages à le faire<sup>48</sup>, l'EAP fait appel à des WOS lors de toutes les expansions.

Par conséquent, encore que Car2go semblerait avoir des difficultés à optimiser ses opérations (voir section 2.2.8, chapitre IV), l'attrait des ressources complémentaires qui pourraient provenir de partenaires potentiels ne semblerait pas avoir d'influence sur la stratégie d'expansion à Car2go.

---

<sup>48</sup> Par exemple l'accès à des ressources comme des connaissances sur le fonctionnement du marché local, des relations avec les représentants du gouvernement municipal et de nouvelles technologies, etc.

### 2.2.8 Optimisation des opérations

L'optimisation des opérations joue un rôle important sur la stratégie d'entrée de Car2go à partir de 2014 d'après l'évidence répertoriée.

Bodo Uebber, directeur de finances pour la division Daimler Financial Services, précise que la profitabilité de Car2go est étroitement reliée à l'optimisation des opérations :

(...) there are cities which are very profitable. As I said before, it depends sometimes on the how long are you in the city on the one hand and how the structure is, how you tailor-made the shape of the city, so the - what is the area are you operating in that needs to be optimized on the one or the other hand. So that is good, of course, you make money. And again, of course, as I said before, we invested in cities, which are not pretty - Madrid [ph] for example, is a very young city. Taking all this into account, of course, finally it will be a profitable business (Daimler AG, 2016, octobre 21).

Un regard sur l'historique récent de profitabilité (voir section 2.2.6, chapitre IV) de Car2go indique que son modèle opérationnel semblerait être loin d'avoir atteint une optimisation idéale en 2016. Sur ce sujet, voir la réponse de M. Uebber à un questionnement sur la profitabilité de Car2go en octobre 2016 :

As we are investing more into the fleet on the one hand, into cities on the other hand, of course, breakeven will come somewhat later, but because we see also a lot of cities in Car2go which are very profitable. So it's a matter of time and a matter of, of course, further developing the business model in the right direction (Daimler AG, 2016, octobre 21).

Déjà, en 2014, les projections de profitabilité de Car2go avaient été repoussées vers la fin de la décennie selon M. Zetsche :

According to our plans, by the end of this decade we'll be able to generate revenues of 800 million with around a 10 percent return (with Car2go). This isn't a public relations activity. It's a real trend and a verifiable business opportunity (Paternò, 2014, mai 14).

Si initialement la motivation de la croissance surpassait celle de l'optimisation des opérations, il semblerait que cette situation ait été inversée à partir de 2014. Un regard sur l'annexe XIII illustre ce changement de priorités. Or, depuis cette année les retraits à Car2go se sont multipliés. De plus, l'annexe XIV démontre aussi que le rythme d'expansions a clairement ralenti dans cette période.

Finalement, la rationalisation des parcs automobiles et des zones desservies dans de multiples localités depuis 2015 témoigne aussi du tournant des attentions vers

l'optimisation des opérations. Cela a été le cas à Columbus (Weese, 2015, août 12), à Portland (Halvorson, 2015 août 10), à Denver (Miller, 2015, août 27), à Calgary (Potkins, 2015, septembre 1), à Austin (Whittaker, 2015, septembre 25), à San Diego (Garrick, 2015, décembre 19), à Vancouver (Korstrom, 2016, janvier 19) et à Minneapolis (Sepic, 2016, mars 2).

Somme toute, il semblerait que les pertes récurrentes, reliées étroitement à la problématique de l'optimisation des opérations, auraient poussé Car2go à adopter une stratégie corporative du type *low-growth with retreat* (Andrews 1987, p. 23) à partir de 2014. Une telle stratégie corporative – caractérisée par les désinvestissements – a une influence directe sur la stratégie d'expansion de Car2go. Or, à partir de 2014, le ralentissement du rythme d'expansions et la multiplication de retraits sont clairement identifiables.

### 2.2.9 Expérience en acquisitions

La vaste expérience de Daimler AG en acquisitions<sup>49</sup> ne semble pas avoir d'influence sur la stratégie d'entrée de Car2go. Or, l'annexe VI démontre que Car2go a choisi d'aller de l'avant avec des WOS dans l'ensemble de ses expansions malgré l'expérience de sa maison mère en acquisitions.

D'après cette perspective, l'entreprise qui aurait développé une expertise en acquisitions serait portée davantage à réaliser de nouvelles acquisitions quand l'occasion se présente.

---

<sup>49</sup> Dans le passé, Daimler AG a procédé à de nombreuses acquisitions dans plusieurs secteurs reliés à l'industrie du transport. Par exemple, l'acquisition du constructeur automobile Chrysler Group (Daimler, 2016c); l'acquisition d'applications de planification de déplacements pour téléphones intelligents MyTaxi et RideScout (Lunden, 2016, juillet 26; Mattioli et Boston, 2014, septembre 3); l'acquisition en joint-venture de l'application de cartographie et positionnement HERE de Nokia (Daimler, 2015, décembre 4); l'acquisition de l'entreprise de location d'automobile Athlon (FleetNews, 2016, juillet 5); l'acquisition de l'entreprise de batterie Li-Tec (Automotive News Europe, 2014, avril 1) et autres.

### 2.2.10 Intensité technologique

Un regard sur les annexes VI et VII d'après la perspective de l'intensité technologique des activités de Car2go semblerait confirmer l'influence du facteur en question sur la stratégie d'expansion de l'EAP.

Comme nous l'avons vu auparavant, les systèmes VLS demandent des technologies plus poussées que celles nécessaires aux opérations d'un système aller-retour. À ce titre, lors du déploiement du système VLS entièrement électrique de Car2go à San Diego en 2011, Thomas Weber, alors membre du comité d'administration responsable de la recherche et du développement de Daimler, commente :

Car2go has set a new milestone in terms of flexible and tailor-made individual mobility. As the innovation leader in the automotive industry, we strive to serve our worldwide customers not only with leading-edge technology but also with groundbreaking new concepts. Therefore, we accelerate the rollout of this cutting-edge mobility concept. Starting Nov. 18, 2011, San Diego will be part of the innovative worldwide Car2go network with a fleet of emission-free smart fortwo electric drive (Car2go North America LLC, 2011, novembre 18).

Le niveau élevé d'intensité technologique exigé par les systèmes de Car2go devrait pousser Car2go à adopter des modes d'entrée avec un très haut niveau de contrôle – l'élément central étant les risques et les coûts associés à la transmission de technologies auprès d'éventuels partenaires. Or, les annexes VI et VII démontrent que, dans les faits, la totalité des expansions de l'EAP a été effectuée avec le déploiement de parcs automobiles VLS par entremise de filiales *greenfield* contrôlées entièrement par Car2go.

Tout comme pour Communauto (voir section 1.2.10 du présent chapitre), nous pouvons remarquer un effet indirect de l'intensité technologique sur les choix de mode d'entrée à Car2go. Cet effet va pourtant dans la direction opposée, or, les options d'acquisition de concurrents utilisant des systèmes VLS sont minimes dans le contexte actuel de l'industrie de l'autopartage (Shaheen *et al.*, 2015). Ce constat ajoute ainsi un élément explicatif à l'analyse basée sur la perspective de modèles d'affaires.

### 2.2.11 Technologie exclusive

Les technologies exclusives développées par Daimler AG, et déployées par l'entremise de Car2go, sembleraient avoir une influence sur la stratégie d'expansion de l'EAP. Le fait que Car2go évite les modes d'entrée collaboratifs et l'utilisation de véhicules autres que ceux du portfolio de sa maison mère semblerait être attribuable au désir de garantir l'exclusivité de la technologie et des procédés développés à l'intérieur de la société.

En effet, Car2go est une pionnière mondiale en matière de technologies VLS – télématique avancée, géolocalisation, accès à distance, etc. Encore que les dépenses de l'EAP en R et D n'aient jamais été dévoilées, nous savons que l'innovation est un élément central du « projet Car2go » au sein du moovel Group. À ce titre, en juillet 2015, Paul Delong commente l'introduction prochaine de nouvelles technologies :

Interviewer : What work are you doing to improve the Car2go experience for users?

Paul Delong : With connectivity with our vehicles we're currently in a big upgrade right now which we're introducing. We're going to a 3G network now for our vehicles. We're updating our system so when you come up to a vehicle you're able to rent the vehicle using your phone, right now there's a bit of a delay, but it should open up really quickly.

We continue to innovate with mobile access. You don't need a member card anymore. We've heard from the membership when you have two RFID cards mixed together — a Metro card and a Car2go card — it didn't work out so well, so that's why we kind of listened to the member and said "okay let's go ahead and do the entire process from the phone."

As we introduce new vehicles it also gives us an opportunity to talk about a newer technology we're going to be introducing. When you get in, there's a head unit in our cars. That will all go to iPhones or Android. That entire telematics system, that you have to put your pin code in and everything else will all be in your phone. We'll have a great radio in there, a great navigation system. We're going to have auxiliary cords, we're going to have Bluetooth (McFarland, 2015, juillet 23).

Par ailleurs, Daimler compte sur Car2go pour introduire de nouvelles technologies de pilotage urbain autonome dans les prochaines années. À ce titre, l'EAP aurait une fonction de vitrine des technologies développées et dévoilées par Daimler AG. En effet, Paul Delong explique que :

Not only did Daimler make the first car 100-plus years ago, we entered in car sharing for the first time and now comes the next big phase, which possibly could be autonomous driving. (...) From a Car2go perspective it puts us in somewhat of a

good position because we're part of Daimler, we're part of the R&D development, we're part of autonomous driving. You know what, not only this could be, but it will be something that we start looking at more actively in the next five years or so. What better way then you're here with your phone — boom — Car2go just comes up. Maybe it's in two phases. The first phase is that the car comes to you, but you still drive it. The car will come to you and then you exit, and then the car leaves. You just have this floating concept of vehicles. And then the next phase would be you don't even have to drive the car (McFarland, 2015, juillet 23).

Bien entendu, ces technologies ne sont pas mises à disposition d'autres joueurs de l'autopartage. Seul Car2go a accès aux véhicules « Fortwo édition Car2go », conçus et fabriqués par Smart exclusivement pour l'autopartage.

Une lecture de l'annexe VI, d'après la perspective de la technologie exclusive, démontre que la stratégie d'entrée à Car2go – c.-à-d., l'utilisation stricte de WOS – est tout à fait cohérente en matière de maintien d'exclusivité technologique.

### 2.2.12 Expérience géographique

L'expérience géographique ne semble avoir aucune influence sur le choix de modes d'entrée à Car2go. Or, le manque d'expérience géographique ne pousse pas l'EAP à compter sur des modes d'entrée collaboratifs (acquisitions ou participations) pour combler cette carence auprès d'opérateurs locaux, déjà plus familiers avec leurs marchés respectifs.

L'annexe II démontre que, malgré le manque d'expérience géographique en autopartage dans chacun des marchés approchés, Car2go est allé de l'avant avec des projets WOS, sollicitant un haut niveau d'engagement et de contrôle. D'ailleurs, ces projets sont tous de très grande envergure, soit plusieurs centaines de véhicules par expansion (voir annexe XXI).

Il est intéressant de remarquer que de manière générale, en raison de la présence globale de Daimler AG, la maison-mère de Car2go possède de l'expérience dans les marchés approchés par l'EAP. Toutefois, cette expérience est plutôt basée sur les activités

connexes à la vente d'automobiles et de camions dans une certaine région. Ces connaissances sont difficilement transférables aux opérations d'autopartage<sup>50</sup>.

À titre d'exemple, lors d'une entrevue en 2013, Katie Stafford, alors directrice des communications pour Car2go North America, évoque les différences diamétrales entre les activités de vente de véhicules et les opérations d'autopartage avec une anecdote :

Interviewer: Does having 400 Smart Fortwo cars in the city help increase sales at the local Mercedes-Benz/Smart dealerships?

Katie Stafford: It certainly raises awareness of the Smart car, we've heard anecdotally that some people come into the dealerships saying, 'I've seen the blue and white cars around, can I get one here?' (Williams, 2013, juillet 25).

### 2.2.13 Distance culturelle

La distance culturelle ne semble pas avoir d'influence sur la stratégie d'expansion de Car2go. Or dans les faits, Car2go a accédé à des marchés dans des pays avec des cultures d'affaires divergentes au moyen d'un seul type de mode d'entrée, à savoir, les WOS.

Le Tableau 4.5 ci-dessous (p. 154) aide à distinguer cette pluralité de pays et de cultures qu'y sont attribuables. Toutefois, il démontre aussi que Car2go a accédé aux 12 marchés cibles par l'entremise de WOS.

---

<sup>50</sup> Dans l'ensemble des documents analysés (communiqués de presse, entrevues ou conférences sur les résultats financiers), il n'y a aucune occurrence où Daimler ou Car2go manifestent des complémentarités entre la gestion d'opérations d'autopartage et la vente de véhicules.

**Tableau 4.5 Car2go : similarité culturelle, nombre d'expansions par pays et modes d'entrées**

Pays	Rang de similarité culturelle*	Nombre d'expansions	Mode d'entrée
Allemagne	-	8	WOS
Danemark	1	1	WOS
Suède	2	1	WOS
China	3	1	WOS
États-Unis	4	12	WOS
Pays-Bas	5	1	WOS
Canada	6	4	WOS
Espagne	7	1	WOS
Angleterre	8	2	WOS
France	9	1	WOS
Autriche	10	1	WOS
Italie	11	5	WOS
<b>TOTAL</b>	-	<b>38</b>	-

\*Rang de la similarité culturelle de chaque pays par rapport à l'Allemagne d'après la moyenne de l'ensemble des points de différence pour chacun des 6 indices répertoriés par Hofstede (2016). Classification de 0 à 11, le 1 représentant le pays avec le plus de similarités (le Danemark), le 11, le moins de similarités (l'Italie), et le 0, pour l'Allemagne.

Source : annexe II et Hofstede (2016)

#### 2.2.14 Firmes qui suivent leurs clients

D'après notre revue de l'ensemble des expansions de Car2go, dans aucune occasion l'EAP n'a accédé à un marché en suivant un client majeur. Par conséquent, cette perspective a un faible apport explicatif sur la stratégie d'entrée de Car2go.

Dans les faits, lors de chaque expansion, les systèmes Car2go ont été ouverts à une vaste clientèle – soit toute personne possédant un permis de conduire valide qui répond à certains critères d'adhésion (Car2go North America LLC et Car2go Canada Ltd, 2015, juin 1). La seule exception à cette règle est le démarrage de l'EAP, alors un projet pilote destiné aux employés (et familles) de Daimler dans la ville d'Ulm, Allemagne.

D'ailleurs, selon cette perspective, les firmes seraient poussées à adopter des modes d'entrée avec un niveau de contrôle élevé lorsqu'elles accompagnent des clients majeurs.

Pourtant, d'après l'annexe II nous constatons que le contraire se produit dans l'ensemble des expansions de Car2go.

### **2.2.15 Diversification de produit**

La diversification de produit de Daimler ne semble pas avoir d'influence sur la stratégie d'expansion de Car2go.

Nous pourrions être tentés de croire que la spécialisation de Car2go en autopartage aurait une influence sur sa stratégie d'entrée basée entièrement sur les WOS. Toutefois, nous devons tenir compte de la place de Car2go dans l'ensemble des services et produits offerts par le moovel Group ou alors Daimler AG.

Daimler offre un large éventail de produits et de services complémentaires reliés à l'utilisation de véhicules – ex. : la location, l'autopartage, le financement, les applications de planification de mobilité urbaine et la vente de véhicules.

Ainsi, au contraire de ce que la perspective de diversification de produits prédit, la stratégie de Daimler AG en matière de diversification de produits n'encourage pas Car2go à procéder à des partenariats ou à des acquisitions. L'annexe VI démontre que l'EAP mise entièrement sur les expansions WOS.

### **2.3 Synthèse de l'analyse des perspectives : les faits saillants**

Un regard global sur la section précédente (section 2.2, chapitre IV) indique que sept perspectives de l'internationalisation nous aident à saisir les contours de la stratégie d'expansion de Car2go. Il semblerait que (1) la posture institutionnelle, (2) le modèle d'affaires, (3) l'appartenance et la stratégie corporative, (4) la source de financement, (5) l'optimisation des opérations, (6) l'intensité technologique et (7) la technologie exclusive jouent tous un rôle dans les choix de modes d'entrée de Car2go. Voir le Tableau 4.6 ci-dessous (p. 156) pour un aperçu.

**Tableau 4.6 Car2go : sommaire de l'apport explicatif des perspectives sur la stratégie d'expansion**

Perspective	Apport explicatif sur la stratégie d'expansion
Posture institutionnelle	Oui
Modèles d'affaires	Oui
Appartenance et stratégie corporative	Oui
Source de financement	Oui
Optimisation des opérations	Oui
Intensité technologique	Oui
Technologie exclusive	Oui
Nature de l'activité économique	Indirecte seulement
Démographie	Non
Besoin de ressources complémentaires	Non
Expérience en acquisitions	Non
Expérience géographique	Non
Distance culturelle	Non
Firmes qui suivent leurs clients	Non
Diversification de produit	Non

Source : Tableau 4.7 (p. 157)

L'invariabilité du choix de mode d'entrée de Car2go est un constat récurrent majeur dans l'ensemble des perspectives analysées. Pourtant, l'optimisation des opérations est la seule perspective qui nous aide à repérer et à comprendre la tendance récente de ralentissement des expansions et de l'essor de retraits de Car2go.

Deux perspectives, celle de l'appartenance et celle du modèle d'affaires, sont centrales à l'élaboration de notre portrait sur la stratégie d'entrée à Car2go. À ce titre, les explications de la source de financement et de l'optimisation des opérations sont étroitement liées à celle de l'appartenance et de la stratégie corporative; tandis que celles (a) de la posture institutionnelle, (b) de l'intensité technologique et (c) de la technologie exclusive, sont étroitement connexes à la perspective du modèle d'affaires.

Comme pour Communauto, cela indique qu'une analyse de la stratégie d'expansion de Car2go qui ne tienne pas compte de l'interconnexion et la complémentarité de multiples perspectives de l'internationalisation de l'entreprise manquerait de précision.

#### 2.4 Tableau récapitulatif

**Tableau 4.7 Récapitulatif de l'analyse sur les expansions à Car2go**

Perspective	Incidence sur la stratégie d'entrée	Évidence	Observations
Nature de l'activité économique	Indirecte	Modes d'entrée non envisageables : (1) exportation, (2) ententes avec distributeurs, (3) représentation directe, (4) contrats de mandat et (5) implantation de représentations commerciales.  Car2go se permet d'utiliser des WOS seulement.	
	Non	Pas de <i>pattern</i> perceptible par rapport aux choix de modes d'entrée.  Influence sur le choix de marché : évite les villes peu peuplées.  Influence sur le déploiement de bureaux : moins de bureaux dans les agglomérations de taille relativement moins importantes.	

Posture institutionnelle	<p>Oui Posture d'<i>engagement institutionnel</i> – en lien avec le déploiement de VLS et le besoin de règlements favorables au stationnement sur les voies publiques – qui implique une maximisation de contrôle, laquelle se matérialise par le choix exclusif de WOS et forte tendance à déployer des bureaux.</p>
Modèles d'affaires	<p>Oui Car2go mise exclusivement sur les WOS, puisque seules les WOS sembleraient une option cohérente si nous tenons compte de certains facteurs reliés au modèle d'affaires conjointement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) la nature des services d'autopartage ;</li> <li>(2) la tendance à Car2go de miser sur un modèle d'affaires rigide et unique ;</li> <li>(3) le contexte actuel de l'industrie en matière de VLS à l'échelle mondiale ;</li> <li>(4) le besoin d'un contrôle accru pour le bon fonctionnement de systèmes VLS.</li> </ul>
Appartenance et stratégie corporative	<p>Oui Influence de l'appartenance à Daimler AG sur la stratégie corporative et les choix de modes d'entrée de Car2go : Car2go représente un complément infime de l'offre traditionnelle de sa maison mère (0,3% du chiffre d'affaires total). En tant que « vitrine » d'innovation et des bénéfices de l'utilisation des véhicules Daimler, Car2go génère une image de responsabilité sociale et s'insère dans un projet d'introduction de nouvelles technologies. Ainsi, Car2go n'avait pas l'obligation d'être profitable à tout prix et a misé sur le déploiement de projets WOS de grande envergure : une stratégie du type <i>forced-growth</i>.</p>
Source de financement	<p>Oui Le financement provenant du géant constructeur automobile Daimler AG a une influence sur la stratégie d'expansion à Car2go, qui se permet de croître au moyen de projets coûteux WOS sans être profitable.</p> <p>Influence aussi sur le rythme (très rapide) et la taille (déploiements de grande envergure) des expansions.</p>

	Besoins de ressources complémentaires	Non	Car2go ne fait pas de partenariats ni d'expansions <i>brownfield</i> lors de l'accès à de nouveaux marchés. Bien qu'en théorie elle pourrait trouver des avantages à le faire, l'EAP fait exclusivement appel à des WOS lors d'expansions.	
	Optimisation des opérations	Oui	Deux stratégies distinctes reliées aux étapes d'optimisation des opérations : - 2009 à 2014, diversification de marchés fulgurante, la motivation de la croissance surpassait celle de l'optimisation des opérations ( <i>forced-growth strategy</i> ) ; - 2014 à présent, ralentissement du rythme d'expansions et la multiplication de retraits ( <i>low-growth with retreat strategy</i> ) en raison de pertes récurrentes, reliées étroitement à la problématique de l'optimisation des opérations.	* Nous permet de distinguer un aspect de la stratégie corporative
	Expérience en acquisitions	Non	La vaste expérience de Daimler AG en acquisitions ne semble pas avoir d'influence sur la stratégie d'entrée à Car2go. Or, l'EAP va de l'avant avec des WOS dans l'ensemble de ses expansions.	
	Intensité technologique	Oui	Perspective étroitement liée à celle des modèles d'affaires : accent sur les systèmes VLS lors d'expansions exige un niveau d'intensité technologique élevé, lequel pousse l'EAP à choisir des modes d'entrée avec un niveau de contrôle élevé.	
	Technologie exclusive	Oui	Daimler AG s'en sert de Car2go pour introduire des nouvelles technologies en matière de mobilité. En misant strictement sur des WOS, Car2go ne met pas ces technologies à disposition des compétiteurs ou de potentiels partenaires.	

Expérience géographique	Non	Le manque d'expérience géographique n'a pas poussé Car2go à miser sur des modes d'entrée collaboratifs pour combler ce manque auprès d'opérateurs locaux. Or, Car2go accède à de nouveaux marchés strictement au moyen de WOS.
Distance culturelle	Non	Car2go a accédé à des marchés dans des pays avec des cultures d'affaires divergentes au moyen d'un seul type de mode d'entrée, les WOS.
Firmes qui suivent leurs clients	Non	Dans aucune occasion Car2go a suivi un client majeur lors d'une expansion. Au contraire, l'EAP ouvre ses portes à une vaste clientèle dans chacun des nouveaux emplacements.
Diversification de produit	Non	Daimler offre un large éventail de produits et de services complémentaires reliés à l'utilisation de véhicules. Toutefois, cela n'encourage pas Car2go à procéder à des partenariats ou des acquisitions. Dans les faits, l'EAP accède à des nouveaux marchés strictement au moyen de WOS.

Source : section 2, chapitre IV.

### 3. Zipcar

#### 3.1 Description de l'entreprise<sup>51</sup>

Zipcar est une filiale de l'entreprise de location de véhicules Avis Budget Group (ABG), une société cotée en bourse et basée aux États-Unis avec des racines qui remontent à 1946<sup>52</sup>. En 2015, ABG avait une présence mondiale et un chiffre d'affaires de 8,5 G\$ USD, provenant majoritairement (à 66 %) des États-Unis. Elle est une des plus importantes entreprises de location mondiales et possède les marques Avis, Budget, Apex Car Rental, Payless Car Rental et Maggiore. La société a acquis Zipcar en janvier 2013, alors que celle-ci était devenue l'une des plus grandes EAP mondiales conservant une forte présence aux États-Unis (Avis Budget Group, 2013, mars 14).

Zipcar a été fondée en juin 2000 à Boston (Massachusetts, États-Unis) par Mme Antje Danielson et Mme Robin Chase. En tant que firme privée, la startup a débuté ses opérations à une échelle réduite avec la contribution modique d'un investisseur providentiel et 3 véhicules loués (Tice, 2012, juin 1). Malgré le succès initial du projet, Mme Danielson a été écartée de l'entreprise six mois plus tard par une décision de sa partenaire, alors présidente du conseil d'administration.

L'EAP crû à grande vitesse, se rendant à Washington D.C. et à la ville de New York avant de récolter 4,7 M\$ USD lors d'un deuxième tour de financement en 2002.

En février 2003, le conseil d'administration choisit de remplacer Mme Chase par M. Scott Griffith à la tête de Zipcar. Le nouveau PDG va diriger l'EAP jusqu'à son acquisition par ABG, en janvier 2013.

<sup>51</sup> Sous-section basée sur des renseignements extraits de : Avis Budget Group (2016b), Auto Rental News (2016, p.8), Avis Budget Group (2016, mars 29, p. 110) et Duhaime-Ross, A. (2014, avril 1).

<sup>52</sup> Avis a été créé en 1946 par Warren Avis à Deroit (États-Unis, MI). Elle a été la première entreprise de location d'automobiles à opérer dans un aéroport. Budget a été fondée en 1958 à Los Angeles par Morris Mirkin et s'adressait à une clientèle souhaitant des véhicules de base à prix réduits. Les deux entreprises ont été achetées et fusionnées 18 fois dans le passé, avant de devenir l'entreprise contemporaine Avis Budget Group en 2006 (Avis Budget Group, 2016b).

Plusieurs tours de financement ont permis à l'EAP de poursuivre ses opérations durant cette décennie, mais deux événements majeurs ont marqué cette période de croissance initiale :

- (1) En octobre 2007, Zipcar fusionne avec son principal compétiteur américain, Flexcar. L'ancien PDG de Flexcar, M. Mark Norman, devient alors le président et directeur d'opérations chez Zipcar jusqu'à 2013, quand il remplacera M. Griffith à la direction de l'EAP sous contrôle d'ABG.
- (2) En avril 2011, Zipcar devient la première EAP nord-américaine cotée en bourse. Lors de sa mise en marché, elle récolta 147 M\$ USD à 18 \$ USD l'action et atteint ainsi une valeur estimée de 1,2 G\$ USD (Ovide, 2011, avril 14).

Deux ans plus tard, en janvier 2013, ABG a acquis Zipcar pour 491,2 M\$ USD à 12,25 USD l'action (Eisenstein, 2013, janvier 2), une prime de 49 % sur le prix de fermeture de 8,24 USD, le 31 décembre 2012. L'EAP devient ainsi une filiale à part entière d'ABG.

En principe, le projet Zipcar a été proposé par Mme Danielson, une chercheuse et environnementaliste qui s'intéressait à la réduction de l'utilisation d'automobiles dans les centres urbains. Pourtant, lorsque le projet a commencé à prendre la forme d'une entreprise sous le contrôle de Mme Chase, celui-ci a subi un tournant significatif vers des considérations économiques et de croissance. À ce titre, en juillet 2000 Mme Chase annonçait son désir de prouver la viabilité d'un projet d'affaires qui se distinguait des coopératives d'autopartage à caractère socio-environnementales :

I call it 'Zipcar. Wheels When You Want Them.' We just say it's an alternative to owning a car, for people who don't need to drive every day. The first reason they're doing it is because of convenience and the economics of it - it just makes sense (...) We're the first guys to bring it to the East Coast, and the first to take a business approach. (...) Our strategy right now is to penetrate this core, this corridor from Cambridge through the center, heart of Boston, we will be growing organically out from the edges and then might take it to other cities from there (McMillan, 2000, juillet 19).

Cette « approche d'affaires », axée sur l'utilité et l'aspect économique de l'autopartage, a guidé la phase de croissance initiale de l'EAP. À vrai dire, M. Griffith déclare que « *J*

*didn't see that people were making buying decisions around green* (Clifford, 2008, mars 1). »

En 2016, cette approche d'affaires demeurait à la base de la mission et des valeurs de Zipcar (voir la figure 4.3).

Figure 4.3 Mission et valeurs de Zipcar en octobre 2016

<b>our mission: to enable simple and responsible urban living</b> <b>our core values:</b> <hr/> <b>1. obsess about the member experience</b> Build trust and confidence among our member community by delivering leading convenience, dependability and service excellence
<b>2. be the best we can be</b> Support personal growth, impact, and excellence
<b>3. deliver results</b> Create enduring value through growth
<b>4. keep it simple</b> Win through simplicity and continuous innovation
<b>5. have an impact</b> Change the world through urban and environmental transformation

Source : site web de Zipcar (2016a)

D'ailleurs, ce n'est pas une coïncidence si la mission et les valeurs de Zipcar sont complémentaires à ceux de sa maison mère, la compagnie de location de véhicules ABG. La société et sa filiale offrent des services pour permettre (en anglais, *empower*) la mobilité des personnes au moyen d'automobiles. À ce titre, voir l'extrait de l'énoncé de mission d'ABG :

Our purpose:

We believe in the power of personal connections. Our purpose is to ensure people connect in the moments that matter. (...) As we thought about what truly drives our purpose, we considered that technology has engendered many new and different ways that people can connect, virtually. But that's just never the same experience as being there, live and in person. Whether visiting a special place, being with loved ones, or sealing an important deal, there are a myriad of reasons why people travel. This is why travel continues to be essential to the human experience. So, if an

interaction is important, people travel — in order to make that personal connection. And when they do, they're going to need a car.

Our mission:

We will provide the leadership and support necessary to sustain long-term growth and customer satisfaction for our world-class brands. We will passionately promote quality and service at all levels while enhancing each brand's competitive advantage (Avis Budget Group, 2016a).

Bien que la *culture du véhicule privé* ne soit pas cruciale à l'offre de location de véhicules, l'*utilisation de l'automobile* demeure un élément central à la croissance des affaires d'ABG<sup>53</sup>. Zipcar joue un rôle en ce sens, car en fin de compte, il s'agit d'une offre d'accès simplifié à un véhicule destiné aux personnes ou aux organisations abonnées.

D'ailleurs, il en ressort que la croissance des marques qui composent la société par actions ABG, de même que la satisfaction des clients, est au cœur de sa raison d'être. Dans les faits, ces objectifs sont partagés avec Zipcar, une entreprise qui met de l'avant l'expérience utilisateur et qui a continuellement déployé des efforts dans la croissance de ses opérations.

Lors d'expansions, Zipcar a misé entièrement sur le modèle opérationnel aller-retour (voir annexe VII). Toutefois, très récemment, en mars 2016, Zipcar a déployé des parcs automobiles aller simple fixe dans 5 grandes agglomérations urbaines américaines où l'EAP avait été présente auparavant (voir annexe VIII). Une tendance qui devrait se prononcer dans le futur selon M. David B. Wyshner, Directeur de finances chez ABG :

We see Zipcar evolving from historically offering only roundtrip transactions to providing roundtrips, booked-in-advance one-way transactions, and eventually unreserved floating availability. In this way, Zipcar will continue to play a growing role in the mobility industry as the trend away from car ownership in cities continues to accelerate (Avis Budget Group, 2016, février 24).

<sup>53</sup> Par conséquent, la *culture du véhicule privé* contraste avec la *culture de l'utilisation du véhicule*. Impulsés par la diffusion de nouvelles technologies, nous avons observé la montée récente de services de transport alternatifs à l'automobile privée qui s'appuient toutefois sur l'utilisation de véhicules, tels que l'autopartage et le covoiturage. De pair avec la commercialisation imminente de véhicules autonomes, cette tendance nous fait penser à un futur prochain où le rapport de la société avec la voiture aura changé drastiquement. À ce titre, voir les prédictions – et les implications reliées – de Chase (2014, avril 3), Samuelson (2016, juillet 10), Hoffman (2016, février 24) et Zimmer (2016, septembre 20).

Propulsé par de multiples rondes de financement, une introduction en bourse et l'acquisition par ABG, en 16 ans d'existence Zipcar a crû à une forte vitesse – d'environ 24 expansions par année (voir annexe VII).

En juin 2016, son réseau d'opérations s'étendait sur 359 emplacements<sup>54</sup> (voir annexe V) dans 8 pays (voir annexe XIX). Toutefois, la majeure partie de ses opérations était localisée aux États-Unis (voir annexes III et IV).

Il est pourtant intéressant de remarquer que Zipcar adopte deux approches d'expansion distinctes envers de nouveaux marchés potentiels :

- (1) Dans des agglomérations urbaines avec un marché potentiel moins substantiel, l'EAP déploie un petit nombre de véhicules – 2 ou plus – dans un nombre restreint de stations placées, généralement dans le périmètre d'une université ou d'un emplacement d'intérêt (gare de train, bâtiment gouvernemental, hôtel, etc.). D'ailleurs, l'accès à ces emplacements a pour fondement une entente auprès d'une université, d'un opérateur de train, d'une institution gouvernementale ou d'autres partenaires. Par conséquent, l'objectif d'une telle expansion est celui de desservir une clientèle cible – encore que l'ensemble des parcs automobiles Zipcar soient accessibles à tous les membres dans le monde (Zipcar, 2016e). Nous avons alors qualifié ces expansions d'« expansions limitées » (voir annexe IV).
- (2) Dans des agglomérations avec un marché potentiel plus intéressant, Zipcar déploie un plus grand nombre de véhicules dans de multiples stations distribuées à l'intérieur d'un périmètre urbain. Nous avons qualifié ces expansions d'« expansions entières ». Il arrive aussi qu'une expansion limitée donne lieu à une expansion entière (voir annexe III). Dans ce cas, Zipcar effectue des annonces

<sup>54</sup> Encore que Zipcar indiquait être présente dans plus de 500 localités (Zipcar, 2016, février 25), il faut remarquer que notre répertoire d'expansions tient seulement compte d'emplacements relativement éloignés les uns des autres. Autrement dit, la présence au sein d'un campus universitaire ou d'un aéroport dans une municipalité à proximité d'un centre urbain où l'EAP est présente ne sera pas répertoriée comme un emplacement individuel. Cette règle s'applique aux trois EAP : par exemple, les expansions de Communauto à Laval (Québec) et à Longueuil (Québec) ne sont pas répertoriées individuellement, puisqu'il s'agit d'extensions de Communauto à partir du périmètre urbain de Montréal.

publiques et commence à cibler une clientèle plus large que celle de l'entente initiale.

En juin 2016, la présence de Zipcar sur 298 localités avait été le fruit d'expansions limitées, tandis que les 61 autres localités étaient attribuables à des expansions entières (voir annexe V).

Au fur et à mesure que Zipcar accéda à de nouvelles localités, le nombre de membres abonnés a grandi régulièrement au cours de la dernière décennie. Voir la Figure 4.3 ci-dessous pour la croissance de 2007 à 2011.

**Figure 4.3 Zipcar : membres abonnés de 2007 à 2011**



Source : Zipcar (2012, février 14).

En décembre 2012, l'EAP comptait avec 777.000 abonnés (Zipcar, 2013, février 15). Finalement, en septembre 2016, le cap de 1 million de membres a été atteint<sup>55</sup> (Zipcar, 2016, septembre 8).

<sup>55</sup> Il est intéressant de remarquer que les personnes abonnées à Zipcar doivent payer des frais annuels, alors que les membres de Car2go ne sont pas obligés de le faire pour garder leur abonnement. Ainsi, l'atteinte du cap d'un million de membres de Zipcar semblerait plus significative. D'ailleurs, Zipcar est consciente de cet aspect et le signale dans ses communiqués publics : « Zipcar's community of over one million *fee-paying "Zipsters"* continue to choose Zipcar as their mobility service (Zipcar, 2016, septembre 8). »

En avril 2016, les abonnés au service Zipcar partageaient plus de 12.000 véhicules distribués autour du monde (Zipcar, 2016, avril 14).

Comme nous l'avons vu précédemment, la croissance a été au cœur de la stratégie corporative de Zipcar depuis son démarrage. Un fait marquant de l'expansion de l'EAP est la multitude d'ententes signées auprès de nombreuses universités et d'autres partenaires comme des gares de train, des aéroports et des gouvernements (voir annexe IV).

Les expansions basées sur des ententes avec des universités ont permis à Zipcar de pénétrer de nouveaux marchés à des coûts réduits selon M. Griffith :

The university program will expand to 140 campuses by the fall (2008), and it's a moneymaker for Zipcar. The schools let Zipcar market on campus and provide less expensive parking spots, and some have their own fleet-management crews that clean and maintain the cars, which can offset the higher costs of insuring young drivers (Clifford, 2008, mars 1).

À partir d'août 2004, Zipcar a commencé à cibler des universités situées hors des grands centres urbains (Silva et Gameng, 2016). Onze ans plus tard, en octobre 2015, Zipcar avait accédé à plus de 500 universités (Zipcar, 2015, octobre 19). En effet, la grande majorité des *expansions limitées* de Zipcar sont attribuables à ce type d'expansion (voir annexe IV).

Richardson (2013, janvier 4) précise que Zipcar a misé sur la création d'un sentiment d'appartenance auprès des membres pour consolider la croissance des opérations. En guise d'exemple, M. Griffith indique que :

Making customers feel like they have input and a stake in the game really makes them want you to succeed. It didn't matter if 25 people showed up to a potluck dinner. It's the 4,000 people who think, "How cool, I belong to a company that has potluck dinners" (Clifford, 2008, mars 1).

M. Brian Harrington, directeur marketing pour Zipcar depuis 2013, indique aussi que le modèle d'affaires aller-retour de l'EAP dépend de l'engagement des abonnés pour ce qui est de « returning cars on time, keeping them clean, and filling them up with gas (Venture Beat, 2015, mai 4). » C'est pourquoi il a renforcé les investissements dans des campagnes de marketing ciblé et un blogue dédié aux échanges entre les membres – lesquels sont nommés « Zipsters » (Silva et Gameng, 2016).

Le succès de Zipcar est attribuable, en partie, aux technologies de pointe développées dans le but de simplifier l'accès et l'utilisation des véhicules en aller-retour (Smith, 2007, juin 21). Dès lors, l'amélioration de l'expérience-utilisateur des « Zipsters » a guidé les efforts d'innovation de l'EAP. À ce titre, M. Matthew Malloy, vice-président de marketing et ventes pour Zipcar en 2006, commente :

We realize we have to create something better than car ownership. And one way we can do that is really optimizing the technology and the experience (Pratt, 2006, décembre 18).

Depuis l'étape de planification de la startup, Zipcar a compté sur le développement d'une plateforme de réservation en ligne et d'un système d'accès aux véhicules automatisé à l'aide de cartes d'identification (Hart *et al.*, 2016, p. 6 et 10). Lors de son offre publique initiale, en juin 2010, Zipcar annonçait que ses technologies exclusives la distinguent d'autres EAP dans les marchés mondiaux :

Our proprietary technology platform was specifically designed for car sharing and can easily scale across global markets. We do not believe any other car sharing competitor has the experience that we have in operating a large-scale integrated technology platform for car sharing and proven performance in scalable operations across markets, continents and currencies (Zipcar, 2010, juin 1, p. 4).

Zipcar a aussi investi dans le développement de plateformes de gestion de parcs automobiles pour leurs clients commerciaux depuis 2009, avec le lancement de la plateforme « FastFleet ». En 2015, Zipcar a acquis Local Motion, un leader californien dans le développement de technologies de gestion de mobilité et de parcs automobiles. Depuis, l'EAP a dévoilé une nouvelle plateforme de gestion nommée « Local Motion » en avril 2016 (Zipcar, 2016, avril 14).

Pourtant, jusqu'à très récemment, Zipcar avait adopté une posture conservatrice en matière d'innovation et d'expérimentation de modèle d'affaires. En effet, l'EAP a déployé son premier projet pilote de véhicules aller simple fixe seulement en mai 2014 (Zipcar, 2014, mai 2). D'ailleurs, ce n'est qu'à la fin février 2016 que Zipcar a commencé à offrir ce service de façon expérimentale dans 4 autres centres urbains aux États-Unis (Zipcar, 2016, février 25 ; annexe VIII).

Depuis 2015, l'EAP semblerait avoir adopté une approche plutôt proactive envers les changements futurs des besoins de leur clientèle. À ce titre, voir le communiqué de presse de lancement du service aller simple en 2016 :

Over the past year, Zipcar has employed an extensive member research effort to determine the current and future needs of its evolving member base. This includes both qualitative and quantitative research, member and non-member focus groups, as well as in-depth member roundtable events where the company has flown in members from across North America to better understand their transportation needs (Zipcar, 2016, février 25).

En ce qui concerne l'arrivée imminente des véhicules autonomes, Mme Keyle Ceille, présidente de Zipcar depuis février 2014, ajoute que :

We are preparing for this shift in transportation by continuously innovating across all aspects of our business. In the past year alone, we began deploying new car share models, such as our ONE>WAY service. We established ZipLabs, an R&D environment where our best and brightest are able to work on innovations to make sure we are set up for the future. We acquired a small technology company on the West Coast and added some remarkably talented mechanical engineers to our already talented team who are redefining mobility service and vehicle telematics. And we joined forces with the University of Michigan Mobility Transformation Center, a collaborative organization working on smart cities and autonomous cars (Ceille, 2016).

L'adoption récente de cette posture proactive envers les changements de l'industrie est partagée aussi par sa maison mère, ABG. Dans les faits, depuis le tournant des années 2010, ABG investit sur de nouvelles technologies et des ajustements de son modèle d'affaires pour essayer de rester à l'affût des changements dans l'industrie de la

location de véhicules<sup>56</sup>. D'ailleurs, l'acquisition de Zipcar en 2013 témoigne d'un intérêt à s'adapter aux transformations de l'industrie qui arrivent à grande vitesse.

Zipcar garde aussi une latitude en matière de choix de modèles d'automobiles. Cela est le cas depuis les premières années d'opération. En 2012, les « Zipsters » pouvaient choisir parmi 30 modèles de véhicules selon les attributs qui leur plaisaient le plus (Zipcar, 2012, octobre 17). Déjà, en février 2016, ce chiffre s'élevait à 50 (King, 2016, février 25). De la sorte, Zipcar ne dépend pas d'un fournisseur déterminé pour élargir ses opérations ou ravitailler ses parcs automobiles.

L'EAP signe toutefois des ententes avec des constructeurs automobiles pour des projets ciblés. À titre d'exemple, le partenariat avec Honda pour le déploiement du projet pilote aller simple fixe à Boston en 2014, lequel utilisait uniquement des véhicules Honda Fit (Zipcar, 2014, mai 2). Il y eut aussi le partenariat avec Ford en 2011 pour un contrat de déploiement de 1000 véhicules Ford Focus et Escape en échange d'une subvention des frais d'utilisation et d'inscription des étudiants qui s'abonnaient à Zipcar durant une certaine période (Vlasic, 2011, août 31).

---

<sup>56</sup> À titre d'exemple, en 2013, ABG a déployé un projet majeur de restructuration de l'utilisation des données et d'interaction avec ses clients (Computer Science Corporation, 2013). En juillet 2016, le lancement de l'application « Avis Now » redéfinît entièrement l'expérience de location traditionnelle, avec l'offre de nouveaux services automatisés de réservation, de location et de retour (Tkaczuk, 2016, juillet 25). Voir le commentaire de M. Larry De Shon, alors PDG d'ABG, en novembre 2016 : « *If you see some similarities between this (les opérations de Zipcar) and Avis Now there is a reason for that. We are getting what consumers want for the future. We are getting how mobility is going to change. It is going to change to a consumer controlled flexible set of solutions. And we're building those solutions* (Avis Budget Group, 2016, novembre 15, p. 8). »

En effet, la frontière entre l'autopartage et la location de véhicule semblerait être en train de se dissiper avec le transfert de technologies développées initialement pour le premier service – notamment, celles qui permettent la réservation, l'accès et le retour automatisés. D'ailleurs, tout indique que la popularisation de véhicules à conduite autonome entraînera une autre restructuration majeure des services de location de véhicule traditionnelle. Pour plus d'information, voir les prédictions de Bond (2013, novembre 3), Bertonecello et Wee (2015, juin) et Moazed (2016, octobre 16).

### 3.2 Zipcar et les multiples perspectives de l'internationalisation

#### 3.2.1 Nature de l'activité économique

Le déploiement et la gestion de parcs automobiles – bien entendu, à l'intérieur d'un groupe restreint de membres – sont au cœur de l'activité économique à Zipcar. Ainsi, selon les classifications du chapitre II, Zipcar est un *soft service standardisé* avec un degré d'*intensité capitalistique* élevé et un faible niveau de *spécificité d'investissement*.

La nature de l'activité économique de Zipcar équivaut ainsi à celles de Communauto et de Car2go. Dès lors, les réflexions de la section 1.2.1 du présent chapitre sont valables pour Zipcar : ce facteur a une *incidence indirecte* sur la stratégie d'expansion de l'EAP. Or, Zipcar pourrait difficilement envisager l'utilisation de certains modes d'entrée, notamment l'exportation, les ententes avec distributeurs, la représentation directe, les contrats de mandat ou la mise en place de représentations commerciales.

Les constats des annexes III, IV et VI corroborent les réflexions qui émanent de cette perspective : Zipcar se permet d'essayer plusieurs options viables – WOS, ententes, partenariats, acquisitions et même une franchise – lors d'expansions vers de nouveaux marchés. Pourtant, dans l'ensemble des expansions, l'EAP n'emploie pas : l'exportation, les ententes avec distributeurs, la représentation directe, les contrats de mandat ou l'implantation de représentations commerciales.

Comme pour Communauto et Car2go, cette réflexion nous aide à expliquer pourquoi Zipcar n'est pas en mesure d'utiliser certains modes d'entrée. Toutefois, l'apport explicatif de cette perspective est manifestement limité, dans la mesure où elle n'aide pas à déterminer les raisons qui mènent Zipcar à choisir une approche parmi un ensemble de « modes d'entrée viables ».

### 3.2.2 Démographie<sup>57</sup>

Les considérations sur la démographie sembleraient jouer un rôle sur la stratégie d'entrée de Zipcar selon les constats des annexes III et IV. Or, l'EAP accède à de petites et moyennes agglomérations et à des « campus universitaires » éloignés des grandes villes majoritairement via des expansions limitées – soit, au moyen d'ententes auprès de partenaires locaux (voir annexe IV).

Comme pour Communauto (voir section 1.2.2 du présent chapitre), la taille relative de la population d'une municipalité semblerait constituer un des éléments de l'appréciation du potentiel de marché pour Zipcar. En ce sens, l'EAP accède aux marchés de potentiel limité – ou de potentiel inconnu – au moyen d'un mode d'entrée à faible engagement.

Dans l'annexe III, nous pouvons aussi observer que certaines de ces expansions limitées dans de petites et moyennes agglomérations urbaines sont suivies d'expansions entières. Cela se produit après certaines années d'expérimentation bénéficiant du support d'universités partenaires locales, notamment à Buffalo (NY), Huntsville (AL), Santa Cruz (CA) et Pasadena (CA).

Par conséquent, les expansions limitées seraient, entre autres, un moyen de tester le potentiel de marché de petites et moyennes agglomérations. À cet égard, voir la déclaration de M. Mark Norman, alors président de Zipcar, sur l'expansion entière de l'EAP à Providence (RI) qui parvient après une expansion limitée :

Zipcar believes Providence's burgeoning urban core and the success of our University programs in the area makes it a very attractive market for car sharing. The opening of our new office in Providence will mark our fifteenth metropolitan market, which is a significant milestone for us as we continue to expand into new cities (Zipcar, 2011, juin 9).

---

<sup>57</sup> La population totale des différentes villes est mise en contraste selon les données disponibles sur City Population (2016). Aucun seuil rigide n'a été établi pour les classifications de petites, moyennes, ou grandes agglomérations urbaines. Pour établir les distinctions, chaque ville ou emplacement a été comparé avec les villes avoisinantes.

Les expansions limitées suivies d'expansions entières ne sont toutefois pas restreintes à de petites et moyennes agglomérations urbaines. Au contraire, Zipcar a démarré ses activités dans plusieurs grandes agglomérations au moyen d'ententes avec des universités. Notamment à Providence (RI), Minneapolis (MN), Madison (WI), Los Angeles (CA), Detroit (MI), Cincinnati (OH), Milwaukee (WI), Austin (TX), Dallas (TX), Houston (TX), Knoxville (TN), Memphis (TN), Miami (FL), Sacramento (CA) et Tampa (FL).

Il est intéressant de remarquer que toutes les « expansions limitées suivies d'expansions entières » ont eu lieu aux États-Unis.

D'après l'annexe VIII, la démographie semblerait aussi avoir une influence sur le déploiement des parcs automobiles aller simple. Dans les faits, Zipcar a déployé ce type de modèle opérationnel dans de grandes agglomérations urbaines, notamment à Los Angeles, Denver, Washington, Baltimore et Boston.

Finalement, la démographie joue aussi un rôle sur le déploiement des bureaux de Zipcar. En effet, l'ensemble des bureaux sont placés dans de grandes agglomérations urbaines.

### 3.2.3 Posture institutionnelle

La posture institutionnelle de Zipcar semble avoir une influence sur sa stratégie d'expansion d'après l'évidence disponible, surtout en ce qui concerne les expansions limitées – basées entièrement sur des ententes.

Un regard sur l'ensemble des expansions de Zipcar (voir annexe VI) démontre que l'EAP a une prédilection marquée pour les expansions limitées. Ce type d'expansion à faible engagement témoigne d'une posture d'*évitement institutionnel* (Cantwell *et al.*, 2009), laquelle se matérialise dans une approche axée sur des ententes avec des acteurs non gouvernementaux, notamment les universités, mais aussi les aéroports, les lignes de train, etc. Avec l'appui des partenaires, Zipcar est en mesure d'accéder à de nouveaux marchés sans avoir à s'impliquer dans l'obtention de permis ou de soutien des municipalités pour le démarrage des opérations.

Le cas de l'expansion à Providence (RI) est un cheminement typique des *expansions limitées* devenant *entières*<sup>58</sup> qui nous offre des pistes sur l'approche de Zipcar.

Plus en détail, le cheminement de Zipcar à Providence (RI) a été le suivant : elle est arrivée en 2005 au moyen d'une entente avec l'Université de Brown. En 2011, l'EAP a établi une WOS en comptant sur le soutien de la ville pour des places de stationnement désignées. À cette occasion, elle ouvrit aussi un bureau régional. En 2014, après 7 mois de négociations, la ville signa un renouvellement de l'entente précédente avec Zipcar (Zipcar, 2011, juin 9 ; Kiernan, 2014, mars 20 ; Renton, 2014, avril 15).

Durant le déroulement des négociations entre la Ville de Providence et Zipcar pour le renouvellement du contrat de 2011, Mme Elizabeth Gentry, répondante de l'Université de Brown communique que :

Brown does not have a role in the discussion between Zipcar and the City of Providence. We continue to have a very good relationship with Zipcar and have confirmed with our contact there is absolutely no impact to our program as a result of any decisions between Zipcar and the city. Our university program is managed separately and there will be no impact to students (Kiernan, 2014, mars 20).

Il est ainsi évident que les deux types d'expansions sont traités de façon distincte par Zipcar<sup>59</sup> et ont des implications différentes pour l'EAP. L'*expansion entière* comporte un débat public et des négociations auprès de la municipalité de Providence, tandis que l'*expansion limitée* préalable contourne ce débat public en s'appuyant sur une entente avec l'Université de Brown.

À ce titre, nous pouvons discerner une instrumentalisation des expansions limitées, lesquelles servent à éviter de faire face aux règlements municipaux et à des négociations dans la sphère publique lors de l'accès à de nouveaux marchés – au moins initialement – avant de la mise sur place d'un projet de plus grande envergure comme les WOS.

<sup>58</sup> À ce titre, dans l'annexe III, voir les occurrences où une expansion limitée a donné lieu à un WOS tout en impliquant une entente de stationnements publics avec la municipalité concernée.

<sup>59</sup> À ce titre, l'EAP publie des communiqués lors d'expansions entières pour différencier cette offre de la préalable, basée sur des ententes avec des universités (voir celui pour la ville de Providence : Zipcar, 2011, juin 9). D'ailleurs, Zipcar possède une équipe désignée pour la gestion du « programme universitaire ».

D'ailleurs, Zipcar n'installe aucun bureau lors d'expansions limitées et les seules occurrences de retraits proviennent de ce type d'expansion (voir annexes VI et VII). Ce constat fait preuve du faible engagement de Zipcar envers les emplacements en question.

La donne est toute autre lors d'expansions entières, où Zipcar établit des bureaux dans 52 % des marchés cibles (voir annexe VII). Un regard sur les expansions entières selon cette perspective montre que Zipcar adopterait plutôt une posture d'*engagement institutionnel* à l'égard de certains de ces marchés. Quelques cas particuliers, comme les négociations pour la fin de l'imposition de taxes de location de véhicule aux services d'autopartage à Denver, New York, Washington, Seattle, Pittsburgh et Chicago (Nassauer, 2008, juin 19) – des marchés où Zipcar a mis sur place des bureaux – qui font preuve d'une démarche proactive de Zipcar envers le changement institutionnel. À cet égard, M. Griffith explique que :

This is a policy issue that is not going away I don't have hopes of growth until we get this (les taxes de location de véhicule) resolved. Car-rental agencies will do anything they want, including killing car sharing right now, and they have a lot more money to spend on lobbyists than we do (Nassauer, 2008, juin 19).

D'autre part, la négociation de stationnements désignés auprès des municipalités est un enjeu commun dans les expansions entières de Zipcar (Shaheen *et al.*, 2010, mars) et fait aussi preuve de l'engagement institutionnel de l'EAP. Toutefois, nous ne sommes pas en mesure de repérer de *pattern* sur les modes d'entrée lors d'expansions entières de Zipcar en tenant compte de la posture institutionnelle de l'EAP. Or, Zipcar se sert de modes d'entrée variés lors d'expansions entières – tant des modes d'entrée collaboratifs que des WOS (voir annexe VI).

### 3.2.4 Modèle d'affaires

Une lecture des annexes VI et VII selon la perspective du modèle d'affaires ne nous permet pas de repérer de *pattern* sur la stratégie d'entrée de Zipcar. Or, l'EAP a déployé des parcs automobiles aller-retour dans l'ensemble des expansions – WOS, acquisitions, partenariats, ententes ou franchises.

Par contre, nous pouvons constater un effet *indirect* du modèle d'affaires de Zipcar sur sa stratégie d'expansion. Notamment, l'EAP garde une grande latitude en matière de choix de véhicule et de la taille des parcs automobiles. Cette flexibilité du modèle d'affaires lui permet de choisir parmi une large gamme de modes d'entrées, alors qu'un modèle d'affaires plus rigide limiterait considérablement ses choix.

D'ailleurs, Zipcar compte sur cet aspect pour accroître l'étendue de sa présence en Amérique du Nord. Une pièce complémentaire et non négligeable de sa stratégie d'expansion, les expansions limitées, est directement attribuable à la flexibilité de son modèle d'affaires. Cette approche permet à Zipcar de disperser son réseau d'expansions tout en limitant son engagement dans un emplacement spécifique. Cela diminue considérablement les risques reliés à la pénétration de nouveaux marchés.

L'annexe XV démontre aussi que 31 % des expansions entières découlent d'expansions limitées préalables. Donc, Zipcar se permet de tester de nouveaux marchés à l'aide d'expansions limitées avant de se lancer dans des projets de plus grande envergure.

Dans certains cas, devant l'occurrence de résultats défavorables ou de la cessation, la fin ou le non-renouvellement d'une entente, les retraits sont aussi envisageables pour l'EAP. Toutefois, il est important de remarquer que les retraits de Zipcar se résument aux expansions limitées (voir annexe VII). D'ailleurs, le faible engagement de Zipcar envers ces marchés est frappant du point de vue des relations publiques. En effet, aucune annonce a été dévoilée sur les 14 retraits répertoriés<sup>60</sup> dans notre analyse.

À partir de 2016, Zipcar a procédé au déploiement de parcs automobiles aller simple dans un nombre restreint de marchés. Toutefois, comme pour Communauto (section 1.2.4 du présent chapitre) nous aurions pu croire que la stratégie d'entrée aurait une influence sur cette démarche. Or, seuls les marchés où Zipcar a établi des WOS ont reçu des parcs automobiles aller simple. Néanmoins, l'annexe VII démontre que d'autres facteurs

---

<sup>60</sup> Dans l'ensemble des retraits, Zipcar a tout simplement arrêté de desservir les marchés en question, sans émettre de communiqués de presse et en gardant pourtant le nom de l'emplacement dans sa liste publique de villes/universités desservies (Zipcar, 2016d). Les occurrences ont été vérifiées le 16 juin 2016 et le 27 novembre 2016.

doivent aussi être pris en considération, tels que la démographie appropriée, la présence de bureaux et l'ancienneté dans les marchés cibles. D'ailleurs, ce dernier aspect remet en question l'influence du mode d'entrée sur le déploiement des parcs automobiles aller simple, puisque ces systèmes ont été déployés après une présence moyenne de 9 ans sur les marchés en question.

### 3.2.5 Appartenance et stratégie corporative

L'appartenance de Zipcar à ABG et la stratégie corporative qui émane de cette relation ne semblent pas avoir d'influence sur la stratégie d'expansion de l'EAP.

Zipcar est la filiale d'une grande firme de location américaine et la majeure partie des revenus de sa maison mère provient des services de location traditionnelle<sup>61</sup>. La croissance des opérations de location et la promotion de l'utilisation de véhicules sont au centre de la stratégie corporative d'ABG. Toutefois, en raison d'avancées technologiques récentes, un troisième élément gagne en importance : la transition vers de nouvelles modalités de location (Avis Budget Group, 2016, novembre 16).

Bien que Zipcar soit « *an engine of growth for us, and we expect that to be the case for quite some time*

(Avis Budget Group, 2015, février 19, p. 5) », l'autopartage ne représente qu'un complément de l'offre traditionnelle d'ABG. Dans cette optique, le rôle de Zipcar au sein d'ABG est celui de faciliter l'accès et de promouvoir l'utilisation de l'automobile dans la vie des personnes au moyen d'un système d'autopartage. À ce titre, voir le commentaire de M. Ronald Nelson, alors PDG d'ABG, lors de l'acquisition de Zipcar en 2013 :

By combining with Zipcar, we will significantly increase our growth potential, both in the United States and internationally, and will position our company to better serve a greater variety of consumer and commercial transportation needs. We see car sharing as highly complementary to traditional car rental, with rapid growth potential and representing a scalable opportunity for us as a combined company.

---

<sup>61</sup> Les opérations d'autopartage (sous la bannière Zipcar) ne comptent que pour 3,7 % du chiffre d'affaires total d'ABG (voir annexe X).

We expect to apply Avis Budget's experience and efficiencies of fleet management with Zipcar's proven, customer-friendly technology to accelerate the growth of the Zipcar brand and to provide more options for Zipsters in more places. We also expect to leverage Zipcar's technology to expand mobility solutions under the Avis and Budget brands (Avis Budget Group, 2013, janvier 2).

Ainsi, dans un contexte d'accentuation de la demande pour des services de mobilité urbaine innovants, l'acquisition de Zipcar permet à ABG de se procurer des technologies de pointe et de les adapter à l'offre de location traditionnelle<sup>62</sup>. À ce sujet, voir les précisions de M. Nelson en 2015 :

Looking forward, our continuing investment in Zipcar is of critical importance as the sharing economy gains more traction around the world. More importantly, we believe what we learn today at Zipcar informs what we need to do with our traditional brands in the future. Our goal is for Zipcar to continue to be on the forefront of the expansion of the sharing economy and remain the most recognizable brand in the global car sharing industry (Avis Budget Group, 2015, mai 5, p. 5).

Depuis la formation de l'entreprise, Zipcar a gardé une approche commerciale et expansive du type *forced-growth* (selon la typologie d'Andrews 1987, p. 23), laquelle visait, originellement, à distinguer l'offre de celle des coopératives d'autopartage (voir section 3.2.1 du présent chapitre). En 2009, Mme Chase commente les orientations de Zipcar à la suite de son remplacement à la tête de l'entreprise :

The person who runs it now is Scott Griffith, and while he is the CEO he has a board that helps shape the strategy and the policy. I am very happy with Zipcar's growth. When I was leading it, we doubled and tripled every year, and I think they continue to double. And I would say in terms of size and scale and demand it is exactly what I imagined, anticipated, built, and scaled for. The differences would lie in corporate culture and their marketing strategy. Their ad campaign is very car-centric, and I think it positions itself in parallel with car rental and car sales companies. Whereas I was positioning Zipcar very much more deeply as a lifestyle choice, and about people, not about cars. I would say that is a different marketing strategy. (Gordon, 2009, juin 26).

<sup>62</sup> Une appréciation de l'intervention de chacun des conférenciers lors d'une présentation des résultats d'ABG pour les investisseurs en 2016 (Avis Budget Group, 2016, novembre 15) nous permet de réaliser que les synergies entre l'offre de location traditionnelle et l'autopartage sont au centre des attentions de la direction d'ABG.

Lors de son introduction en bourse en 2010, Zipcar a réitéré son approche expansive :

We intend to pursue aggressive growth in our business with the following strategies: (1) increase awareness and adoption in existing markets; (2) expand into new markets; (3) broaden our relationships with existing members; (4) continue to build offerings for businesses and government agencies (Zipcar, 2010, juin 1, p. 4).

Dès l'acquisition d'ABG, cette stratégie corporative de croissance a été accentuée. Voir les commentaires de M. David Wyshner, alors directeur des finances pour ABG en 2016, en matière de croissance :

In that context, Zipcar is an important part of our strategy. It continues to be the established leader in the growing car-sharing market, and 2015 was a record year for Zipcar. We grew our membership in established markets (...), as well as completely new markets. Zipcar can now be found at more than 500 colleges and universities. (...) And looking forward, 2016 looks to be just as busy. Zipcar will continue to expand into new markets and universities to serve more members (Avis Budget Group, 2016, février 24, p. 3).

Dans les faits, le rythme d'expansions entières de l'EAP a triplé durant la période qui a suivi l'acquisition en 2013 (voir annexe XVII).

Dans l'ensemble de son existence, cette stratégie de croissance continue a poussé Zipcar à pénétrer de nouveaux marchés à un rythme surprenant d'environ 24 expansions (limitées et entières) par année (voir annexe VII).

Néanmoins, il semblerait que cette stratégie corporative – constante dans le temps – a eu peu d'influence sur le choix de modes d'entrée à Zipcar. Or, l'évidence disponible indique que l'EAP compte sur des modes d'entrée variés. Elle ne cherche alors pas à consolider le marché mondial de l'autopartage au moyen d'acquisitions ou à limiter ses options de croissance à une approche déterminée. Voir les précisions de Zipcar à ce sujet lors de son introduction en bourse en 2010 :

We intend to expand into new international and domestic markets organically and through acquisitions and partnerships. In November 2007, we acquired Flexcar, which extended our geographic footprint in North America. In December 2009, we completed an investment in Catalunya Carsharing S.A., known as Avancar, the largest car sharing operator in Spain. In April 2010, we acquired Streetcar, which we expect will help to establish us as the market leader in London with a base for future expansion opportunities in Europe (Zipcar, 2010, juin 1, p. 4).

Depuis l'intégration au sein d'ABG, Zipcar semblerait aussi être ouverte à expérimenter de nouvelles approches d'expansion, notamment les franchises. À ce titre, voir les commentaires de M. Mark Servodidio, alors président international d'ABG en 2016 :

We continue to have an increased focus on business use cases either enabling businesses to share their own fleet through a Local Motion product or by offering a business proposition for our core Zipcar product. We are forecasting growth in our existing markets as we will continue to enter new markets through either direct operations or licensee relationships.

I would like to highlight our decision that we first entered into Zipcar license in Istanbul two years ago. And it has developed nicely over these past two years with a revenue stream that has been complementary for existing licensee as well for us since we receive royalties on dollar one of all revenue. The growth of fleet and membership in Turkey continues to exceed our expectations and we have several more countries we are preparing to enter with our licensee partners (Avis Budget Group, 2016, novembre 15, p. 17).

Dans les faits, l'EAP a utilisé des modes d'entrée variés au cours de 16 ans d'existence (voir annexe VI). En matière d'expansions entières, Zipcar a employé un nombre similaire des modes collaboratifs (30) et non collaboratifs (35).

Depuis l'acquisition par ABG, Zipcar a commencé à favoriser les WOS en matière d'expansions entières (voir annexe XVII). Pourtant, le changement d'appartenance n'a pas impliqué d'ajustement majeur de la stratégie de croissance de l'EAP. Par conséquent, il serait plus raisonnable de privilégier l'apport explicatif d'autres perspectives connexes à l'appartenance de l'EAP à ce sujet, comme la source de financement.

Nous devons aussi nous attarder aux expansions limitées, puisque l'accès à de nombreux emplacements y est attribuable (voir annexe V) et que Zipcar utilise cette approche depuis le début des opérations. Dans les faits, cette approche permet à Zipcar de maximiser l'étendue de leur réseau d'opérations à l'aide d'ententes avec des partenaires – bien entendu, avec des coûts réduits et un faible niveau d'engagement. En ce sens, elles servent de *complément* aux expansions entières. À ce titre, Mme Kaye Ceille, alors présidente de Zipcar, fait une distinction entre les expansions entières (*markets*) et les expansions limitées (*universities*) lors d'une présentation sur la stratégie de croissance de l'EAP en 2014 :

There are really four categories that we segment into where we see the growth opportunity: expand within current markets, broaden our product and services, add

new geographies, and extend our technology in order to have a competitive advantage.

(...) The third category is adding new geographic markets. As I mentioned before, we will continue to add our award-winning service to new markets in North America. We have already launched in six markets in the last nine months and have three more on the way. That's higher than the previous year's average, which was actually launching two markets per year.

Our expansion plans include adding 30 to 40 new universities on an annual basis and (...) we see a tremendous opportunity for Zipcar in cities around the world (Avis Budget Group, 2014, février 24, p. 35).

Il est ainsi évident que l'accès à de nouveaux marchés au moyen d'expansions entières est au centre de la stratégie de croissance de Zipcar, tandis que les expansions limitées seraient plutôt un complément à cette approche. M. Nelson précise le raisonnement derrière les expansions limitées dans la stratégie de croissance de Zipcar en 2015 :

The importance of this channel (expansions limitées) can't be underestimated. College is when many consumer buying habits are formed. As a result, our on-campus operations have a high propensity for developing lifetime customer relationships (Avis Budget Group, 2015, mai 5, p.4).

### 3.2.6 Source de financement

La source de financement a une influence sur la stratégie d'entrée de Zipcar d'après l'évidence que nous avons collectée.

Une lecture de l'annexe XVII selon cette perspective démontre que la transition de l'appartenance de Zipcar en 2013 – d'une entreprise fortement dépendante du financement public et privé à une filiale d'ABG, un géant de l'industrie de location traditionnelle – a eu un impact sur ses choix de mode d'entrée.

Depuis ce changement de source de financement, l'EAP privilégie les WOS. En effet, 86% des expansions entières de Zipcar ont été réalisées au moyen de ce mode d'entrée à partir de 2013. Ce taux s'établit à 36% pour la période précédente.

D'ailleurs, la nouvelle source de financement a permis à Zipcar de tripler le nombre d'expansions entières annuelles à partir de 2013.

Un regard sur la taille relative des revenus de Zipcar par rapport à sa maison mère (voir annexe X) démontre que les opérations de l'EAP représentent une petite fraction de

l'ensemble des activités d'ABG. Par conséquent, le financement des projets d'expansion avec un haut degré d'engagement (WOS) de Zipcar ne semblerait pas avoir d'impact majeur sur l'état financier de l'ensemble de la société ABG. En effet, l'EAP a même annoncé des profits nets substantiels au début de l'année 2014 (voir annexe XI), une année où Zipcar a effectué un nombre élevé d'expansions WOS – 6 pour être plus précis (voir annexe III).

Nous devons toutefois nuancer cette tendance puisque Zipcar n'a jamais cessé d'aller de l'avant avec sa stratégie d'expansions limitées (des expansions basées sur des ententes avec des partenaires régionaux). À ce titre, M. Nelson communique lors de la dernière *conférence trimestrielle sur les revenus* de l'année 2014 :

We expanded Zipcar to 44 airport locations by the end of 2014, compared to 28 a year ago. (...) We expanded onto 44 more colleges and universities. Zipcars are now available at more than 400 campuses in North America. We continue to promote our existing partnerships and corporate contracts, such as Southwest Airlines, to capture incremental sources of demand for Zipcar service (Avis Budget Group, 2015, février 19, p. 4).

Lors de la conférence des résultats annuels de 2015, M. David B. Wyshner, directeur des finances pour ABG, stipule ceci :

(...) Zipcar is an important part of our strategy. It continues to be the established leader in the growing car-sharing market, and 2015 was a record year for Zipcar. We grew our membership in established markets such as Boston and New York, as well as completely new markets. Zipcar can now be found at more than 500 colleges and universities. (Avis Budget Group, 2016, février 24, p. 4).

À vrai dire, les deux stratégies distinctes semblent coexister en symbiose, dans le sens où une partie des expansions entières s'appuient sur des expansions limitées préalables. D'ailleurs, depuis son incorporation au sein d'ABG, Zipcar a compté davantage sur des expansions WOS dans des emplacements où elle avait été présente auparavant via expansions limitées (voir Tableau 4.9, p. 193).

Si nous nous attardons à la période qui précède l'incorporation à ABG, l'accès au financement plus restreint aurait encouragé Zipcar à procéder plutôt avec des modes d'entrée collaboratifs (voir annexe XVII). Durant cette période, faute de bénéfice net jusqu'à 2012, le maintien des opérations et les expansions de Zipcar dépendaient de rondes de financement privé et public (Eha, 2013, janvier 2 ; Silva et Gameng, 2016).

### 3.2.7 Besoin de ressources complémentaires

Le besoin de ressources complémentaires semble avoir une influence sur la stratégie d'entrée de Zipcar.

Une lecture des annexes III, IV et IX selon cette perspective signale que la stratégie d'expansion de Zipcar pourrait viser à bénéficier du prompt accès aux ressources que peuvent offrir ses partenariats. Nous distinguons ainsi deux constats :

- (1) Dans le cas des expansions limitées, Zipcar adopte une tactique d'engagement minimal pour expérimenter le potentiel de nouveaux marchés tout en bénéficiant du support de ses partenaires. À ce titre, les ententes avec les universités, les aéroports, les gares de trains, etc., fournissent des ressources tangibles telles que des places de stationnement, de la visibilité auprès d'une clientèle cible et l'accès à un bassin de clients potentiels.

Nous pouvons alors nous poser la question suivante : est-ce que Zipcar serait présente sur ces emplacements faute d'ententes avec des partenaires ? Nous sommes d'avis que non. Depuis sa création, Zipcar mise sur les partenariats avec des universités, une pièce centrale de la stratégie d'expansions limitées. À ce titre, Scott Griffith, alors CEO de Zipcar, mentionne :

This fall, Zipcar has gone back to school in a big way. We are expanding at a rapid pace because students, faculty and staff value a transportation alternative that is smart, cost effective and environmentally-friendly. Expanding the University offering is a key part of our growth strategy as well. Our college members can continue on as Zipsters after they graduate and move to a city that we serve (Zipcar, 2010, novembre 9).

Our win-win partnership approach simultaneously helps universities reduce the costs and complexities of campus parking (Zipcar, 2012, février 13).

D'ailleurs, les communiqués de presse de Zipcar témoignent de l'importance de la stratégie d'expansion limitée pour l'entreprise.<sup>63</sup> De plus, l'EAP possède une

<sup>63</sup> Une recherche du mot « University » dans le répertoire en ligne de communiqués de presse de Zipcar (<http://www.zipcar.com/press/releases>) génère 159 résultats de documents distincts publiés au long de 47 mois, soit environ 3,4 publications par mois (Google, 2016, novembre 23). Le répertoire possède des archives qui remontent jusqu'à 2012.

division désignée spécifiquement à la gestion du « Zipcar University program » (Zipcar, 2016b ; Memphis Business Journal, 2010, août 19).

- (2) Pour les expansions entières, ce constat semblerait aussi être valable. Or, Zipcar a une préférence (70%) pour les modes d'entrées collaboratifs et les « WOS à la suite d'ententes ». Voir le tableau suivant :

**Tableau 4.8 Zipcar : modes d'entrée collaboratifs et non collaboratifs lors d'expansions entières (par expansion\*)**

	Occurrences	Ratio
<b>WOS sans ententes ou partenariats préalables</b>	19	30%
<b>WOS à la suite d'ententes</b>	16	25%
<b>Autres modes d'entrée collaboratifs</b>	30	45%

\* Comptabilise l'ensemble d'expansions entières (soit 65 occurrences).

Source : annexes VI et IX.

Zipcar mise davantage sur les modes d'entrée collaboratifs ou les modes d'entrée « collaboratif suivi de WOS » lors d'expansions entières.

Plus précisément, pour une partie (25%) de ses expansions entières, la stratégie d'engagement minimal a donné lieu à des WOS. L'EAP semblerait ainsi tester différents marchés en bénéficiant du support de ses partenaires, pour ensuite sélectionner les emplacements les plus propices à des expansions entières.

À titre d'exemple, voir la déclaration de M. Mark Norman, alors président de Zipcar, sur l'expansion entière de l'EAP à Providence (RI) qui parvient après une expansion limitée basée sur une entente avec l'Université Brown :

We applaud Mayor Taveras and his commitment to the Providence community by embracing innovative transportation solutions, and we are thrilled to be expanding into such a dynamic and vibrant city, especially one so close to home for Zipcar. Zipcar believes Providence's burgeoning urban core and the success of our

University programs in the area makes it a very attractive market for car sharing. The opening of our new office in Providence will mark our fifteenth metropolitan market, which is a significant milestone for us as we continue to expand into new cities (Zipcar, 2011, juin 9).

Par ailleurs, l'annexe IX démontre que 46% de l'ensemble des WOS réalisés par Zipcar ont été précédés d'ententes ou de partenariats avec des joueurs locaux.

Il faudrait toutefois remarquer que l'EAP est tout à fait à l'aise de s'installer dans de nouveaux marchés au moyen de WOS sans l'appui préalable de partenaires. Notamment, cela a été le cas dans 30% de l'ensemble des expansions entières et, plus précisément, 54% des WOS (voir tableau 4.7 ci-dessus).

### **3.2.8 Optimisation des opérations**

L'optimisation des opérations semblerait jouer un rôle direct sur la stratégie d'entrée de Zipcar.

Si nous tenons compte de la cooccurrence de bénéfices nets annuels et de la croissance de l'entreprise au long des années<sup>64</sup>, nous constatons que Zipcar est parvenu à optimiser ses opérations à partir de 2012 (voir annexes XI et XVIII).

Dans les faits, durant cette période de profitabilité – de 2012 à 2016 – le rythme d'expansions entières à Zipcar a presque triplé. Cette optimisation des opérations semblerait aussi avoir eu un impact sur la stratégie d'expansion de l'EAP. Or, durant cette période Zipcar a commencé à privilégier les WOS en matière d'expansions entières (voir annexe XVIII).

Un regard sur le changement du message transmis dans les annonces publiques à l'occasion de l'acquisition de grands joueurs de l'autopartage durant ces deux périodes nous offre un indice du développement de compétences de Zipcar en optimisation des opérations d'autopartage.

---

<sup>64</sup> Voir section 1.2.8 du présent chapitre pour une clarification de l'explication derrière cet argument.

En 2007, lors de l'incorporation de Flexcar, M. Griffith, alors PDG de Zipcar, commente :

This merger will be a classic example of the whole being greater than the sum of its parts, the combined company will provide our members with increased benefits and improve our ability to expand into new markets. The management and employees of both companies are proud to be contributing to the progression of the industry, and we believe as a combined company, we will be more effective in making car sharing a mainstream form of transportation in cities throughout the U.S., Canada and Europe (Zipcar, 2007, octobre 31).

This allows us to get to scale much faster, this will allow us to continue to invest in technology and . . . the Web site and to expand the size of our fleet (Heath, 2007, octobre 31).

Lors de la même conférence de presse, il ajoute que :

Zipcar is generally not profitable until it has been functioning for more than two years in any given market because of costs that include everything from buying the cars to finding parking places (Johnson, 2007, octobre 31).

En 2010, à la suite de l'acquisition de Streetcar à Londres, Zipcar indique dans une offre publique initiale que :

We will also need to convert the Streetcar systems — in-vehicle systems, administrative systems, and vehicle branding — to that of Zipcar. Such conversions may not be successful, or if successful, may take considerably longer than anticipated or may cause us to incur significant unexpected costs.

During the integration of Streetcar with our business, we will continue to use Streetcar's in-vehicle technology. We do not have experience operating, maintaining or trouble-shooting this technology. If Streetcar's in-vehicle technology becomes unreliable, we may not have the expertise or the resource to correct errors or malfunctions within the in-vehicle system. Such failure of the in-vehicle system would inconvenience members, which in turn may harm our ability to retain Streetcar members (Zipcar, 2010, juin 1, p. 25).

D'ailleurs, 17 mois plus tard, en novembre 2011, après avoir réussi à convertir le système de Streetcar, Zipcar indique dans un communiqué de presse :

"The idea behind bringing the two companies together was to offer a superior service to our members while achieving profitable growth. With this important milestone in our rear view mirror, we are ready to continue the journey toward our vision of a world in which car sharers outnumber car owners in cities around the world," said Scott Griffith (...). During the course of the past month, Zipcar coordinated a complex and comprehensive migration of more than 1,000 vehicles and tens of

thousands of members from the Streetcar network into the Zipcar network (Zipcar, 2011, novembre 1).

Si le message de 2007, 2010 et 2011 met l'accent sur les progrès conjoints *potentiels*, le souci de la profitabilité et les difficultés d'intégration des EAP, en 2012, le message prend une tout autre allure. Lors de l'acquisition de Carsharing.at, l'une des plus importantes EAP en Autriche, M. Griffith mentionne que :

The acquisition of CarSharing.at in Austria gives us access to an established car sharing business in a key market with high growth potential. We believe we can scale the CarSharing.at business in Austria with our technology, car sharing expertise and extensive network. By leveraging opportunities such as this, we continue to execute our plan to grow the car sharing category and build out a leading car sharing network across Europe (Zipcar, 2012, juin 12).

Zipcar, devenue alors une EAP expérimentée et en pleine croissance, peut maintenant contribuer unilatéralement à l'amélioration des opérations d'EAP tierces en raison de son expertise en opération d'autopartage et de ses technologies exclusives.

Bien que nous ayons porté un regard sur les messages reliés aux acquisitions de Zipcar, l'EAP compte davantage sur les expansions WOS à partir de 2012. Ainsi, Zipcar fait valoir son expertise en optimisation des opérations en se lançant dans de nouveaux marchés ou en renforçant sa présence majoritairement au moyen de projets non collaboratifs.

Au centre de cette approche semblerait régner un raisonnement de maintien de l'exclusivité de ressources organisationnelles (expertise en optimisation des opérations) développées et peaufinées avec beaucoup d'effort durant 12 ans d'expérimentation. Bien entendu, il ressort des messages publics ci-dessus que Zipcar aurait privilégié les modes collaboratifs préalablement en vue de développer cette expertise à l'aide de partenaires.

Par conséquent, l'analyse de l'optimisation des opérations dévoile un aspect de l'analyse des besoins de ressources complémentaires (voir section précédente, 3.2.7) en matière d'expansions entières.

Un dernier aspect connexe à l'optimisation des opérations est celui des retraits récents de Zipcar dans certains emplacements où l'EAP était présente au moyen d'expansions

limitées. Parmi les 14 retraits répertoriés, au moins 10 ont eu lieu à partir de 2012<sup>65</sup> (voir annexe IV). En ce sens, depuis 2012, Zipcar limite ses dépenses dans des marchés moins prometteurs pour centrer ses efforts dans des marchés à fort potentiel de croissance. Ce constat est d'autant plus évident quand nous tenons compte du fait que Zipcar a commencé à privilégier l'établissement de « WOS avec expérience géographique préalable » – soit l'établissement de WOS dans des marchés où Zipcar était présente au préalable au moyen d'expansions limitées – à partir de 2013 (voir section 3.2.12 du présent chapitre).

### 3.2.9 Expérience en acquisitions

L'évidence indique que l'expérience en acquisition n'a pas d'influence sur la stratégie d'expansion de Zipcar.

En matière d'expansions entières, encore que l'EAP ait misé à quelques reprises sur ce type de mode d'entrée depuis l'acquisition de Flexcar en 2007, Zipcar a privilégié les WOS à compter de 2013 (voir annexes III et XVII). En ce sens, l'expertise procurée dans une période préalable et auprès d'ABG à partir de 2013 n'a pas encouragé Zipcar à favoriser ce mode d'entrée.

D'après cette perspective, nous devrions être en mesure de percevoir l'effet contraire : Zipcar aurait été encouragée à procéder à des acquisitions à la suite de l'incorporation de l'EAP au sein d'ABG, une entreprise amplement habituée aux acquisitions et qui possède les moyens pour aller de l'avant avec ce type de mode d'entrée<sup>66</sup>.

Dans les faits, Zipcar a compté davantage sur les acquisitions entre 2007 et 2012 (voir annexe III). Plus précisément, l'EAP a intensifié sa présence ou accédé à 24 marchés au moyen d'acquisitions durant cette période qui précède l'intégration au sein d'ABG

---

<sup>65</sup> La date précise des retraits est difficile à repérer, puisque Zipcar ne dévoile pas ces informations au grand public.

<sup>66</sup> ABG a acquis plusieurs joueurs préalablement, comme Hayes Leasing Company, 3 Arrows, Ryder TRS, Apex et Payless. D'ailleurs, l'entreprise a été achetée et fusionnée 18 fois dans le passé, avant de devenir l'entreprise contemporaine Avis Budget Group en 2006 (Avis Budget Group, 2016b; Avis Europe, 1998, décembre 11).

Pourtant, à compter de 2013, seulement deux expansions ont été le fruit d'acquisitions. Notamment à Buffalo (NY) et à Madison (WI) en 2015, respectivement avec l'acquisition de Buffalo CarShare et de Community Car (voir annexe III). Dans les faits, Zipcar a privilégié les WOS (86 % des expansions entières) durant cette période (voir annexe XVII).

### 3.2.10 Intensité technologique

D'après l'évidence disponible, l'intensité technologique joue un rôle secondaire et indirect sur le choix de modes d'entrée de Zipcar. Or, nous ne pouvons pas distinguer de *pattern* sur la stratégie d'expansion de l'EAP en tenant compte de la perspective en question.

L'intensité technologique est étroitement liée au choix de modèle d'affaires de l'EAP (voir section 1.2.10 du présent chapitre). Historiquement, lors d'expansions, Zipcar a adopté un modèle d'affaires unique, notamment l'aller-retour (voir annexe VII). Voir les réflexions de M. Griffith par rapport à l'introduction de services VLS en 2012 :

(...) it would require some new technology development. We've sort of wondered whether or not we should start to make that investment around, whether that business model can make money. And that's really where we are now is, exploring can that business model make money as an adjacent business to Zipcar. And we think the adjacent part is really important. How you make money in that business as a standalone, maybe it's more challenging. So we're studying that right now (Zipcar, 2012, août 2).

Ce modèle d'affaires exige des technologies moins poussées et plus facilement transférables que celles exigées pour opérer des systèmes VLS. Ainsi, le nombre d'EAP à l'échelle mondiale opérant des systèmes aller-retour est beaucoup plus grand (que le VLS et l'aller simple). Par conséquent, tout comme pour Communauto (voir section 1.2.10 du présent chapitre) des occasions d'acquisition et de partenariat se présentent davantage à Zipcar (si comparé aux EAP opérant des services VLS).

L'influence de ce facteur est alors indirecte et secondaire à la stratégie d'entrée de Zipcar. Toutefois, ce constat ajoute un élément explicatif à l'analyse basée sur la perspective de modèles d'affaires.

### 3.2.11 Technologie exclusive

Un regard sur l'évidence disponible selon la perspective de la technologie exclusive nous permet de remarquer une influence de ce facteur sur la stratégie d'expansion de Zipcar.

Depuis le démarrage des opérations, Zipcar a investi sur le développement de technologies exclusives<sup>67</sup> qui lui ont permis de rester à l'affût d'innovations appliquées à la mobilité urbaine (Hart *et al.*, 2016, p. 6 et 10 ; Counts *et al.*, 2011, décembre 1). À titre d'exemple, M. Griffith commente l'avantage de travailler avec leur plateforme développée entièrement à l'interne :

You're actually reserving a specific car to use, so when you're managing assets on that level in real-time and needing to see what's available back-and-forth and show that in a graphical interface, you need your own program. It used to be a grid that had much more hunting and pecking for the right car. Now we have a much smarter system that takes the user much deeper into the database, caching the information, such as the timeframe and location, so that it can return a series of options (Smith, 2007, juin 21).

D'ailleurs, l'acquisition de Local Motion – une startup spécialisée en développement de plateformes et technologies de gestion de parcs automobiles commerciaux – en août 2015 (Zipcar, 2016, avril 14) témoigne de cette volonté de rester à la pointe de l'évolution technologique. À ce titre, Lindsay Wester, directrice de relations publiques pour Zipcar, commente :

While much of the functionality is similar to Local Motion, Local Motion by Zipcar's platform is new, which will enable Zipcar to continue to iterate on the new service, providing even more features and benefits in the future (Fleet Financials, 2016, avril 15).

---

<sup>67</sup> D'après les données de l'offre publique initiale à Zipcar, l'EAP a dépensé environ 1,5 % à 1,8 % de son chiffre d'affaires en recherche et développement de 2007 à 2009 (Zipcar, 2010, juin 1, p. 62). D'ailleurs, Zipcar précise que : « research and development expenses consist primarily of labor-related costs incurred in coding, testing, maintaining and modifying our technology platform. We have focused our research and development efforts on both improving ease of use and functionality of our reservation, back-end and in-vehicle systems. We expect research and development expenses to increase as we continue to enhance and expand our technological capabilities but to decrease over time as a percentage of revenue as we leverage our technology platform over a larger membership base (Zipcar, 2010, juin 1, p. 55). »

Selon le document d'offre publique initiale de Zipcar, l'EAP prend des mesures pour conserver l'exclusivité de ses technologies :

Because our business depends substantially on our intellectual property, including our proprietary vehicle platform system, the protection of our intellectual property rights is crucial to the success of our business. We rely on a combination of trademark, trade secret and copyright law and contractual restrictions to protect our intellectual property. (...) Moreover, policing our proprietary rights is difficult and may not always be effective. In particular, we may need to enforce our rights under the laws of countries that do not protect proprietary rights to as great an extent as do the laws of the United States (Zipcar, 2010, juin 1, p. 17).

Dans les faits, la stratégie d'entrée à Zipcar est tout à fait appropriée pour le maintien de l'exclusivité des technologies développées à l'interne. Or, dans les faits, l'EAP privilégie les modes d'entrée sans partage de ressources technologiques en matière d'expansions entières, soit les WOS et acquisitions (voir annexes III et VI). Nous pouvons percevoir seulement deux exceptions<sup>68</sup>, notamment, la participation minoritaire d'Avancar en 2009 et la franchise auprès du partenaire turc Otokoç Otomotiv en 2015.

Il est intéressant de remarquer que Zipcar a une préférence marquée pour l'accès à de nouveaux marchés via expansions limitées. Toutefois, les ententes qui donnent lieu à ces expansions ne prévoient pas le partage des technologies développées par Zipcar. Or, Zipcar ne fait pas affaire avec des EAP lors d'expansions limitées. Au contraire, elle fait affaire avec des acteurs qui s'intéressent à d'autres aspects et retombées reliés aux services d'autopartage. À titre d'exemple, voir le communiqué de presse de Zipcar concernant son expansion à l'Université de Californie Santa Cruz :

Zipcar was selected as UCSC's car sharing partner based on their ability to customize the car sharing program to meet the needs of UCSC students and a proven track record of providing universities with a cost-effective and environmentally-friendly transportation solution. UCSC now joins the dozens of colleges that have partnered

---

<sup>68</sup> Nous observons aussi deux ententes, notamment auprès de Volkswagen en 2016 (Volkswagen, 2016, juin 13) et du Gouvernement de l'État d'Illinois en 2011 (Zipcar, 2011, octobre 26). Toutefois, ces ententes ne prévoient pas de partage des technologies développées par Zipcar et ont été établies auprès d'acteurs autres que des EAP.

with Zipcar to reduce traffic, noise and parking demands (Zipcar, 2007, septembre 27).

### 3.2.12 Expérience géographique

L'évidence disponible indique que l'expérience géographique a une influence directe sur la stratégie d'expansion à Zipcar.

Une lecture de l'annexe XVI d'après la perspective de l'expérience géographique démontre que l'EAP préfère accéder à des marchés inconnus en comptant sur l'appui de partenaires. Cela est le cas dans 95 % de l'ensemble des expansions (limitées et entières comprises).

D'ailleurs, les « WOS sans expérience géographique précédente » ne représentent que 31% de l'ensemble des expansions entières (19 sur 61 occurrences) de l'EAP.

L'apport explicatif de cette perspective est donc corolaire à celle des besoins de ressources complémentaires (voir section 3.2.7 du présent chapitre), dans le sens où Zipcar semblerait s'appuyer sur des modes d'entrée collaboratifs pour contrecarrer un manque de familiarité dans les marchés cibles. L'expérience géographique étant ainsi un avantage compétitif – parmi d'autres – que l'EAP cherche à se doter lors de l'accès à de nouveaux marchés.

L'analyse de la perspective de l'expérience géographique soulève toutefois une deuxième question : l'expérience géographique acquise par ABG dans la location traditionnelle est-elle transférable aux activités d'autopartage ? Or, ABG possède un large réseau de succursales de location traditionnelle de véhicules en Amérique du Nord et en Europe, lequel pourrait soutenir les expansions de Zipcar.

Nous savons qu'ABG compte sur des synergies d'optimisation de l'utilisation de parcs automobiles conjoints entre Zipcar et les autres marques ABG. En 2014, ces synergies étaient évaluées à \$USD 50 millions d'après M. Wyshner (Avis Budget Group, 2014, février 24, p. 43). À ce titre, voir les explications de Zipcar dans un communiqué de presse sur la future intégration au sein d'ABG en 2014 :

In particular, Avis Budget expects significant cost reductions across the fleet life cycle (from procurement to operations and maintenance to disposition, as well as financing), in addition to savings from eliminating Zipcar's public-company costs. Avis Budget also plans to achieve substantial cost savings by increasing fleet utilization across the two companies. Significant revenue growth opportunities exist, including by leveraging Avis Budget's fleet to meet more of Zipsters' weekend demand, which is currently constrained by fleet availability (Zipcar, 2014, janvier 2).

Pourtant, M. Larry De Shon, PDG d'ABG en 2016, précise que la gestion de systèmes de location traditionnelle diffère de la gestion de l'autopartage et que les deux systèmes ont un niveau de complexité élevé :

I think that as you take a look at the logistics that are involved in managing car share and car rental are extremely complicated, and we have 15 years of experience on the Zipcar side of managing car share, and we have 70 years of experience on the rental car side of managing this. I mean there's a whole infrastructure and talent skill set that's required; people, systems, equipment. And it's quite complicated (Avis Budget Group, 2016, mai 4, p.13).

En dépit de la complexité de gestion de chaque système, et des compétences spécifiques qu'y sont attribuables, ABG est en mesure de bénéficier de synergies de gestion de parcs automobiles conjoints. Toutefois, ce constat ne nous aide pas à déterminer si Zipcar aurait avantage à percer des marchés où ABG a été présente auparavant.

Pour répondre à la question précédente, nous pouvons essayer d'analyser la ligne d'action de Zipcar en matière d'expansions dans des marchés où l'EAP n'avait pas d'expérience géographique précédente avant et après l'intégration au sein d'ABG. Voir le Tableau 4.9 à ce sujet.

**Tableau 4.9 Zipcar : expansions WOS sans expérience géographique précédente avant et après l'acquisition de Zipcar par Avis Budget Group\***

Expansions WOS sans expérience géographique précédente**	
Avant 2013	À partir de 2013
63 %	47 %

\* Expansions WOS dans les marchés où Zipcar n'avait pas été présente auparavant au moyen d'expansions limitées.

\*\* Par rapport à l'ensemble des expansions WOS durant les périodes cibles.

Dans les faits, depuis 2013, Zipcar mise davantage sur les WOS dans des marchés où l'EAP a été présente préalablement au moyen d'expansions limitées.

Ce constat pourrait nous mener à croire que l'expérience géographique des activités de location traditionnelle est peu transférable aux opérations d'autopartage. Or, si l'expertise était facilement transférable d'une activité commerciale à l'autre, Zipcar aurait été encouragée à accéder aux multiples marchés où ABG a acquis une expérience en location traditionnelle préalable – c.-à-d. des marchés où l'EAP ne possédait pas nécessairement d'expérience géographique antérieurement. Bien entendu, une analyse qualitative approfondie serait requise pour vérifier la véracité de ce constat.

Du moins, il est faux de croire que l'expérience géographique acquise dans la location traditionnelle (transférable ou non) a eu un impact sur la stratégie d'expansion des systèmes d'autopartage de Zipcar. Or, à partir de 2013 Zipcar, privilégie (à 53%) l'accès à des marchés au moyen de WOS (voir annexe XVII) dans des marchés où elle a déjà été présente auparavant au moyen d'expansions limitées. Au préalable, ce taux était établi à 37% (voir Tableau 4.9 ci-haut).

### **3.2.13 Distance culturelle**

La distance culturelle semble jouer un rôle dans la stratégie d'expansion de Zipcar. Or, d'après l'évidence de l'annexe XIX, l'EAP préfère les modes d'entrée collaboratifs lors d'expansions hors États-Unis et Canada anglais.

Cette tendance est très prononcée, plus précisément dans 91,7 % des 36 expansions hors États-Unis et Canada anglais où Zipcar a opté pour un mode d'entrée collaboratif.

Sur ce sujet, M. Griffith indique que la distance culturelle joue un rôle lors de l'acquisition d'EAP à l'étranger, de pair avec des considérations sur la taille et la valeur des partenaires cibles. Il semblerait alors que Zipcar privilégie les acquisitions dans des marchés avec une proximité culturelle accrue :

(Zipcar compte sur les acquisitions) if we get the right mix of size and scale and momentum and price all working in our favor, and culture also matters and in the case of Spain and Austria, we feel like there's a good cultural fit and we do have to make those changes. I'd say it's more opportunistic than strategic were still

considering a mix of green field starts along with those opportunistic acquisitions over time (Zipcar, 2012, août 2).

Tel qu'annoncé, l'EAP reste toutefois ouverte à des projets d'expansion *greenfield*. Dans les faits, Zipcar a accédé à trois emplacements hors Amérique du Nord au moyen de WOS (voir annexe XIX).

Nous pouvons aussi analyser les expansions de Zipcar d'après une échelle de distance culturelle relative entre les pays d'accueil (voir la deuxième partie de l'annexe XIX). Selon cette optique, Zipcar se sert de modes d'entrée collaboratifs (acquisitions, franchises et ententes ou partenariats) dans l'ensemble des pays d'accueil à l'exception de l'Allemagne.

Pourtant, selon cette optique, il est difficile de tirer une conclusion en matière de préférences pour le déploiement de modes d'entrée non collaboratifs (WOS). Or, Zipcar accède à des marchés au moyen de WOS également dans des pays avec une distance culturelle prononcée (Espagne et France) que dans ceux avec une faible distance culturelle (Allemagne).

### **3.2.14 Firmes qui suivent leurs clients**

La perspective des firmes qui suivent leurs clients ne nous aide pas à distinguer de *pattern* dans la stratégie d'expansion de Zipcar. Or, en matière d'expansions entières, à une seule reprise l'EAP a accédé à un marché pour desservir un client majeur via une entente. Plus spécifiquement, avec les fonctionnaires de l'État d'Illinois à la ville de Springfield (Illinois) à partir de 2011 (Auto Rental News, 2011, octobre 26). Nonobstant l'entente, ces véhicules en autopartage restent disponibles à l'utilisation du grand public.

Par ailleurs, deux expansions limitées résultent d'une entente entre Zipcar et un client majeur, Southwest Airlines (Zipcar, 2014, octobre 10). Notamment, pour desservir les employés de la ligne aérienne à Grand Rapids (Michigan) et à Wichita (Kansas) en 2015 (Rengers, 2015, janvier 13 ; Bunte, 2015, février 25). Toutefois, les véhicules demeuraient disponibles à l'ensemble des Zipsters et ces expansions n'ont pas perduré longtemps. En 2016, Zipcar n'offrait plus de véhicules dans ces petites agglomérations urbaines, ce qui témoigne du faible engagement de Zipcar envers les marchés en question.

Dans le reste des expansions limitées, Zipcar signe des ententes avec des universités ou d'autres entités dans le but de réduire les frais d'expansion et de cibler une clientèle caractéristique – comme les étudiants des campus universitaires, les utilisateurs de transports d'avion ou de train, etc.

Malgré cela, dans les faits, les parcs automobiles sont à la disposition des Zipsters dans l'ensemble des emplacements mondiaux. La seule exception étant un projet pilote temporaire de 4 ans, débuté en 2010, de parcs automobiles dédiés à certains fonctionnaires de la ville de New York, NY (Auto Rental News, 2010, octobre 14).

### **3.2.15 Diversification de produit**

La diversification de produits ou de services ne semble pas avoir d'influence sur la stratégie d'entrée de Zipcar. Dans les deux grandes périodes distinctes de l'histoire de Zipcar, la perspective de la diversification de produit a un faible apport explicatif sur la stratégie d'expansion de l'EAP en question.

#### *3.2.15.1 Avant l'acquisition par ABG*

Pour la période allant jusqu'à l'acquisition de l'EAP en 2013 par ABG, Zipcar s'est spécialisée strictement dans la commercialisation et l'opérationnalisation de systèmes d'autopartage. À ce titre, Zipcar a investi dans la croissance de ses opérations et dans le développement de technologies qui améliorent et optimisent leur service d'autopartage, comme les plateformes de réservation en ligne, les systèmes d'accès automatisé et les plateformes de gestion de parcs automobiles pour clients commerciaux (voir section 3.1 du présent chapitre).

Pour cette période, la *spécialisation* de Zipcar semblerait avoir plutôt encouragé l'utilisation de modes d'entrée collaboratifs. La théorie a ainsi un faible apport explicatif sur la stratégie d'expansion de l'EAP. Or, d'après l'annexe XVII, jusqu'à 2013, la majorité (74 %) des expansions entières de Zipcar ont été réalisées au moyen d'autres modes d'entrée que les WOS.

### *3.2.15.2 Depuis l'acquisition par ABG*

ABG se spécialise dans la location traditionnelle de véhicule sous plusieurs bannières (Avis, Budget, Budget truck rental, etc.) pour toucher une clientèle variée – avec un spectre de services qui comprend une offre de bas de gamme (Budget) et des services premium (Avis). Cette spécialisation reste une priorité au long de l'histoire d'ABG, les acquisitions de la société étant d'autres entreprises de location traditionnelle comme Apex Car Rentals (Nouvelle Zélande), Maggiore (Italie), Ryder TRS (États-Unis), Payless (États-Unis) (Avis Budget Group, 2016b).

En ce sens, l'acquisition d'une EAP représente une diversification des services d'ABG sous la bannière Zipcar. Cette diversification possède un caractère toutefois complémentaire, c.-à-d. une extension de la location traditionnelle. Elle s'insère ainsi dans un contexte de changement majeur de l'industrie. Sous plusieurs aspects, la location traditionnelle semblerait subir un mouvement de rapprochement de l'autopartage – comme l'appartenance du client à un groupe d'individus préautorisés et l'utilisation de technologies qui permettent l'automatisation de la réservation, de l'accès et du retour de véhicules<sup>69</sup>.

À ce titre, les constats de l'annexe XVII indiquent que la stratégie de diversification de services d'ABG a eu un effet contraire à celui attendu par la théorie (voir Tableau 2.2, p. 54). Dans les faits, cette stratégie d'ABG n'encourage pas Zipcar à procéder à des partenariats ou des acquisitions. En matière d'expansions entières, c'est plutôt l'effet inverse qui est perceptible : à partir de 2013, l'EAP a misé davantage (à 86 %) sur les WOS.

---

<sup>69</sup> Voir les considérations sur la complémentarité des services d'autopartage et de location traditionnelle de la section 3.2.5 du présent chapitre et de la note de bas de page numéro 62, p. 178.

### **3.3 Synthèse de l'analyse des perspectives : les faits saillants**

Un regard sur l'ensemble des constats de la section précédente (chapitre IV, section 3.2) démontre que huit perspectives de l'internationalisation nous aident à dresser un portrait de la stratégie d'expansion de Zipcar.

Il est plausible de croire que les réflexions sur (1) la démographie, (2) la posture institutionnelle, (3) la source de financement, (4) le besoin de ressources complémentaires, (5) l'optimisation des opérations, (6) la technologie exclusive, (7) l'expérience géographique et (8) la distance culturelle, sont prises en compte par Zipcar lors de la définition de leur choix de modes d'entrée. Voir le tableau ci-dessous pour un aperçu général.

Un constat indispensable pour la compréhension de la stratégie d'entrée de Zipcar est l'occurrence de deux approches simultanées et récurrentes : les expansions limitées et les expansions entières.

Sans une telle distinction, notre analyse de l'expansion de Zipcar serait profusément biaisée. À titre d'exemple, si les expansions de l'annexe VI étaient comptabilisées sans distinction lors de l'analyse de chaque perspective, nous serions forcés de croire que Zipcar privilégie largement les ententes. Toutefois, nous remarquons que certaines perspectives de l'internationalisation comme l'expérience géographique et la distance culturelle se prêtent, au moins en partie, à l'analyse conjointe des expansions limitées et entières.

Les considérations sur (a) la démographie, (b) la posture institutionnelle, (c) le besoin de ressources complémentaires, (d) la technologie exclusive et (e) l'expérience géographique sont centrales à la compréhension des expansions limitées.

En contrepartie, les réflexions sur (a) la source de financement, (b) le besoin de ressources complémentaires, (c) l'optimisation des opérations, (d) la technologie exclusive et (e) la distance culturelle sont essentielles à la compréhension des expansions entières.

Par ailleurs, seules les perspectives du besoin de ressources complémentaires avec (a) l'expérience géographique et (b) l'optimisation des opérations sont étroitement connexes dans notre analyse de cas Zipcar.

En fin de compte, ce sont des considérations plutôt indépendantes les unes des autres qui semblent avoir un rôle sur la définition de la stratégie d'entrée de Zipcar.

**Tableau 4.10 Zipcar : sommaire de l'apport explicatif des perspectives sur la stratégie d'expansion**

Perspective	Apport explicatif sur la stratégie d'expansion
Démographie	Oui *
Posture institutionnelle	Oui *
Source de financement	Oui **
Besoin de ressources complémentaires	Oui
Optimisation des opérations	Oui
Technologie exclusive	Oui
Expérience géographique	Oui
Distance culturelle	Oui
Nature de l'activité économique	Indirect seulement
Modèles d'affaires	Indirect seulement
Intensité technologique	Indirect seulement
Appartenance et stratégic corporative	Non
Expérience en acquisitions	Non
Firmes qui suivent leurs clients	Non
Diversification de produit	Non

\* Apport explicatif sur les expansions limitées seulement.

\*\* Apport explicatif sur les expansions entières seulement

Source : Tableau 4.11 (p. 201).

Un constat indispensable pour la compréhension de la stratégie d'entrée de Zipcar est l'occurrence de deux approches simultanées et récurrentes : les expansions limitées et les expansions entières.

Sans une telle distinction, notre analyse de l'expansion de Zipcar serait profusément biaisée. À titre d'exemple, si les expansions de l'annexe VI étaient comptabilisées sans distinction, lors de l'analyse de chaque perspective nous serions forcés à croire que Zipcar privilégie largement les ententes. Toutefois, nous remarquons que certaines perspectives de l'internationalisation comme l'expérience géographique et la distance culturelle se prêtent, au moins en partie, à l'analyse conjointe des expansions limitées et entières.

Les considérations sur (a) la démographie, (b) la posture institutionnelle, (c) besoin de ressources complémentaires, (d) la technologie exclusive et (e) l'expérience géographique sont centrales à la compréhension des expansions limitées.

En contrepartie, les réflexions sur (a) la source de financement, (b) le besoin de ressources complémentaires, (c) l'optimisation des opérations, (d) la technologie exclusive et (e) la distance culturelle sont essentielles à la compréhension des expansions entières.

Par ailleurs, seules les perspectives du besoin de ressources complémentaires avec (a) l'expérience géographique et (b) l'optimisation des opérations sont étroitement connexes dans notre analyse de cas Zipcar.

En fin de compte, ce sont des considérations plutôt indépendantes les unes des autres qui semblent avoir un rôle sur la définition de la stratégie d'entrée de Zipcar.

### 3.4 Tableau récapitulatif

**Tableau 4.11 Récapitulatif de l'analyse sur les expansions de Zipcar**

Perspective	Incidence sur la stratégie d'entrée	Évidence	Observations
Nature de l'activité économique	Indirecte seulement	<p>Modes d'entrée non envisageables : (1) exportation, (2) ententes avec distributeurs, (3) représentation directe, (4) contrats de mandat et (5) implantation de représentations commerciales.</p> <p>Se permet d'utiliser WOS, acquisitions, partenariats, ententes et franchises.</p>	
Démographie	Oui	<p>Accès à des petites et moyennes agglomérations et à des campus universitaires éloignés des grandes villes majoritairement au moyen d'expansions limitées (ententes), en partie pour valider le potentiel de marché de ces emplacements.</p> <p>Influence sur le déploiement aller simple : préférence pour les grandes agglomérations urbaines.</p> <p>Influence sur le déploiement de bureaux : ensemble de bureaux placés des grandes agglomérations urbaines.</p>	Expansions limitées seulement
Posture institutionnelle	Oui	<p>Posture d'<i>évitement institutionnel</i> en matière d'expansions limitées qui se matérialise par l'accès à des marchés au moyen d'ententes, pour contourner les règlements municipaux et les négociations dans la sphère publique.</p> <p>L'absence de bureaux et l'occurrence de retraits témoignent du faible engagement de Zipcar envers ces marchés.</p> <p>Posture d'<i>engagement institutionnel</i> lors d'expansions entières, mais pas de <i>pattern</i> perceptible sur les modes d'entrée.</p>	Expansions limitées seulement

	Modèles d'affaires
Appartenance et stratégie corporative	<p>Indirecte seulement</p> <p>Aller-retour dans l'ensemble des expansions initiales, mais pas de <i>pattern</i> perceptible sur les choix de mode d'entrée.</p> <p>Modèle d'affaires particulièrement flexible (taille, type de véhicule et engagement) qui permet à Zipcar de choisir parmi une grande gamme de modes d'entrée.</p> <p>Les expansions limitées sont attribuables à ce haut niveau de flexibilité.</p>
Source de financement	<p>Non</p> <p>Stratégie de <i>forced-growth</i> constante dans l'évolution de l'EAP qui ne nous permet pas d'identifier de <i>pattern</i> sur la stratégie d'entrée.</p> <p>Expansions limitées (ententes) étant une constante dans l'histoire de Zipcar, mais qui restent complémentaires aux expansions entières dans la stratégie de croissance de l'EAP.</p> <p>Influence sur le rythme élevé d'expansions. D'ailleurs, depuis l'intégration au sein d'ABG, le rythme d'expansions entières a triplé.</p> <p>En matière d'expansions entières, le financement provenant de la géante ABG a encouragé Zipcar à aller de l'avant avec des projets WOS.</p> <p>Auparavant, lorsque les projets d'expansion dépendaient de rondes de financement privé et public, l'EAP privilégiait les modes d'entrée collaboratifs.</p> <p>Influence aussi sur le rythme d'expansions entières. Celui-ci a triplé depuis l'intégration au sein d'ABG.</p> <p>Changement de source de financement qui encourage aussi Zipcar à miser sur des WOS dans des emplacements où elle était présente au préalable via expansions limitées.</p> <p>Expansions entières seulement</p>

	Besoins de ressources complémentaires	
Oui		<p>Visant à bénéficier de ressources complémentaires dans les marchés cibles, Zipcar :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mis sur des expansions limitées (ententes), basées largement sur le soutien (places de stationnement, visibilité, clients potentiels, etc.) de partenaires locaux (universités, gares de train, aéroports, etc.) ;</li> <li>- Privilégie les modes d'entrée collaboratifs et les « WOS à la suite d'ententes » lors d'expansions entières.</li> </ul>
Oui	Optimisation des opérations	<p>Deux stratégies d'entrée distinctes en matière d'expansions entières attribuables aux étapes d'optimisation des opérations :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000 à 2012, pendant le développement d'une formule profitable (expertise en optimisation des opérations), croissance majoritairement via modes d'entrée collaboratifs avec un rythme élevé pour bénéficier de l'expertise des partenaires.</li> <li>- 2012 à 2016, une fois devenue profitable, expansions majoritairement via WOS avec un rythme très élevé. Raisonnement de maintien de l'exclusivité de ressources organisationnelles développées préalablement.</li> </ul> <p>D'ailleurs, à partir de 2012, Zipcar commence à se retirer de marchés moins prometteurs où elle avait été présente en raison d'expansions limitées.</p>
Non	Expérience en acquisitions	<p>Le développement d'une expertise en acquisition ne semble pas avoir eu d'influence sur la stratégie d'expansion de Zipcar.</p> <p>Depuis l'intégration au sein d'ABG, une société amplément habituée aux expansions <i>brownfield</i>, Zipcar privilégie les WOS en matière d'expansions entières.</p> <p>Zipcar a misé davantage sur les acquisitions entre 2007 et 2012.</p>

		Pas de <i>pattern</i> perceptible sur le choix de modes d'entrée d'après l'intensité technologique.
Intensité technologique	Indirecte seulement	Perspective étroitement liée à celle des modèles d'affaires : accent sur les systèmes aller-retour lors d'expansions ouvre la porte à plus de possibilités d'acquisition (que si l'EAP avait un penchant pour le VLS).
Technologie exclusive	Oui	<p>Stratégie d'expansion appropriée au maintien de l'exclusivité des technologies développées à l'intérieur.</p> <p>Zipcar privilégie les modes d'entrée sans partage de ressources technologiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les WOS et les acquisitions en matière d'expansions entières ;</li> <li>- les ententes avec des acteurs autres que des EAP en matière d'expansions limitées, c.-à-d. des ententes qui ne prévoient pas le partage de technologies.</li> </ul>
Expérience géographique	Oui	Préférence marquée par les modes d'entrée comptant avec l'appui de partenaires (ententes, acquisitions et « WOS après expansion limitée ») pour l'accès à des marchés inconnus.
Distance culturelle	Oui	<p>Expérience géographique préalable d'ABG en location traditionnelle qui ne semble pas transférable aux opérations d'autopartage.</p> <p>Zipcar préfère largement les modes d'entrée collaboratifs lors d'expansions hors États-Unis et Canada anglais.</p> <p>Pour autant, pas de <i>pattern</i> sur la préférence pour un type de mode d'entrée par rapport au degré de proximité culturelle entre les pays d'accueil et les États-Unis.</p>

Firmes qui suivent leurs clients	Non	<p>Pas de <i>pattern</i> perceptible selon la perspective des firmes qui suivent leurs clients. Une seule exception en matière d'expansion entière (entente) et deux en matière d'expansions limitées (ententes).</p> <p>Toutefois, Zipcar ouvre ses portes à une vaste clientèle dans chacun des nouveaux emplacements en incluant les exceptions ci-haut.</p>
	Non	<p>Faible apport explicatif de la perspective lors des deux périodes distinctes de l'histoire de Zipcar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2000 à 2013, spécialisation de Zipcar en commercialisation et en opérationnalisation de systèmes d'autopartage qui encourage l'utilisation de modes d'entrée collaboratifs en matière d'expansions entières ;</li> <li>- Depuis l'acquisition par ABG, Zipcar fait partie de la stratégie de diversification de services de sa maison mère. ABG se lance ainsi dans l'autopartage. Toutefois, contrairement à l'effet attendu par cette perspective en matière d'expansions entières, Zipcar procède majoritairement à des WOS.</li> </ul>
Diversification de produit	Non	
	Non	

Source : section 3, chapitre IV.

#### 4. Perspectives de l'internationalisation écartées de l'analyse

Lors de la construction de chaque cas individuel, 15 perspectives de l'internationalisation de l'entreprise ont été utilisées et confrontées dans le but de saisir les contours de la stratégie d'expansion de Communauto, de Car2go et de Zipcar. Pourtant, 11 autres perspectives répertoriées dans notre cadre théorique ont été écartées de l'analyse en raison d'entraves méthodologiques ou d'une applicabilité incertaine à l'industrie ou aux cas en particulier.

Seules les perspectives pour lesquelles nous avons réussi à obtenir des constats factuels sur chacune des trois EAP ont été retenues lors de la construction des cas. Une telle démarche de recherche nous permet de réaliser une étude comparative subséquente (chapitre V).

Cette section présente chacune des perspectives écartées et explique le raisonnement derrière les exclusions.

##### 4.1 Empêchements méthodologiques

En raison de la méthodologie retenue (voir chapitre III) et de l'étendue souhaitée de notre étude, nous ne sommes pas en mesure de nous procurer certaines informations dans le cadre de cette étude. Dès lors, il nous est impossible d'appréhender les constats qui émaneraient d'une analyse selon les perspectives suivantes :

(1) Compétition et consolidation : à première vue, le niveau de compétition semblerait pouvoir être mesuré à travers l'indicateur « autres EAP présentes dans une municipalité ». Toutefois, cet indicateur offre une mesure trompeuse et inexacte de la concurrence qui s'impose à un opérateur d'autopartage. Or, cette offre s'insère dans un éventail d'alternatives à l'automobile privée qui évoluent dans le temps et qui se chevauchent inévitablement dans une municipalité.

Autrement dit, l'opérateur fait face à de multiples compétiteurs directs (autopartage aller-retour, aller simple ou VLS, selon son offre respective) et indirects ( métro, autobus, tramway, train de banlieue, vélo public ou privé, pistes cyclables, location de véhicule traditionnelle, location P2P, taxi, covoiturage

instantané et covoiturage traditionnel, mais aussi les coopératives privées d'autopartage et, enfin, l'autopartage aller-retour, aller simple ou VLS, selon l'offre respective).

D'ailleurs, chaque municipalité dispose d'un système de transport alternatif qui est complexe en soi, avec des réseaux de transports publics ou des pistes cyclables aptes à desservir certaines régions mieux que les autres. Par exemple, la présence d'une ligne de métro ou d'un tramway dans une municipalité a une incidence sur certains quartiers desservis par les stations, sans affecter nécessairement les quartiers avoisinants.

Par conséquent, une évaluation objective du niveau de concurrence qui s'impose à l'EAP lors d'une expansion exige une cartographie de l'ensemble des services de transports alternatifs à l'automobile privée et une appréciation de leur importance relative dans la région, le quartier ou la ville cible. De plus, ce portrait risque de changer considérablement d'une année à l'autre, avec l'arrivée de nouveaux services et la cessation de certains.

Une appréciation du niveau de consolidation de l'offre d'autopartage soulève des défis similaires et serait difficile à mesurer au niveau des municipalités, faute d'une cartographie détaillée qui tienne compte de l'évolution dans le temps.

Malheureusement, l'étendue de notre étude n'admet pas cet exercice de cartographie temporelle de l'ensemble des marchés auxquels Communauto, Car2go et Zipcar ont accédé jusqu'à 2015.

(2) Incertitude comportementale : l'influence de ce facteur sur la stratégie d'expansion ne pourrait être évaluée objectivement sans questionnement direct auprès des dirigeants des EAP respectives. Or, il s'agit d'une appréciation personnelle par rapport aux partenaires courants ou potentiels.

Puisque notre étude ne comporte pas d'entrevues directes, nous sommes dans l'impossibilité de nous prononcer sur cet aspect.

(3) Culture organisationnelle : une appréciation de l'influence de la culture organisationnelle et de la compatibilité de cette culture avec de potentiels

partenaires sur la stratégie d'expansion de l'EAP manquerait de réalisme si dépourvue d'une intervention directe en entreprise – soit par observation ou soit par questionnement auprès des dirigeants de l'EAP. Pourtant, notre méthodologie ne prévoit pas ni l'une ni l'autre.

- (4) Intensité de dépenses en marketing : nous sommes dans l'impossibilité de nous prononcer à l'égard de l'influence de cet aspect sur la stratégie d'expansion puisqu'une telle évaluation exige l'accès aux informations de dépenses en marketing de l'EAP au fil des années ou par période. Malheureusement, ces chiffres ne sont pas dévoilés publiquement par Communauto, Car2go ou Zipcar. De plus, notre étude ne prévoit pas l'utilisation de documents à caractère confidentiel ou tout autre type de contact direct avec les entreprises sélectionnées.
- (5) Taux de croissance du marché : ce facteur est difficile, voire impossible à mesurer ou à estimer pour l'autopartage à l'échelle des (nombreuses) municipalités que nous avons répertoriées dans les annexes I, II, III et IV. D'ailleurs, cet exercice d'analyse exige un accès à des informations confidentielles dont nous ne disposons pas, notamment à l'évolution du nombre de véhicules, au chiffre d'affaires ou au nombre d'abonnés aux services d'autopartage par municipalité dans le temps pour les trois EAP. Nous sommes alors dans l'impossibilité de nous prononcer à l'égard de son influence sur la stratégie d'entrée des EAP sélectionnées.

Toutefois, selon le constat des études de marché disponibles (Frost & Sullivan, 2014, 2016, mars 1 et août 2 ; Witter, 2015 ; PwC, 2015) la croissance du marché mondial d'autopartage a été très prononcée depuis le tournant des années 2000 et les taux de croissance devraient demeurer positifs jusqu'à la mi-2020.

Ainsi, d'après l'évidence des annexes I, II, III et IV, nous pouvons tirer un constat général : les occasions d'affaires flagrantes ont encouragé les trois EAP à miser sur la croissance de leurs systèmes d'autopartage au moyen d'expansions<sup>70</sup>.

(6) Réputation de la firme : les trois EAP travaillent pour se bâtir une image d'entreprise soucieuse des besoins de sa clientèle. Communauto met l'accent sur les retombées socio-environnementales de l'autopartage (Communauto, 2016c), tandis que Car2go et Zipcar misent davantage sur la praticité et la commodité de déplacement des membres (voir sections 2.1 et 3.1 du présent chapitre). À noter que Zipcar et Car2go démontrent aussi un souci pour l'aspect environnemental de l'autopartage quand l'occasion se présente (Zipcar, 2016c ; Martin et Shaheen 2016, juillet).

Pourtant, il est difficile de trouver des indicateurs tangibles connexes à cette perspective qui seraient en lien avec la stratégie d'expansion des trois EAP. Par conséquent, seul le questionnement direct auprès des dirigeants des entreprises pourrait éclaircir ce point d'analyse.

L'évidence disponible publiquement nous permet de nous prononcer par rapport à l'influence de la réputation de la firme sur la stratégie d'expansion de Communauto seulement. Or, M. Viviani semblerait s'opposer à toute relation avec des acteurs à « but marchand » de l'industrie de l'autopartage :

On tient à notre mission et on ne fera jamais des alliances avec quelqu'un qui ne suit pas la même logique. Je ne pense pas que Zipcar ait la préoccupation de développer du service alternatif [...] ils ont plus un intérêt à vendre un produit (Nardi, 2014, 19 décembre, p.1).

Le souci de la préservation de la réputation de Communauto relié à sa mission sociale aurait alors un impact sur son choix de partenaires lors de la concrétisation

<sup>70</sup> Veuillez toutefois remarquer que le rythme d'expansions de Car2go a clairement été affaibli dans les dernières années (voir annexe XIV).

d'affaires. Un regard sur l'annexe I et la vocation des opérateurs avec qui Communauto a établi des relations (Tableau 4.11, p. 201) corrobore ce constat.

**Tableau 4.12 Mission des opérateurs ayant établi des relations avec Communauto**

Opérateur	Type de société et nature de leur mission
CarShare Atlantic	EAP à vocation sociale
Vrtucar	EAP à vocation sociale
Mobizen (appartenait à Veolia)	Grande société de gestion de projets de développement durable

Source : Veolia (2016), Vrtucar (2016a), CarShare Atlantic (2016).

Cependant, puisque nous ne sommes pas en mesure de mettre cette analyse en contraste avec celle de Car2go et de Zipcar – en raison du manque d'évidence publique – nous avons choisi d'écartier la perspective de la réputation de la firme de notre étude de cas multiple.

#### 4.2 Applicabilité limitée ou perspectives non applicables

Un deuxième groupe de perspectives ne trouve pas d'application dans l'analyse de l'industrie de l'autopartage pour des raisons endogènes aux théories en question. Autrement dit, nous observons des incohérences émanant des prémisses de chaque théorie lorsqu'elles sont appliquées à notre échantillon d'EAP, puisqu'aucune variation des facteurs indépendants n'est perceptible. Il s'agit des perspectives suivantes :

- (1) Le paradigme éclectique (OLI) : est utilisé, avant tout, pour examiner les bénéfices et les désavantages de différentes voies possibles lors de l'élaboration d'une

stratégie d'internationalisation. D'après une évaluation des avantages OLI<sup>71</sup> d'un projet d'expansion, la firme serait portée à privilégier des modes d'entrées avec :

- Très peu de contrôle (franchises, mandats, octroi de licences, etc.) ;
- Un certain contrôle (exportation, représentation, distributeurs, etc.) ;
- Beaucoup de contrôle (modes d'entrée avec capitaux propres, c.-à-d. investissement direct étranger via WOS ou JV).

Il semblerait pourtant que cette logique d'évaluation dispose d'un apport explicatif limité à l'analyse d'industries de nature *soft-services standardisés capitalistiques*, comme l'autopartage, qui ne peuvent en aucune circonstance être exportés (voir section 1.2.1, chapitre IV). Or, le maillon manquant des modes d'entrées basés sur l'exportation, comme la distribution, les représentations, etc., limite la théorie à un choix binaire, « très peu ou beaucoup » de contrôle.

Ainsi, d'après les annexes I, II, III et IV, les dichotomies « franchise ou IDE » et « entente d'accès à des parcs automobiles ou IDE » – émanant des situations où la firme possède : (a) seulement des avantages O, pour les choix « franchise » et « ententes d'accès à des parcs automobiles » ; ou (b) les trois avantages O, I et L, pour les choix « IDE » – pourraient contribuer à expliquer, respectivement, l'internationalisation de Zipcar en 2015 en Turquie au moyen d'une franchise et l'expansion de Communauto à Ottawa en 2010 via une entente d'accès partagé aux parcs automobiles de Vrtucar. Pourtant, ces expansions demeurent des exceptions. La première possède un caractère expérimental, dont l'appréciation reste à déterminer lors du déploiement de nouvelles franchises. Elle est aussi très récente et unique dans l'industrie de l'autopartage. La deuxième est aussi une exception dans l'échantillon d'expansions que nous avons répertorié et elle s'insère dans une stratégie « d'acquisition par étapes et rapprochements préalables » élaborée par Communauto.

<sup>71</sup> Plus précisément, avantages qui émanent de la possession de ressources (O, de *ownership*), de l'internalisation des procédés (I) et de la localisation de la production (L).

Autrement dit, le paradigme OLI, dans sa formulation traditionnelle par Dunning (2008b), apporte peu à notre analyse des stratégies d'expansion de l'industrie de l'autopartage, spécialement dans le contexte actuel et l'histoire récente de l'industrie, où les expansions avec déploiement de parcs automobiles demeurent largement majoritaires.

(2) La théorie de l'internationalisation « séquentielle » (le savoir empirique ou l'expérience internationale) : cette perspective tient à ce que les entreprises approchent les marchés étrangers de manière graduelle (en matière de contrôle) au fur et à mesure qu'elles amassent un savoir empirique général en internationalisation. Cette logique repose sur la prémissse de la prudence des firmes et elle est basée sur des observations de firmes manufacturières – préconisant une suite séquentielle, passant par la distribution, les exportations, les JV et enfin les WOS, selon le degré de maturité de la firme.

De toute évidence, sans adaptations majeures, cette explication pourrait difficilement être appliquée aux entreprises d'industries de *soft-services standardisés capitalistiques*, comme l'autopartage – qui ne peuvent en aucune circonstance distribuer ou exporter leurs services.

L'idée de prudence, centrale au concept de *savoir empirique en internationalisation* (ou l'expérience internationale), semblerait pouvoir nous aider à expliquer certains phénomènes comme les *expansions limitées* élaborées par Zipcar. Toutefois, dans les faits, Zipcar est peu concernée par des considérations de prudence si nous nous attardons aux constats de la section 3.2 du présent chapitre, soit le rythme élevé d'expansions entières jumelées à une faible optimisation des opérations, le manque de bénéfices nets et la source de financement restreinte.

Nous pouvons aussi mettre en contraste *l'expérience internationale* à *l'expérience géographique*, qui émane de la théorie des ressources (RBV). La deuxième se réfère à la familiarité de l'entreprise auprès d'un marché – c.-à-d. du comportement des clients dans des municipalités ou des régions spécifiques. Il s'agit notamment d'un « savoir » très prisé et dur à développer dans l'industrie de

l'autopartage. L'analyse portant sur ce deuxième facteur semble amener une explication beaucoup plus précise et tangible à notre analyse (voir sections 1.2.12, 2.2.12 et 3.2.12 du présent chapitre).

(3) Restrictions légales sur les investissements : cette perspective a été écartée puisqu'aucune restriction légale aux IDE n'a été repérée en Amérique du Nord au niveau des municipalités.

Bien entendu, nous pouvons être tentés d'élargir la définition de restrictions sur les investissements aux règlements et politiques municipales qui peuvent restreindre les opérations d'une EAP, par exemple un nombre limité de vignettes de stationnement universel<sup>72</sup> ou la création de pseudo-monopoles<sup>73</sup>.

Toutefois, une analyse basée sur la perspective de la posture institutionnelle semblerait plus adaptée pour expliquer les implications de ce type de règlement sur la stratégie d'expansion des EAP.

(4) Risque-pays : notre exercice d'analyse de l'expansion des EAP se penche sur une échelle municipale (voir section 1.1, chapitre II). Dès lors, une analyse du risque pays exigerait une extrapolation du concept à celui des municipalités.

Pourtant, nous devons nous questionner sur la qualité douteuse d'un tel exercice, puisque nous sommes dans l'impossibilité de trouver des indicateurs fiables pour comparer le risque-pays de différentes municipalités. Or, ce concept s'appuie sur des indicateurs qui ne s'appliquent pas – ou très difficilement – aux villes, par exemple la volatilité des taux de change, l'imposition de contrôles sur les mouvements de capitaux, la gouvernabilité ou le risque d'événements de force majeure comme les guerres, les révoltes, les expropriations, etc. (OCDE, 2016, octobre 30).

<sup>72</sup> Voir le cas spécifique du projet d'électrification de l'autopartage à Montréal, présenté par Yves et Helfer (2016).

<sup>73</sup> À titre d'exemple, les subventions qui favorisent l'offre d'Autolib' à Paris (Foucaud, 2011, juillet 12).

Par conséquent, le risque pays offre un faible apport explicatif à notre analyse sur la stratégie d'expansion des EAP.

(5) Intensité des ressources naturelles : s'applique difficilement à l'industrie de l'autopartage, puisqu'il s'agit d'un service de transport qui repose essentiellement sur des apports autres que les ressources naturelles, comme celui des technologies de l'information, des systèmes de communication, des automobiles, des pièces d'automobiles, du carburant, de l'électricité, des services à la clientèle et des services de gestion.

D'ailleurs, ce concept est normalement utilisé pour effectuer un comparatif entre entreprises qui appartiennent à *des industries distinctes*, ce qui n'est pas le cas de notre étude sur le comportement stratégique des entreprises de l'industrie de l'autopartage.

## CHAPITRE V – SYNTHÈSE TRANSVERSALE

Le chapitre précédent a dressé un portrait individuel de la stratégie d'expansion de trois EAP, notamment Communauto, Car2go et Zipcar.

Pour être en mesure de répondre à notre question de recherche, nous devons toutefois porter un regard sur l'ensemble des observations précédentes. Après tout, nous cherchons à explorer les traits de l'expansion de *plusieurs* EAP présentes en Amérique du Nord, l'objectif ultime étant celui de tirer des leçons et de générer un modèle d'analyse prédictive.

Les résultats de notre étude devraient permettre aux personnes qui s'intéressent aux EAP de connaître les aspects centraux de l'analyse de l'expansion de ce type d'entreprise.

Le présent chapitre de synthèse transversale correspond à une analyse de deuxième niveau, où les constats des cas individuels sont confrontés et comparés. Par conséquent, l'exercice de premier plan est celui de distinguer et de classifier des *patterns* sur la stratégie d'entrée des trois cas sélectionnés d'après les perspectives retenues.

En premier lieu, nous mettons en lumière la contribution des multiples perspectives sur la construction des cas. Les perspectives sont catégorisées selon la récurrence de leur apport explicatif sur les trois cas. De la sorte, nous pouvons distinguer lesquelles sont centrales à l'analyse de la stratégie d'entrée des EAP en Amérique du Nord.

En deuxième lieu, nous examinons les relations causales qui émanent de chaque perspective d'analyse en matière de choix de mode d'entrée – c.-à-d. l'influence des différents facteurs sur la stratégie d'entrée des trois EAP. Les perspectives sont alors classifiées selon la récurrence des relations identifiées dans les trois cas.

Cet exercice nous permet d'examiner en détail l'influence de chaque perspective et de porter une attention particulière aux exceptions et aux considérations afférentes.

En troisième lieu, nous comparons nos constats avec les relations espérées émanant de notre cadre théorique. Ce retour sur le chapitre II nous permet de valider la valeur de certaines théories dans l'étude de l'expansion de l'EAP, mais surtout de souligner la

contribution d'éléments non couverts par le cadre théorique courant. En quatrième lieu, certains constats de natures variées sont mis en évidence, notamment les biais connexes aux simplifications, la performance de la firme et la typologie propre aux expansions de l'EAP.

Finalement, nous proposons un modèle d'analyse prédictive qui représente l'issue de notre synthèse transversale. En incorporant les principaux constats de notre analyse, cet outil de nature pratique offre des pistes de solution pour des questions que se posent les intervenants impliqués dans l'expansion des EAP.

Nous avons privilégié une démarche d'analyse basée sur des tableaux de synthèse. Ceux-ci sont disposés au long du chapitre et permettent au lecteur d'examiner l'évidence en détail pour confronter nos constats, le cas échéant.

### **1. Considérations prépondérantes**

Notre question de recherche – à savoir, « comment expliquer les stratégies d'expansion des entreprises d'autopartage en Amérique du Nord en tenant compte des particularités des entreprises et de l'industrie ? » – nous incite à analyser le phénomène de l'expansion des EAP selon multiples perspectives sur l'accès à de nouveaux marchés.

Toutefois, nous ne nous attendons pas à ce que l'ensemble des perspectives de l'internationalisation de l'entreprise aient un apport explicatif pertinent à notre analyse. Par conséquent, dans un premier temps, nous cherchons à déterminer quelles perspectives sont essentielles à l'étude de l'expansion des EAP en Amérique du Nord – mais aussi celles dont nous pouvons nous abstenir.

Les Tableaux 5.1 et 5.2 (p. 217 et 218) offrent des pistes de réponse à cet égard. Le premier présente un répertoire des perspectives retenues qui fournissent une contribution à notre analyse des choix de modes d'entrée pour chacune des EAP.

Le deuxième révèle le nombre d'occasions où une perspective offre un apport explicatif sur les trois cas. Le tableau inclut aussi les perspectives non retenues en raison d'une applicabilité limitée (voir section 4.2, chapitre IV). Cette information nous permet de

classifier les perspectives selon les critères que nous avons déterminés dans le chapitre de méthodologie (voir section 3.5, chapitre III).

**Tableau 5.1 Synthèse transversale : apport explicatif des différentes perspectives de l'internationalisation de l'entreprise**

Perspective	Contribution à l'analyse de la stratégie d'entrée		
	Communauto	Car2go	Zipcar
Nature de l'activité économique	Indirecte seulement	Indirecte seulement	Indirecte seulement
Démographie	-	-	Oui
Posture institutionnelle	-	Oui	Oui
Modèles d'affaires	Indirecte seulement	Oui	Indirecte seulement
Appartenance et stratégie corporative	Oui	Oui	-
Source de financement	Oui	Oui	Oui
Besoins de ressources complémentaires	Oui	-	Oui
Optimisation des opérations	Oui	Oui	Oui
Expérience en acquisitions	Oui	-	-
Intensité technologique	Indirecte seulement	Oui	Indirecte seulement
Technologie exclusive	Oui	Oui	Oui
Expérience géographique	Oui	-	Oui
Distance culturelle	Oui	-	Oui
Firmes qui suivent leurs clients	-	-	-
Diversification de produit	-	-	-

Source : Tableaux récapitulatifs 4.3, 4.7 et 4.11, chapitre IV (p. 128, 157 et 201).

**Tableau 5.2 Synthèse transversale : récurrence de la contribution des différentes perspectives sur la stratégie d'expansion des trois EAP**

Perspective	Nombre d'occurrences	Commentaires
Source de financement	3 C - G - Z	
Optimisation des opérations	3 C - G - Z	
Technologie exclusive	3 C - G - Z	
Posture institutionnelle	2 Z - G	
Appartenance et stratégie corporative	2 C - G	
Besoins de ressources complémentaires	2 C - Z	
Expérience géographique	2 C - Z	
Distance culturelle	2 C - Z	
Modèle d'affaires	1 G	Incidence indirecte C - G - Z
Expérience en acquisitions	1 C	
Intensité technologique	1 G	Incidence indirecte C - G - Z
Démographie	1 Z	
Nature de l'activité économique	0	Incidence indirecte C - G - Z
Firmes qui suivent leurs clients	0	
Diversification de produit	0	
*Le paradigme éclectique (OLI)	0	
*Internationalisation séquentielle	0	
*Restrictions sur les investissements	0	
*Risque-pays	0	

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.

\* Perspectives écartées de l'analyse en raison d'une application limitée.

Source : Tableau 5.1 (p. 217) et section 4.2, chapitre IV.

L'évidence du Tableau 5.2 démontre que certaines perspectives de l'internationalisation offrent une contribution plus répandue que les autres dans notre analyse sur les choix de modes d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord.

Celles qui ont une incidence sur la stratégie d'expansion de l'ensemble des EAP d'après notre étude de cas multiple sont (1) la source de financement, (2) l'optimisation des opérations et (3) la technologie exclusive.

Par la suite, cinq perspectives contribuent à notre analyse pour un total de deux cas chacune, notamment : (1) la posture institutionnelle, (2) l'appartenance de la firme et sa stratégie corporative, (3) les besoins de ressources complémentaires, (4) l'expérience géographique de la firme et (5) la distance culturelle.

Quatre autres perspectives aident à expliquer les choix de modes d'entrée d'une EAP seulement, notamment : (1) le choix de modèle d'affaires, (2) l'expérience en acquisitions, (3) l'intensité technologique et (4) les réflexions sur la démographie.

Finalement, sept perspectives ne contribuent pas – ou pas *directement* – à expliquer la stratégie d'expansion des EAP, dont : trois qui ont été appliquées lors de la construction des cas, notamment (1) la nature de l'activité économique, (2) les considérations sur les firmes qui suivent leurs clients et (3) la diversification de produit ; et quatre qui ont été écartées de notre analyse en raison d'une applicabilité limitée, notamment (1) le paradigme éclectique, (2) l'internationalisation séquentielle, (3) les restrictions sur les investissements et (4) le risque-pays.

À l'aide des critères retenus dans notre méthodologie, nous sommes en mesure de classifier le degré de contribution des perspectives dans notre échantillon d'EAP (voir Tableau 5.3, p. 220). Nous pouvons aussi attribuer un niveau d'importance aux différentes réflexions selon leur récurrence dans notre étude de cas multiple.

Somme toute, cet exercice comparatif nous permet d'extrapoler l'affirmation suivante : « la source de financement, le niveau d'optimisation des opérations et la possession de technologies exclusives sont des considérations incontournables dans la stratégie d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord. D'autres éléments comme sur la posture institutionnelle, l'appartenance et la stratégie corporative, les besoins de ressources

complémentaires, l'expérience géographique et la distance culturelle des marchés cibles jouent un rôle direct sur les choix de modes d'entrée de la majorité des EAP présentes dans le continent. »

**Tableau 5.3 Synthèse transversale : classification des perspectives selon la récurrence de leur contribution dans l'analyse des trois EAP**

Classification	Perspectives	Niveau d'importance sur la stratégie d'entrée
<b>Apport répandu</b>	1. Source de financement 2. Optimisation des opérations 3. Technologie exclusive	Incontournable
<b>Apport partiel</b>	1. Posture institutionnelle 2. Appartenance et stratégie corporative 3. Besoins de ressources complémentaires 4. Expérience géographique 5. Distance culturelle	Élevée
<b>Apport limité</b>	1. Modèle d'affaires 2. Expérience en acquisitions 3. Intensité technologique 4. Démographie	Faible
<b>Pas d'apport</b>	1. Nature de l'activité économique* 2. Firmes qui suivent leurs clients 3. Diversification de produit 4. Le paradigme éclectique (OLI) 5. Internationalisation séquentielle 6. Restrictions sur les investissements 7. Risque-pays	Négligeable

\* Contribution indirecte seulement.

Source : Tableau 5.2 (p. 218).

## 2. Relations causales observées

L'objectif de cette étape d'analyse est d'examiner les *patterns* concernant l'influence des différentes considérations sur les choix de modes d'entrée des trois EAP. Concrètement, il s'agit de repérer et d'analyser des relations causales similaires sur les trois cas.

Le Tableau 5.4 (p. 221-222) comporte les constats essentiels du chapitre précédent sur chaque EAP en matière de choix de modes d'entrée par rapport aux différentes perspectives. Il nous permet d'avoir une vue sur l'ensemble de l'évidence disponible.

**Tableau 5.4 Synthèse transversale : résultats des différentes considérations sur le choix de modes d'entrée des trois EAP**

Perspective	Résultat sur la stratégie d'entrée		
	Communauts	Car2go	Zipear
Source de financement	Restreinte (privée, dépend des bénéfices nets)		
	1994 à 2010 <b>WOS</b> de taille réduite *Optimisation des opérations au cœur et chiffre d'affaires relativement petit	2010 à 2016 <b>Modes collaboratifs</b> *Expansions par étapes en fonction des moyens (chiffre d'affaires substantiel)	Disponibilité accrue (grand constructeur automobile) <b>WOS</b> de grande envergure
Optimisation des opérations	1994 à 2003 Faible <b>WOS</b> de taille réduite	2004 à 2016 Élevée <b>Modes collaboratifs</b>	Faible 2009 à 2014 <b>WOS</b> *Présence de considérations sur la croissance ( <i>forced-growth strategy</i> )
Technologie exclusive (Déténir de)	Oui <b>Modes collaboratifs</b> *Partage des technologies instrumentalisé pour approcher des EAP (stratégie corporative)	Oui <b>WOS</b> *Pas de partage de technologies	Oui * : Acquisitions et <b>WOS</b> * : Ententes (sans partage de technologie) *Pas de partage de technologies
Posture institutionnelle	-	Engagement <b>WOS</b>	Evitement Ententes <sup>1</sup>
Appartenance et stratégie corporative	EAP privée (familiale)	Constructeur automobile « Vitrine d'innovation » ( <i>forced-growth strategy</i> ) <b>WOS</b>	-
Besoins de ressources complémentaires	Modes collaboratifs	-	<sup>2</sup> : Modes collaboratifs et « WOS à la suite d'ententes (expansions limitées) » <sup>3</sup> : Ententes * Modes comptant avec l'appui de partenaires

Expérience géographique (Manque de)	Modes collaboratifs	-	* : Modes collaboratifs et « WOS à la suite d'ententes (expansions limitées) » + : Ententes * Modes comptant avec l'appui de partenaires
Distance culturelle (Existence de)	Modes collaboratifs * Faible apport explicatif	-	Modes collaboratifs
Modèle d'affaires	+  Acquisitions	VLS (fortement rigide) <b>WOS</b> * Contexte de l'industrie mondiale et la nature des services d'autopartage	-
Expérience en acquisitions (Detenir de)		-	-
Intensité technologique	-	Élevée <b>WOS</b> * Modèle d'affaires VLS	-
Démographie (Agglomérations)	-	-	Petites et moyennes agglomérations <b>Ententes</b> * Faible engagement et validation de marché
Nature de l'activité économique	-	-	-
Firmes qui suivent leurs clients	-	-	-
Diversification de produit	-	-	-

<sup>1</sup> Expansions entières seulement.

<sup>2</sup> Expansions limitées seulement.

Source : Tableaux récapitulatifs 4.3, 4.7 et 4.11 (p. 128, 157 et 201).

Le Tableau 5.4 est riche en détail et mets en lumière les choix de modes d'entrée privilégiés par les trois EAP selon les éléments d'explication attribuables à chaque perspective. Les principaux facteurs émanant de chaque perspective ainsi comme les éléments explicatifs connexes sont mis en évidence. Par exemple, dans la première ligne, l'influence de la source de financement sur les choix de modes d'entrée de Communauto dépend aussi de considérations sur l'appartenance, l'optimisation des opérations et l'évolution de la taille de l'entreprise.

Pour chaque perspective, nous sommes en mesure de voir l'incidence des facteurs d'intérêt sur les choix de modes d'entrée des EAP. Par exemple, dans la première ligne, nous repérons l'influence de la disponibilité accrue de financement chez Car2go (puisque elle appartient à un grand constructeur automobile) sur son choix de privilégier les WOS dans l'ensemble des expansions. Toutefois, seules les situations où nous avons constaté une l'influence d'un facteur sur la stratégie d'entrée ont été répertoriées.

En premier lieu, nous constatons que les découpages temporels pour les trois cas, notamment en ce qui concerne (1) la source de financement, (2) l'optimisation des opérations et (3) l'appartenance et la stratégie corporative. Cruciales dans notre étude, ces analyses temporelles nous permettent d'apprécier un tournant dans la stratégie d'entrée de chaque EAP qui découle de changements importants au sein des entreprises respectives.

En deuxième lieu, nous pouvons remarquer que le binarisme « WOS ou modes collaboratifs » ne s'adapte pas à l'ensemble des perspectives. Or, certaines perspectives se portent à des « groupes de modes d'entrée » distincts dans notre analyse des EAP. Par exemple, la perspective des besoins de ressources complémentaires se porte à des « modes comptant avec l'appui de partenaires », ce qui inclut les modes collaboratifs (acquisitions, partenariats, ententes et franchises), mais aussi les « WOS à la suite d'ententes » dans le cas de Zipcar. Le même raisonnement concerne l'expérience géographique et la technologie exclusive.

En troisième lieu, nous pouvons discerner des raisonnements diamétralement différents entre les trois EAP à l'égard de facteurs similaires. Par exemple, pour Communauto, le partage de technologies exclusives sert d'instrument pour approcher d'autres opérateurs,

tandis que Car2go et Zipcar se soucient d'éviter le partage de technologies lors du choix de modes d'entrée. Nous percevons ces contradictions notamment dans les analyses de la source de financement, de l'optimisation des opérations et de la stratégie corporative.

En quatrième lieu, il est intéressant de remarquer que l'analyse d'une perspective peut révéler des détails qui complémentent l'analyse d'autres facteurs. Par exemple, l'analyse de l'optimisation des opérations dévoile un changement de stratégie corporative chez Car2go. De découvertes similaires sont perçues dans l'analyse de la source de financement (en matière d'appartenance) et du modèle d'affaires (à l'égard du contexte de l'industrie).

## 2.1 Patterns de relations causales

Pour être en mesure d'apprécier des *patterns* entre les relations causales, nous devons toutefois réorganiser les informations du Tableau 5.4.

Dans un premier temps, il s'agit de faire ressortir le résultat des relations causales en matière de choix de modes d'entrée, par facteur et pour chaque cas. Autrement dit, les occurrences de choix de mode d'entrée (WOS, modes collaboratifs ou retrait) par EAP doivent être au centre des attentions.

Nous avons ainsi créé le Tableau 5.5 (p. 225) pour faciliter l'analyse comparative. Il synthétise l'issue de chaque relation causale observée par perspective et nous aide à saisir comment chaque EAP réagit aux divers éléments. Les résultats des relations sont organisés par WOS, modes collaboratifs ou retraits. Afin de composer avec les perspectives qui requièrent de résultats spécifiques, nous avons ajouté des observations (symbole « \*\* »).

**Tableau 5.5 Synthèse transversale : choix de modes d'entrée attribuables aux éléments explicatifs des différentes perspectives**

	Perspective	WOS	Modes collaboratifs	Retrait	Considérations reliées
<b>Source de financement</b>	Restreinte	C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub> + Z <sub>1</sub>		* Taille de l'entreprise et optimisation des opérations (C) et appartenance (C, G, Z)
	Disponible	G + Z <sub>2</sub>			
<b>Optimisation des opérations</b>	Faible	C <sub>1</sub> - G <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub>	G <sub>2</sub>	* Stratégie corporative (G), développement de compétences à l'aide de partenaires (Z <sub>1</sub> ), exclusivité de ressources organisationnelles et choix de marchés (Z <sub>2</sub> )
	Élevée	Z <sub>2</sub>	C <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub>	
<b>Technologie exclusive (Déténir de)</b>	Non				* Stratégie corporative et instrumentalisation du partage de technologies (C)
	Oui	G - Z	C - Z**		** Modes collaboratifs sans partage de technologie (Z)
<b>Posture institutionnelle</b>	Évitement		Z		** Seulement en matière d'expansions limitées (Z)
	Engagement	G			
<b>Appartenance et stratégie corporative</b>	<i>forced-growth</i>	G	C <sub>2</sub>		* Objectifs distincts : social (C <sub>1</sub> ), consolidateur (C <sub>2</sub> ) et vitrine d'innovation (G)
	<i>low-growth</i>	C <sub>1</sub>			
<b>Besoins de ressources complémentaires</b>			C - Z**		** Modes comptant avec l'appui de partenaires, incluent les « WOS à la suite d'expansions limitées » (Z)
<b>Expérience géographique (Manque de)</b>			C - Z**		** Modes comptant avec l'appui de partenaires, incluent les « WOS à la suite d'expansions limitées » (Z)
<b>Distance culturelle (Existence de)</b>			C - Z		
<b>Modèle d'affaires</b>	Aller-retour				* Rigidité du modèle d'affaires en matière de marque, de choix de véhicule et de technologie (G)
	VLS	G			
<b>Expérience en acquisitions (Déténir de)</b>			C		
<b>Intensité technologique</b>	Moyenne				* Modèle d'affaires (G)
	Élevée	G			
<b>Démographie (Agglomérations)</b>	Petites/moyennes		Z		* Faible engagement et validation de marché (Z)
	Grandes				

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.

Source : Tableaux 5.4 (p. 221).

Par exemple, dans la première ligne, nous pouvons remarquer que Zipcar (représentée par la lettre « Z ») privilégie les WOS quand elle possède une source de financement avec une disponibilité accrue ( $Z_2$ ), tandis qu'elle préfère les modes collaboratifs quand elle possède une source de financement restreinte ( $Z_1$ ). La colonne de considérations reliées indique que l'appartenance de l'entreprise joue un rôle sur cette relation, il faudrait pourtant retourner au Tableau 5.4 pour aller plus en détail : dans le cas particulier l'élément d'intérêt est l'acquisition de Zipcar par ABG. Dans la même ligne, nous pouvons voir que Communauto (« C ») privilégie les WOS dans une période et les modes collaboratifs dans l'autre, encore qu'elle dispose d'une source de financement restreinte dans les deux périodes ( $C_1$  et  $C_2$ ). Toutefois, la colonne des considérations reliées indique que nous devons examiner la taille de l'entreprise et son niveau d'optimisation d'opérations pour être en mesure de comprendre ce changement de stratégie. Encore une fois, pour aller plus en détail dans cette relation, il faudrait retourner au Tableau 5.4.

Le Tableau 5.5 nous permet d'avoir une vue de l'ensemble des relations causales et des considérations connexes. Nous pouvons alors repérer des *patterns* entre ces relations.

Pour le faire, nous avons stipulé qu'un résultat « modes collaboratifs » correspond à un résultat opposé à « WOS » – le contraire étant aussi valable. En revanche, les résultats « retraits » sont indépendants, c.-à-d. qu'ils ne sont pas en lien avec les deux autres<sup>74</sup>. Malgré les potentiels biais attribuables aux simplifications<sup>75</sup>, cette approche nous aide à distinguer la récurrence de relations causales similaires.

Premièrement, nous pouvons remarquer que seules les réflexions sur la source de financement ont une **influence similaire sur l'ensemble des cas** (C, G et Z). Les trois EAP sembleraient portées à privilégier les modes collaboratifs en situation de financement restreint – ou les WOS en situation de disponibilité accrue de financement.

<sup>74</sup> Or, la récurrence de retraits n'exige pas pour autant l'absence de nouvelles expansions. En ce sens, la récurrence de retraits représente une stratégie d'expansion complémentaire. À titre d'exemple, voir le début de l'occurrence de retraits à Zipcar à partir de 2012, section 3.2.8 du chapitre IV.

<sup>75</sup> À titre d'exemple, il est tout à fait concevable qu'un facteur (ex. : détenir des technologies exclusives) puisse encourager une entreprise à privilégier un mode d'entrée particulier, mais pas que le facteur contraire (ex. : ne pas détenir des technologies exclusives) n'ait aucune influence sur leur stratégie d'entrée.

La seule exception (à savoir la préférence pour les WOS de Communauto en situation de financement restreint) démontre que la taille de l'entreprise et les considérations sur le besoin d'optimiser les opérations peuvent jouer un rôle sur cette relation causale.

Deuxièmement, nous percevons que les réflexions sur l'optimisation des opérations et la technologie exclusive ont une **influence similaire sur deux cas chacune**, « C et G » et « G et Z » respectivement. Nous pouvons toutefois observer certaines exceptions par perspective, notamment :

- (1) La préférence de Zipcar pour les modes collaboratifs dans une situation de faible optimisation des opérations, et la préférence de WOS en situation d'optimisation élevée ainsi que l'occurrence de retraits. Cette approche semblerait être attribuable, dans un premier temps, au développement de compétences d'optimisation d'opérations à l'aide de partenaires ( $Z_1$ ), et, dans un deuxième temps, à un raisonnement de maintien de l'exclusivité de ressources organisationnelles développées préalablement et d'un plus grand souci sur les choix de marchés porteurs ( $Z_2$ ) ;
- (2) La récidive de retraits de Car2go concurremment au maintien de leur préférence pour des WOS en raison d'un changement de stratégie corporative ;
- (3) La préférence de Communauto pour les modes collaboratifs lorsqu'elle possède des technologies exclusives, par l'influence d'un raisonnement d'instrumentalisation du partage des technologies imputables à un changement de la stratégie corporative de l'EAP.

En troisième lieu, le tableau démontre que les considérations sur la posture institutionnelle, le besoin de ressources complémentaires, l'expérience géographique et la distance culturelle ont aussi une **influence similaire sur deux cas chacune**, respectivement « G et Z » pour la première et « C et Z » pour les trois dernières. Nous n'observons d'ailleurs aucune exception sur ces *patterns*. Toutefois, il est important de souligner que ces perspectives **n'offrent un apport explicatif que sur deux cas** (voir Tableau 5.2, p. 218).

En quatrième lieu, nous avons repéré des **relations causales sans récurrence** entre les trois EAP pour cinq perspectives, notamment l'appartenance et la stratégie corporative,

le modèle d'affaires, l'expérience en acquisitions, l'intensité technologique et la démographie. En ce qui concerne la première, nous saisissons des résultats opposés lors de chaque occurrence – Communauto et Zipcar – en raison d'objectifs distincts attribuables aux objectifs distincts des stratégies corporatives. Pour les quatre autres perspectives, chaque relation est imputable à une seule EAP, respectivement « G », « C », « G » et « Z ».

Finalement, il est intéressant de remarquer que trois perspectives se rapportent à des **catégories de modes d'entrée autres que la dualité « WOS ou modes collaboratifs »** – notamment les « Modes d'entrée avec ou sans partage de technologie » pour la technologie exclusive et les « Modes d'entrée avec ou sans appui de partenaires » pour le besoin de ressources complémentaires et l'expérience géographique.

## 2.2 Classifications des *patterns* de relations causales

Tableau 5.5 pour faire ressortir les relations causales récurrentes. Au moyen de ces observations, nous serons en mesure d'appliquer les critères que nous avons établis dans le chapitre de méthodologie.

Les Tableaux 5.6 et 5.7 ci-dessous (p. 229 et 230) se portent à cette première étape de réorganisation des observations précédentes. Ensuite, le Tableau 5.8 (p. 231) sert à illustrer les différentes classifications de chaque *pattern* de relations causales.

Concrètement, le Tableau 5.6 met en évidence le sens des relations causales au moyen de repères visuels (symboles « → » pour la direction de la relation, et « + » pour l'effet positif sur la préférence pour un type de modes d'entrée), l'occurrence des relations sur les trois cas et les exceptions constatées. À titre d'exemple, dans la première ligne, nous observons : (1) l'influence de la source de financement (restreinte ou avec disponibilité accrue) sur la stratégie d'entrée des EAP ; (2) les EAP concernées par cette relation causale, proprement « C », « G » et « Z » ; et (3) l'exception de Communauto à l'égard d'une relation causale (sur les deux que nous avons repérées dans le temps – voir Tableau 5.4), à savoir l'effet contraire (Restreinte → + WOS) en fonction de deux considérations connexes.

En revanche, le Tableau 5.7 (p. 230) se porte au même exercice, mais il met en évidence les relations causales sans récurrence dans les trois cas. Autrement dit, les relations causales qui ont été observées une seule fois lors de la construction des cas deviennent le centre des attentions.

**Tableau 5.6 Synthèse transversale : patterns de relations causales sur les choix de modes d'entrée**

Perspective	Relations	Occurrences	* Exceptions ** Observations
Source de financement	Restreinte → + Modes collaboratifs Disponibilité accrue → + WOS	C - G - Z	* Communauto : effet contraire en raison de la taille de l'entreprise et d'un souci à l'égard de l'optimisation des opérations
Optimisation des opérations	Faible → + WOS Élevée → + Modes collaboratifs	C - G	* Zipcar : effet contraire et retraits en raison de considérations sur les ressources organisationnelles (développement à l'aide de partenaires et exclusivité) et le choix de marchés * Car2go : WOS et retraits en raison de la stratégie corporative
Technologie exclusive (Détenir de)	Oui → + Modes d'entrée sans partage de technologie (WOS et modes collaboratifs)	G - Z	* Communauto : partage de technologies instrumentalisé pour approcher des opérateurs (stratégie corporative)
Posture institutionnelle	Évitement → + Modes collaboratifs Engagement → + WOS	G - Z	** Zipcar : seulement en matière d'expansions limitées
Besoins de ressources complémentaires	Oui → + Modes d'entrée avec l'appui de partenaires	C - Z	** Zipcar : inclus « WOS à la suite d'expansions limitées »
Expérience géographique (Manque de)	Oui → + Modes d'entrée avec l'appui de partenaires	C - Z	** Zipcar : inclus « WOS à la suite d'expansions limitées »
Distance culturelle (Existence de)	Oui → + Modes collaboratifs	C - Z	

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.

Le symbole « + » indique une préférence pour un certain type de mode d'entrée.

Source : Tableaux 5.5 (p. 225).

**Tableau 5.7 Synthèse transversale : relations causales ponctuelles (sans patterns)**

Perspective	Relations	Occurrence
Appartenance et stratégie corporative	<i>forced-growth</i> → + WOS (G)	C - G * Relations avec directions opposées
	<i>forced-growth</i> → + Modes collaboratifs (C)	
	<i>low-growth</i> → + WOS (C)	
Modèle d'affaires	VLS → + WOS	G
Expérience en acquisitions	Oui → + Modes collaboratifs	C
Intensité technologique	Élevée → + WOS	G
Démographie (Agglomérations)	Petites et moyennes → + Modes collaboratifs	Z

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.  
 Source : Tableau 5.5 (p. 225)

À l'aide des Tableaux 5.5 et 5.6, nous sommes en mesure d'appliquer les critères que nous avons établis dans le chapitre de méthodologie. Cette classification nous permet de mettre en lumière un deuxième élément de réponse à notre question de recherche, notamment de connaître les considérations prépondérantes avec résultats similaires sur la stratégie d'entrée des EAP (voir Tableau 5.8, p. 231).

Nous constatons que seules les relations causales émanant de la perspective de la source de financement possèdent un effet similaire sur les trois cas.

Les perspectives de l'optimisation des opérations, de la technologie exclusive, de la posture institutionnelle, du besoin de ressources complémentaires, de l'expérience géographique et de la distance culturelle ont une influence similaire sur deux cas chacune. Selon notre classification, elles possèdent alors une influence partiellement récurrente.

Finalement, les perspectives de l'appartenance et de la stratégie corporative, du modèle d'affaires, de l'expérience en acquisitions, de l'intensité technologique et de la démographie ont une influence ponctuelle. Autrement dit, l'effet des relations causales qui émanent de ces perspectives se rapporte toujours à un seul cas.

**Tableau 5.8 Synthèse transversale : classification des perspectives selon la récurrence de relations causales avec résultats similaires dans l'analyse des trois EAP**

Classification	Perspectives
<b>Influence récurrente</b>	1. Source de financement*
<b>Influence partiellement récurrente</b>	1. Optimisation des opérations* 2. Technologie exclusive* 3. Posture institutionnelle 4. Besoin de ressources complémentaires 5. Expérience géographique 6. Distance culturelle
<b>Influence ponctuelle</b>	1. Appartenance et stratégie corporative* 2. Modèle d'affaires 3. Expérience en acquisitions 4. Intensité technologique 5. Démographie

\*Occurrence de relations avec un effet contraire.

Source : Tableaux 5.6 et 5.7 (p. 229 et 230).

### 2.3 Exceptions et considérations afférentes

En vue d'offrir une réponse robuste à notre question de recherche, nous devons nous pencher sur les exceptions qui ont été repérées préalablement. Cette démarche nous permet de connaître l'influence potentielle de considérations complémentaires sur les *patterns* de choix de modes d'entrée des EAP en Amérique du Nord.

Le Tableau de 5.9 (p. 232) se porte à cet exercice et met en évidence : (1) les relations causales divergentes observées dans notre étude de cas multiple à l'aide de repères visuels ; et (2) les réflexions complémentaires qui sembleraient expliquer ces divergences d'après les indices présentés dans le chapitre IV.

La structure du tableau est analogue à celle du Tableau 5.6 ci-dessus (p. 229). À titre d'exemple, dans la première ligne, nous pouvons constater que, durant la période initiale d'expansion ( $C_1$ ), considérant la taille de l'entreprise comme relativement petite concurremment à une préséance de réflexions sur l'optimisation des opérations, la source

de financement restreinte de Communauto encourage l'EAP à privilégier les modes d'entrée avec beaucoup de contrôle (WOS).

**Tableau 5.9 Synthèse transversale : relations causales avec un effet contraire (exceptions)**

Perspective	Relations	Occurrences	Considérations
Source de financement	Restreinte → + WOS	C	Taille réduite de l'entreprise et souci concernant l'optimisation des opérations ( $Z_1$ )
	Faible → + Modes collaboratifs ( $Z_1$ )	Z	Développement de compétences d'optimisation d'opérations à l'aide de partenaires ( $Z_1$ )
	Élevée → + WOS et retraits ( $Z_2$ )	Z	Exclusivité de ressources organisationnelles et le choix de marchés ( $Z_2$ )
Optimisation des opérations	Faible → + WOS et retraits	G	Stratégie corporative (G <sub>2</sub> )
	Oui → + Modes d'entrée avec partage de technologie (Modes collaboratifs)	C	Partage de technologies instrumentalisé pour approcher des opérateurs (stratégie corporative)
Technologie exclusive (Détenir de)	<i>forced-growth</i> → + WOS	G	Objectif : vitrine d'innovation
	<i>low-growth</i> → + WOS (C <sub>1</sub> )	C	Objectif : social (C <sub>1</sub> ) ensuite consolidateur (C <sub>2</sub> )
	<i>forced-growth</i> → + Modes collaboratifs (C <sub>2</sub> )		
Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.			

Le symbole « + » indique une prédilection pour un certain type de mode d'entrée.

\* Il ne s'agit pas d'une exception, mais plutôt de deux relations causales avec résultats opposés.

Source : Tableau 5.5 (p. 225).

D'abord, nous pouvons distinguer quelques considérations qui possèdent une influence sur les résultats des relations causales repérées préalablement :

- (1) Durant la phase initiale d'expansion, la taille réduite de l'entreprise et la préséance de réflexions sur l'optimisation des opérations peuvent avoir, conjointement, une influence sur l'effet de la source de financement restreinte en matière de choix de modes d'entrée de l'EAP.

(2) Durant la phase initiale d'expansion et sous conditions de faible optimisation des opérations, les considérations de développement de ressources organisationnelles à l'aide de partenaires peuvent mener l'EAP à miser sur des modes d'entrée collaboratifs.

Lorsque l'expertise en optimisation des opérations a été procurée, la même EAP peut privilégier les modes d'entrée avec un contrôle total (WOS) pour bénéficier de la ressource en exclusivité – ou, alors, limiter le transfert d'expertise.

D'ailleurs, ayant acquis une expertise en optimisation des opérations, l'EAP est en mesure de reconnaître plus facilement les emplacements peu porteurs et s'en retirer pour investir davantage sur des marchés plus prometteurs. Cette démarche ne génère pas pour autant un changement de stratégie corporative.

(3) Une faible optimisation des opérations qui se prolonge dans le temps peut encourager l'EAP à porter des modifications à sa stratégie corporative pour investir davantage sur le développement d'une telle expertise. Ce changement de stratégie se matérialise par le retrait de marchés moins prometteurs.

(4) Lorsqu'elle détient des technologies exclusives, l'EAP peut se servir de cette ressource pour approcher des opérateurs susceptibles de procéder à une acquisition. Cette approche s'inscrit dans une stratégie corporative de consolidation de marchés.

(5) L'objectif de l'entreprise au sein de sa société mère – un élément central à la définition de la stratégie corporative – a une influence considérable sur le choix de modes d'entrée de l'EAP. La stratégie de *low-growth* attribuable à un « objectif social » mènerait l'EAP à aller de l'avant avec des WOS. En revanche, la stratégie de *forced-growth* peut être attribuable à un objectif : (a) de servir de « vitrine d'innovation » au sein d'un grand constructeur automobile, menant l'EAP à privilégier les WOS ; ou (b) de consolidation de marché, menant l'EAP à privilégier les modes collaboratifs.

Ensuite, nous pouvons remarquer que la récurrence de retraits n'implique pas pour autant l'absence d'expansions. En ce sens, les retraits servent de complément aux stratégies d'expansions. D'ailleurs, selon l'évidence répertoriée, les retraits sont étroitement en lien

avec l'optimisation des opérations. Ils peuvent témoigner d'un tournant de la stratégie corporative (Car2go) ou d'un mouvement plutôt tactique et spontané (Zipcar).

Pour conclure, il est important de constater que les exceptions listées peuvent être interprétées de manière analogue aux perspectives avec une influence ponctuelle (voir section 1.2 du présent chapitre). Après tout, chacune ne se porte qu'à un seul cas spécifique.

Cependant, les exceptions déterminent – en partie – les limites de l'apport explicatif des relations causales récurrentes que nous avons identifiées préalablement. Par ailleurs, les explications sont aussi limitées par les cas où nous n'observons aucune influence d'un facteur potentiel sur la stratégie d'entrée de l'EAP, notamment pour les perspectives avec un apport partiel ou limité (voir Tableau 5.3, p. 220). À titre d'exemple, le manque d'influence du « besoin de ressources complémentaires » sur la stratégie d'entrée de Car2go représente une limite de l'apport explicatif de ce facteur sur les choix de modes d'entrée des EAP dans notre étude de cas multiple.

Par ailleurs, bien que nous ayons examiné les relations causales attribuables à « l'appartenance et la stratégie corporative » conjointement aux exceptions, il ne s'agit pas d'une exception *per se* à un *pattern*, mais plutôt de relations avec des résultats qui se distinguent d'un cas à l'autre.

À l'aide du Tableau 5.10 ci-dessous (p. 235), nous sommes en mesure d'apprécier l'ensemble des considérations afférentes aux exceptions que nous avons repéré lors de l'analyse comparative. Le tableau est structuré selon les classifications présentées dans le Tableau 5.8 (p. 231).

**Tableau 5.10 Synthèse transversale : classification des perspectives selon la récurrence de relations causales avec résultats similaires et exceptions**

Classification	Perspectives	Considérations afférentes aux exceptions
<b>Influence récurrente</b>	1. Source de financement*  1. Optimisation des opérations*  2. Technologie exclusive*	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille réduite de l'entreprise et un souci concernant l'optimisation des opérations</li> <li>- Développement de compétences en optimisation d'opérations à l'aide de partenaires</li> <li>- Exclusivité de ressources organisationnelles et le choix de marchés</li> <li>- Stratégie corporative (<i>low-growth</i>)</li> </ul>
<b>Influence partiellement récurrente</b>	3. Posture institutionnelle 4. Besoin de ressources complémentaires 5. Expérience géographique 6. Distance culturelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de technologies instrumentalisé pour approcher des opérateurs (Stratégie corporative et objectif)</li> </ul> <p>Aucune exception</p>
<b>Influence ponctuelle</b>	1. Appartenance et stratégie corporative*  2. Modèle d'affaires 3. Expérience en acquisitions 4. Intensité technologique 5. Démographie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objectifs : social, consolidateur ou vitrine d'innovation</li> </ul> <p>Aucune exception</p>

\*Occurrence de relations avec un effet contraire.  
Source : Tableaux 5.8 et 5.9 (p. 231 et 232).

## 2.4 Perspectives avec contribution indirecte

En vue de bonifier l'exercice d'analyse comparative et de caractérisation de l'expansion des EAP présentes en Amérique du Nord, nous examinons les perspectives qui offrent un apport indirect aux choix de modes d'entrée des EAP.

Dans le Tableau 5.1 (p. 217), nous pouvons remarquer que trois perspectives contribuent indirectement aux explications sur la stratégie d'expansion des trois EAP. Il s'agit des facteurs suivants : la nature de l'activité économique, les modèles d'affaires de choix lors d'expansions et l'intensité technologique – étroitement imputable au choix de modèle d'affaires au final.

Les trois éléments d'explication offrent un apport indirect dans le sens où ils limitent (ou étendent) les choix de l'EAP en matière de stratégie d'entrée – sans pour autant l'encourager à aller de l'avant avec un mode d'entrée spécifique. À titre d'exemple, la nature de l'activité économique empêche l'EAP de choisir l'exportation, la distribution, la représentation, les contrats de mandat ou l'implantation de représentations commerciales. Ce facteur, et son impact indirect sur la stratégie d'entrée, demeurent constants pour les trois EAP.

Dans les faits, le modèle d'affaires et l'intensité technologique n'ont pas d'incidence directe sur la stratégie d'entrée de deux cas (Zipcar et Communauto). Pourtant, nous pouvons observer les effets indirects suivants :

- (1) Le besoin de technologies moins poussées et plus facilement adaptables, attribuable au modèle d'affaires aller-retour, *ouvre la porte* aux modes collaboratifs. Autrement dit, cet élément rend les acquisitions et les partenariats moins compliqués, mais n'encourage pas pour autant l'EAP à passer à l'acte.
- (2) Le modèle d'affaires *aller-retour* accorde plus de flexibilité en matière de type de véhicule. Il étend ainsi les choix de modes d'entrée collaboratifs de l'EAP en fonction du contexte de l'industrie mondiale – soit, la grande quantité de firmes avec technologies aller-retour.

En revanche, dans les faits, nous constatons une influence directe des deux perspectives sur la stratégie d'entrée de Car2go :

1. Le modèle d'affaires VLS exige des technologies plus poussées et moins adaptables, ce qui encourage l'EAP à privilégier les modes d'entrée avec niveau de contrôle élevé (WOS).
2. Les systèmes VLS, jumelés à un modèle d'affaires rigide en matière de choix de véhicules et d'image de marque, réduisent les choix de modes d'entrée de l'EAP. D'ailleurs, si nous tenons compte de la nature de l'activité économique et du contexte de l'industrie (nombre très limité de systèmes VLS utilisant des technologies et des véhicules distincts), les choix viables se réduisent aux WOS. De la sorte, par cumul d'éléments explicatifs connexes – et par élimination de choix de modes d'entrée – le modèle d'affaires « VLS rigide » finit par avoir une influence directe sur les choix de modes d'entrée.

Ces constats démontrent qu'un facteur (ex. le modèle d'affaires VLS) peut avoir une influence sur le choix de modes d'entrée de l'EAP, tandis que la face contraire du même facteur (le modèle aller-retour) peut ne pas en avoir – ou bien n'avoir qu'une influence indirecte sur sa stratégie d'entrée. D'ailleurs, nous devons aussi tenir compte d'éléments explicatifs connexes pour apprécier les détails de ces relations (voir Tableau 5.11 ci-dessous).

**Tableau 5.11 Synthèse transversale : effet des perspectives avec contribution indirecte sur les choix de modes d'entrée**

Perspective	Influence indirecte	Effet sur les choix de modes d'entrée	Influence directe	Considérations afférentes
Nature de l'activité économique	C - G - Z	Autopartage → Limite	-	-
Intensité technologique	C - G - Z	Faible Elevée	→ Étend → Limite	G Modèle d'affaires
Modèle d'affaires	C - G - Z	Aller-retour VLS	→ Étend → Limite	G - Contexte de l'industrie mondiale (nombre et modèle d'affaires des compétiteurs) - Nature des services d'autopartage

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.  
Source : Tableaux 5.1 et 5.4 (p. 217 et 221).

## 2.5 Considérations écartées en raison d'empêchements méthodologiques

Nous avons écarté certaines perspectives de notre analyse en raison d'empêchements méthodologiques et de l'absence d'information disponible publiquement. Il est toutefois opportun de lister ces empêchements pour exposer les limites et les éventuels biais de notre analyse comparative. Nous nous prononçons aussi sur les voies de solution pour incorporer ces perspectives lors de futures études sur l'expansion des EAP.

Le Tableau 5.12 ci-dessous porte sur cet exercice. Il liste les perspectives selon les pistes de solution qui pourraient rendre possible leur incorporation à d'éventuelles études.

**Tableau 5.12 Synthèse transversale : perspectives écartées en raison d'empêchements méthodologiques et pistes de solution**

Perspective écartée	Piste de solution pour accès à l'information
<b>Compétition et consolidation</b>	Cartographie chronologique de l'ensemble des services de transport alternatif par municipalité
<b>Incertitude comportementale</b>	Intervention directe auprès de l'EAP *Questionnement
<b>Réputation de la firme</b>	Intervention directe auprès de l'EAP *Questionnement
<b>Culture organisationnelle</b>	Intervention directe auprès de l'EAP *Questionnement et observation
<b>Intensité de dépenses en marketing</b>	Intervention directe auprès de l'EAP *Recherche documentaire (documents confidentiels)
<b>Taux de croissance du marché</b>	Intervention directe auprès de l'EAP *Recherche documentaire (documents confidentiels)

Source : section 4.1, chapitre IV.

## 2.6. Tableau récapitulatif

Le Tableau 5.13 (p. 239-240) nous permet d'apprécier les résultats partiels de notre analyse comparative, c.-à-d. l'ensemble des éléments explicatifs qui définissent les contours de la stratégie d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord.

Tableau 5.13 Synthèse transversale : récapitulatif

Apport	Influence	Perspective	Relation	Résultats opposés et considérations afférentes
APPORT RÉPANDU	INFLUENCE RÉCURRENTE	<b>Source de financement</b>	Disponibilité accrue → + WOS	Restreinte + WOS Taille réduite de l'entreprise et faible optimisation des opérations (C)
				Faible + WOS et retraits Stratégie corporative (G)
		<b>Optimisation des opérations</b>	Elevée → + Modes collaboratifs	Faible + Modes collaboratifs Développement de compétences d'optimisation d'opérations à l'aide de partenaires (Z)
				Élevée + WOS et retraits Exclusivité de ressources organisationnelles et souci accru envers les choix de marchés (Z)
				Oui + Modes avec partage de technologie Stratégie corporative : partage de technologies instrumentalisé pour approcher des opérateurs (C)
	INFLUENCE PARTIELLEMENT RÉCURRENTE	<b>Technologie exclusive</b> (Déténir de)	Oui → + Modes sans partage de technologie	-
		<b>Posture institutionnelle</b>	Engagement → + WOS	-
		<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui → + Modes avec l'appui de partenaires	-

APPORT LIMITÉ	INFLUENCE PONCTUELLE	<b>Expérience géographique</b> (Manque de)	Oui	→ + Modes avec l'appui de partenaires	-
		<b>Distance culturelle</b> (Existence de)	Oui	→ + Modes collaboratifs	-
		<b>Appartenance et stratégie corporative</b>	<i>forced-growth</i>	→ + WOS + Modes collaboratifs	Objectif : vitrine d'innovation (G)
			<i>low-growth</i>	→ + WOS	Objectif : consolidateur (C)
		<b>Modèle d'affaires</b>	VLS	→ + WOS	-
		<b>Expérience en acquisitions</b> (Déténir de)	Oui	→ + Modes collaboratifs	-
		<b>Intensité technologique</b>	Élevée	→ + WOS	-
		<b>Démographie</b> (Agglomérations)	Petites et moyennes	→ + Modes collaboratifs	-
PAS D'APPORT	PAS D'INFLUENCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nature de l'activité économique</b> *Contribution indirecte seulement</li> <li>- <b>Firmes qui suivent leurs clients</b></li> <li>- <b>Diversification de produit</b></li> <li>- <b>Le paradigme éclectique (OLI)</b></li> <li>- <b>Internationalisation séquentielle</b></li> <li>- <b>Restrictions sur les investissements</b></li> <li>- <b>Risque-pays</b></li> </ul>			

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.

Source : Tableaux 5.3, 5.6, 5.7, 5.8 et 5.9 (p. 220, 229, 230, 231 et 232).

### **3. Relations causales espérées, raisonnements afférents et résultats**

En vue de mener à terme l'analyse transversale, nous avons choisi de comparer les résultats avec notre cadre théorique sur l'internationalisation de l'entreprise. Ce retour sur le cadre théorique (chapitre II) nous permet de déterminer la place de chaque découverte par rapport aux théories courantes.

Le Tableau 5.14 ci-dessous (p. 242) met en évidence nos résultats en matière de relations causales listés dans le Tableau 5.13 (p. 239) et les relations espérées d'après les théories de l'internationalisation de l'entreprise connexes (chapitre II).

Les rangées du tableau qui exhibent les résultats de notre étude ne sont pas colorées. Les relations espérées qui vont dans le même sens que nos résultats sont de couleur verte. Celles qui prennent une tournure différente ont la couleur rouge.

Les rangées de couleur bleue présentent des éléments que nous cherchons à examiner sans avoir identifié de repères théoriques préalables. Nous menons cette enquête (1) en raison de pistes d'analyse provenant de notre note de l'industrie (chapitre I) et (2) parce que notre cadre théorique n'intègre pas de réflexion directe à leur sujet.

Les rangées non colorées, c.-à-d. celles avec nos résultats, exhibent aussi les exceptions et les considérations afférentes, tandis que les rangées colorées dévoilent des précisions sur la logique derrière chaque théorie.

Prenons la première perspective à titre d'exemple. D'après nos résultats, une source de financement à disponibilité accrue encourage l'EAP à privilégier les WOS. Dans la même rangée, nous pouvons discerner une exception attribuable au cas Communauto – et certaines réflexions afférentes.

Juste au bas, la rangée de couleur bleue indique que nous cherchions à découvrir (1) si l'accès à des sources de financement a une influence sur le choix de modes d'entrée de l'EAP et (2) quels seraient les paramètres de cette relation. Nous avons choisi de le faire en raison d'une piste d'analyse qui émane de la présentation de l'industrie (chapitre I).

Tableau 5.14 Résultats de l'analyse transversale et prédictions théoriques

Apport	Influence	Perspective	Relation	Résultats opposés et considérations ou prédictions théoriques	
APPORT RÉPANDU	INFLUENCE RÉCURRENTE	Source de financement	Disponibilité accrue → + WOS	Restreinte + WOS	Taille réduite de l'entreprise et faible optimisation des opérations (C)
		(I) Accès à des sources de financement	Élevé → ?	* Investigation de l'influence de l'accès à des sources de financement sur les modes d'entrée, en raison des spécificités de l'industrie	
		(II) Taille relative de la filiale	Grande → + Modes avec engagement de ressources réduit	* Théorie du management par les ressources (RBV) : la taille relative de la filiale détermine le risque perçu d'investissements	
	INFLUENCE PARTIELLEMENT RÉCURRENTE	(III) Taille relative de la firme	Grande → + Modes avec engagement de ressources élevé	* Théorie RBV : la taille relative détermine l'ampleur de l'accès à des ressources financières	
		Optimisation des opérations	Élevée → + Modes collaboratifs	Faible + WOS et retraits	Stratégie corporative (G)
		(I) Performance de la firme	Profitabilité → ?	Faible + Modes collaboratifs	Développement de compétences d'optimisation d'opérations à l'aide de partenaires (Z)
		(II) Expérience industrielle	Élevée → + Modes avec engagement de ressources élevé	Élevée + WOS et retraits	Exclusivité de ressources organisationnelles et souci accru envers les choix de marchés (Z)
* Investigation de l'influence de l'optimisation des opérations sur les modes d'entrée, en raison des spécificités de l'industrie				* Théorie RBV : degré de familiarité avec le fonctionnement de l'industrie dans plusieurs marchés réduit le risque perçu	

<b>Technologie exclusive</b> (Déténir de)	Oui	→ + Modes sans partage de technologie	Oui + Modes avec partage de technologie	Stratégie corporative : partage de technologies instrumentalisé pour approcher des opérateurs (C)
<b>Technologie exclusive</b> (Déténir de)	Oui	→ + Modes sans partage de technologie		* Théorie RBV : garantir l'exclusivité de la ressource
<b>Posture institutionnelle</b>	Engagement	→ + WOS		-
<b>Posture institutionnelle</b>	Engagement	→ + Modes avec engagement de ressources élevé		* Adaptation de la théorie du travail institutionnel à l'étude de la stratégie d'expansion de l'entreprise
<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui	→ + Modes avec l'appui de partenaires		-
<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui	→ + Modes avec l'appui de partenaires		* Théorie RBV : accès à des ressources complémentaires
<b>Expérience géographique</b> (Manque de)	Oui	→ + Modes avec l'appui de partenaires		-
<b>Expérience géographique</b> (Déténir de)	Oui	→ + Modes avec engagement de ressources élevé		* Théorie RBV : familiarité avec un marché réduit les risques

APPORT LIMITÉ	INFLUENCE PONCTUELLE	<b>Distance culturelle</b> (Existence de)	Oui	→ + Modes collaboratifs	-
		<b>(I) Distance culturelle</b>	Élevée	→ + Modes avec l'appui de partenaires locaux	* Théorie de la distance culturelle (environnement méconnu): se procurer les compétences et les connaissances culturelles de partenaires déjà établis
		<b>(II) Distance culturelle</b>	Élevée	→ + WOS	* Théorie de la distance culturelle (efficacité réduite du transfert de connaissances) : internaliser l'exploitation des avantages compétitifs en vue d'augmenter l'efficacité de la firme
		<b>Appartenance et stratégie corporative</b>	<i>forced-growth</i> →	+ WOS	Objectif : vitrine d'innovation (G)
				+ Modes collaboratifs	Objectif : consolidateur (C)
		<b>Appartenance et stratégie corporative</b>	<i>low-growth</i> →	+ WOS	Objectif : social (C)
				?	* Investigation de l'influence de la stratégie corporative sur les modes d'entrée – en tenant compte de l'appartenance de l'EAP –, en raison des spécificités de l'industrie
		<b>Modèle d'affaires</b>	VLS	→ + WOS	-
		<b>Modèle d'affaires</b>	VLS	→ ?	* Investigation de l'influence des modèles d'affaires sur les modes d'entrée, en raison des spécificités de l'industrie
		<b>Expérience en acquisitions</b> (Déténir de)	Oui	→ + Modes collaboratifs	-

<b>Expérience en acquisitions</b> (Déténir de)	Oui	→ + Acquisitions	* Adaptation partielle de la théorie de l'internationalisation : accumulation d'un savoir empirique en acquisitions
<b>Intensité technologique</b>	Élevée	→ + WOS	-
<b>Intensité technologique</b>	Élevée	→ + WOS	* Théorie RBV : exploitation du savoir-faire tacite et les considérations sur le coût du transfert de connaissances
<b>Démographie</b> (Agglomérations)	Petites et moyennes	→ + Modes collaboratifs	-
<b>Démographie</b> (Agglomérations)	Grandes	→ ?	* Investigation de l'influence de la démographie sur les modes d'entrée, en raison des spécificités de l'industrie

Les symboles « C », « G » et « Z » indiquent respectivement Communauto, Car2go et Zipcar.

Source : Tableau 5.14 (p. 242) et chapitre II.

Les deux rangées subséquentes présentent des relations étroitement connexes à l'analyse de la source de financement et offrent des précisions sur ces théories. Par exemple, selon la première relation, la taille infime de Car2go au sein de la maison mère Daimler mènerait l'EAP à privilégier des modes avec engagement de ressources élevé – en raison d'un risque perçu d'investissement atténué. La couleur verte révèle que les résultats de l'analyse transversale vont dans le même sens que les relations espérées.

À l'aide du Tableau 5.14, nous pouvons tirer une série de conclusions sur la place de notre étude de cas multiple à l'intérieur de notre cadre théorique. Ces constats sont présentés dans les prochaines sections (3.1 à 3.4).

### 3.1 Relations espérées confirmées

Certains de nos résultats ont une influence qui va dans le même sens que les prédictions des théories de l'internationalisation, notamment :

- (1) La technologie exclusive ;
- (2) La posture institutionnelle ;
- (3) Le besoin de ressources complémentaires ;
- (4) L'expérience géographique ;
- (5) La distance culturelle ;
- (6) L'expérience en acquisitions ;
- (7) L'intensité technologique.

Toutefois, seule la première perspective possède un apport répandu (sur les trois cas) et un effet partiellement récurrent (deux cas sur trois), alors que les perspectives 2 à 5 présentent un apport partiel et une influence partiellement récurrente. Finalement, les perspectives 6 et 7 n'ont qu'un apport limité et une influence ponctuelle (soit, un cas sur trois).

Il est aussi important de tenir compte de :

- (a) L'exception de Communauto en matière de technologie exclusive. Or, l'EAP peut instrumentaliser le partage de technologies exclusives pour s'approcher d'opérateurs quelle prévoit acheter en raison de sa stratégie corporative ;

- (b) La relation espérée non confirmée de la distance culturelle en matière de réflexions sur l'efficacité réduite du transfert de connaissances. Or, nos résultats donnent plutôt raison aux considérations sur l'environnement culturel méconnu. Lors de l'accès à des marchés avec une distance culturelle prononcée, il semblerait que les EAP présentes en Amérique du Nord cherchent à se procurer les compétences culturelles des partenaires établis préalablement au moyen de modes d'entrée collaboratifs ;
- (c) La relation étroite entre les considérations sur l'intensité technologique et le choix de modèle d'affaires (voir Tableau 5.5, p. 225). De toute évidence, ces deux éléments jouent un rôle complémentaire sur les choix d'entrée de Car2go.

### **3.2 Relations espérées non-confirmées**

Le Tableau 5.14 révèle l'occurrence de deux relations espérées non confirmées :

- (1) Pour la première, il s'agit d'un élément d'explication accessoire, mais étroitement lié à celui de l'optimisation des opérations, notamment concept d'expérience industrielle (Gomes-Casseres, 1989).
- Ce concept met en évidence la familiarité de l'entreprise avec le fonctionnement de l'industrie dans multiples marchés. D'après notre note d'industrie, cette familiarité se matérialise par l'optimisation des opérations. Or, l'EAP ne pourrait pas prétendre avoir une expertise sur le fonctionnement de l'industrie dans de multiples marchés sans posséder des compétences d'optimisation des opérations. Pourtant, selon nos résultats, un niveau d'optimisation élevé des opérations encourage l'EAP à choisir des modes d'entrée collaboratifs.
- (2) La deuxième concerne la distance culturelle. Plus spécifiquement, le courant de pensée qui se penche sur les coûts attribuables à la faible efficacité du transfert de connaissances entre organisations localisées dans des pays avec une distance culturelle prononcée (Kogut et Singh, 1988 ; Kogut et Zander, 1993). Nos résultats s'alignent plutôt à l'autre courant de pensée présenté dans le Tableau 5.14 (p. 244).

Cependant, le Tableau 5.14 omet l'ensemble des relations espérées attribuables aux perspectives d'analyse qui n'offrent pas d'apport direct dans notre étude de cas multiple (voir Tableau 5.2, p. 218). Il s'agit notamment des perspectives suivantes :

- (1) La nature de l'activité économique ;
- (2) Les firmes qui suivent leurs clients ;
- (3) La diversification de produit ;
- (4) Le paradigme éclectique (OLI) ;
- (5) L'internationalisation séquentielle ;
- (6) Les restrictions sur les investissements ;
- (7) Le risque-pays.

### **3.3 Perspectives émanant des spécificités de l'industrie**

À la lumière des observations de la note d'industrie (chapitre I), nous avons décidé de vérifier l'influence potentielle de cinq éléments non anticipés dans notre cadre théorique sur la stratégie d'expansion de l'entreprise. Dans le Tableau 5.14, il s'agit des perspectives d'analyse de couleur bleue.

Le cadre théorique ne couvre pas ces éléments de façon directe. Toutefois au cours de l'analyse, nous nous sommes inspiré de relations espérées émanant de théories accessoires aux considérations en question – notamment pour les perspectives de la source de financement et de l'optimisation des opérations.

Nos résultats démontrent que :

- (1) **L'accès à des sources de financement avec disponibilité accrue encourage l'EAP à choisir des WOS.**

En ce sens, l'appréciation du risque relatif d'un projet d'expansion par rapport aux fonds disponibles joue un rôle sur le choix du mode d'entrée de l'EAP.

#### *(1.1) Mesure et facteurs reliés*

Ce facteur semblerait lié aux réflexions sur la taille relative de l'entreprise (Buckley et Casson, 1976) et, le cas échéant, sur la taille relative de la filiale (Caves et Mehra, 1986).

Dans les faits, nos résultats vont dans le même sens que ces deux relations espérées. Pourtant, nous estimons que les considérations sur le degré de disponibilité de la source de financement sont au cœur du choix de modes d'entrée de l'EAP, plutôt que celles sur la taille de l'entreprise ou de la filiale.

En fin de compte, ces deux facteurs complémentaires offrent des pistes sur le niveau de disponibilité de la source de financement de l'EAP. Plus spécifiquement, les considérations sur la taille relative de la filiale sont plausibles uniquement pour une EAP appartenant à une société mère. En revanche, les réflexions sur la taille relative de la firme sont pertinentes pour l'EAP privée qui dépend de bénéfices nets. Toutefois, le point commun entre les deux perspectives est le degré de disponibilité de la source de financement.

D'ailleurs, de toute évidence, l'appartenance de l'EAP joue un rôle dans l'analyse de la source de financement (voir le Tableau 5.4, p. 221).

#### *(1.2) Exception*

Finalement, nous devons aussi tenir compte de l'exception de Communauto. Celle-ci démontre que la relation causale de la source de financement peut être affectée par des considérations sur l'optimisation des opérations et sur la taille réduite de l'entreprise. Or, sous craintes de survie, au stade initial du développement de l'entreprise, l'EAP peut chercher à maximiser le contrôle des expansions (WOS) pour assurer un niveau approprié de profitabilité – attribuable à l'optimisation des opérations.

### **(2) Un niveau élevé d'optimisation des opérations encourage l'EAP à choisir des modes d'entrée collaboratifs.**

Cela s'explique par une orientation de développement de compétences en gestion des opérations d'autopartage à l'interne, sans intervention d'autres opérateurs. Lorsque les compétences auraient été obtenues, l'expertise procurée encouragerait l'EAP à approcher d'autres opérateurs.

#### *(2.1) Mesure et facteurs reliés*

À première vue, l'expérience industrielle (Gomes-Casseres, 1989) – comprise comme le degré de familiarité avec le fonctionnement de l'industrie dans plusieurs

marchés – semblerait pouvoir nous aider à expliquer l'effet de l'optimisation des opérations sur la stratégie d'entrée de l'EAP. Toutefois, nos résultats vont dans la direction opposée des prédictions théoriques.

Cela nous incite à distinguer les « compétences en gestion d'opérations d'autopartage » de la « familiarité avec le fonctionnement de l'industrie ». Or, l'EAP aurait pu avoir acquis de l'expérience industrielle dans de multiples marchés sans avoir pourtant développé une expertise en optimisation des opérations. À titre d'exemple, voir le cas Car2go.

En vue de mesurer l'optimisation des opérations, nous avons choisi de tenir compte de la performance (profitabilité) de l'entreprise durant une période de croissance (expansion). À l'aide de cette mesure, nous avons pu saisir les contours (soit des variations) de la stratégie d'expansion de l'EAP.

### *(2.2) Exceptions*

L'exception de Zipcar démontre que, dans une étape initiale, cette relation causale est affectée par l'orientation de l'EAP en matière de développement de compétences en optimisation des opérations – avec ou sans partenaires.

Par la suite, lorsque les compétences sont acquises, le maintien de l'exclusivité de cette ressource organisationnelle peut mener l'EAP à privilégier les WOS.

### *(2.3) Retraits*

L'occurrence de retraits semblerait aussi être liée à l'optimisation des opérations de l'EAP. Une faible optimisation qui se prolonge dans le temps pourrait entraîner une rectification de la stratégie corporative de l'EAP, laquelle aurait une influence sur la stratégie d'expansion (voir le cas Car2go).

En revanche, une optimisation élevée des opérations pourrait mener l'EAP à réévaluer le potentiel de marché des emplacements courants. Autrement dit, lorsqu'une formule profitable a été développée, l'EAP est en mesure de mieux cibler les marchés les plus prometteurs – et de se retirer de ceux qui le sont moins.

**(3) La stratégie corporative encourage l'EAP à miser sur différents types de mode d'entrée.** Cette relation est affectée directement par l'objectif de l'EAP au sein de sa société mère :

- (a) Un objectif de renforcement de la visibilité des compétences d'innovation de la société mère encourage l'adoption d'une stratégie *forced-growth* avec des modes d'entrée à haut niveau de contrôle.
- (b) Un objectif social au sein d'une société privée spécialisée en autopartage encourage l'adoption d'une stratégie *low-growth* avec des modes d'entrée à haut niveau de contrôle.
- (c) Un objectif de consolidation de marché encourage l'adoption d'une stratégie de *forced-growth* avec des modes d'entrée collaboratifs.

Bref, ce n'est pas la stratégie corporative *per se* ou l'appartenance de l'EAP qui est au centre des attentions lors de l'analyse de la stratégie d'expansion, mais plutôt la **raison d'être** de l'EAP.

(4) Le **modèle d'affaires VLS** encourage l'EAP à privilégier les WOS. Toutefois, cet élément explicatif est étroitement lié au contexte de l'industrie mondiale. Or, en raison d'une pénurie d'opérateurs reposant sur ce modèle d'affaires, l'EAP pourrait difficilement croître à partir de partenariats ou songer aller de l'avant avec des acquisitions.

(5) Les **petites et moyennes agglomérations urbaines** encouragent l'EAP à privilégier les modes collaboratifs – plus particulièrement, les expansions limitées. La motivation derrière cette approche est la validation de marchés à un très faible niveau d'engagement.

Pourtant, il est important de remarquer que nos résultats ne dévoilent pas d'effet direct des grandes agglomérations sur la stratégie d'expansion de l'EAP.

Si les deux premiers éléments (1 et 2) sont incontournables dans l'analyse de l'expansion de l'EAP, le troisième (3) a un niveau d'importance élevé. En revanche, les deux derniers éléments (4 et 5) n'offrent qu'un apport limité à notre analyse transversale.

### 3.4 Posture institutionnelle

Nos résultats démontrent que l'analyse de la posture institutionnelle de l'entreprise nous permet de saisir certains contours de l'expansion de l'EAP. À ce titre, la distinction entre « engagement » et « évitement » institutionnel – une adaptation de la théorie de Cantwell *et al.* (2009) – s'avère une simplification pertinente à l'étude de la stratégie d'expansion de l'entreprise.

Les résultats de l'analyse transversale vont dans le sens de l'effet attendu originellement (section 5.4, chapitre II) et aucune exception sur la relation en question n'a été repérée. En revanche, cette perspective d'analyse offre un apport explicatif partiel (deux cas sur trois) dans notre étude.

## 4. Constats de natures variées

### 4.1 Biais afférents aux simplifications

Les paramètres de simplification des relations causales que nous avons introduits pour effectuer l'analyse transversale déforment en quelque sorte la réalité. Or, lors de la présentation des relations, nous tenons pour acquis que le résultat contraire de relation exposée est plausible.

À titre d'exemple, examinons l'optimisation des opérations (voir Tableau 5.13, p. 239). Selon les résultats de l'analyse transversale, une optimisation élevée encouragerait l'EAP à choisir des modes d'entrée collaboratifs. Bien que cela ait été le cas pour Communauto, nos résultats incluent les observations du cas Car2go – pour lequel nous sommes seulement en mesure de nous prononcer sur l'effet d'une *faible* optimisation. Ainsi, il est important de comprendre que, pour autant que le contexte du marché mondial d'autopartage reste égal – avec un nombre réduit d'opérateurs VLS –, rien n'indique que Car2go commencera à utiliser des modes collaboratifs lorsqu'il aura développé des fortes compétences en optimisation d'opérations d'autopartage.

Un autre exemple nous aide à comprendre un deuxième aspect des limites des simplifications utilisées dans l'analyse transversale. Certaines perspectives nous permettent d'observer l'influence d'un facteur sur les expansions limitées de Zipcar, mais

non pas sur les expansions entières – à savoir, la démographie et la posture institutionnelle (voir Tableau 5.4, p. 221).

En ce sens, les éléments d'explication ne nous aident pas à expliquer l'ensemble des expansions de l'EAP, mais seulement une partie. Plus en détail, alors que Zipcar approche la majorité des petites et moyennes agglomérations au moyen d'expansions limitées, nous n'avons pas été en mesure de repérer de *pattern* de choix de modes d'entrée par rapport aux grandes agglomérations urbaines.

Bien que ces démarches de simplification nous permettent de réaliser l'étude transversale, nous devons être conscients des biais attribuables. À l'aide des Tableaux 5.4 (p. 221) et 5.5 (p. 225), le lecteur peut identifier les cas échéants.

#### 4.2 Performance de l'entreprise

D'après l'évidence que nous avons collectée, la performance de l'EAP est reliée au développement d'une expertise en matière d'optimisation des opérations. En termes pratiques, cette expertise se traduit par la capacité d'ajuster les opérations d'autopartage à la demande locale d'un nouveau marché dans les moindres délais.

Nos constats démontrent que les choix de modes d'entrée ont une influence négligeable à cet égard. Or, les deux EAP qui réalisent des bénéfices nets dans notre échantillon (Communauto et Zipcar) ont développé une expertise en optimisation des opérations à l'aide de stratégies d'expansion diamétralement opposées. Communauto a misé sur des WOS de taille réduite, alors que Zipcar a privilégié les modes collaboratifs.

Nous avons constaté que le facteur temps joue un rôle important dans le développement de cette expertise. Dans les faits, ce n'est qu'après une décennie que Communauto et Zipcar ont été en mesure de procurer les compétences nécessaires.

D'un autre point de vue, il semblerait que la *flexibilité* en matière de choix de modes d'entrée serait en lien avec la *performance générale* de l'EAP. Or, nous pouvons constater que les EAP qui gardent une ouverture en matière de changement de la stratégie d'expansion (Communauto et Zipcar) ont plus de succès que celles qui ne tiennent qu'à un mode d'entrée seulement (Car2go).

Toutefois, nous devons souligner que, faute de données sur la *performance locale* de la firme dans chaque emplacement, nous sommes dans l'impossibilité d'apprécier un éventuel lien entre les choix de modes d'entrée isolés de l'EAP et les bénéfices nets – ou la vitesse à laquelle la firme réalise les bénéfices nets – par emplacement.

D'ailleurs, nous estimons que notre design de recherche est peu adapté pour répondre à des questions sur la performance (générale ou locale) de l'EAP.

De toute évidence, pour être en mesure de repérer des facteurs ayant une influence sur la bonne conduite des opérations et les bénéfices nets attribuables, une telle recherche doit (1) examiner et comparer les caractéristiques des opérations de multiples EAP dans différents emplacements – c.-à-d. analyser un certain nombre de sous-unités pour chaque EAP – et (2) avoir accès à des informations sur la performance de l'EAP dans le temps pour chaque emplacement.

#### **4.3 Typologie de modes d'entrée de l'EAP**

Le chercheur ou le gestionnaire qui s'intéresse à la stratégie d'expansion des EAP doit tenir compte des types de modes d'entrée propres à cette industrie.

À l'aide des constats d'Erramilli et Rao (1990), Ekeledo et Sivakumar (1998) et Patterson et Cicic (1995), regroupés dans le Tableau 2.3 (p. 61), nous sommes en mesure d'élaborer le Tableau 5.15 (p. 255).

Dans ce tableau, nous avons listé les modes d'entrée observés lors de la construction des trois cas.

**Tableau 5.15 Modes d'entrée des EAP et niveau d'engagement dans le marché d'accueil**

Mode d'entrée	Exigence en matière d'engagement des ressources	Spécificité de l'engagement au marché	Niveau de contrôle et d'intervention	Capitaux propres
Entente d'accès partagé à des parcs automobiles	Aucun	-	1 (plus faible)	Non
Franchise	Très faible	Très faible	2	Non
Expansion limitée	Faible	Modérée	3	Exclusifs
JV minoritaire	Modérée	Elevée	4	Partagés
JV 50-50	Modérée	Elevée	5	Partagés
JV majoritaire	Modérée à élevée	Elevée	6	Partagés
Acquisition ( <i>brownfield</i> )	Élevée	Élevée	7	Exclusifs
WOS ( <i>greenfield</i> )	Très élevée	Élevée	8 (plus élevé)	Exclusifs

Source : adapté de Eramilli et Rao (1990) et Ekeledo et Sivakumar (1998).

#### 4.3.1 Modes d'entrée spécifiques à l'autopartage

Le Tableau 5.15 intègre deux modes d'entrée *spécifiques* à l'autopartage, comme l'entente d'accès partagé à des parcs automobiles et l'expansion limitée.

- (1) Le premier mode d'entrée est attribuable à une expansion unique de Communauto et n'implique aucun engagement de ressources ou de capitaux propres. Puisque seule Communauto s'est servie de ce mode d'entrée, nous estimons que l'objectif social de l'EAP et son penchant pour des projets collaboratifs (ex. expansions qui prévoient le partage de technologie et de ressources) jouent un rôle dans ce choix. En ce sens, nous savons aussi que les opérateurs d'autopartage à caractère social membres de la Carsharing Association se sont engagés à multiplier ce type d'entente dans le passé (voir annexe I).
- (2) Le deuxième est une constante dans les expansions à Zipcar. À vrai dire, l'expansion limitée est devenue un élément de poids dans sa stratégie d'expansion. Ce mode d'entrée repose sur des ententes avec des partenaires autres que des opérateurs d'autopartage et exige un faible engagement de ressources. Bien qu'il

soit fondé sur des capitaux propres exclusifs, le niveau de contrôle de ce type d'expansion est faible puisqu'il dépend des conditions négociées et du maintien de l'entente avec le partenaire – normalement une université, une gare de train ou un aéroport. En ce sens, les « WOS de taille réduite » de Communauto se distinguent des expansions limitées de Zipcar.

Il est intéressant de remarquer que la *représentation directe* partage des caractéristiques avec *l'entente d'accès partagé à des parcs automobiles* en matière d'exigence d'engagement de ressources, de niveau de contrôle et de capitaux propres.

Pourtant, alors que les résultats de Patterson et Cicic (1995) signalait une présence de la *représentation directe* sur les autres modes pour les entreprises du troisième secteur, pour les EAP, l'équivalent de ce mode d'entrée à très faible engagement ne représente pas une tendance – mais plutôt une exception.

#### **4.3.2 Groupes de mode d'entrée : autonomie et collaboration**

À l'aide du tableau précédent (5.15), nous pouvons isoler deux groupes de modes d'entrée d'intérêt à l'étude de l'expansion des EAP. L'élément central de cette catégorisation est une distinction au sujet du degré d'autonomie et collaboration. Il s'agit notamment de :

- (1) Modes basés sur la collaboration avec des partenaires (entente d'accès partagé à des parcs automobiles, franchise, expansion limitée, JV et acquisition) ;
- (2) Modes avec un haut degré d'autonomie (WOS), c.-à-d. qui ne prévoient pas la collaboration avec un partenaire.

Cette distinction s'adapte aux typologies de modes d'entrée de notre cadre théorique et elle tient compte de l'ensemble des modes propres à l'expansion de l'EAP. De plus, vue sa simplicité, ce dualisme se porte à un modèle d'analyse prédictive (voir section 5 ci-dessous).

## 5. Modèle d'analyse prédictive

Les constats de l'analyse transversale (sections 1 à 4 du présent chapitre) nous permettent d'élaborer un modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'expansion de l'EAP.

Avec l'aide du Tableau 5.16 ci-dessous (p. 258), nous sommes en mesure d'anticiper le comportement de l'EAP lors d'un projet d'expansion en tenant compte d'un ensemble d'éléments explicatifs.

Le modèle cherche à déterminer – pour un moment et un marché précis – si l'EAP favorisera les modes d'entrée avec un haut degré d'autonomie (WOS) ou ceux qui reposent sur la collaboration avec un partenaire (modes autres que les WOS, ex. les ententes, les partenariats ou les acquisitions).

L'analyse doit tenir compte du maximum d'éléments explicatifs disponibles parmi ceux identifiés dans le tableau – en incluant les facteurs atténuants potentiels, qui pourraient renverser les relations concernées.

Concrètement, nous devons déterminer une valeur pour chaque élément explicatif pour lequel des informations sont disponibles, ex. (a) l'EAP possède une source de financement avec disponibilité restreinte ou accrue ; (b) l'EAP a développé ou non une expérience géographique préalable dans l'emplacement cible ; (c) le marché à développer est un gros centre urbain ou une petite agglomération ; etc.

Les éléments sont classés en trois catégories selon leur prééminence envers les autres : ceux appartenant au groupe 1 (couleur verte) ont une prépondérance sur ceux du groupe 2 (jaune) et 3 (orange), alors que le groupe 2 a une prépondérance sur le groupe 3.

L'exercice d'analyse s'achève avec une délibération subjective sur le cadre global généré par l'outil. Autrement dit, le modèle (1) offre un portrait de l'ensemble des éléments – et de leur importance relative – pouvant avoir une influence sur la stratégie d'expansion des EAP ; ce qui nous permet de (2) faire appel à notre jugement personnel pour anticiper la stratégie d'expansion de l'EAP dans un marché cible.

Tableau 5.16 Modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'expansion de l'EAP

(+ ) Collaboration ← → Autonomie (+)			Facteurs atténuants potentiels
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b>	Restreinte	Accrue
	<b>Optimisation des opérations</b>	Élevée	Faible
	<b>Technologie exclusive</b>	Non	Oui
2	<b>Posture institutionnelle</b>	Évitement	Engagement
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui	Non
3	<b>Manque d'expérience géographique</b>	Oui	Non
	<b>Objectif (stratégique)</b>	1. Consolidateur 2. Vitrine d'innovation 3. Social	
	<b>Distance culturelle</b>	Oui	Non
3	<b>Modèle d'affaires</b>	Aller-retour	VLS
	<b>Expérience en acquisitions</b>	Oui	Non
	<b>Intensité technologique</b>	Moindre	Élevée
	<b>Démographie (Agglomérations)</b>	Petites et moyennes	Grandes

Source : chapitre V.

À titre d'exemple, voir les annexes XXII, XXIII et XXIV qui portent sur une expansion de Communauto, de Car2go et de Zipcar respectivement. Pour chacune des situations, l'outil nous permet de nous attendre à :

- (1) Annexe XXII : un penchant pour des modes collaboratifs
- (2) Annexe XXIII : un penchant pour les modes avec haut degré d'autonomie
- (3) Annexe XXIV : un penchant pour les modes avec haut degré d'autonomie (groupe vert), lequel est atténué par des éléments qui encourageraient l'EAP à choisir un mode collaboratif (groupes jaune et orange).

En raison de son caractère ambigu, le troisième cas est représentatif d'une situation où l'issue de l'analyse pourrait bénéficier d'informations complémentaires pouvant être à la portée de la personne intéressée. Par exemple, est-ce que l'EAP a démontré une disposition à adopter une posture institutionnelle d'engagement auprès de la municipalité ? Ou est-ce que d'autres organisations d'autopartage y sont présentes (rendant possible une acquisition ou des partenariats entre opérateurs) ?

D'ailleurs, dans ce cas précis, la taille du marché pourrait s'avérer un facteur déterminant. Or, sachant que Zipcar a une disposition à privilégier les « expansions limitées » dans de petites et moyennes agglomérations, nous pourrions présumer qu'elle serait portée à privilégier des modes avec plus d'autonomie dans de gros centres urbains, comme Frankfurt.

### **5.1 Analyse de la stratégie d'expansion générale de l'EAP**

Bien que le modèle ait été conçu pour analyser le choix de mode d'entrée de l'EAP dans un marché cible, rien ne nous empêche de l'utiliser pour porter un regard sur la stratégie d'expansion globale de l'entreprise.

Pour y arriver, nous devons déterminer une « valeur générale » pour les facteurs afférant à un emplacement – c.-à-d. une valeur représentative de la majorité des emplacements où l'EAP s'installe. Il s'agit notamment des facteurs : (1) posture institutionnelle, (2) besoin de ressources complémentaires, (3) manque d'expérience géographique, (4) distance culturelle, (5) modèle d'affaires et (6) démographie.

Certes, l'issue de cette démarche est teintée de biais. Or, les résultats de l'analyse dépendent largement de l'appréciation subjective de l'auteur d'une « valeur représentative globale » qu'il détermine pour chacun des facteurs mentionnés.

À titre d'exemple, voir les annexes XXV, XXVI et XXVII, basés sur le chapitre IV et qui portent sur la stratégie d'expansion générale récente de Communauto, de Car2go et de Zipcar respectivement. Pour chacune des situations, l'outil nous permet de constater :

- (1) Annexe XXV : un penchant pour des modes collaboratifs
- (2) Annexe XXVI : un penchant pour les modes avec haut degré d'autonomie
- (3) Annexe XXVII : un penchant pour les modes avec haut degré d'autonomie (groupe vert), lequel est atténué par des éléments qui encourageraient l'EAP à choisir un mode collaboratif (groupes jaune et orange).

Pourtant, cet effet atténuant est plus prononcé dans les petites et moyennes agglomérations, où Zipcar adopte habituellement une posture d'évitement institutionnel. Cette variation indique que l'EAP pourrait adopter des stratégies distinctes dans de différents types de marchés (expansions limitées et expansions entières). Cela signale aussi une plus grande flexibilité de la part de Zipcar en matière de choix de modes d'entrée.

## 5.2 Pistes d'application et limites

En fin de compte, le modèle n'a pas l'objectif de générer des résultats stricts – analogues à ceux qui émaneraient d'une analyse en sciences exactes. Il nous permet toutefois de porter un regard systématique et rigoureux sur le phénomène en question.

Ainsi, notre modèle pourrait susciter l'intérêt des personnes qui s'impliquent dans le dossier de l'expansion d'une EAP, ex. les représentants d'instances gouvernementales (municipalités, ministère du Transport, etc.), les organismes de développement régional et la société civile.

Plus en détail, le modèle offre des pistes de réflexion pour les questions suivantes :

- (1) De quelle façon une EAP pourrait-elle approcher un marché cible ?
- (2) De quels facteurs pourrait-elle tenir compte lors de cette prise de décision ?

Par ailleurs, au sein de l'EAP, les gestionnaires impliqués avec les choix stratégiques d'expansion pourraient aussi bénéficier de la vision d'ensemble que notre modèle d'analyse proportionne. À titre d'exemple :

- (1) Le gestionnaire qui cherche à développer une approche systématique pour la prise de décisions d'expansion pourrait se servir de l'outil pour valider (a) les facteurs déterminants qui demandent une attention particulière et (b) les types de modes d'entrée à prioriser dans de nouveaux marchés.
- (2) Le gestionnaire qui veut contempler la stratégie d'expansion de ses compétiteurs directs (autres EAP) dans un marché cible pourrait utiliser l'outil pour effectuer cet exercice de veille stratégique.

Nous devons toutefois prendre conscience des limites du modèle. Or, celui-ci n'a pas été validé auprès d'autres EAP. D'ailleurs, ses propositions découlent d'une analyse de cas restreinte aux EAP présentes en Amérique du Nord. Finalement, pour être en mesure d'élaborer le modèle, nous avons opté pour des simplifications qui génèrent des biais potentiels (voir section 4.1 du présent chapitre).

### **5.3 Potentiel de généralisation**

Nous estimons que notre modèle prédictif pourrait être appliqué à l'étude d'EAP dans des contextes différents, ex. des régions autres que l'Amérique du Nord ou une période autre que celle couverte par notre analyse de cas multiple.

En revanche, faute d'adaptations majeures, le modèle trouverait difficilement une application dans d'autres industries. Plus en détail :

- (1) La valeur attribuable à des facteurs comme les modèles d'affaires et les objectifs stratégiques doit impérativement être adaptée aux spécificités de l'industrie.
- (2) D'ailleurs, les spécificités de l'industrie et des types d'entreprises qui la composent jouent un rôle important dans la détermination des facteurs atténuateurs.
- (3) L'ordre d'importance (groupes 1-vert, 2-jaune et 3-orange) des différents éléments explicatifs aurait tendance à varier d'une industrie à l'autre.

En fin de compte, la validité des résultats du modèle prédictif dépend de ces adaptations.

Selon un autre point de vue, notre *démarche d'analyse* – de caractère éclectique et basée sur des cas multiples –, menant à l'élaboration d'un modèle prédictif conformément au nôtre, pourrait vraisemblablement être appliquée à de nombreuses industries.

Après tout, l'issue de cette démarche proportionne un outil prédictif de grande valeur pour les gestionnaires et tout autre intervenant concerné par la stratégie d'expansion de l'entreprise. Plus spécifiquement, cet outil offre des pistes de réflexion ciblées sur la prise de décision en matière de choix de modes d'entrée.

Tout compte fait, nous estimons que *le modèle* possède un faible potentiel de généralisation hors de son industrie, alors que la *démarche analytique pour arriver au modèle* a un potentiel de généralisation.

Nos résultats témoignent de la valeur du *type* de modèle prédictif générée par cette démarche. Or, ce modèle éclectique permet d'analyser des industries qui s'adaptent peu aux cadres théoriques courants.

À titre indicatif, nous pouvons penser aux industries qui composent l'économie du partage, ou d'autres services basés sur des modèles d'affaires innovants qui s'appuient sur de nouvelles technologies.

#### **5.4 Position stratégique dans le futur**

Alors que le modèle prédictif a été construit pour l'analyse d'expansions dans des marchés spécifiques, nous pouvons l'utiliser pour scruter la stratégie d'expansion générale de l'EAP (voir section 5.1, chapitre IV).

De plus, nous pouvons pousser cet exercice à un deuxième niveau en vue de prévoir la position stratégique de l'EAP dans le futur. Or, la stratégie d'expansion générale de l'EAP aurait tendance à être modifiée en fonction d'une éventuelle variation des facteurs mis en évidence dans l'outil.

À titre d'exemple, nous avons choisi de nous pencher sur le contexte rapproché de l'arrivée de véhicules autonomes.

#### 5.4.1 Arrivée des véhicules à pilotage automatique

Nous estimons que l'arrivée imminente de véhicules autonomes constituera le prochain tournant majeur dans l'industrie de l'autopartage. Ce bouleversement technologique aura un impact sur l'EAP à plusieurs niveaux :

- (1) La popularisation de véhicules à pilotage automatique devrait pousser les EAP à adapter leurs modèles d'affaires en conséquence. Concrètement, dans la mesure où le véhicule sera apte à chercher l'utilisateur et à le déposer à l'endroit voulu, le « **VLS autonome** » deviendra le modèle prépondérant dans l'industrie – en raison du niveau confort et de la praticité sans précédent. D'ailleurs, l'utilisation de ces systèmes implique un très **haut niveau d'intensité technologique**.
- (2) Le besoin d'investissements substantiels pour l'**achat ou le développement des technologies** de pilotage autonome et de systèmes adaptés à ces technologies pousserait l'EAP à se procurer une **source de financement avec disponibilité accrue**. Or, les retardataires seraient vraisemblablement écartés du marché. En ce sens, les constructeurs d'automobiles, les firmes de location et autres grands joueurs ayant développé des technologies de gestion de parcs automobiles à pilotage automatique (ex. Google, Uber, etc.) devraient s'imposer dans l'industrie de l'autopartage.
- (3) Les nouveaux modèles d'affaires devront être mis à l'épreuve dans de multiples marchés en vue d'achever un niveau d'optimisation des opérations convenable. Même les EAP ayant déjà développé une expertise préalable en optimisation d'opérations aller-retour ou VLS seront forcées à se **procurer de nouvelles compétences en optimisation de systèmes « VLS autonome »**.
- (4) De toute évidence, le déploiement de ces systèmes impliquerait des échanges poussés avec les représentants des municipalités et des groupes d'intérêt régionaux (ONG ou associations). À ce titre, l'EAP devra adopter une **posture d'engagement institutionnel** en vue de garantir un accès favorable aux marchés cibles.

Bref, ce tournant majeur devrait avoir un impact prononcé sur l'EAP en ce qui concerne les éléments explicatifs de notre modèle d'analyse<sup>76</sup>.

L'annexe XXVIII illustre les caractéristiques<sup>77</sup> de l'EAP-type qui semblerait la plus apte à bénéficier de ce nouveau contexte.

À l'aide de cette annexe, nous pouvons voir que l'EAP-type aura vraisemblablement un penchant pour les modes d'entrée avec haut degré d'autonomie.

#### **5.4.2 Changement de contexte et position stratégique de l'EAP**

Comparant les annexes relatives à la stratégie d'expansion générale actuelle des trois EAP (annexes XXV, XXVI et XXVII) à celle de l'EAP-type (annexe XXVIII), nous pouvons évaluer laquelle des entreprises semblerait le plus adaptée à l'arrivée des véhicules à pilotage automatique.

De toute évidence, les caractéristiques de Car2go – et sa stratégie d'expansion générale – s'approchent le plus de celles de l'EAP-type. L'annexe XXIX démontre que Zipcar en partage certaines caractéristiques, alors que Communauto n'en partage presque pas.

De la sorte, faute de changements majeurs dans les caractéristiques des trois EAP, nous pouvons estimer que Car2go sera dans une position stratégique plus avantageuse pour bénéficier de l'arrivée des véhicules autonomes<sup>78</sup>.

<sup>76</sup> Plus spécifiquement, les facteurs compris dans notre modèle sont attribuables aux choix de l'entreprise et ses caractéristiques, ainsi qu'aux particularités des marchés cibles. En ce sens, ces caractéristiques modulent la stratégie d'expansion.

<sup>77</sup> Veuillez noter que les caractéristiques pouvant avoir une influence sur l'adéquation de la firme à son nouveau contexte ne se limitent pas à celles de notre outil prédictif. Toutefois, puisque nous nous penchons sur la stratégie d'expansion de l'EAP, nous tenons compte des éléments en fonction de notre modèle prédictif.

<sup>78</sup> Bien entendu, nous tenons pour acquis que les trois EAP seront en mesure de se procurer des parcs automobiles autonomes simultanément.

En effet, la stratégie d'expansion de Car2go, basée entièrement sur les WOS et le VLS, semblerait la mieux adaptée au déploiement des systèmes « VLS autonome » dans de nouveaux marchés.

Il est intéressant de remarquer que malgré la piètre performance de Car2go par rapport aux deux autres EAP durant la période d'analyse, nous pouvons considérer qu'elle bénéficiera le plus de l'arrivée de véhicules à pilotage automatique.

D'ailleurs, les déclarations des dirigeants de Car2go sur leur vision à moyen et long terme renforcent cette idée de prise de conscience en matière d'importance des parcs automobiles à pilotage automatique (voir section 2.2.11, chapitre IV).

## CHAPITRE VI - DISCUSSION

En vue de conclure ce mémoire, nous nous penchons sur les contributions de notre étude de cas multiple. Le présent chapitre de discussion a pour objectif d'interpréter la valeur des constats globaux de notre étude et de déterminer la place de nos découvertes.

Concrètement, nous cherchons à souligner l'applicabilité de ce que nous avons appris lors de l'exercice de recherche. À ce titre, nous avons choisi de classifier les apprentissages à deux niveaux : contributions de nature stratégique et celles de nature théorique ou méthodologique.

Ce chapitre débouche sur la conclusion générale de notre mémoire. Il s'agit d'un bref commentaire sur les implications, les limites et les avenues de recherches futures de notre étude de cas multiple.

### 1. Contribution stratégique

#### 1.1 Modèle d'analyse prédictive de la stratégie d'expansion de l'EAP

Le modèle d'analyse prédictive, élaboré à partir des constats de notre synthèse transversale, constitue la principale contribution de ce mémoire sur le plan pratique.

À l'aide de cet outil (p. 258), toute personne concernée par l'expansion des EAP est en mesure d'examiner la stratégie d'entrée d'une EAP dans un marché et un contexte déterminé.

Le modèle aide à **guider l'analyse** du phénomène en question, puisqu'il met en évidence les facteurs clés qui lui sont reliés et la direction espérée de chaque relation causale. De plus, dans la mesure où la personne intéressée dispose de certains renseignements sur l'EAP et sur le marché visé, l'outil permet de réaliser des **prédictions éclairées sur les choix stratégiques de la firme**.

Dès lors, le modèle pourrait trouver une utilité substantielle dans les mains de décideurs concernés par l'expansion d'une EAP – ex. : les gestionnaires d'EAP ou les instances gouvernementales impliquées dans des dossiers de mobilité urbaine (voir section 5.2, chapitre V).

### **1.2 Position stratégique dans le futur**

Notre modèle d'analyse prédictive permet aussi de discerner la stratégie d'expansion générale de l'EAP. Cet exercice s'avère particulièrement intéressant lors de questionnements sur la position stratégique de la firme dans le futur.

Nous pouvons ainsi estimer l'impact de changements dans le contexte de l'industrie, ou au sein de la firme, sur les éléments explicatifs de notre outil d'analyse. Ensuite de cela, nous sommes en mesure d'apprécier l'influence de ces changements sur la stratégie d'expansion générale de l'EAP.

Cela nous permet d'évaluer l'adéquation de la firme et de sa stratégie d'expansion vis-à-vis une « EAP-type » hypothétique qui bénéficierait le plus du nouveau contexte. À titre d'exemple, voir notre lecture de la position stratégique de Communauto, de Zipcar et de Car2go par rapport à l'arrivée imminente de véhicules autonomes (voir section 5.4, chapitre V).

Il est important de prendre conscience des biais attribuables à ce type d'analyse. Or, les présomptions sur le futur et l'influence potentielle de ces variations sur les éléments explicatifs de l'outil prédictif découlent de la perception subjective de la personne qui l'utilise – chercheur, gestionnaire, etc.

D'ailleurs, les simplifications que nous devons utiliser pour discerner la stratégie d'expansion générale de l'EAP témoignent du caractère subjectif de cet exercice d'analyse (voir section 5.1, chapitre V).

### **1.3 Cadre descriptif de référence**

En raison de la nature qualitative de cette recherche, le présent mémoire offre un cadre descriptif détaillé de l'industrie de l'autopartage en Amérique du Nord et des projets d'expansion des types de firmes qui la composent.

De notre connaissance, le cadre descriptif que nous avons élaboré est le seul à mettre en lumière la stratégie d'expansion de l'EAP, mais aussi à offrir une cartographie des projets d'expansions de firmes d'autopartage. En effet, cette cartographie est une base de données unique en son genre.

De la sorte, ce cadre pourrait servir de référence pour la conduite d'**analyses stratégiques variées** sur une EAP, par exemple :

- (1) Le gestionnaire qui possède des renseignements sur les bénéfices de la firme par emplacement pourrait examiner la performance de l'EAP en fonction des choix de modes d'entrée dans de contextes distincts ; ou alors, en fonction d'autres éléments d'information que nous avons mis en évidence dans notre étude de cas multiple.
- (2) Cherchant à comparer les services de transport du portfolio d'une société, le gestionnaire d'une firme de location offrant des services d'autopartage (ex. ABG) pourrait se servir de notre cadre descriptif pour sélectionner les éléments clés à la conduite de son analyse comparative.

## **2. Contribution théorique et méthodologique**

### **2.1 Échelle de l'analyse : la municipalité**

À l'aide de la définition de FMN de Cantwell *et al.* (2009) – qui reprend la notion d'activités créatrices de valeur de Dunning et Lundan (2008b), sans toutefois mettre l'accent sur l'aspect transfrontalier de ces activités –, nous avons présumé que l'échelle d'analyse propre à l'expansion de l'EAP serait celle de la municipalité.

Notre étude de cas multiple confirme la pertinence de l'utilisation de cette échelle d'analyse. Celle-ci a rendu possible l'observation des contours de la stratégie d'expansion de l'EAP qui n'auraient pas été perçus autrement.

Nous sommes persuadés qu'une mesure autre que celle de la municipalité aurait généré des résultats qui ne reflètent pas la réalité de la gestion des projets d'expansion des EAP – spécifiquement en ce qui concerne l'accès aux marchés, le changement de modes d'entrée et les retraits.

D'après l'évidence que nous avons récoltée, les trois EAP déploient leurs projets d'expansion à l'échelle municipale ou dans des sous-régions à l'intérieur de municipalités – par exemple : une université, une gare ou un aéroport.

De toute évidence, sans tenir compte des modes d'entrée à l'échelle des municipalités, nous serions dans l'impossibilité de nous pencher sur les réflexions de (1) l'expérience

géographique, (2) la posture institutionnelle, (3) le besoin de ressources complémentaires et (4) la démographie. Or, nous ne pourrions repérer des variations dans les paramètres de chacun de ces éléments d'explication à l'échelle des états/provinces, pays ou régions géographiques.

Somme toute, nous croyons que ce constat doit être pris en compte lors de l'analyse d'expansion d'autres entreprises offrant des services de mobilité urbaine – ex. : les services de covoiturage ou d'autopartage P2P, le vélo public, etc.

## 2.2 Analyse avec repères chronologiques

Nos résultats démontrent que l'étude de la stratégie d'expansion de l'EAP doit tenir compte de découpages temporels en vue d'appréhender l'occurrence d'éventuels changements survenus au sein de l'entreprise. À l'aide de repères chronologiques, nous avons été en mesure de saisir l'influence de changements en matière de (1) la source de financement, (2) l'optimisation des opérations et (3) l'appartenance et la stratégie corporative, sur les choix de modes d'entrée des trois EAP.

Ces observations nous ont permis de repérer des exceptions aux *patterns* des prédicteurs de choix de modes d'entrée. Après quoi, ces exceptions nous ont aidés à déterminer les limites de l'apport explicatif des perspectives retenues (voir section 1.3, chapitre V).

À vrai dire, nous estimons qu'une étude dépourvue de découpages temporels précis manquerait de cohérence et produirait des résultats qui ne reflètent pas la réalité.

Par ailleurs, nous estimons que le nombre considérable d'incohérences dans les résultats d'études quantitatives sur les modes d'entrée du Tableau 2.2 (p. 54) pourraient provenir, en grande partie, de cadres temporels d'analyse qui ne distinguent pas les changements survenus en cours de route au sein des entreprises étudiées ou dans le contexte qui les entoure.

### **2.3 Analyse théorique intégrative et les limites de la généralisation des théories de l'internationalisation de l'entreprise**

Nos résultats illustrent les bénéfices d'avoir mis en valeur une approche théorique mixte en vue de rester sensible aux spécificités de l'industrie et aux caractéristiques des firmes qui la composent. Dépourvue d'une telle approche, notre analyse ne reflèterait pas la réalité et nous ne serions pas en mesure de repérer des considérations centrales à l'expansion des EAP présentes en Amérique du Nord.

À titre d'exemple, deux considérations incontournables sur le choix de modes d'entrée des EAP – la source de financement et l'optimisation des opérations – découlent de facteurs qui ne sont pas couverts par les théories en vogue. Il s'agit notamment d'éléments afférents aux spécificités des EAP que nous avons examinées dans l'exercice descriptif initial sur l'industrie (voir chapitre I).

En ce sens, nos résultats donnent raison aux recommandations de Axinn et Matthyssens (2002), Canabal et White (2008), Cantwell *et al.* (2009) et Morschett *et al.* (2010) sur l'utilisation de cadres conceptuels intégratifs et d'une approche théorique éclectique.

Il est important de noter que notre recherche ne vise pas à remettre en question les hypothèses de chaque théorie sur les modes d'entrée ou à en proposer de nouvelles. Autrement dit, la validité des théories n'est pas le point focal de cette étude. De la sorte, nous ne portons pas de regard minutieux sur les raisonnements derrière les théories mises en valeur. Cet exercice dépasserait largement l'objectif et l'étendue souhaitée du présent mémoire.

Tout de même, les théories les plus populaires, à titre de perspectives, servent d'inspiration pour la construction de notre modèle d'analyse prédictive. De la sorte, nous sommes en mesure de faire un retour sur notre cadre conceptuel pour les classifier selon leur apport à l'analyse de la stratégie d'entrée de l'EAP.

### 2.3.1 Perspectives avec apport explicatif et théories afférentes

Le Tableau 6.1 ci-dessous met en évidence les théories sur le choix de modes d'entrées qui contribuent à l'analyse de l'expansion de l'EAP. Pour des précisions sur les relations causales espérées et les résultats, voir la section 3 du chapitre V.

**Tableau 6.1 Perspectives avec apport explicatif et théories afférentes**

Perspective	Source d'inspiration théorique <sup>1</sup>
Source de financement	*Note d'industrie Théories connexes : - Taille relative de l'entreprise (Buckley et Casson, 1976) - Taille relative de la filiale (Caves et Mehra, 1986 ; Hennart, 1991 ; et Tsai et Cheng, 2004)
Optimisation des opérations	*Note d'industrie
Technologie exclusive	Agarwal et Ramaswami (1992)
Posture institutionnelle	Cantwell <i>et al.</i> (2009)
Besoin de ressources complémentaires	Zacharakis (1997)
Expérience géographique	Gomes-Casseres (1989)
Distance culturelle	Madhok (1998), Barkema et Vermeulen (1998) et Hennart (1991)
Appartenance et stratégie corporative	*Note d'industrie
Modèle d'affaires	Ojala et Tyrväinen (2006)
Expérience en acquisitions	Théorie connexe : - Savoir empirique (Johanson et Vahlne, 1977)
Intensité technologique	Hashai <i>et al.</i> (2010)
Démographie	*Note d'industrie
Nature de l'activité économique <sup>2</sup>	Patterson et Cicic (1995), Erramilli (1990), Erramilli et Rao (1993), Blomstermo <i>et al.</i> (2006), Patterson et Cicic (1995), Sanchez-Peinado et Pla- Barber (2006)

<sup>1</sup> Le tableau intègre seulement les théories qui offrent un apport explicatif dans l'expansion des EAP de notre étude de cas multiple.

<sup>2</sup> Influence indirecte seulement sur les choix de modes d'entrée de l'EAP.

Source : chapitre II et chapitre V, section 3.

Il est intéressant de remarquer que la grande majorité des perspectives retenues se rapportent à des facteurs qui émanent de l'entreprise. En effet, seulement deux perspectives sont attribuables à des facteurs externes – la distance culturelle et la démographie.

D'ailleurs, comme nous avons mentionné auparavant, quatre éléments explicatifs de la stratégie d'entrée de l'EAP sont attribuables à des pistes d'information qui émanent de notre analyse initiale de l'industrie (chapitre I). Plus précisément, il s'agit de (1) la source de financement, (2) de l'optimisation des opérations, (3) de l'appartenance et la stratégie corporative et (4) de la démographie.

Nos découvertes témoignent aussi de la complémentarité des théories lors d'une analyse pratique et factuelle de la stratégie d'entrée de l'entreprise. Or, notre modèle prédictif (p. 258) repose sur un portrait global généré au moyen des théories présentées ci-dessus.

### **2.3.2 Théories sans apport explicatif**

Le Tableau 6.2 (p. 273) révèle les six perspectives et théories afférentes de la stratégie d'entrée ayant été examinées mais qui ne contribuent pas – directement ou indirectement – à notre analyse de l'expansion des EAP présentes en Amérique du Nord<sup>79</sup>.

Curieusement, alors que le paradigme éclectique de Dunning et Lundan (2008b) intègre de nombreuses théories en vue de fournir un cadre d'analyse adaptable, il contribue peu à l'analyse de l'expansion de l'EAP (voir section 4.2, chapitre IV).

Ce constat illustre les limites de l'application des théories sur les stratégies d'entrée. En ce sens, il donne raison aux avertissements de Dunning (2001) sur le faible potentiel de généralisation des théories de l'internationalisation et le besoin de contextualisation intrinsèque à l'analyse des choix de modes d'entrée.

---

<sup>79</sup> Voir la section I du chapitre V pour plus de précisions.

**Tableau 6.2 Perspectives sans apport explicatif et théories afférentes**

Perspective	Source d'inspiration théorique
Firmes qui suivent leurs clients	Weinstein (1974 et 1977)
Diversification de produit	Stopford et Wells (1972), Lee et Lieberman (2010)
Le paradigme éclectique <i>OLI</i>	Dunning et Lundan (2008b)
Le savoir empirique en internationalisation	Johanson et Vahlne (1977)
Restrictions sur les investissements	Delios et Beamish (1999), Brouthers (2002)
Risque-pays	Anderson et Gatignon (1986)

Source : section 4.2, chapitre IV et section 1, chapitre V.

#### **2.4 Définitions flexibles des variables dépendantes**

Nos constats démontrent qu'une étude cherchant à intégrer de multiples visions de la stratégie d'entrée doit garder une ouverture sur le plan des variables dépendantes. À cet égard, le chercheur doit faire preuve d'attention et de souplesse pour bien saisir et déterminer les différents groupes de modes d'entrée pertinents.

En tenant compte de nos observations sur la nature de l'activité économique et du Tableau 5.14 ci-dessus (p. 242), le dualisme des « modes collaboratifs » et des « WOS » semblerait, à première vue, bien s'adapter à l'étude de l'expansion de l'EAP. Or, l'ensemble des modes d'entrée « inférieurs » aux WOS en matière de niveau de contrôle et d'engagement de ressources dépendent d'une intervention auprès d'un partenaire.

Toutefois, nous avons constaté que les perspectives (1) du besoin de ressources complémentaires, (2) de l'expérience géographique et (3) de la technologie exclusive exigent des adaptations de la variable dépendante (voir section 1.2, chapitre V).

À titre d'exemple, nous avons perçu que les « modes d'entrée avec l'appui de partenaires », attribuables à l'analyse de l'expérience géographique, doivent intégrer un

type de WOS particulier dans notre échantillon, à savoir les « WOS à la suite d'expansions limitées ». Nos résultats seraient vraisemblablement trompeurs si nous n'avions pas tenu compte de cette adaptation.

## **2.5 Distinction entre les faits et les commentaires des dirigeants**

Notre étude aurait pu bénéficier de l'intégration de méthodes de collecte de données par questionnement direct auprès des EAP. Plus précisément, en ce qui concerne l'analyse toujours manquante des perspectives de : (1) l'incertitude comportementale ; (2) la réputation de la firme ; (3) la culture organisationnelle ; (4) l'intensité de dépenses en marketing et (5) les taux de croissance du marché (voir section 4.1, chapitre IV).

Toutefois, une étude basée sur le questionnement direct auprès de l'EAP pourrait mener à des résultats qui ne reflètent pas la réalité.

Nous estimons que les gestionnaires interrogés seraient portés à peindre un bilan conscientieux et fructueux de leurs décisions au sein de l'entreprise, lequel serait biaisé par des priorités circonstancielles. Ce portrait pourrait, en quelque sorte, s'éloigner des faits puisqu'il constituerait une vision unilatérale, statique et momentanée de l'expansion récente de l'EAP.

À plusieurs reprises, nous avons repéré des distinctions entre les commentaires des dirigeants et les faits dans la collecte et l'analyse des données de notre étude. Par exemple :

- (1) La préférence par les pays francophones suggérée par Communauto lors d'une allocution publique, alors qu'en réalité elle mise davantage sur des municipalités non francophones (voir section 1.2.13, chapitre IV) ;
- (2) Les annonces récentes de la présence de Zipcar dans plus de 500 emplacements dans des communiqués de presse, alors que, dans les faits, l'EAP mène des opérations dans environ 350 emplacements listés sur leur site web (voir les annexes III, IV et V). D'ailleurs, dans les faits, Zipcar gère ses expansions en tenant compte de deux stratégies d'expansions complémentaires qui distinguent clairement un type d'emplacement de l'autre (voir section 3.2.5, chapitre IV).

D'où l'importance de se tenir aux faits avant de fonder une conclusion sur les commentaires et les allocutions des dirigeants.

Nous croyons que toute étude qualitative aurait un avantage à valider les communications des gestionnaires en accordant une préséance à l'évidence factuelle.

## CONCLUSION

### 1. Implications

La présente étude de cas multiple porte un éclairage sur la stratégie d'expansion de l'EAP. Nos résultats permettent (a) de définir les perspectives d'analyse centrales à l'étude de ce phénomène, ainsi que leurs limites, exceptions et considérations afférentes et (b) d'élaborer une démarche systématique et raisonnée pour examiner la stratégie d'entrée de ces firmes.

Le modèle d'analyse que nous proposons (p. 258) démontre que le choix de modes d'entrée de l'EAP peut être déterminé en fonction de 3 facteurs prééminents et de 9 facteurs complémentaires – 5 d'ordre intermédiaire et 4 inférieurs.

Multiples sources d'inspiration théorique contribuent à l'élaboration de ce modèle, notamment en ce qui concerne les perspectives suivantes : la taille relative de l'entreprise (Buckley et Casson, 1976) ; la taille relative de la filiale (Caves et Mehra, 1986 ; Hennart, 1991 ; et Tsai et Cheng, 2004) ; la technologie exclusive (Agarwal et Ramaswami, 1992) ; la posture institutionnelle (Cantwell *et al.*, 2009) ; le besoin de ressources complémentaires (Zacharakis, 1997) ; l'expérience géographique (Gomes-Casseres, 1989) ; la distance culturelle (Madhok, 1998 ; Barkema et Vermeulen, 1998 ; Hennart, 1991) ; le modèle d'affaires (Ojala et Tyrväinen, 2006) ; le savoir empirique (Johanson et Vahlne, 1977) ; l'intensité technologique (Hashai *et al.*, 2010) et la nature de l'activité économique (Patterson et Cicic, 1995 ; Erramilli, 1990 ; Erramilli et Rao, 1993 ; Blomstermo *et al.*, 2006 ; Patterson et Cicic, 1995 ; Sanchez-Peinado et Pla-Barber, 2006).

Nos résultats indiquent que l'analyse de la stratégie d'expansion de l'EAP doit aussi tenir compte de quatre facteurs spécifiques au développement d'affaires en autopartage qui ne sont pas couverts par les théories de modes d'entrée les plus populaires : (1) la source de financement ; (2) l'optimisation des opérations ; (3) l'appartenance et la stratégie corporative et (4) la démographie.

À l'aide de cet outil d'analyse prédictive, nous sommes en mesure d'apprécier l'adéquation de la stratégie d'expansion de l'EAP à des contextes hypothétiques variés,

ex. l'arrivée imminente de véhicules autonomes. Sur ce sujet, nos résultats indiquent que Car2go serait la mieux placée (par rapport à Zipcar et à Communauto) pour bénéficier des nouvelles circonstances, notamment en poursuivant sa stratégie d'expansion courante<sup>80</sup>.

En plus de son apport pratique pour les gestionnaires impliqués dans la stratégie d'entrée de l'EAP, notre étude dépeint un cadre référentiel riche en détail sur l'expansion de ce type de firme. Le portrait que nous avons élaboré pourrait servir à des recherches subséquentes portant sur l'autopartage et l'évolution de la mobilité urbaine.

Nous espérons que notre travail attire l'attention des chercheurs sur les entreprises du secteur tertiaire qui proposent des modèles d'affaires disruptifs – comme ceux basés sur la consommation collaborative. Or, la présente étude confirme que certaines des théories de l'internationalisation de l'entreprise les plus populaires y sont peu adaptées<sup>81</sup>. À ce titre, le besoin de nouveaux cadres d'analyse est flagrant.

Nos résultats démontrent que, pour éviter de s'éloigner de la réalité dans l'étude de la stratégie d'entrée de ce type de firme, il est incontournable d'utiliser :

- (a) Un cadre d'analyse éclectique et intégratif ;
- (b) Une échelle d'analyse appropriée ;
- (c) Des repères chronologiques qui tiennent compte de changements contextuels, ainsi que d'éventuelles transformations au sein de l'entreprise.

## **2. Limites**

Nous sommes conscients des limites générales de notre recherche à trois niveaux :

- (1) En raison de nos choix méthodologiques, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la pertinence de 6 perspectives dans l'expansion de l'EAP<sup>82</sup>. Les éléments explicatifs qui émanent de ces perspectives pourraient avoir une

<sup>80</sup> Voir section 5.4, chapitre V.

<sup>81</sup> Voir section 2.3.2, chapitre VI.

<sup>82</sup> Voir Tableau 5.12 (p. 238).

influence sur le choix des modes d'entrée des EAP présentes en Amérique du Nord.

**La source de nos données** – entièrement issues de la documentation et d'extraits sonores disponibles publiquement – est au centre de cette faiblesse. Toutefois, nous sommes convaincus que le recours à des entrevues auprès des EAP aurait généré des biais non négligeables<sup>83</sup>.

D'ailleurs, notre sélection des cas aurait été limitée si nous avions choisi d'examiner des EAP qui accepteraient de se faire interviewer. Fort probablement, les hauts dirigeants d'entreprises comme Daimler et ABG seraient hors de notre portée.

Après tout, compte tenu d'une documentation publique vaste et diversifiée, nous avons réalisé une étude considérablement détaillée et basée sur des faits concrets.

(2) En vue de maximiser le potentiel de *généralisation analytique* de notre recherche, nous avons effectué un choix judicieux des firmes retenues dans l'étude – lesquelles représentent les trois types d'EAP présentes en Amérique du Nord. Toutefois, la **taille réduite de notre échantillon** fait en sorte que notre étude se porte difficilement à la *généralisation statistique*.

Autrement dit, nous avons privilégié la *profondeur* d'analyse – c.-à-d. la qualité et le nombre d'éléments d'interprétation – à l'*étendue* de l'applicabilité externe de nos résultats.

(3) Le **biais du chercheur** en matière de collecte et présentation de données se manifeste clairement dans notre étude. Encore que nous ayons privilégié une approche systématique de consultation et de présentation de sources multiples, le choix des sources fait appel à des décisions personnelles (langues comprises, proximité géographique, notions préétablies de la fiabilité des sources, etc.).

Subséquemment, notre interprétation personnelle des données a été mise à contribution à maintes reprises lors de la construction des cas et de l'analyse

---

<sup>83</sup> Voir section 2.5, chapitre VI.

transversale. En ce sens, alors que nous avons effectué une recherche systématique – basée sur un cadre théorique préétabli et sur un regard holiste des caractéristiques de l'industrie de l'autopartage –, nous avons dû faire appel à notre subjectivité pourachever l'exercice d'analyse – notamment lors de la sélection de concepts les plus pertinents, de leur mise en relation et de leur catégorisation, mais aussi lors du choix des termes utilisés pour les différentes désignations.

### **3. Avenues de recherches futures**

Nos résultats suscitent des questions sur l'apport explicatif des théories les plus populaires en matière de choix de modes d'entrée des firmes du secteur tertiaire.

Compte tenu de l'essor exponentiel des entreprises de l'économie du partage, il y a un besoin pressant de s'attarder à l'inaptitude des théories courantes à offrir une contribution pratique et réaliste pour les gestionnaires impliqués dans l'expansion de ce type de firme.

En ce sens, de nouvelles études pourraient notamment :

- (a) Appliquer notre démarche de recherche dans l'analyse d'autres firmes de service qui proposent des modèles d'affaires disruptifs ;
- (b) Adopter des approches qui permettent de contourner les limites méthodologiques de notre étude. À titre d'exemple, intégrer des entrevues ou prévoir l'accès à de la documentation classifiée ;
- (c) Évaluer l'étendue de l'applicabilité de notre modèle d'analyse prédictive au moyen de méthodes de recherche quantitatives, portant notamment sur un échantillon élargi d'EAP ou d'autres firmes de mobilité urbaine avec une activité économique analogue.

## ANNEXES

### 1. Annexes relatives aux expansions

#### I. Répertoire des expansions de Communauto (jusqu'à juin 2016)

<b>Année</b>	<b>Pays</b>	<b>Municipalité</b>	<b>Mode d'entrée</b>	<b>Modèle d'affaires</b>
1994	Canada	Ville de Québec †	<b>WOS</b> – démarrage de l'organisation *Alors Auto-Cor, une organisations sans but lucratifs, jusqu'à 1997.	Aller-retour †
1995	Canada	Montréal ‡‡	<b>WOS</b> *Organisation sans but lucratifs jumelle à Auto-com, géré conjointement.	Aller-retour ‡‡
2001	Canada	Sherbrooke	<b>WOS</b>	Aller-retour
2003	Canada	Gatineau	<b>WOS</b>	Aller-retour
<b>Partenariat avec partage de responsabilités et de direction</b>				
2010	Canada	Halifax	<b>(CarShare Atlantic)</b> * Accès partagé aux parcs automobiles, investissements communs, logo et système de réservation propriétaires à Communauto.	Aller-retour
2010	Canada	Ottawa	<b>Entente</b> (Vrtucar)	Aller-retour
* Accès partagé aux parcs automobiles.♦				
<b>Acquisition</b>				
2012	France	Paris †	<b>(Mobizen)</b> * Entente signé avec Veolia (maison mère de Mobizen) en 2008 pour le partage de technologies et d'expertise.	Aller-retour
2016	Canada	Ottawa † Kingston	<b>Acquisition</b> (Vrtucar)	Aller-retour

† Emplacements où Communauto a opéré un bureau.

‡‡ Siège social.

‡ Déploiement de système VLS en plus du système aller-retour depuis juillet 2015.

†† Déploiement de système VLS en plus du système aller-retour depuis juin 2013.

▲ Au sein de la Carsharing Association, les opérateurs d'autopartage signataires s'engageaient à établir des ententes d'accès partagé à des parcs automobiles. Toutefois, seul l'entente avec Virtucar a été publicisée.

Source : Association des résidants des Jardins Taché (2003, septembre) ; CarShare Atlantic (2016, mai 3) ; CBC News (2016, janvier 12) ; Communauto (2001, novembre 29 ; 2010, juin 10 ; 2011, janvier 24 ; avril ; 2016d) ; Lemoine (2008, mai 23) ; Mercure (2012, septembre 11) ; Power (2010, décembre 4) ; Robert (2005) ; Turcotte (2010, juillet 12) ; TVA (2016, janvier 11) ; Virtucar (2016b).

## II. Répertoire des expansions et retraits de Car2go (jusqu'à juin 2016)

<b>Année</b>	<b>Pays</b>	<b>Municipalité</b>	<b>Mode d'entrée</b>	<b>Modèle d'affaires</b>
2008 – 2014*	Allemagne	Ulm	<b>WOS</b> – démarrage de l'entreprise Opérations ouvertes au grand public en 2009.	VLS
2011	Allemagne	Hambourg †	<b>WOS</b>	VLS
2012	Allemagne	Düsseldorf	<b>WOS</b>	VLS
2012	Allemagne	Berlin	<b>WOS</b>	VLS
2012	Allemagne	Cologne	<b>WOS</b>	VLS
2012	Allemagne	Stuttgart †††	<b>WOS</b>	VLS
2013	Allemagne	Munich	<b>WOS</b>	VLS
2014	Allemagne	Frankfurt	<b>WOS</b>	VLS
2012 – 2014*	Angleterre	Londres	<b>WOS</b>	VLS
2013 – 2014*	Angleterre	Birmingham †	<b>WOS</b>	VLS
2011	Autriche	Vienne †	<b>WOS</b>	VLS
2016	Chine	Chongqing †	<b>WOS</b>	VLS
2011	Canada	Vancouver †	<b>WOS</b>	VLS
2012	Canada	Toronto †	<b>WOS</b>	VLS**
2012	Canada	Calgary †	<b>WOS</b>	VLS
2013	Canada	Montréal †	<b>WOS</b>	VLS
2014 – 2016*	Danemark	Copenhague †	<b>WOS</b>	VLS

2015	Espagne	Madrid †	<b>WOS</b>	VLS
<b>WOS</b>				
2010	États-Unis	Austin ‡‡	Après projet pilote 6 mois en partenariat avec la ville de Austin.	VLS
Opérations ouvertes au grand public en mai 2010				
2011	États-Unis	San Diego †	<b>WOS</b>	VLS
2012	États-Unis	Washington, D.C. †	<b>WOS</b>	VLS
2012	États-Unis	Portland, Oregon †	<b>WOS</b>	VLS
2012	États-Unis	Seattle †	<b>WOS</b>	VLS
2012 – 2016*	États-Unis	Miami †	<b>WOS</b>	VLS
2013	États-Unis	Denver †	<b>WOS</b>	VLS
2013	États-Unis	Minneapolis †	<b>WOS</b>	VLS
2013	États-Unis	Columbus †	<b>WOS</b>	VLS
2014 – 2015*	États-Unis	South Bay	<b>WOS</b>	VLS
2014 – 2015*	États-Unis	Eugene, Oregon	<b>WOS</b>	VLS
2014	États-Unis	New York City †	<b>WOS</b>	VLS
2012 – 2012*	France	Lyon †	<b>WOS</b>	VLS
2013	Italie	Milan †	<b>WOS</b>	VLS
2014	Italie	Rome †	<b>WOS</b>	VLS
2014	Italie	Florence	<b>WOS</b>	VLS
2015	Italie	Turin	<b>WOS</b>	VLS
2015	Italie	Prato	<b>WOS</b>	VLS

2011	Pays-Bas	Amsterdam †	<b>WOS</b>	VLS
2014	Suède	Stockholm †	<b>WOS</b>	VLS

\* Année de retrait.

\*\* Aller simple fixe jusqu'à la mi-2016 en raison de règlements municipaux contraignants.

† Emplacements où Car2go a ouvert un bureau.

††Administration centrale en Amérique du Nord.

††† Siège social et administration centrale en Europe.

Remarque : Pour localiser les bureaux, nous avons triangulé des informations disponibles en ligne : (a) sur les gestionnaires de car2go dans la plateforme LinkedIn ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)) ; (b) sur les sites web locaux à Car2go (ex. <https://www.car2go.com/NL/en/amsterdam/>, <https://www.car2go.com/IT/en/milano/>, etc.) ; (d) sur Google Maps (<https://www.google.com/maps>) ; et (e) sur les offres d'emploi dans le système de recherche d'emploi à Car2go et à Daimler (Daimler, 2016f).

Source : Blaneo (2012, juin 20) ; Car2go Miami (2016) ; Car2go Nederland (2016) ; Car2go Washington DC (2016) ; CBS Miami (2016, janvier 22) ; Daimler (2016, juin 7 ; 2016f) ; Dryden (2015, mai 7) ; Lautissier (2013, janvier 22) ; Mai-Duc (2014, juin 6) ; Messer (2010, décembre 31) ; Notizie di Prato (2015, novembre 24) ; Palmer (2015, juin 24) ; Rosenkranz (2012, novembre) ; Smiley (2016, janvier 21) ; Yves et Helfer (2016).

### III. Répertoire des expansions entières de Zipcar (jusqu'à juin 2016)

<b>Année</b>	<b>Pays</b>	<b>Municipalité</b>	<b>Mode d'entrée</b>	<b>Modèle d'affaires</b>
2015	Allemagne	Frankfurt †	<b>WOS</b>	Aller-retour
		Bristol		
		Cambridge		
2010	Angleterre	Edinburgh	<b>Acquisition</b>	Aller-retour
		Glasgow	(Streetcar)	
		Maidstone		
		Oxford		
			<b>Acquisition</b>	
			(Streetcar)	
2010	Angleterre	Londres †	<b>+ Entente</b>	Aller-retour
			(Volkswagen)	
			*À partir de juin 2016, création de la marque Zipwagen	
		Bregenz		
		Feldkirch		
		Graz		
		Innsbruck	<b>Acquisition</b>	
2012	Autriche	Linz	(Denzel Mobility CarSharing GmbH)	Aller-retour
		Salzburg		
		St. Pölten		
		Wels		
		Vienne †		
2006	Canada	London	<b>WOS</b>	Aller-retour
2006	Canada	Toronto †	<b>WOS</b>	Aller-retour
2007	Canada	Vancouver †	<b>WOS</b>	Aller-retour
2015	Canada	Ottawa	<b>WOS</b>	Aller-retour

2015	Canada	Victoria	<b>WOS</b>	Aller-retour
<b>Acquisition</b>				
2011	Espagne	Barcelone †	(Avancar)	Aller-retour
			*Après partenariat de participation minoritaire depuis 2009	
2014	Espagne	Madrid †	<b>WOS</b>	Aller-retour
2014	France	Paris †	<b>WOS</b>	Aller-retour
2015	Turquie	Istanbul †	<b>Franchise</b> (Otokoç Otomotiv)	Aller-retour
<b>États-Unis, Alabama</b>				
<b>WOS</b>				
2016	États-Unis	Huntsville	*Stationnements offerts par la Ville de Huntsville	Aller-retour
			**Après partenariat avec l'University of Alabama depuis 2000	
<b>États-Unis, Californie</b>				
<b>WOS</b>				
2005	États-Unis	San Francisco †	+ <b>Acquisition</b> (Flexcar, en 2007)	Aller-retour
2007	États-Unis	San Diego †	<b>Acquisition</b> (Flexcar)	Aller-retour
<b>WOS</b>				
2010	États-Unis	Santa Cruz	*Stationnements offerts par la Ville de Santa Cruz	Aller-retour
			**Après partenariat avec l'University of California Santa Cruz depuis 2007	

		<b>WOS</b>	
2011	États-Unis	Los Angeles †	<p>*Stationnements offerts par la Ville de Los Angeles</p> <p>*Après partenariat avec l'USC et l'UCLA depuis 2006 et projet pilote avec la Ville de Los Angeles en 2010</p>
2014	États-Unis	Pasadena	<p>*Stationnements offerts par le Département de transport Pasadena</p> <p>**Après partenariat avec California Institute of Technology depuis 2009</p>
2013	États-Unis	Sacramento †	<p>*Stationnements offerts par la Ville de Sacramento</p> <p>*Après partenariat avec l'University of California Davis et la CSU Sacramento depuis 2009 et 2010 respectivement</p>
États-Unis, Colorado			
2013	États-Unis	Denver †	<p style="text-align: center;"><b>WOS</b></p> <p>*Stationnements offerts par la Ville de Denver</p>
2015	États-Unis	Wilmington	<p style="text-align: center;"><b>WOS</b></p> <p>*Stationnements offerts par la Ville de Wilmington</p>
2001	États-Unis	Washington DC †	<p style="text-align: center;"><b>WOS</b></p> <p>+ <b>Acquisition</b> (Flexcar, en 2007)</p>

États-Unis, Florida

**WOS**

2012	États-Unis	Miami †	*Stationnements offerts par la Ville de Miami **Après partenariat avec l'University of Miami depuis 2008	Aller-retour
------	------------	---------	---	--------------

**WOS**

2016	États-Unis	Tampa	*Stationnements offerts par la Ville de Tampa **Après partenariat avec l'University of Tampa depuis 2015	Aller-retour
------	------------	-------	---	--------------

États-Unis, Géorgie

2007	États-Unis	Atlanta †	<b>Acquisition</b> (Flexcar)	Aller-retour
------	------------	-----------	---------------------------------	--------------

États-Unis, Illinois

2006	États-Unis	Chicago †	<b>WOS</b>	Aller-retour
------	------------	-----------	------------	--------------

**Entente**

2011	États-Unis	Springfield	(Contrat du gouvernement de l'État d'Illinois)	Aller-retour
------	------------	-------------	--	--------------

États-Unis, Kentucky

2014	États-Unis	Louisville	<b>WOS</b> *Stationnements offerts par la Ville de Louisville	Aller-retour
------	------------	------------	--	--------------

États-Unis, Maryland

2010	États-Unis	Baltimore †	<b>WOS</b> *Stationnements offerts par la Ville de Baltimore	Aller-retour *Aller simple fixe disponible depuis 2016
------	------------	-------------	---	---

États-Unis, Massachusetts

2000	États-Unis	Boston ††	<b>WOS</b> démarrage de l'entreprise	Aller-retour *Projet pilote aller simple fixe de 2014-2016 **Aller simple fixe disponible depuis 2016
------	------------	-----------	---	---

États-Unis, Michigan

2013	États-Unis	Detroit †	<b>WOS</b> *Après partenariat avec Wayne State University depuis 2011	Aller-retour
------	------------	-----------	--	--------------

États-Unis, Minnesota

2013	États-Unis	Minneapolis †	<b>WOS</b> *Stationnements offerts par la Ville de Minneapolis *Après partenariat avec l'University of Minnesota depuis 2005	Aller-retour
------	------------	---------------	--	--------------

États-Unis, New York

2002	États-Unis	New York †	<b>WOS</b>	Aller-retour
------	------------	------------	------------	--------------

2015	États-Unis	Buffalo	<b>Acquisition</b> (Buffalo CarShare) * Après partenariat avec l'University at Buffalo et l'Aéroport International Buffalo Niagara depuis 2010	Aller-retour
------	------------	---------	--	--------------

États-Unis, Ohio

2012	États-Unis	Cincinnati	<b>WOS</b> *Après une année en partenariat avec l'University of Cincinnati	Aller-retour
------	------------	------------	---	--------------

**États-Unis, Oregon**

2007	États-Unis	Portland †	<b>Acquisition</b> (Flexcar)	Aller-retour
------	------------	------------	---------------------------------	--------------

**États-Unis, Pennsylvania**

2007	États-Unis	Pittsburgh †	<b>Acquisition</b> (Flexcar)	Aller-retour
------	------------	--------------	---------------------------------	--------------

**WOS**

2008	États-Unis	Philadelphia †	*Partenariat/contrat avec la Ville de Philadelphie, substitution des parcs automobiles pour les fonctionnaires	Aller-retour
------	------------	-------------------	--	--------------

**États-Unis, Rhode Island**

**WOS**

2011	États-Unis	Providence †	*Stationnements offerts par la Ville de Providence  *Après partenariat avec Brown University depuis 2005.	Aller-retour
------	------------	--------------	--	--------------

**États-Unis, Tennessee**

**WOS**

2013	États-Unis	Knoxville	*Stationnements offerts par la Ville de Knoxville et l'University of Tennessee pour stationnement	Aller-retour
------	------------	-----------	--	--------------

**WOS**

2013	États-Unis	Memphis	*Stationnements offerts par la Ville de Memphis  **Après partenariat avec Rhodes College depuis 2010	Aller-retour
------	------------	---------	---	--------------

**États-Unis, Texas**

**WOS**

2012	États-Unis	Austin †	*Stationnements offerts par la Ville de Austin  **Après partenariat avec l'University of Texas at Austin depuis 2011	Aller-retour
------	------------	----------	---	--------------

<b>WOS</b>					
2014	États-Unis	Dallas †	*Stationnements offerts par la Ville de Dallas **Après partenariat avec l'University of Texas at Dallas depuis 2012		Aller-retour
2014	États-Unis	Houston †	<b>WOS</b> *Après partenariat avec Rice University depuis 2008		Aller-retour
<b>États-Unis, Washington</b>					
2007	États-Unis	Seattle †	<b>Acquisition</b> (Flexcar)		Aller-retour
<b>États-Unis, Wisconsin</b>					
<b>WOS</b>					
2013	États-Unis	Milwaukee †	*Stationnements offerts par la Municipalité de Milwaukee **Après partenariat avec University of Wisconsin-Milwaukee et Marquette University depuis 2007		Aller-retour
<b>Acquisition</b>					
2015	États-Unis	Madison	(Community Car) *Après partenariat avec l'University of Wisconsin depuis 2012		Aller-retour

† Emplacements où Zipcar a ouvert un bureau (32 au total).

†† Siège social.

Source : Abber (2012, février 2) ; Auto Rental News (2011, octobre 26) ; Bermudez (2010, février 4) ; Block (2013, septembre 26) ; Brobst (2011, janvier 19) ; Brown (2010, décembre 14) ; Bunte (2012, octobre 11 ; 2015, février 25) ; Channel 3000 (2015, septembre 1) ; City of ; Knoxville Tennessee (2013, février 20) ; Clifford (2008, mars 1) ; Crowe (2013, septembre 26) ; Daily Sabah (2015, avril 4) ; Dearing (2010, janvier 19) ; Donovan (2002, mars 14) ; Dranch (2015, septembre 30) ; Drury (2015, novembre 12) ; Fallen (2013, janvier 22) ; Gates (2007, octobre 30) ; Government Fleet (2010, juillet 1) ; Heath (2007, octobre 31) ; Johnson (2007, octobre 31) ; Johnson (2010, avril 21) ; Kieran (2014, mars 20) ; Kitchen (2014, décembre 8) ; Krietz (2015, janvier 13) ; Landis (2012, avril 17) ; Lee (2014, août 27) ; LeSage (2013, septembre 25) ; Louisville KY (2014, décembre 8) ; Marcum (2015, novembre 26) ; Meland (2013, mai 17) ; Memphis Business Journal (2010, août 19) ; Metro (2015, mai 6) ; Mindlin (2008, avril 27) ; Nadon (2012, mai 20) ; Newton (2011, août 17) ; Newton (2013, mai 2) ; Page (2008, octobre 11) ; Pankratz (2013, août 1) ; Pellizzari (2006, septembre 20) ; Quirnbach (2013, mai 2) ; Radford (2016, mars 29) ; Reid (2010, novembre 3) ; Rogerson (2016, juin 13) ; Ryan (2014, mars 26) ; Seller (2013, octobre 3) ; Simes (2013, janvier 9) ; Simes (2015, janvier 6) ; Sommer (2015, septembre 29) ; Stockfisch (2016, avril 26) ; The Dallas Morning News (2012, mai 12) ; Tony (2013, novembre 6) ; Walker (2013, août 27) ; Wauters (2010, avril 21) ; Wauters (2011, décembre 14) ; Wilonsky (2014, septembre 23) ; Wilson (2015, juillet 2) ; WMC-TV (2013, avril 25) ; Yung (2012, novembre 16) ; Zipcar (2005, janvier 5 ; décembre 1 ; 2007, septembre 26) ;

octobre 31 ; 2008, juin 10 ; septembre 18 ; 2009, septembre 16 ; septembre 24 ; octobre 20 ; décembre 18 ; 2010, janvier 8 ; juin 29 ; août 26 ; octobre 12 ; novembre 9 ; 2011, février 8 ; mars 3 ; juin 9 ; juillet 18 ; juillet 22 ; août 30 ; octobre 11 ; octobre 26 ; novembre 10 ; 2012, février 13 ; avril 27 ; juillet 11 ; décembre 5 ; 2013, mai 15 ; août 1 ; septembre 5 ; septembre 25 ; novembre 6 ; 2014, avril 30 ; mai 13 ; septembre 23 ; octobre 30 ; 2015, avril 2 ; mai 6 ; juin 18 ; août 31 ; septembre 10 ; 2016, février 25 ; mars 3 ; mars 29 ; 2016d ; 2016f) ; Zipear Knoxville (2016).

#### IV. Répertoire des expansions limitées de Zipcar (jusqu'à juin 2016)

Emplacement	Partenaire*	Modèle d'affaire	Année**
Canada, Ontario	University of Waterloo	Aller-retour	
	Aix-en-Provence (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Avignon (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Bordeaux (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Cannes (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Lille (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Lyon (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
France	Marseille (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Montpellier (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Nantes (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Nice (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Rennes (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Strasbourg (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Toulon (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
	Toulouse (Gare de la SNCF)	Aller-retour	2015
États-Unis, Alabama	University of Alabama (Tuscaloosa)	Aller-retour	2009
États-Unis, Arizona	University of Arizona (Tucson)	Aller-retour	2014
	Arizona State University (Tempe)	Aller-retour	2007
	Aéroport International Sky Harbor International (Phoenix)	Aller-retour	2013
États-Unis, Arkansas	Aéroport régional Northwest Arkansas (Bentonville)	Aller-retour	
	University of Arkansas	Aller-retour	2014
États-Unis, Californie	Humboldt State University (Arcata)	Aller-retour	2011
	Menlo College (Atherton)	Aller-retour	2011
	CSU, Dominguez Hills	Aller-retour	2015
	CSU, San Marcos	Aller-retour	2016
	CSU, Camarillo	Aller-retour	2011

	CSU, Northridge	Aller-retour	2014
	CSU, Chico	Aller-retour	2009
	Aéroport international Fresno Yosemite (Fresno)	Aller-retour	
	The Claremont Colleges	Aller-retour	2008
	University of California Davis	Aller-retour	2009
	CSU, East Bay	Aller-retour	2010
	University of California Irvine	Aller-retour	
	University of California Santa Barbara	Aller-retour	2007
	Loma Linda University	Aller-retour	2015
	CSU, Long Beach	Aller-retour	2009
	CSU, Northridge	Aller-retour	2014
	Chapman University (Orange)	Aller-retour	2010
	California Institute of Technology (Pasadena)	Aller-retour	2009
	Pepperdine University	Aller-retour	2014
	Point Loma University	Aller-retour	2010
	University of California (Riverside)	Aller-retour	2010
	Aéroport Monterey	Aller-retour	2015-2016
	California Polytechnic State University (San Luis Obispo)	Aller-retour	2009
	Santa Barbara City College	Aller-retour	2015
	Santa Clara University	Aller-retour	2010
	Sonoma State University	Aller-retour	2016
	Stanford University	Aller-retour	2011
	University of the Pacific (Stockton)	Aller-retour	2012
	UC, Merced	Aller-retour	2015
	University of California Berkeley	Aller-retour	
	University of Redlands	Aller-retour	2014
	Westmont College	Aller-retour	
États-Unis, Colorado	Colorado School of Mines	Aller-retour	2015
	Colorado State University, Fort Collins	Aller-retour	2011
	Johnson and Wales, Denver	Aller-retour	
	United States Air Force Academy (USAFA)	Aller-retour	
	University of Colorado, Boulder	Aller-retour	

États-Unis, Connecticut	University of Bridgeport	Aller-retour	2014
	Yale University (New Haven)	Aller-retour	2007
	University of New Haven	Aller-retour	2012
	Trinity College (Hartford)	Aller-retour	2008
	Aéroport international de Bradley (Hartford)	Aller-retour	
	Wesleyan University (Middletown)	Aller-retour	2009
	Mitchell College	Aller-retour	2016
États-Unis, Delaware	Connecticut College (New London)	Aller-retour	2008
	University of Delaware (Newark)	Aller-retour	2010
États-Unis, District Of Columbia	Aéroport Tri-State Huntington (Huntington)	Aller-retour	2015-2016
	Washington DC	Aller-retour	2000
États-Unis, Florida	Aéroport international Jacksonville	Aller-retour	
	Aéroport international Pensacola	Aller-retour	
	Aéroport international Palm Beach (West Palm Beach)	Aller-retour	2013
	Stetson University (DeLand)	Aller-retour	2012
	Florida Atlantic University	Aller-retour	2014
	Florida Gulf Coast University	Aller-retour	2015
	Florida International University	Aller-retour	
	Fort Myers	Aller-retour	2015
	University of Florida (Gainesville)	Aller-retour	2007
	Johnson and Wales, North Miami	Aller-retour	
	University of Central Florida (Orlando)	Aller-retour	2011
	Rollins College	Aller-retour	2015
	Florida State University (Tallahassee)	Aller-retour	2011
	University of Tampa	Aller-retour	2015
États-Unis, Géorgie	West Palm Beach	Aller-retour	
	Aéroport international Augusta	Aller-retour	2015-2016
	Aéroport Lafayette	Aller-retour	
	Columbus State University	Aller-retour	2010
	Georgia Gwinnett College	Aller-retour	
	Kennesaw State University	Aller-retour	2014

	Savannah State University	Aller-retour	2015
	Georgia Southern University (Statesboro)	Aller-retour	2013
	University of Georgia	Aller-retour	
	West Georgia State University	Aller-retour	
États-Unis, Hawaii	Pacific Beach Hotel (Honolulu)	Aller-retour	
États-Unis, Idaho	University of Idaho (Moscow)	Aller-retour	2011
États-Unis, Illinois	University of Illinois at Urbana-Champaign	Aller-retour	2009
	Northern Illinois University (DeKalb)	Aller-retour	2014
	Eastern Illinois University	Aller-retour	
	Elmhurst College	Aller-retour	2010-(?)
	Southern Illinois University (Edwardsville)	Aller-retour	2014
	North Central College (Naperville)	Aller-retour	
	Bradley University (Peoria)	Aller-retour	
	Southern Illinois University	Aller-retour	
	Wheaton College	Aller-retour	2012
États-Unis, Indiana	Aéroport international Indianapolis	Aller-retour	
	Indiana University (Bloomington)	Aller-retour	2010
	Butler University (Indianapolis)	Aller-retour	2011
	Saint Mary's College	Aller-retour	2014
	University of Notre Dame (South Bend)	Aller-retour	2010
	Valparaiso University	Aller-retour	2012
	Purdue University (West Lafayette)	Aller-retour	2011
États-Unis, Iowa	University of Iowa (Iowa City)	Aller-retour	2012
	University of Northern Iowa	Aller-retour	
États-Unis, Kansas	Southwest Airlines (Wichita)	Aller-retour	2014-(?)
	Aéroport international Kansas City	Aller-retour	2015
	Wichita State University	Aller-retour	2015
États-Unis, Kentucky	North Kentucky University	Aller-retour	
	University of Kentucky	Aller-retour	
	University of Louisville	Aller-retour	

États-Unis, Louisiana	Aéroport international Louis Armstrong (New Orleans)	Aller-retour	
	Louisiana State University	Aller-retour	2016
États-Unis, Maine	University of New England (Biddeford)	Aller-retour	
	Bowdoin College (Brunswick)	Aller-retour	2008
	Bates College (Lewiston)	Aller-retour	
	Colby College (Waterville)	Aller-retour	
États-Unis, Maryland	Bowie State University	Aller-retour	
	Salisbury University	Aller-retour	
	University of Maryland (Baltimore)	Aller-retour	2011
	University of Maryland Eastern Shore	Aller-retour	2015
États-Unis, Massachusetts	Smith College (Amherst)	Aller-retour	2006
	Endicott College (Beverly)	Aller-retour	
	Bridgewater State University	Aller-retour	2011
	Stonehill College (Easton)	Aller-retour	2011
	Framingham State University	Aller-retour	
	Gordon College	Aller-retour	
	Mount Holyoke College (Holyoke)	Aller-retour	
	UMASS, Lowell	Aller-retour	2011
	UMASS, North Andover	Aller-retour	
	UMASS, North Dartmouth	Aller-retour	
	Smith College (Northampton)	Aller-retour	2006
	Mount Holyoke College (South Hadley)	Aller-retour	
	Springfield College	Aller-retour	2013
	Braudeis University et Bentley University (Waltham)	Aller-retour	2012
États-Unis, Michigan	Williams College (Williamstown)	Aller-retour	
	College of Holy Cross et Clark University (Worcester)	Aller-retour	
	Worcester State University	Aller-retour	
	Southwest Airlines (Grand Rapids)	Aller-retour	2014-(?)
	University of Michigan (Ann Arbor)	Aller-retour	2006
	Wayne State University (Detroit)	Aller-retour	2011
	Michigan State University (East Lansing)	Aller-retour	2011

	Kettering University (Flint)	Aller-retour	2013
	Michigan Technological University (Houghton)	Aller-retour	2012
	University of Michigan, Dearborn	Aller-retour	2015
	University of Michigan, Flint	Aller-retour	
	Western Michigan University	Aller-retour	
États-Unis, Minnesota	Minnesota State University	Aller-retour	2014
	Winona State University	Aller-retour	2009
États-Unis, Mississippi	Mississippi State University (Starkville)	Aller-retour	2011
	University of Mississippi (Oxford)	Aller-retour	
États-Unis, Missouri	Aéroport international Lambert-St. Louis (St. Louis)	Aller-retour	2013
	Rockhurst University (Kansas City)	Aller-retour	2012
	Missouri State University	Aller-retour	2014
	Southeast Missouri State University	Aller-retour	
	University of Missouri (Kansas City)	Aller-retour	2012
	University of Missouri (St. Louis)	Aller-retour	
États-Unis, Nebraska	University of Nebraska (Lincoln)	Aller-retour	2012
	University of Nebraska (Omaha)	Aller-retour	2013
	University of Nebraska Medical Center	Aller-retour	2015
États-Unis, Nevada	Aéroport international McCarran (Las Vegas)	Aller-retour	2014
	University of Nevada, Reno	Aller-retour	2015
États-Unis, New Hampshire	University of New Hampshire (Durham)	Aller-retour	2009
	Dartmouth College (Hanover)	Aller-retour	2008
États-Unis, New Mexico	University of New Mexico Albuquerque	Aller-retour	2009-(?)
	Aéroport international Albuquerque	Aller-retour	
États-Unis, New Jersey	Stockton University (Galloway)	Aller-retour	2013
	Rowan University (Glassboro)	Aller-retour	2012
	Drew University (Madison)	Aller-retour	2007
	Ramapo College (Mahwah)	Aller-retour	2013
	Montclair State University	Aller-retour	2012
	New Jersey Institute of Technology	Aller-retour	2015
	Princeton University	Aller-retour	2003

	Seton Hall University (South Orange)	Aller-retour	2011
	Stevens Institute of Technology	Aller-retour	
	Kean University (Union)	Aller-retour	2013
	Monmouth University (West Long Branch)	Aller-retour	2010
États-Unis, New York	Aéroport International Griffiss (Rome)	Aller-retour	2015-2016
	Bard College (Annandale on Hudson)	Aller-retour	2011
	Binghamton University (SUNY)	Aller-retour	
	Sarah Lawrence College (Bronxville)	Aller-retour	
	Hamilton College (Clinton)	Aller-retour	2008
	Culinary Institute of America	Aller-retour	
	Hobart and William Smith Colleges (Geneva)	Aller-retour	2011
	Colgate University (Hamilton)	Aller-retour	2011
	Hofstra University (Hempstead)	Aller-retour	2009
	Le Moyne College	Aller-retour	2015
	Long Island University - CW Post	Aller-retour	2014
	Molloy College	Aller-retour	
	Morrisville State College	Aller-retour	2015
	SUNY, New Paltz	Aller-retour	2014
	Iona College (New Rochelle)	Aller-retour	2011
	New York Medical College	Aller-retour	2015
	SUNY, Oswego	Aller-retour	2009
	SUNY, Potsdam	Aller-retour	2011
	Vassar College (Poughkeepsie)	Aller-retour	2010
	Purchase College	Aller-retour	2007
	St. Johns University (Queens)	Aller-retour	2013
	Manhattan College (Riverdale)	Aller-retour	2014
	University of Rochester	Aller-retour	2006
	Rochester Institute of Technology, NY	Aller-retour	2015
	SUNY Brockport	Aller-retour	
	SUNY Cortland	Aller-retour	2015
	Siena College	Aller-retour	2014
	St. Johns University (Staten Island)	Aller-retour	2015

États-Unis, North Carolina	Stony Brook University	Aller-retour	2014
	Syracuse University	Aller-retour	2008
	The College of New Rochelle	Aller-retour	2016
	Union College	Aller-retour	2016
	University at Albany	Aller-retour	2014
	Utica College	Aller-retour	2011
	Appalachian State University	Aller-retour	
	Campbell University	Aller-retour	2015
	University of North Carolina (Chapel Hill)	Aller-retour	
	Charlotte	Aller-retour	
	Davidson College	Aller-retour	2015
	Duke University (Durham)	Aller-retour	
	Elon University	Aller-retour	2007-2013
	University of North Carolina (Greensboro)	Aller-retour	2010
	East Carolina University (Greenville)	Aller-retour	2007-2013
États-Unis, Ohio	High Point University	Aller-retour	
	North Carolina Central University	Aller-retour	2016
	University of North Carolina (Pembroke)	Aller-retour	2014
	North Carolina State University (Raleigh)	Aller-retour	2011
	Raleigh-Durham International Airport, NC	Aller-retour	
	Shaw University	Aller-retour	2015
	The University of North Carolina at Charlotte	Aller-retour	
	Wake Forest University (Winston-Salem)	Aller-retour	
	Ohio University (Athens)	Aller-retour	2014
	Cleveland State University	Aller-retour	2011

États-Unis, Oklahoma	Oklahoma State University	Aller-retour	2016
	University of Oklahoma	Aller-retour	2015
États-Unis, Oregon	Pacific University (Forest Grove)	Aller-retour	
	Northwest Christian University	Aller-retour	2016
	Oregon State University	Aller-retour	2016
	Southern Oregon University	Aller-retour	2015
	University of Oregon (Eugene)	Aller-retour	2011
États-Unis, Pennsylvania	Bloomsburg University	Aller-retour	2016
	Bryn Mawr College	Aller-retour	2010
	California University of Pennsylvania	Aller-retour	2010-(?)
	Dickinson College (Carlisle)	Aller-retour	
	Carlow University	Aller-retour	2015
	Cheyney University	Aller-retour	2015
	Clarion University	Aller-retour	2013
	Geneva College	Aller-retour	2014
	Arcadia University (Glenside)	Aller-retour	2012
	Bucknell University (Lewisburg)	Aller-retour	2010
	Messiah College	Aller-retour	
	Penn State (Mont Alto)	Aller-retour	2011
	State College	Aller-retour	2013
	Swarthmore College	Aller-retour	2014
États-Unis, Rhode Island	Lock Haven University of Pennsylvania	Aller-retour	
	Ursinus College	Aller-retour	2014
	Villanova University	Aller-retour	2012
	West Chester University	Aller-retour	2012
	York College of PA	Aller-retour	2016
	Salve Regina University (Newport)	Aller-retour	2012
	Bryant University (Smithfield)	Aller-retour	2013
	University of Rhode Island	Aller-retour	2014

États-Unis, South Carolina	Aéroport international Myrtle Beach (Myrtle Beach)	Aller-retour	2013-(?)
	Clemson University	Aller-retour	2015
	College of Charleston	Aller-retour	
	Coastal Carolina University (Conway)	Aller-retour	2013
États-Unis, Tennessee	University of Tennessee (Knoxville)	Aller-retour	2013
	Rhodes College (Memphis)	Aller-retour	2010
	Vanderbilt University (Nashville)	Aller-retour	
États-Unis, Texas	University of Texas, Dallas	Aller-retour	2011
	Texas Christian University (Fort Worth)	Aller-retour	2012
	Texas Tech University (Lubbock, TX)	Aller-retour	
	Prairie View A&M University	Aller-retour	2016
	University of Texas, San Antonio	Aller-retour	2014
	Texas State University (San Marcos)	Aller-retour	2013
	Texas A&M University	Aller-retour	2015
	Texas A&M University at Kingsville	Aller-retour	2015
	Texas Tech University	Aller-retour	
	Trinity University - San Antonio	Aller-retour	2013
	University of Texas (Arlington)	Aller-retour	2015
	University of Texas (Houston)	Aller-retour	
États-Unis, Vermont	Baylor University (Waco)	Aller-retour	2010
	Middlebury College	Aller-retour	2007
	Green Mountain College (Poultney)	Aller-retour	2010
États-Unis, Virginia	Vermont Law School (South Royalton)	Aller-retour	2009
	Virginia Polytechnic Institute and State University (Blacksburg)	Aller-retour	2013
	University of Virginia (Charlottesville)	Aller-retour	2009
	George Mason University (Fairfax)	Aller-retour	2010
	James Madison University (Harrisonburg)	Aller-retour	2012
	Liberty University (Lynchburg)	Aller-retour	2011
	Christopher Newport University (Newport News)	Aller-retour	2011-(?)
	Aéroport International Newport News /Williamsburg	Aller-retour	2015-2016
	Old Dominion University (Norfolk)	Aller-retour	2007

	University of Richmond et Virginia Commonwealth University (Richmond)	Aller-retour	2010
	The College of William and Mary (Williamsburg)	Aller-retour	2010
États-Unis, Washington	Western Washington University (Bellingham)	Aller-retour	2014
	Central Washington University	Aller-retour	2014
	Evergreen State College	Aller-retour	
	Washington State University (Pullman)	Aller-retour	2011
	Gonzaga University (Spokane)	Aller-retour	2012
États-Unis, Wisconsin	University of Wisconsin (Madison)	Aller-retour	2012

Remarque : ce tableau est un répertoire des lieux où Zipcar est présent en raison d'une entente avec un partenaire et avec un nombre limité de véhicules et de stations. Par conséquent, ces expansions sont nommées « expansions limitées », en opposition aux « expansions entières », caractérisées par le déploiement de véhicules en multiples stations distribuées dans un périmètre urbain.

\* Seuls les partenaires listés sur le site web officiel de Zipcar en juin 2016 ont été inclus dans ce tableau. Encore que Zipcar ne fasse pas la distinction entre certaines municipalités et ententes dans sa liste d'emplacements, nous avons identifié les expansions limitées et les partenaires cibles dans les cas échéants.

\*\* La colonne « année » indique l'année du début des opérations, quand celle-ci a été retrouvée sur internet. Elle montre aussi les emplacements où Zipcar a arrêté d'offrir ses services, le cas échéant la durée des opérations est alors indiquée. Dans la majorité des cas, la date de retrait précise n'a pas été dévoilée publiquement. Ces retraits sont répertoriés avec un point d'interrogation « (?) ».

Source : Arizona State University (2007, août 30) ; Battle (2011, janvier 10) ; Bentley-Smith (2015, septembre 18) ; Bowdoin College (2008, août 26) ; Brown (2006, novembre 7) ; Brown (2013, décembre 17) ; California State University – Channel Islands (2011, août 18) ; California State University – East Bay (2010, mars 30) ; Carlow University (2015, automne) ; Chantung (2016, février 12) ; Cheyney University (2015, septembre 16) ; Correll (2013, janvier 24) ; Cronkleton (2012, août 6) ; Dartmouth College (2008, août 14) ; Drew University (2007, septembre 26) ; Dungee (2011, janvier 25) ; Foster (2008, octobre 14) ; Galvan (2015, août 25) ; Georgian (2010, août 31) ; Gonzaga University (2012, septembre 26) ; Grizzle (2016, mars 18) ; Hartford Business (2008, octobre 8) ; Hobart and William Smith Colleges (2011, septembre 12) ; Hofstra University (2009, septembre 25) ; Hogue (2016, septembre 15) ; Honaker (2015, novembre 19) ; Humboldt State University (2011, septembre 1) ; Indiana University (2010, février 3) ; Jones (2009, septembre 25) ; Kelly (2009, novembre 9) ; Kiely (2008, février 8) ; Krize (2016, février 26) ; Kuplent (2014, janvier 9) ; Lane (2010, février 24) ; Lewis (2015, février 2) ; Louisiana State University (2016, mars 14) ; Martin (2007, novembre 16) ; Marton (2015, octobre 18) ; McClure (2011, septembre 27) ; McGuane (2015, octobre 8) ; Menlo College (2011, septembre 12) ; Meredith College (2011, janvier 28) ; Middlebury College (2007, octobre 18) ; Miller (2008, octobre 28) ; Nadon (2012, mai 20) ; New Jersey Institute of Technology (2015, octobre 28) ; New York Medical College (2015, janvier 3) ; North Carolina Central University (2016, mars 16) ; Northwest Christian University (2016, février 10) ; Osborne (2015, novembre 17) ; Peralta (2015, septembre 22) ; Prairie View A&M University (2016, février 11) ; Princeton University (2003, septembre 29) ; Purchase College (2007, août 31) ; Ramapo College (2013, février 7) ; Randolph (2009, décembre) ; Rehkopf (2010, avril 27) ; Ross (2014, octobre 6) ; Rowan University (2012, janvier 30) ; Sauma (2013, mars 5) ; Schladebeck (2016, mars 9) ; Silva (2015, août 30) ; Smith College (2006, août 22) ; Southern Oregon University (2015, octobre 6) ; Stark (2008, janvier 30) ; Stetson University (2012, novembre 2) ; St. John's University (2015, septembre 3) ; Stewart (2015, octobre 7) ; SUNY Cortland (2015, octobre 6) ; SUNY Oswego (2009, avril 29) ; The College of New Rochelle (2016, février 3) ; The Day (2016, février 3) ; The Pedant (2008, décembre) ; Townsend (2013, août 21) ; Union College (2016, mars 10) ; University of Alabama (2009, août 27) ; University of Albany (2014, septembre 2) ; University of Arizona (2014, juillet 11) ; University of California – Merced (2015, septembre 25) ; University of Dayton (2016, mars 2) ; University of Delaware (2010, septembre 22) ; University of Maryland Eastern Shore (2015, septembre 3) ; University of Missouri – Kansas City (2012, janvier 18) ;

University of Nebraska – Lincoln (2012, août 20) ; University of New Hampshire (2009, octobre 22) ; University of New Haven (2012, août 28) ; University of Rochester (2006, septembre 6) ; Valenzano (2015, octobre 26) ; Walk (2009, octobre 20) ; Washington State University (2011, août 19) ; Wheaton College (2012, août 28) ; Wieland (2012, février 12) ; William & Mary (2010, août 31) ; Woodhouse (2010, hiver) ; Woodward (2015, février 24) ; Yuen (2015, janvier 8) ; Zipcar (2009, septembre 2; septembre 16; octobre 22; novembre 5; 2010, novembre 9; 2011, octobre 25; 2012, octobre 9; 2013, mai 2; novembre 18; 2014, août 27; novembre 17; 2015, avril 16; juin 3; septembre 28 ; 2016d).

## V. Les trois EAP : présence en juin 2016 et nombre d'expansions (par localités\*)

	Communauto	Car2go	Zipcar
Présence en juin 2016 (localités)	8	30	Expansions entières 61 Expansions limitées 296
Total d'expansions (localités)	8	38	371

\* Comptabilise l'ensemble d'accès à des localités, dès lors les changements de mode d'entrée sont exclus.  
Source : annexes I, II, III et IV.

## VI. Les trois EAP : expansions et retraits en chiffres (par expansion\*)

	Communauto	Car2go	Zipcar
WOS	4	38	Expansions entières 35 Expansions limitées -
Acquisitions	3	-	Expansions entières 26 Expansions limitées -
Partenariats (participations)	1	-	Expansions entières 1 Expansions limitées -
Ententes**	1	-	Expansions entières 2 Expansions limitées 324
Franchises	-	-	Expansions entières 1 Expansions limitées -
Retraits	-	8	Expansions entières - Expansions limitées 14

\*Observations :

(1) Le nombre d'expansions est comptabilisé par l'accès à une localité, par conséquent l'acquisition d'une entreprise, un partenariat ou une entente peuvent donner lieu à multiples expansions dans différentes localités. De plus, dans le cas échéant, le changement de mode d'entrée est aussi comptabilisé ;

(2) Le démarrage de l'organisation d'autopartage est comptabilisé dans les expansions, toutefois dans les cas des trois EAP il s'agit de WOS.

\*\* Pour ce tableau, une entente est considérée comme un mode d'entrée dans la mesure où (a) celle-ci donne accès à un parc automobile ou (b) celle-ci motive le déploiement d'un véhicule ou d'un parc automobile, par exemple les ententes avec les universités, les aéroports, les lignes aériennes ou les gares de train qui assurent des places de stationnement et une clientèle cible potentielle.

Source : annexes I, II, III et IV.

## VII. Les trois EAP : faits saillants des expansions (ratios par localité\*)

	Communauto	Car2go	Zipcar	
<b>Modèle d'affaires lors de l'expansion initiale</b>	Aller-retour <sup>1</sup> 100 %	VLS 98 %	Expansions entières	Aller-retour <sup>2</sup> 100 %
		68 %	Expansions limitées	Aller-retour 100 %
<b>Bureaux par rapport au nombre d'expansions</b>	50 %	73 % en excluant les retraits	Expansions entières	52 %
			Expansions limitées	aucun
			Ensemble d'expansions	9 %
			Expansions entières	4 par année
<b>Rythme d'expansion<sup>3</sup></b>	1 expansion à chaque 3 ans	6 expansions par année	Expansions limitées	20 par année
			Ensemble d'expansions	24 par année
			Expansions entières	aucun
<b>Retraits par rapport au nombre d'expansions</b>	aucun	21 %	Expansions limitées	5 %
			Ensemble d'expansions	3,7 %
<b>Incidence de retraits</b>				
<b>Localités avec bureaux</b>	-	15 %	aucun	
<b>Localités sans bureaux</b>	-	33 %	4,1 %	

\* Dans ce tableau le nombre d'emplacements (et non pas le nombre total d'expansions) est utilisé pour calculer les différents ratios d'expansion.

<sup>1</sup> Déploiement de système VLS dans les deux marchés les plus anciens, voir l'annexe VIII.

<sup>2</sup> Déploiement récent de système aller-retour fixe dans 5 villes, voir l'annexe VIII.

<sup>3</sup> Le rythme d'expansion est obtenu en divisant le nombre d'expansions par le nombre d'années d'opérations de l'EAP, le critère retenu pour la définition d'une expansion est le déploiement ou l'accès à de nouveaux parkings automobiles (par WOS, acquisition, partenariat ou entente). Les résultats sont arrondis au nombre entier le plus proche.

Source : annexes I, II, III et IV.

### VIII. Les trois EAP : faits saillants du déploiement de parcs automobiles aller simple

	Communauto	Car2go	Zipcar
Déploiement de parcs automobiles aller simple <sup>1</sup>	2 25 %*	38 100 %*	5 14 %*
Type	VLS	VLS	Aller simple fixe
Marchés cibles	Grandes agglomérations urbaines	Agglomérations urbaines (grandes et moyennes)	Grandes agglomérations urbaines
Mode d'entrée préalable dans les marchés cibles	WOS 100 %**	WOS 100 %**	WOS 100 %**
Année du premier déploiement	2013	2008	2016 <sup>1</sup>
Durée moyenne de la présence avant le déploiement	19,5 ans <sup>2</sup>	-	9 ans <sup>3</sup>
Présence de bureaux par déploiement	100 %	68 %	100 %

\* Par rapport au nombre total d'accès à des localités. Observation : dans le cas de Zipcar, il s'agit du nombre de déploiements par rapport au nombre total de localités avec *expansion entières*. Or, un système aller simple fixe dépourvue d'un réseau appréciable de stations ne serait pas concevable et fonctionnel, comme dans le cas des expansions limitées.

\*\* Par rapport à l'ensemble de modes d'entrées initiaux dans les marchés cibles où l'EAP a déployé des parcs automobiles aller simple.

<sup>1</sup> Projet pilote déployé à Boston de 2014 à 2016.

<sup>2</sup> L'année d'expansion dans les deux marchés étant 1994 et 1995.

<sup>3</sup> L'année d'expansion dans les cinq marchés étant 2000, 2001, 2010, 2011 et 2013.

Source : City Population (2016) et annexes I, II, III et IV.

## IX. Les trois EAP : expansions à la suite d'ententes ou de partenariats (par localité et ratios)

	Communauto	Car2go	Zipcar
Acquisitions à la suite d'ententes ou de partenariats	3 (100 %)*	-	3 (12 %)*
WOS à la suite d'ententes (expansions limitées)	-	-	16 (46 %)**
Autres modes d'entrée	-	-	-

\* Par rapport au nombre total d'accès à des localités via acquisitions.

\*\* Par rapport au nombre total d'accès à des localités via WOS.

Source : annexe I, II, III et IV.

## X. Les trois EAP : magnitude relative des revenus

	Communauto <sup>1</sup>	Car2go <sup>2</sup>	Zipcar <sup>3</sup>
Chiffre d'affaires (\$ USD) <sup>4</sup>	16 M (2014)	534 M (2015)	313 M (2014)
Chiffre d'affaires de la maison mère (\$ USD)	-	173.209 M (2015)	8.485 M (2014)
Chiffre d'affaires de la filiale par rapport à la maison mère	100 %	0,3 %	3,7 %

<sup>1</sup> L'autopartage représente la totalité des activités de Communauto. Celle-ci est une entreprise privée qui appartient entièrement à son président et fondateur, Benoît Robert, depuis 1997 (Robert, 2005). Chiffres d'affaires dévoilé publiquement en 2014.

<sup>2</sup> Encore que Daimler soit une entreprise coté en bourse, le chiffre d'affaires de Car2go na pas encore été dévoilé. Toutefois, la valeur présentée est une extrapolation, à l'échelle mondiale, des estimatives financières de Plourde et Helfer (2016) sur les opérations de Car2go au Canada.

<sup>3</sup> Encore que Avis Budget Group soit une entreprise coté en bourse, le chiffre d'affaires de Zipcar a été dévoilé à peu d'occasions, l'une étant les états financiers de 2014 (Avis Budget Group, 2015). C'est la raison pourquoi nous avons choisi d'utiliser les données pour l'année de base 2014.

<sup>4</sup> Conversions des devises pour Car2go et Communauto calculées d'après les moyennes de prix annuels de l'année de référence (disponible sur : <https://www.oanda.com/lang/fr/currency/average>).

Source : TVA (2014, avril 15), Proulx (2014, avril 14), Plourde et Helfer (2016), Daimler (2016, février 18, p. 273) et Avis Budget Group (2015).

## XI. Les trois EAP : estimatives de profitabilité récente

	Communauto <sup>1</sup>	Car2go <sup>2</sup>	Zipcar <sup>3</sup>
Profitabilité estimée (ou perte)	5 à 10 %	-15 %	5 à 7 %

<sup>1</sup>Profits annoncés en 2012 par le président, M. Robert.

<sup>2</sup>Profitabilité jamais dévoilée pour l'ensemble des opérations mondiales. Toutefois, Robert Henrich, ancien PDG du mouvement Group, annonce que seul 3 des 18 marchés opéraient sans pertes en 2012. De plus, le rapport annuel 2015 de Daimler indique que les filiales Car2go North America, Car2go Canada, Car2go Deutschland et Car2go Italia opèrent sous pertes net respectives de 27MSUSD, 14MSUSD, 19MSUSD et 11MSUSD. Nous savons aussi que ces opérations constituent 89 % de tous les parkings automobiles en 2015. Par conséquent, l'ensemble des pertes représentent 15 % de la proportion respective de notre estimation du chiffre d'affaires de Car2go pour la même année de base (voir annexe IX).

<sup>3</sup>Depuis l'année 2012, après 11 ans de pertes, Zipcar est devenue profitable avec un bénéfice net annuel (US GAAP) de 14,7MSUSD sur 279MSUSD de revenu. Cela représentait une profitabilité d'environ 5 %, alors qu'en 2011 Zipcar annonçait des pertes annuelles de 3 %. Puis en 2014, Avis Budget Group annonça le plus important bénéfice trimestriel de Zipcar, EBITA de 5MSUSD sur 28MSUSD, pour une profitabilité d'environ 7 % avant taxes, intérêts et dépréciation (à noter que la dépréciation des parkings automobiles est incluse dans les calculs, en raison de son importance dans les opérations de l'autopartage).

Source : Bolle (2012, septembre 11), Auto Rental News (2013, janvier 23), Daimler (2016, février 18), Plourde et Helfer (2016), Zipcar (2013, février 15), Avis Budget Group (2014, février 14) et annexe X.

## XII. Communauto : caractéristiques des expansions avant et après 2010

Expansions de Communauto		
	Avant 2010	À partir de 2010
WOS	100%	-
Ententes, participations et acquisitions	-	100%

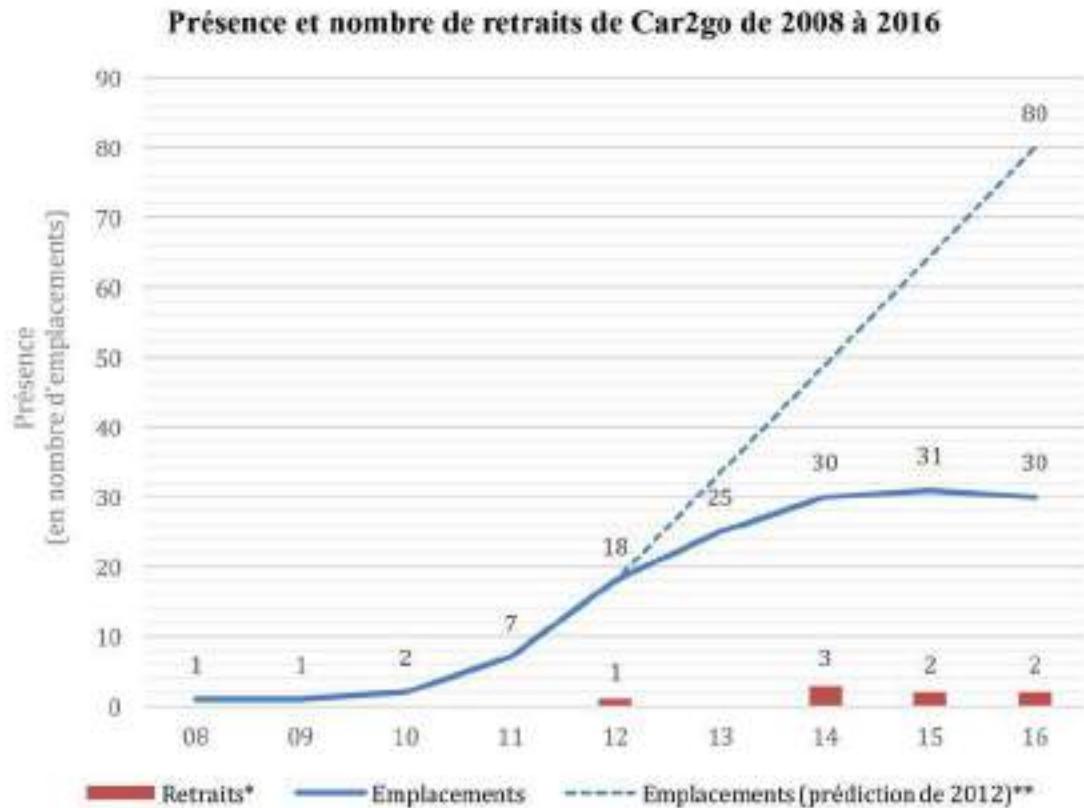
Source : annexe I.

### XIII. Car2go : caractéristiques des retraits avant et à partir de 2014

Retraits de Car2go		
	Avant 2014	À partir de 2014
<b>Retraits<sup>1</sup></b>	3,8 % 1 sur 26	58,3 % 7 sur 12

<sup>1</sup> Nombre de retraits effectués par rapport à l'ensemble d'expansions effectués durant la période.  
Source : annexe II.

### XIV. Car2go : rythme d'expansion, présence et retraits



Source : annexe II et Reiter (2012, mai 10).

### XV. Zipcar : expansions entières suite à des expansions limitées (par localité\*)

Expansions de Zipcar		
	Occurrences	Ratios
<b>Expansions entières suite à des expansions limitées</b>	19	31 % Par rapport à l'ensemble des expansions entières
		6 % Par rapport à l'ensemble des expansions limitées

\*Dans ce tableau le nombre d'emplacements (et non pas le nombre total d'expansions) est utilisé pour calculer le ratio de changement de mode d'entrée.

Source : annexes III et IV.

### XVI. Zipcar : expansions et expérience géographique (par localité\*)

Expansions de Zipcar		
	Occurrences (sur 371)	Ratios
<b>WOS sans expérience géographique précédente<sup>1</sup></b>	19	5,1 %
<b>Modes d'entrée collaboratifs</b>	352	94,9 %
Ententes (incluant expansions limitées)	311	84 %
Acquisitions et partenariats	24	6,4 %
<b>WOS après expansions limitées</b>	16	4,3 %
Franchise	1	0,3 %

\* Dans ce tableau le nombre d'emplacements (et non pas le nombre total d'expansions) est utilisé pour calculer le ratio de modes d'entrée.

<sup>1</sup> Les expansions WOS après entente ou partenariat précédents sont alors exclues.

Source : annexes III et IV.

### XVII. Zipcar : expansions avant et après l'acquisition de Zipcar par Avis Budget Group (par localité\*)

Expansions de Zipcar		
	Avant 2013	À partir de 2013
<b>WOS par rapport aux expansions entières</b>	36 %	86 %
<b>Rythme des expansions entières<sup>1</sup></b>	3 expansions par année	9 expansions par année

\* Dans ce tableau le nombre d'emplacements (et non pas le nombre total d'expansions) est utilisé pour calculer les ratios d'expansions.

<sup>1</sup> Le rythme d'expansions entières est obtenu en divisant le nombre d'expansions entières par le nombre d'années d'opérations de l'EAP, le critère retenu pour la définition d'une expansion est le déploiement ou l'accès à de nouveaux parcs automobiles (par WOS, acquisition, partenariat ou entente). Les changements de mode d'entrée ne sont pas comptabilisés et les résultats sont arrondis au nombre entier le plus proche.  
Source : annexe III et IV.

### XVIII. Zipcar : expansions avant et après être devenue profitable (par localité\*)

Expansions de Zipcar		
	Avant 2012	À partir de 2012
<b>WOS par rapport aux expansions entières</b>	41 %	65 %
<b>Rythme des expansions entières<sup>1</sup></b>	2 expansions par année	5 expansions par année

\* Dans ce tableau le nombre d'emplacements (et non pas le nombre total d'expansions) est utilisé pour calculer les ratios d'expansions.

<sup>1</sup> Le rythme d'expansions entières est obtenu en divisant le nombre d'expansions entières par le nombre d'années d'opérations de l'EAP, le critère retenu pour la définition d'une expansion est le déploiement ou l'accès à de nouveaux parcs automobiles (par WOS, acquisition, partenariat ou entente). Les changements de mode d'entrée ne sont pas comptabilisés et les résultats sont arrondis au nombre entier le plus proche.  
Source : annexe III et IV.

### XIX. Zipcar : expansions et distance culturelle (par expansion\*)

#### Expansions de Zipcar hors États-Unis et Canada anglais

	Nombre d'expansions	% du total d'expansions
WOS	3 (France, Allemagne et Espagne)	8,3 %
Mode d'entrée collaboratifs	33	91,7 %
Acquisition	17 (Angleterre, Autriche et Espagne)	47,2 %
Entente ou partenariat	15 (France et Espagne)	38,9 %
Franchise	1 (Turquie)	2,8 %

Pays	Rang de similarité culturelle**	Nombre d'expansions	Mode d'entrée
Angleterre	1	7	Acquisition
Autriche	2	9	Acquisition
Allemagne	3	1	WOS
Turquie	4	1	Franchise
Espagne	5	3	WOS, acquisition et partenariat
France	6	15	WOS, entente

\* Dans ce tableau le nombre d'emplacements (et non pas le nombre total d'expansions) est utilisé pour calculer le ratio de modes d'entrée.

\*\*Rang de la similarité culturelle de chaque pays par rapport aux États-Unis d'après la moyenne de l'ensemble des points de différence pour chacun des 6 indices répertoriés par Hofstede (2016). Classification de 1 à 6, le 1 représentant le pays avec le plus de similarités (l'Angleterre), le 6 le moins de similarités (la France).

Source : annexes III, IV et Hofstede (2016).

## 2. Autres thématiques

### XX. Car2go : projets d'innovation jusqu'à mi-2015

IMPLEMENTED	Innovation Projects
INCUBATION PHASE	
1	Deployment all-electric fleets using Smart Fortwo Electric Drive exclusively in Amsterdam, Stuttgart, and San Diego.
2	Temporary deployment of small quantities of electric vehicles in selected markets, including Austin, Portland and Vancouver.
3	Pilot program of providing four-door Mercedes-Benz B-Class vehicles in selected Canadian markets. The sedans were branded and priced exactly as Car2go's typical Smart Fortwo, 25 vehicles being deployed in each of the selected markets: Vancouver, Toronto and Calgary.
4	Bike racks installed in half of Portland's Car2go fleet after a survey indicated that 68% of their members used their bikes at least once per week. This was a pilot project with potential to expand into other bike-friendly markets.
5	Partnerships with corporate clients, offering a hassle-free alternative for corporate fleet management.
6	Partnerships with local transit operators and airports, providing improved trip flexibility for its members.
7	Employment of new technologies that allowed members to open all Car2go vehicles with their smartphone, since December 2014. In addition to making short reservations, as well as locating the nearest vehicle available and exclusive Car2go parking spots.
8	Pilot project "Car2go black" released in February 2014 with operations in 8 German cities, offered one-way trip carsharing fleets with larger Mercedes-Benz sedans. The service also allowed inter-city trips and was based on a different business model and pricing, similar to conventional carsharing – with compulsory indication of drop-off location and pre-booking.
9	Acquisition of world-leading smartphone mobility apps (RideScout and myTaxi), that allowed users to search and compare the best transportation option to move around the city. In addition to the development of a proprietary app with similar functions for the European market, Moovel app.
10	Cooperation project for the development of a fully automated self-driving valet parking system via smartphone, announced in June 2015 among Bosch, Daimler and Car2go. Pushing the carsharing free-floating concept to a new frontier, in the near future, Car2go members should be able to pick up and drop-off cars without having to search for an available vehicle or an empty parking spot.
11	The deployment of Car2go fleets with next-generation Smart Fortwo vehicles was yet to be officially announced. The upcoming vehicles would introduce new smartphone connectivity possibilities (with password telematics transferred to the phone app), upgraded radio and navigation system, Bluetooth and auxiliary input. The electric model should also run with newer battery technology.

Source : Yves et Helfer (2016, p. 9).

**XXI. Car2go : opérations mondiales jusqu'à septembre 2015**

<b>Country</b>	<b>Location</b>	<b>Beginning</b>	<b>Vehicles</b>
Austria	Vienna	12/2011	800
Canada	Vancouver	06/2011	1,275 (25 Mercedes-Benz B-Class sedans)
Canada	Toronto	06/2012	425 (25 Mercedes-Benz B-Class sedans)
Canada	Calgary	07/2012	575 (25 Mercedes-Benz B-Class sedans)
Canada	Montreal	11/2013	460
China	Chongqing	n/a	
Denmark	Copenhagen	09/2014	200
Germany	Hamburg	04/2011	700
Germany	Düsseldorf	02/2012	300
Germany	Berlin	04/2012	1,200
Germany	Cologne	08/2012	350
Germany	Stuttgart	11/2012	500 all-electric
Germany	Munich	06/2013	300
Germany	Frankfurt	09/2014	250
Italy	Milan	08/2013	700
Italy	Rome	03/2014	600
Italy	Florence	05/2014	200
Italy	Turin	04/2015	450
Netherlands	Amsterdam	11/2011	350 all-electric
Sweden	Stockholm	12/2014	250
U.S.	Austin	05/2010	375
U.S.	San Diego	11/2011	400 all-electric
U.S.	Washington, D.C.	03/2012	500
U.S.	Portland, Oregon	03/2012	580
U.S.	Miami	07/2012	280
U.S.	Seattle	12/2012	750
U.S.	Denver	06/2013	450
U.S.	Minneapolis	09/2013	535
U.S.	Columbus	10/2013	300
U.S.	New York City	10/2014	550
U.S.	Honolulu	n/a	

Source: Yves et Helfer (2016, p. 8).

**XXII. Application de l'outil d'analyse : Communauto à Ottawa (2016)**

	(+) Collaboration ← → Autonomie (+)	Facteurs atténuants potentiels
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b> Restreinte	
	<b>Optimisation des opérations</b> Élevée	
	<b>Technologie exclusive</b> Oui, mais facteur renversant	Objectif stratégique : Consolidateur
2	<b>Posture institutionnelle</b>	Engagement
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b> Oui	
	<b>Manque d'expérience géographique</b> Oui	
	<b>Objectif (stratégique)</b> Consolidateur	
3	<b>Distance culturelle</b>	Non
	<b>Modèle d'affaires</b> Aller-retour	
	<b>Expérience en acquisitions</b> Oui	
	<b>Intensité technologique</b> Moindre	
	<b>Démographie (Agglomérations)</b> Grande, mais facteur renversant	Validation de marché préalable

**XXIII. Application de l'outil d'analyse : Car2go en Chongqing (2016)**

(+ ) Collaboration ← → Autonomie (+)			Facteurs atténuants potentiels
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b>	Accrue	
	<b>Optimisation des opérations</b>	Faible	
	<b>Technologie exclusive</b>	Oui	
2	<b>Posture institutionnelle</b>	Engagement	
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui	
	<b>Manque d'expérience géographique</b>	Oui	
	<b>Objectif (stratégique)</b>	Vitrine d'innovation	
3	<b>Distance culturelle</b>	Oui	
	<b>Modèle d'affaires</b>	VLS	
	<b>Expérience en acquisitions</b>	Oui (hors autopartage)	
	<b>Intensité technologique</b>	Élevée	
	<b>Démographie (Agglomérations)</b>	Grande	

**XXIV. Application de l'outil d'analyse : Zipcar à Frankfurt (2015)**

(+ ) Collaboration ← → Autonomie (+)			Facteurs atténuants potentiels
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b>	Accrue	
	<b>Optimisation des opérations</b>	Élevée, mais	Disposition à conserver l'exclusivité des ressources
	<b>Technologie exclusive</b>	Oui	
2	<b>Posture institutionnelle</b>	?	?
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui	
	<b>Manque d'expérience géographique</b>	Oui	
	<b>Objectif (stratégique)</b>	-	*Objectif autre que les 3 types : complément d'offre de location
3	<b>Distance culturelle</b>	Oui	
	<b>Modèle d'affaires</b>	Aller-retour	
	<b>Expérience en acquisitions</b>	Oui	
	<b>Intensité technologique</b>	Moindre	
	<b>Démographie (Agglomérations)</b>		Grande

## XXV. Application de l'outil d'analyse : stratégie d'expansion générale de Communauto (2016)

	(+) Collaboration ← → Autonomie (+)	Facteurs atténuants potentiels
1	Source de financement (Disponibilité) Restreinte	
	Optimisation des opérations Élevée	
	Technologie exclusive Oui, mais facteur renversant	→ Objectif stratégique : Consolidateur
2	Posture institutionnelle Engagement	
	Besoins de ressources complémentaires Oui	
	Manque d'expérience géographique Oui	
	Objectif (stratégique) Consolidateur	
3	Distance culturelle Non	
	Modèle d'affaires Aller-retour	
	Expérience en acquisitions Oui	
	Intensité technologique Moindre	
	Démographie (Agglomérations) Grandes, mais facteur renversant	→ Validations de marché préalables

**XXVI. Application de l'outil d'analyse : stratégie d'expansion générale de Car2go (2016)**

	(+) Collaboration ← → Autonomie (+)	Facteurs atténuants potentiels
1	Source de financement (Disponibilité)	Accrue
	Optimisation des opérations	Faible
	Technologie exclusive	Oui
2	Posture institutionnelle	Engagement
	Besoins de ressources complémentaires	Oui
	Manque d'expérience géographique	Oui
	Objectif (stratégique)	Vitrine d'innovation
3	Distance culturelle	Non
	Modèle d'affaires	VLS
	Expérience en acquisitions	Oui (hors autopartage)
	Intensité technologique	Élevée
	Démographie (Agglomérations)	Grandes

## XXVII. Application de l'outil d'analyse : stratégie d'expansion générale de Zipcar (2016)

(+) Collaboration			Autonomie (+)	<u>Facteurs atténuants potentiels</u>
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b>		Accrue	
	<b>Optimisation des opérations</b>		Élevée, mais	→ Disposition à conserver l'exclusivité des ressources
	<b>Technologie exclusive</b>		Oui	
2	<b>Posture institutionnelle</b>	Évitement	Engagement	*Deux tendances observées. Variations suivent de proche la taille du marché respectif.
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui		
	<b>Manque d'expérience géographique</b>	Oui		
	<b>Objectif (stratégique)</b>	-	-	*Objectif autre que les 3 types : complément d'offre de location
3	<b>Distance culturelle</b>	Oui		
	<b>Modèle d'affaires</b>	Aller-retour		
	<b>Expérience en acquisitions</b>	Oui		
	<b>Intensité technologique</b>	Moindre		
	<b>Démographie (Agglomérations)</b>	Petites et moyennes	Grandes	*Pénétration des deux types d'agglomérations

**XXVIII. Application de l'outil d'analyse : EAP-type lors de l'introduction de véhicules à pilotage automatique**

	(+) Collaboration ← → Autonomie (+)	Facteurs atténuants potentiels
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b>	Accrue
	<b>Optimisation des opérations</b>	Faible
	<b>Technologie exclusive</b>	Oui
2	<b>Posture institutionnelle</b>	Engagement
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	Oui
	<b>Manque d'expérience géographique</b>	?
	<b>Objectif (stratégique)</b>	?
3	<b>Distance culturelle</b>	?
	<b>Modèle d'affaires</b>	VLS autonome
	<b>Expérience en acquisitions</b>	?
	<b>Intensité technologique</b>	Elevée
	<b>Démographie (Agglomérations)</b>	?

**Application de l'outil d'analyse : position stratégique des EAP (2016) par rapport à l'EAP-type (futur proche)**

		(+) Collaboration ← → Autonomie (+)	Facteurs atténuants potentiels
1	<b>Source de financement (Disponibilité)</b>	C	G - Z - <b>T</b>
	<b>Optimisation des opérations</b>	C	G - Z - <b>T</b>
	<b>Technologie exclusive</b>	C	G - Z - <b>T</b>
2	<b>Posture institutionnelle</b>	Z	C - G - Z - <b>T</b>
	<b>Besoins de ressources complémentaires</b>	C - G - Z - <b>T</b>	
	<b>Manque d'expérience géographique</b>	C - G - Z	
3	<b>Objectif (stratégique)</b>	C	G
	<b>Distance culturelle</b>	Z	C - G
3	<b>Modèle d'affaires</b>	C - Z	G - <b>T</b>
	<b>Expérience en acquisitions</b>	C - G - Z	
	<b>Intensité technologique</b>	C - Z	G - <b>T</b>
	<b>Démographie (Agglomérations)</b>	C - Z	G - Z

Les symboles « C », « G », « Z » et « T » indiquent respectivement Communauto, Car2go, Zipcar et EAP-type.

## BIBLIOGRAPHIE

### 1. Articles, ouvrages et autres publications académiques

- Agarwal, S. et Ramaswami, S-N. (1992). The choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.
- Alvarez, S. A., Young, S. L. et Woolley, J. L. (2014). Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 95-112.
- Anand, J. et Delios, A. (1997). Location specificity and the transferability of downstream assets to foreign subsidiaries. *Journal of International Business Studies*, 28(3), 579-603
- Andersson, T. et Svensson, R. (1994). Entry modes for direct investment determined by the composition of firm-specific skills. *Scandinavian Journal of Economics*, 96(4), 551-560.
- Andrews, K. (1987). *The concept of corporate strategy* (3e éd.). Homewood, IL : Irwin.
- Axinn, C. et Matthyssens, P. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 19.
- Barkema, H. et Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barnes, S. et Mattsson, J. (2015). Technological forecasting et social change understanding current and future issues in collaborative consumption: A four-stage Delphi study. *Technological Forecasting et Social Change*, 104, 200-211.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1(17), 99-120.

- Baumeister, C., Scherer, A. et Wangenheim, F. V. (2015). Branding access offers: the importance of product brands, ownership status, and spillover effects to parent brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 574–588.
- Belderbos, R. (2003). Entry mode, organizational learning, and RetD in foreign affiliates: evidence from Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 24(3): 235–259.
- Blomstermo, A., Deo Sharma, D. et Sallis, J. (2006). Choice of foreign market entry mode in service firms. *International Marketing Review*, 23(2), 211–229.
- Boddewyn, J. (2003). Understanding and Advancing the Concept of 'Nonmarket'. *Business et Society*, 42(3), 297–327.
- Bonsall, P. (2002). Car share and car clubs: potential impacts. Institute for Transport Studies, University of Leeds. Rapport préparé pour DTLR et Motorists' Forum.
- Bresser, R. (1988). Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 9(4), 375–385.
- Brook, D. (2004). Carsharing – start up issues and new operational models. Publication présentée à Transportation Research Board 83rd Annual Meeting, Washington, DC, Janvier 11-15, 2004.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203–221.
- Brouthers, K. D. Brouthers, L. E., et Nakos, G. (1998). Entering Central and Eastern Europe: risks and cultural barriers. *Thunderbird International Business Review*, 40(5), 485–504.
- Brouthers, K. D. Brouthers, L. E., et Werner, S. (2003). Transaction cost-enhanced entry mode choices and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(12), 1239–1248.

- Brouthers, K. D. et Brouthers, L. E. (2000). Acquisition or greenfield start-up? Institutional, cultural and transaction cost influences. *Strategic Management Journal*, 21(1), 89–97.
- Buckley, J. et Casson, C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes & Meier: London.
- Campbell, A. et Verbeke, A. (1994). The globalization of service multinationals. Long Range Planning, 27(2), 95–102.
- Canabal, A. et White, G. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267–284.
- Cantwell, J., Dunning, J. et Lundan, S. (2009). An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 567–586.
- Caves, R. et Mehra, S. (1986). Entry of foreign multinationals into u.s. manufacturing industries. Dans Porter, M. *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School.
- Certu. (2003, décembre). La lettre de la voiture en temps partagé. 1. Récupéré à partir de [http://www.communauto.com/images/03\\_coupures\\_de\\_presse/CERTU\\_AutoPartage1.pdf](http://www.communauto.com/images/03_coupures_de_presse/CERTU_AutoPartage1.pdf) (consulté le 15 mai 2016).
- Cervero, R. et Tsai, Y. (2003). San Francisco City CarShare: Travel Demand Trends and Second-Year Impacts. University of California at Berkeley, Institute of Urban and Regional Development. Working Paper 2003–05.
- Chen, H. et Hu, M. Y. (2002). An analysis of determinants of entry mode and its impact on performance. *International Business Review*, 11(2), 193–210.
- Cho, K. R. et Padmanabhan, P. (1995). Acquisition versus new venture: the choice of foreign establishment mode by Japanese firms. *Journal of International Management*, 1(3), 255–285.

- Cohen, A., Shaheen, S. et McKenzie, R. (2008, mai/juin) Carsharing: A Guide for Local Planners. *PASMEMO*. Récupéré à partir de [http://www.sustainablecitiesinstitute.org/Documents/SCI/Report\\_Guide/Guide\\_Car%20Sharing\\_APAPA\\_PASmemo\\_2008.pdf](http://www.sustainablecitiesinstitute.org/Documents/SCI/Report_Guide/Guide_Car%20Sharing_APAPA_PASmemo_2008.pdf) (consulté le 15 mai 2016).
- Contractor, F., Kundu, S. K. et Hsu, C. (2003). A three-stage theory of international expansion: The link between multinationality and performance in the service sector. *Journal of International Business Studies*, 34, 5–18.
- Cresswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry et research design* (2e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davis, P. S., Desai, A. B. et Francis, J. D. (2000). Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 239–258.
- Delios, A. et Beamish, P. W. (1999). Ownership strategy of Japanese firms: transactional, institutional, and experience influences. *Strategic Management Journal*, 20(10), 915–933.
- Denzin, N. K., et Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research* (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dias, A. C. A. M., Rocha, A. M. C. et Silva, J. F. da. (2014). Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 416–445.
- DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147–160.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Dans L.G. Zucker (eds), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, 3–22. Cambridge, MA: Ballinger.
- Dunning, J. H. (1989). Multinational Enterprises and the Growth of Services: Some Conceptual and Theoretical Issues. *The Service Industries Journal*, 9(1), 5–39.

- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173–190.
- Dunning, J. H. et Lundan, S. M. (2008a). Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573–593.
- Dunning, J. H. et Lundan, S. M. (2008b). *Multinational enterprise and the global economy* (2nd éd.). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ekeledo, I. et Sivakumar, K. (1998). Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms: A Contingency Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(4), 274–292.
- Ekeledo, I. et Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and service firms: A resource-based perspective. *International Marketing Review*, 21(1), 68–101.
- Enoch, M. (2002). Supporting car share clubs: A worldwide review. Présenté au 3e MOSES ESG Meeting, 20-22 février 2002, Londres. Récupéré à partir de [http://www.communaute.com/images/Ways%20to%20supportFINAL%20REPO\\_RT.pdf](http://www.communaute.com/images/Ways%20to%20supportFINAL%20REPO_RT.pdf) (consulté le 15 mai 2016).
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods. Dans *Research in teaching and learning* (Vol. 2), 75–194. New York: Macmillan.
- Erramilli, M. K. (1990). Entry mode choice in service Industries. *International Marketing Review*, 7(5), 50–62.
- Erramilli, M. K. et Rao, C. P. (1990). Choice of foreign market entry modes by service firms: Role of market knowledge. *Management International Review*, 30(2), 135–150.
- Erramilli, M. K. et Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: a modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19–38.
- Erramilli, M.K. (1991), The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies*, 22(3), 479–501.

- Ferrero, F., Perboli, G., Vesco, A., Caiati, V. et Gobbato, L. (2015a). Car-Sharing Services – Part A Taxonomy and Annotated Review. Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport, 47 (Septembre).
- Ferrero, F., Perboli, G., Vesco, A., Musso, S. et Pacifici, A. (2015b). Car-Sharing Services – Part B Business and Service Models. Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport. 48 (Septembre).
- Frost & Sullivan. (2014) Strategic Insight of the global carsharing market: sustained growth leads to continued investment, mergers and acquisitions, and territorial expansion. Août, ND90-18.
- Frost & Sullivan. (2015) Strategic Analysis of the European and North American Peer-to-Peer Carsharing Market. Juin, MB15-18.
- Frost & Sullivan. (2016, août 2). Future of Carsharing Market to 2025. Mars, MB4D.
- Frost & Sullivan. (2016, mars 1). Outlook for the Global Automotive Industry. Mars, MBDB-01.
- Galvin, T. (2002). Examining institutional change: Evidence from the founding dynamics of U.S. health care interest associations. *Academy of Management Journal*, 45(4), 673–696.
- Gatignon, H. et Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation Degree of Control over Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 305–366.
- Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership Structures of Foreign Subsidiaries: Theory and Evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1–25.
- Hamel, J., Dufour, S. et Fortin, D. (1993). *Case study methods. Qualitative Research Methods*. Vol. 32. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Harms, S. et Truffer, B. (1998). The Emergence of a Nationwide Carsharing Cooperative in Switzerland. Project Strategic Niche Management. Récupéré à partir de  
<http://www.communauto.com/images/Nation%20wide%20CS%20org%20Suisse.pdf> (consulté le 17 mai 2016).
- Hart, M., Roberts, M-J. et Stevens, J. (2005). Zipcar: Redefining the business model. *Harvard business school*, ID 9-803-096.
- Harzing, A-W. (2002). Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. *Strategic Management Journal*, 23(3), 211–227.
- Hashai, N., Asmussen, C., Benito, G. et Petersen, B. (2010). Technological Knowledge Intensity and Entry Mode Diversity. *Management International Review*, 50(6), 659–681
- Hennart, J-F. (1989). Can the “new forms of investment” substitute for the “old forms”? A transaction costs perspective. *Journal of International Business Studies*, Summer, 211–34.
- Hennart, J-F. (1991). The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japans subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37 (4), 483–497.
- Hennart, J-F. et Park Y.-R. (1993). Greenfield vs. acquisition: the strategy of Japanese investors in the United States. *Management Science*, 39(9), 1054–1070.
- Herodes, M. et Skinner, I. (2005). *Car sharing: the motivations of industry*. Institute for European Environmental Policy. Récupéré à partir  
[http://www.ieep.org.uk/assets/259/car\\_sharing\\_motivations\\_of\\_industry.pdf](http://www.ieep.org.uk/assets/259/car_sharing_motivations_of_industry.pdf) (consulté le 6 mai 2016).
- Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.

- Hill, C. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500–13.
- Hofstede, G. (2016). Country comparison. Récupéré à partir de <https://geert-hofstede.com/countries.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Hollenbeck, J. R. (2008). The role of editing in knowledge development: Consensus shifting and consensus creation. Dans Y. Baruch, A. M. Konrad, H. Aguinis, & W. H. Starbuck (Eds.), *Journal editing: Opening the black box*; 16–26. San Francisco: Jossey Bass.
- Holtzclaw, J., Clear, R., Di Mar, H., Goldstein, D. et Haas, P. (2002). Location Efficiency: Neighborhood and Socio-Economic Characteristics Determine Auto Ownership and Use – Studies in Chicago, Los Angeles and San Francisco. *Transportation Planning and Technology*, 25 (1); 1–27.
- Johanson, J. et Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Kim, W. C. et Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 29–54.
- Kogut, B. et Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411–432.
- Kogut, B. et Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625–646.
- Kogut, B., Walker, G. et Anand, J. (2002). Agency and institutions: National divergences in diversification behavior. *Organization Science*, 13(2), 162–178.
- Kostova, T. et Zaheer, S. 1999. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multi-national enterprise. *Academy of Management Review*, 24, 64–81.

- Lapan, S. D., Quartaroli, M. T. et Riemer, F. J. (2011). *Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs* (1e éd.). Jossey-Bass.
- Lawrence, T. B. et Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. Dans S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, et W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (2e éd.), 215–254. London: SAGE Publications.
- Le Vine, S., Zolfaghari, A. et Polak, J. (2014). Carsharing: Evolution, Challenges and Opportunities. Centre for Transport Studies, Imperial College London. Récupéré à partir de [https://www.acea.be/uploads/publications/SAG\\_Report\\_-\\_Car\\_Sharing.pdf](https://www.acea.be/uploads/publications/SAG_Report_-_Car_Sharing.pdf) (consulté le 15 mai 2016).
- Lee, G. K. et Lieberman, M. B. (2010). Acquisition vs. internal development as modes of market entry. *Strategic Management Journal*, 31(2), 140–158.
- Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, 16(5), 333–351.
- Locke, K. et Golden-Biddle, K. (1997). Constructing Opportunities for Contribution: Structuring Intertextual Coherence and "Problematizing" in Organizational Studies. *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1023–1062.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional sources of practice variation: Staffing university and college recycling programs. *Administrative Science Quarterly*, 46, 29–56.
- Luo, Y. (2001). 'Determinants of entry in an emerging economy: a multilevel approach'. *Journal of Management Studies*, 38(3), 443–72.
- Maanen, J. V. (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. *Administrative Science Quarterly*, 520–527.
- Madhok, A. (1998). The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. *International Business Review*, 7(3), 259–290.
- Maguire, S. (2006). The Emergence of New Global Institutions: A Discursive Perspective. *Organization Studies*, 27(1), 7–29.

- Major, M., McCarrey, M., Mercier, P. et Yvon, G. (1994). Meanings of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(3), 251–263.
- Maltese, L. (2007). Spécificités des actifs et management des événements sportifs : proposition d'une nouvelle approche méthodologique et analytique. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 6–9.
- Martin, E. et Shaheen, S. (2016, juillet). Impacts of Car2go on Vehicle Ownership, Modal Shift, and Greenhouse Gas Emissions: an analysis of five north american cities. *TSRC*. Récupéré à partir de [http://innovativemobility.org/wp-content/uploads/2016/07/ImpactsofCar2go\\_FiveCities\\_2016.pdf](http://innovativemobility.org/wp-content/uploads/2016/07/ImpactsofCar2go_FiveCities_2016.pdf) (consulté le 1 octobre 2016).
- Mathe, H. et Perras, C. (1994). Successful global strategies for service companies. *Long Range Planning*, 27(1).
- Meaton, J. et Low, C. (2003). Car Club Development: The Role of Local Champions. *World Transport Policy & Practice*, 9(3), 32–40.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation* (2e éd.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, K. E. et Nguyen, H. V. (2005). Foreign Investment Strategies and Sub-national Institutions in Emerging Markets: Evidence from Vietnam. *Journal of Management Studies*, 42(1), 63–93.
- Meyer, K.E. (2001). Institutions, transaction costs, and entry mode choice in eastern Europe. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 357–367.
- Millard-Ball, A., Murray, G., Schure, J. Ter, Fox, C. et Burkhardt, J. (2005). *Car-Sharing: Where and How it Succeeds*. Transit Cooperative Research Program Report 108. Washington D.C.: Transportation Research Board.
- Morgan, G. (2005). Institutional Legacies and Firm Dynamics: The Growth and Internationalization of UK and German Law Firms. *Organization Studies*, 26(12), 1765–1785.

- Morschett, D., Schramm-Klein, H. et Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60–77.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Ojala, A. et Tyrväinen, P. (2006). Business models and market entry mode choice of small software firms. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3), 69–81.
- Padmanabhan, P. et Cho, K. (1996). Ownership strategy for a foreign affiliate: an empirical investigation of Japanese firms. *Management International Review*, 36(1), 45–65.
- Palmer, A. (1995). Services marketing principles and practice. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Pan, Y. et Tse, D.K. (2000). The hierarchical model of market entry modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 535–554.
- Patterson, P. G. et Cicic, M. (1995). A typology of service firms in international markets: An empirical investigation. *Journal of International Marketing*, 3(4), 57–83.
- Patton, M. Q. (1985). Quality in qualitative research: Methodological principles and recent developments. Discours en tant que professeur invité à la Division J de l'American Educational Research Association, Chicago, Avril 1985.
- Patton, M. Q. (2001). *Qualitative Research et Evaluation Methods* (3e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Prettenthaler, F. E., et Steininger, K. W. (1999). From Ownership to Service Use Lifestyle. *Ecological Economics*, 28(3), 443–453.

- Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimization, and the survival of organizations in the American automobile industry, 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29–44.
- Robert, B. (2000). Développer un service de partage de véhicules dans un environnement hostile - Les vertus du pragmatisme. Repéré à partir de [http://www.communauto.com/images/03.coupures\\_de\\_presse/Dev\\_auto-partage.pdf](http://www.communauto.com/images/03.coupures_de_presse/Dev_auto-partage.pdf) (consulté le 15 mai 2016).
- Robert, B. (2005). *Recueil de textes sur Communauto Inc.: le plus ancien service d'auto-partage en Amérique du Nord*. Mémoire présenté à l'École Supérieure d'Aménagement du Territoire et de Développement Régional. Université Laval (Québec). Récupéré à partir de <http://www.communauto.com/images/RecueilDeTextes.pdf> (consulté le 15 mai 2016).
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Saldana, J. (2011). *Fundamentals of Qualitative Research* (1e éd.). New York: Cambridge University Press.
- Sanchez-Peinado, E. et Pla-Barber, J. (2006). A multidimensional concept of uncertainty and its influence on the entry mode choice: An empirical analysis in the service sector. *International Business Review*, 15(3), 215–232.
- Scott, W. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, 32(4), 493–511.
- Shaheen, S. et Cohen, A. (2015). Innovative mobility carsharing outlook: carsharing market overview, analysis, and trends. (Été 2015) Récupéré à partir de [http://isrc.berkeley.edu/sites/default/files/Summer%202015%20Carsharing%20Outlook\\_Final%20%281%29\\_0.pdf](http://isrc.berkeley.edu/sites/default/files/Summer%202015%20Carsharing%20Outlook_Final%20%281%29_0.pdf) (consulté le 17 mai 2016).

- Shaheen, S. et Cohen, A. (2016). Innovative mobility carsharing outlook: carsharing market overview, analysis, and trends. (Hiver 2016). Récupéré à partir de [http://innovativemobility.org/wp-content/uploads/2016/02/Innovative-Mobility-Industry-Outlook\\_World-2016-Final.pdf](http://innovativemobility.org/wp-content/uploads/2016/02/Innovative-Mobility-Industry-Outlook_World-2016-Final.pdf) (consulté le 6 mai 2016).
- Shaheen, S., Chan, N. et Micheaux, H. (2015). One-way carsharing's evolution and operator perspectives from the Americas. *Transportation*, 42, 519–536.
- Shaheen, S., Cohen, A. et Chung, M. (2009). North American Carsharing: 10-Year Retrospective. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, (2110), 35–44.
- Shaheen, S., Rodier, C., Murray, G., Cohen, A. et Elliot, M. (2010, mars). Carsharing and Public Parking Policies: assessing benefits, Costs, and best Practices in North America. *MTI Report*, 09-09. San José: Mineta Transportation Institute.
- Shaheen, S., Sperling, D. et Wagner, C. (1998). Carsharing in Europe and North America: Past present and future. *Transportation Quarterly*, 52(3), 35–52.
- Shaheen, S., Sperling, D. et Wagner, C. (1999). A short history of carsharing in the 90's. *The Journal of World Transport Policy & Practice*, 5(3), 18–40.
- Shaheen, S. et Cohen, A. (2013). Carsharing and personal vehicle services: worldwide market developments and emerging trends. *International Journal of Sustainable Transportation*, 7, 5–34.
- Shank, G. (2008). Abduction. Dans L. M. Given (Ed.), *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*, 1–2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sharma, V. M. et Erramilli, M. K. (2004). Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1–17.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research* (1e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3e éd.), 443–466. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Stake, R. (2006). *Multiple case study analysis*. New York: The Guilford Press.
- Stopford, J. M. et Wells, L. T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. New York, NY: Basic Book.
- Tecsoft. (2006). *Le projet auto + bus : évaluation d'initiatives de mobilité combinée dans les villes canadiennes*.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194.
- Teece, J. (1988). Capturing value from technological innovation: integration, strategic partnering, and licensing decisions. *Interfaces*, 18(3), 46–61.
- Teegen, H., Doh, J. P. et Vachani, S. (2004). The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 463–483.
- Terpstra, V. (1987). *International Marketing* (4e éd.) New York: The Dryden Press
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: Analysis types and software tools*. New York: Falmer.
- Tihanyi, L., Griffith, D. A. et Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and the MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 36, 270–283.
- Trochim, W. (1989). Outcome pattern matching and program theory. *Evaluation and Program Planning*, 12(4), 355–366.
- Tsai, M-T. et Cheng, Y-M. (2004). Asset specificity, culture, experience, firm size and entry mode strategy: Taiwanese manufacturing firms in China, South-East Asia and Western Europe. *International Journal of Commerce and Management*, 14(3-4), 1–27
- Vandermerwe, S. et Chadwick, M. (1989). The internationalisation of services. *The Service Industries Journal*, 9(1), 79–93.

- Vaskelainen, T. (2014). Sustainable Business Models - The Case of Car Sharing. Dans Resilience - The New Research Frontier: Proceedings of the 20th Annual International Sustainable Development Research Conference (p. 615–627). Norwegian University of Science and Technology; International Sustainable Development Research Society.
- Weinstein, A. K. (1974). The international expansion of U.S. multinational advertising agencies. *MSU Business Topics* (Summer), 29–35.
- Weinstein, A. K. (1977). Foreign investments by service firms: The case of multinational advertising agencies. *Journal of International Business Studies* (Spring/Summer), 83–91.
- Wernerfelt, B. (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. *Journal of General Management*, 14(3), 4–12.
- Wilkins, L. (1989). *Developing Corporate Character*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Williamson, O. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36, 269–96.
- Wilson, B. (1980). The propensity of multinational companies to expand through acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 59–65.
- Windrum, P. et Tomlinson, M. (1999). Knowledge-intensive services and international competitiveness: A four country comparison. *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3), 391–407.
- Witter, D. (2015). *IBISWorld industry report: Car sharing providers in the US*. IBISWorld, March, ID 0D4343.
- Wolcott, H. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Woodcock, C. P., Beamish, P. W. et Makino, S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253–73.

- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and methods* (5e éd.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yiu, D., et Makino, S. (2002). The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. *Organization Science*, 13(6), 667–683.
- Yves, P. et Helfer, F. (2016). Car2go Montreal: The eletrification opportunity. *Ivey Publishing*, 9B16M056. Récupéré à partir de <https://www.iveycases.com/ProductView.aspx?id=78313> (consulté le 7 juin 2016).
- Zacharakis, A. (1997). Entrepreneurial Entry into Foreign Markets: A Transaction Cost Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(3), 23–39.
- Zahra, S. A., Ireland, R. D. et Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zhao, H., Luo, Y. et Suh, T. (2004) Transaction cost determinants and ownership-based entry mode choice: A meta-analytical review. *Journal of International Business Studies*, 35(6), 524–544.
- Zott, C., Amit, R. et Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

## 2. Sites web et publications non-académiques

Abber, C. (2012, février 2). Zipcar grant keeps Brandeis programs rolling. *Brandeis NOW*. Récupéré à partir de

<http://www.brandeis.edu/now/2012/february/zipcar.html> (consulté le 15 juin 2016).

Arizona State University. (2007, août 30). Flexcar makes way to Tempe campus. *ASU Now*. Récupéré à partir de <https://asunow.asu.edu/content/flexcar-makes-way-tempe-campus> (consulté le 20 janvier 2017).

Association des résidants des Jardins Taché. (2003, septembre). Communauto, l'auto-partage à son meilleur. *Le Bulletin des JardinsTaché*, 5(2). Récupéré à partir de <https://jardinstachevaltetreau.files.wordpress.com/2015/02/vol5-no2-sept2003.pdf> (consulté le 11 avril 2017).

Auto Rental News. (2011, octobre 26). Federal GSA & State of Illinois add car sharing to fleet programs. *Auto Rental News*. Récupéré à partir de <http://www.autorentalnews.com/news/story/2011/10/federal-gsa-state-of-illinois-add-carsharing-to-fleet-programs.aspx> (consulté le 18 juin 2016).

Auto Rental News. (2013, janvier 23). Daimler consolidates car2go and other mobility services. *Auto Rental News*. Récupéré à partir de <http://www.autorentalnews.com/channel/rental-operations/news/story/2013/01/daimler-consolidates-Car2go-and-other-mobility-services.aspx> (consulté le 1 octobre 2016).

Auto Rental News. (2016). Fact Book. *Auto Rental News*. Récupéré à partir de <http://www.autorentalnews.com/fileviewer/2229.aspx> (consulté le 22 octobre 2016).

Auto123.com. (2011, avril 14). Communauto salue l'entrée en bourse de Zipcar. Récupéré à partir de <https://www.auto123.com/fr/actualites/communauto-salue-lentree-en-bourse-de-zipcar/21026/> (consulté le 3 août 2016).

Automotive News Europe. (2014, avril 1). Daimler to acquire Evonik's stake in battery cell venture Li-Tec. Récupéré à partir de <http://europe.autonews.com/article/20140401/ANE/140409997/daimler-to-acquire-evoniks-stake-in-battery-cell-venture-li-tec> (consulté le 1 octobre 2016).

Automotive World. (2014, septembre 3). Moovel acquires mytaxi and RideScout. Récupéré à partir de <http://www.automotiveworld.com/news-releases/moovel-acquires-mytaxi-ridescout/> (consulté le 1 octobre 2016).

Avis Budget Group. (2015, février 19). Edited transcript: CAR - Q4 2014 Avis Budget Group Inc earnings call. *Thomson Reuters Street Events*. Récupéré à partir de [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3386127205x0x813033/C0266A9C-D2FB-4BEF-A5D6-9BA530BEAEB7/CAR-Transcript-2015-02-19T13\\_30.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3386127205x0x813033/C0266A9C-D2FB-4BEF-A5D6-9BA530BEAEB7/CAR-Transcript-2015-02-19T13_30.pdf) (consulté le 8 décembre 2016).

Avis Budget Group. (2016, février 24). Avis Budget Group, Inc. (CAR) : Q4 2015 earnings call. *FactSet CallStreet*. Récupéré à partir de [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3386127205x0x877284/DE788698-BAA1-4099-9900-AC43627A6BB8/CAR\\_4Q15\\_Earnings\\_Call\\_Transcript.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3386127205x0x877284/DE788698-BAA1-4099-9900-AC43627A6BB8/CAR_4Q15_Earnings_Call_Transcript.pdf) (consulté le 8 décembre 2016).

Avis Budget Group. (2013, janvier). Investor presentation regarding Avis Budget Group's acquisition of Zipcar. Récupéré à partir de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/723612/000119312513001136/d460253dex992.htm> (consulté le 22 octobre 2016).

Avis Budget Group. (2013, mars 14). Avis Budget Group completes acquisition of Zipcar. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <http://globenewswire.com/news-release/2013/03/14/530847/10025252/en/Avis-Budget-Group-Completes-Acquisition-of-Zipcar.html> (consulté le 22 octobre 2016).

Avis Budget Group. (2014, février 14). Avis Budget Group reports record fourth quarter 2014 Results. Récupéré à partir de  
<http://ir.avisbudgetgroup.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=897071> (consulté le 8 juillet 2016).

Avis Budget Group. (2015, mai 5). Edited transcript CAR - Avis Budget Group Investor Day. *Thomson Reuters Street Events*. Récupéré à partir de  
[http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x796505/8942ED16-FA8F-4D32-837C-678186A54612/CAR-Transcript-2014-02-24T13\\_30.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x796505/8942ED16-FA8F-4D32-837C-678186A54612/CAR-Transcript-2014-02-24T13_30.pdf) (consulté le 11 décembre 2016).

Avis Budget Group. (2015, mai 5). Edited transcript CAR - Q1 2015 Avis Budget Group Inc Earnings Call. *Thomson Reuters Street Events*. Récupéré à partir de  
[http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x827603/54438AD7-DB45-41DA-8042-4C78297D2F31/CAR\\_1Q15\\_Earnings\\_Call\\_Transcript.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x827603/54438AD7-DB45-41DA-8042-4C78297D2F31/CAR_1Q15_Earnings_Call_Transcript.pdf) (consulté le 11 décembre 2016).

Avis Budget Group. (2015). Annual Report 2015. Récupéré à partir de  
<http://ir.avisbudgetgroup.com/annuals.cfm> (consulté le 6 mai 2016).

Avis Budget Group. (2016, mai 4). Avis Budget Group, Inc. CAR : Q1 2016 Earnings Call. *FactSet CallStreet*. Récupéré à partir de  
[http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x890577/7939D6C1-6090-4AC7-B15E-57571ABA4827/CAR\\_1Q16\\_Earnings\\_Call\\_Transcript\\_Corrected\\_.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x890577/7939D6C1-6090-4AC7-B15E-57571ABA4827/CAR_1Q16_Earnings_Call_Transcript_Corrected_.pdf) (consulté le 11 décembre 2016).

Avis Budget Group. (2016, mars 29). Annual report 2015. Récupéré à partir de  
<http://www.shareholder.com/visitors/dynamicdoc/document.cfm?documentid=3182&companyid=ABEA-36XVJR&PIN=185807686&zid=1b35c029> (consulté le 22 octobre 2016).

- Avis Budget Group. (2016, novembre 15). Edited transcript CAR - Avis Budget Group Inc Investor Day Meeting. *Thomson Reuters Street Events*. Récupéré à partir de [http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x918000/1B72CDC9-2B62-4EE0-8405-F4E8A66DFF6B/2016\\_Investor\\_Day\\_Transcript.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ABEA-36XVJR/3400353612x0x918000/1B72CDC9-2B62-4EE0-8405-F4E8A66DFF6B/2016_Investor_Day_Transcript.pdf) (consulté le 11 décembre 2016).
- Avis Budget Group. (2016a). Our purpose mission and vision. Récupéré à partir de <http://www.avisbudgetgroup.com/company-information/our-purpose-mission-and-vision/> (consulté le 22 octobre 2016).
- Avis Budget Group. (2016b). The Avis Budget timeline. Récupéré à partir de <http://www.avisbudgetgroup.com/company-information/our-brands/the-avis-budget-timeline/> (consulté le 22 octobre 2016).
- Avis Europe. (1998, décembre 11). Avis Europe plc Acquisition of 3 Arrows Ltd. *The Auto Channel*. Récupéré à partir de <http://www.theautochannel.com/news/press/date/19981210/press001406.html> (consulté le 8 décembre 2016).
- Barth, C. (2016, mai 23). Opinion / your marketing should be more like Car2go. *Contagious*. Récupéré à partir de <http://www.contagious.com/blogs/news-and-views/117673861-opinion-your-marketing-should-be-more-like-Car2go> (consulté le 1 octobre 2016).
- Battle, J. (2011, janvier 10). Zipcar, MSU hold rollout event. *MSU Today*. Récupéré à partir de <http://msutoday.msu.edu/news/2011/zipcar-msu-hold-rollout-event/> (consulté le 24 janvier 2017).
- Beauchamp, D. (2009, juillet 2). Communauto bientôt en Bourse ? *Les Affaires*. Récupéré à partir de <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/transport/communauto-bientetocirct-en-bourse/495457> (consulté le 3 août 2016).

- Beauchemin, M. (2015, janvier 27). Autopartage, à la conquête de paris. *La Presse*. Récupéré à partir de [http://plus.lapresse.ca/screens/0b84a20b-eb2f-47ac-8449-a6e61ae60627%7C\\_0.html](http://plus.lapresse.ca/screens/0b84a20b-eb2f-47ac-8449-a6e61ae60627%7C_0.html) (consulté le 11 août 2016).
- Bédard, M. (2010, septembre 16). VIA RAIL Canada et Communauto annoncent un nouveau combo train/auto. *Le Québec Express*. Récupéré à partir <http://www.lequebecexpress.com/Actualites/2010-09-16/article-1761425/VIA-RAIL-Canada-et-Communauto-annoncent-un-nouveau-combo-train-auto/> (consulté le 31 juillet 2016).
- Bélair-Cirino, M. (2012, janvier 17). Communauto - Place aux voitures électriques. *Le Devoir*. Récupéré à partir <http://www.ledevoir.com/societe/actualites-en-societe/340439/communauto-place-aux-voitures-electriques> (consulté le 31 juillet 2016).
- Bentley-Smith, A. (2015, septembre 18). CSU Dominguez Hills partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *CSUDH News Releases*. Récupéré à partir de <http://www.csudhnews.com/2015/09/zipcar/> (consulté le 8 janvier 2017).
- Bermudez, E. (2010, février 4). Los Angeles might expand use of Zipcars. *LA Times*. Récupéré à partir de <http://articles.latimes.com/2010/feb/04/local/la-me-zipcar4-2010feb04> (consulté le 18 juin 2016).
- Bertoncello, M. et Wee, D. (2015, juin). Ten ways autonomous driving could redefine the automotive world. *McKinsey&Compay*. Récupéré à partir de <http://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/ten-ways-autonomous-driving-could-redefine-the-automotive-world> (consulté le 22 octobre 2016).
- Blanco, S. (2012, juin 20). Car2go suspends operation in Lyon, France because of name conflict with Car' Go. *Autoblog*. Récupéré à partir de <http://www.autoblog.com/2012/06/20/Car2go-suspends-operation-in-lyon-france-because-of-name-conflict/> (consulté le 1 octobre 2016).

- Blanco, S. (2016, mars 17). Car2go kills all-EV fleet in San Diego, replaces it with gas cars. *Autoblog*. Récupéré à partir de <http://www.autoblog.com/2016/03/17/Car2go-kills-all-ev-fleet-san-diego-gas-cars/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Bliss, L. (2016, juillet 20). Here's how many cars this car-sharing service killed. *Citylab*. Récupéré à partir de <http://www.citylab.com/commute/2016/07/Car2go-car-ownership-vmt-ghg/491825/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Block, D. (2013, septembre 26). Zipcar says Detroit 'most successful launch in the last year'. *Mlive*. Récupéré à partir de [http://www.mlive.com/business/detroit/index.ssf?2013/09/zipcar\\_says\\_detroit\\_most\\_sucess.html](http://www.mlive.com/business/detroit/index.ssf?2013/09/zipcar_says_detroit_most_sucess.html) (consulté le 15 juin 2016).
- Bolle, H. (2012, septembre 11). Mobizen veut concurrencer Autolib' avec 4000 voitures dans Paris. *Challenges*. Récupéré à partir de <http://www.challenges.fr/entreprise/20120911.CHA0605/mobizen-veut-concurrencer-autolib-avec-4000-voitures-dans-paris.html> (consulté le 4 juin 2016).
- Bond, V. (2013, novembre 4). How self-driving cars could transform the rental market. *Automotive News*. Récupéré à partir de <http://www.autonews.com/article/20131104/OEM06/311049988/how-self-driving-cars-could-transform-the-rental-market> (consulté le 22 octobre 2016).
- Botsman, R. (2015, 27 mai). Defining the sharing economy: what is collaborative consumption - and what isn't? *Co.Exist*. Récupéré à partir de <http://www.fastcoexist.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt> (consulté le 6 mai 2016).
- Bowdoin College. (2008, août 26). Bowdoin to provide Zipcar service for students, employees and the community. *Campus News*. Récupéré à partir de <http://www.bowdoin.edu/news/archives/1bowdoincampus/005403.shtml> (consulté le 15 janvier 2017).

- Brobst, C. (2011, janvier 19). Zipcar program comes to CNU. *The Capitan's Log*. Récupéré à partir de <http://www.thecaptainslog.org/2011/news/zipcar-program-comes-to-cnu/> (consulté le 16 juin 2016).
- Brown, D. (2006, novembre 7). Car-sharing arrives on U-M campus. *University of Michigan – Michigan News*. Récupéré à partir de <http://ns.umich.edu/new/releases/1046-car-sharing-arrives-on-u-m-campus> (consulté le 8 janvier 2017).
- Brown, J.M. (2010, décembre 14). Zipcar expansion in Santa Cruz seen as good for environment. *Santa Cruz Sentinel*. Récupéré à partir de <http://www.santacruzsentinel.com/general-news/20101114/zipcar-expansion-in-santa-cruz-seen-as-good-for-environment> (consulté le 16 juin 2016).
- Brown, L. (2013, décembre 17). Zipcar expands to St. Louis. *St. Louis Post-Dispatch*. Récupéré à partir de [http://www.stltoday.com/business/local/zipcar-expands-to-st-louis/article\\_ac10ebe9-ab9f-552c-be29-a21f4db608c8.html](http://www.stltoday.com/business/local/zipcar-expands-to-st-louis/article_ac10ebe9-ab9f-552c-be29-a21f4db608c8.html) (consulté le 24 janvier 2017).
- Bunte, M. (2012, octobre 11). Parking deal brings car-share program to Grand Rapids. *Mlive*. Récupéré à partir de [http://www.mlive.com/business/west-michigan/index.ssf?/2012/10/car\\_share\\_coming\\_to\\_grand\\_rapi.html](http://www.mlive.com/business/west-michigan/index.ssf?/2012/10/car_share_coming_to_grand_rapi.html) (consulté le 16 juin 2016).
- Bunte, M. (2015, février 25). Mayor George Heartwell wants Grand Rapids in car-sharing business. *Mlive*. Récupéré à partir de [http://www.mlive.com/news/grand-rapids/index.ssf?/2015/02/mayor\\_george\\_heartwell\\_wants\\_g.html](http://www.mlive.com/news/grand-rapids/index.ssf?/2015/02/mayor_george_heartwell_wants_g.html) (consulté le 16 juin 2016).
- California State University – Channel Islands. (2011, août 18). CI Partners with Zipcar to Offer Car Sharing on Campus. Récupéré à partir de <http://www.csuci.edu/news/releases/2011-cipartnerswithzipcar.htm> (consulté le 8 janvier 2017).

- California State University – East Bay. (2010, mars 30). Cal State East Bay brings Zipcar to Hayward campus. *CSUEB News*. Récupéré à partir de <http://www.csueastbay.edu/news/2010/03/zipcarrelease-033010.html> (consulté le 6 janvier 2017).
- Car2go Miami. (2016). Service Suspension. Récupéré à partir de <http://miami.car2go.com/> (consulté le 7 juin 2016).
- Car2go Nederland. (2016). Sign up. Récupéré à partir de <https://www.car2go.com/runr/?rl=en&rc=NL#/en/NL/registration/account-personal> (consulté le 7 juin 2016).
- Car2go North America LLC et Car2go Canada Ltd. (2015, juin 1). Conditions pour les membres. Récupéré à partir de <https://www.Car2go.com/media/data/canada/legal-documents/ca-fr-terms-and-conditions.pdf> (consulté le 1 octobre 2016).
- Car2go North America LLC. (2011, novembre 18). Service starts today for North America's first all-electric carsharing network by Car2go. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/service-starts-today-for-north-americas-first-all-electric-carsharing-network-by-Car2go-134112143.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Car2go North America LLC. (2015, mars 20). Paul DeLong named president & CEO of Car2go North America. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/paul-delong-named-president--ceo-of-Car2go-north-america-300052911.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Car2go Washington DC. (2016). DC and Arlington: Bridging the Gap. Récupéré à partir de <http://washingtondc.car2go.com/dc-and-arlington-bridging-the-gap/> (consulté le 7 juin 2016).
- Car2go. (2016, octobre 4). Car2go crosses two million global member milestone. Récupéré à partir de <https://www.Car2go.com/media/data/usa/microsite-press/files/2m-member-Car2go-na.pdf> (consulté le 22 octobre 2016).

- Carbasse, M. (2016, janvier 11). Communauto n'en finit pas de grandir. *Le Journal de l'Assurance*. Récupéré à partir <http://journal-assurance.ca/article/communauto-nen-finit-pas-de-grandir/> (consulté le 31 juillet 2016).
- Carlow University (2015, automne). Zipping around town. *Carlow University Magazine*. Récupéré à partir de  
[http://www.carlow.edu/uploadedFiles/News/Publications/Carlow\\_Magazine\\_Fall\\_2015.pdf](http://www.carlow.edu/uploadedFiles/News/Publications/Carlow_Magazine_Fall_2015.pdf) (consulté le 10 janvier 2017).
- CarShare Atlantic. (2016, mai 3). CarShareHFX becomes CarShare Atlantic and increases its fleet by 30%. Récupéré à partir de  
<https://www.carshareatlantic.ca/carsharehfx-becomes-carshare-atlantic-increases-fleet-30/#more-1302> (consulté le 9 août 2016).
- CarShare Atlantic. (2016). Our driving force. Récupéré à partir de  
<https://www.carshareatlantic.ca/about-us/> (consulté le 14 août 2016).
- Carsharing Association. (2016). CSA Members. Récupéré à partir de  
<http://carsharing.org/csa-members-2/> (consulté le 15 mai 2016).
- CBC News. (2016, avril 13). Car2go street parking issue won't stop service, GM says. *CBC News Toronto*. Récupéré à partir de  
<http://www.cbc.ca/news/canada/toronto/programs/metromorning/Car2go-parking-1.3533274> (consulté le 1 octobre 2016).
- CBC News. (2016, janvier 12). After 15 years, Vrtucar sells to Communauto. *All in a day*. Récupéré à partir de  
<http://www.cbc.ca/news/canada/ottawa/programs/allinaday/after-15-years-vrtucar-sells-to-communauto-1.3400943> (consulté le 12 avril 2017).
- CBS Miami. (2016, janvier 22). Car2Go suspending service in Miami & Miami Beach. *CBS Miami*. Récupéré à partir de <http://miami.cbslocal.com/2016/01/22/car2go-suspending-service-in-miami-miami-beach/> (consulté le 7 juin 2016).
- Ceille, K. (2016). The Future of Car Sharing with Autonomous Wheels. *Ziptopia*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/ziptopia/future-city/future-of-car-sharing-with-autonomous-wheels> (consulté le 22 octobre 2016).

- CERTU. (2003, décembre). La Lettre de la voiture en temps partagé. Récupéré à partir de  
[http://www.communauto.com/images/03.coupures\\_de\\_presse/CERTU\\_AutoPartage1.pdf](http://www.communauto.com/images/03.coupures_de_presse/CERTU_AutoPartage1.pdf) (consulté le 17 avril 2017).
- Champagne, S. (2012, avril 5). Communauto va encore plus loin. *La Presse*. Récupéré à partir de <http://affaires.lapresse.ca/portfolio/serie-innovations/201204/05/01-4512677-communauto-va-encore-plus-loin.php> (consulté le 31 juillet 2016).
- Channel 3000. (2015, septembre 1). Madison car sharing company bought by Zipcar. *Channel 3000*. Récupéré à partir de  
<http://www.channel3000.com/money/Madison-car-sharing-company-bought-by-Zipcar/35034524> (consulté le 16 juin 2016).
- Chantung, M. (2016, février 12). Zipcar offers campus a new and affordable transportation option. *CSUSM News Center*. Récupéré à partir de <http://news.csusm.edu/zipcar-launch> (consulté le 8 janvier 2017).
- Chase, R. (2014, avril 3). Will a world of driverless cars be heaven or hell? *The Atlantic Citylab*. Récupéré à partir de <http://www.citylab.com/commute/2014/04/will-world-driverless-cars-be-heaven-or-hell/8784/> (consulté le 22 octobre 2016).
- Cheyney University. (2015, septembre 16). Organization fair & Zipcar launch attract students at Cheyney University. *Cheyney University News*. Récupéré à partir de <http://www.cheyney.edu/news/Organization-Fair-Zipcar-Launch-Attract-Students-at-Cheyney-University.cfm> (consulté le 10 janvier 2017).
- Chin, R. (2016, mars 6). Disrupting mobility summit -- social trends disrupting mobility (parallel session). *You Tube*. Récupéré à partir de <https://www.youtube.com/watch?v=u5xesFCNU9U&feature=youtu.be&t=45m33s> (consulté le 1 octobre 2016).
- City of Knoxville Tennessee. (2013, février 20). Mayor Rogero welcomes Zipcar to Knoxville. *News Releases City of Knoxville, Tennessee*. Récupéré à partir de [http://www.cityofknoxville.org/Press\\_Releases/Content/2013/0220c.asp](http://www.cityofknoxville.org/Press_Releases/Content/2013/0220c.asp) (consulté le 16 juin 2016).

- City Population. (2016). Search engine. Récupéré à partir de  
<http://www.citypopulation.de/search.html> (consulté le 17 juillet 2016).
- Clifford, S. (2008, mars 1). How fast can this thing go, anyway? *Inc.* Récupéré à partir de <http://www.inc.com/magazine/20080301/how-fast-can-this-thing-go-anyway.html> (consulté le 22 octobre 2016).
- CNW Telbec. (2016, juin 19). EVS29 International conference: Communauto is offering an exclusive electric carsharing experience. *Edmonton Journal*. Récupéré à partir de <http://www.edmontonjournal.com/business/cnw/release.html?rkey=20160619C7087&filter=5599> (consulté le 31 juillet 2016).
- CNW. (2010, juin 1). Communauto to offer all-electric Nissan LEAF to clients in 2011. Récupéré à partir <http://www.newswire.ca/news-releases/communauto-to-offer-all-electric-nissan-leaf-to-clients-in-2011-544099122.html> (consulté le 31 juillet 2016).
- Communauto. (2001, novembre 29). Publicité pour LA TRIBUNE. Récupéré à partir de [www.communauto.com/abonnes/LA%20TRIBUNE\\_1dec01.pdf](http://www.communauto.com/abonnes/LA%20TRIBUNE_1dec01.pdf) (consulté le 12 avril 2017).
- Communauto. (2006, août). 10 000! Communauto vient de franchir le seuil des 10 000 usagers actifs mais Transport Québec n'estime toujours pas requis de s'intéresser au phénomène de l'autopartage. Récupéré à partir de [http://www.communauto.com/%5C/abonnes/10000abonnes\\_aout06.pdf](http://www.communauto.com/%5C/abonnes/10000abonnes_aout06.pdf) (consulté le 24 août 2016).
- Communauto. (2009). Entreprise visionnaire de l'année ! Récupéré à partir de [http://www.communauto.com/abonnes/Trophees\\_Vision2009\\_web.pdf](http://www.communauto.com/abonnes/Trophees_Vision2009_web.pdf) (consulté le 14 août 2016).
- Communauto. (2010, juin 10). Crossing the bridge with Vrtucar – Communauto traverse le pont. Récupéré à partir de [http://www.communauto.com/archives/communiques/2010/vrtucar/index\\_ENG.html](http://www.communauto.com/archives/communiques/2010/vrtucar/index_ENG.html) (consulté le 17 juillet 2016).

- Communauto. (2011, avril). Communauto's first incursion in an out-of-province market. *L'écho-mobile*, 17(1). Récupéré à partir de [http://www.communauto.com/abonnes/echo-mobile\\_v17n01\\_web\\_eng.pdf](http://www.communauto.com/abonnes/echo-mobile_v17n01_web_eng.pdf) (consulté le 11 avril 2017).
- Communauto. (2011, janvier 24). CarSharing Association announced. Récupéré à partir de <http://actualites.communauto.com/en/2011/01/24/carsharing-association-announced/> (consulté le 3 août 2016).
- Communauto. (2013, avril 2). Voitures en libre-service sans réservation : Communauto approuve les choix de la Ville de Montréal. Récupéré à partir <http://actualites.communauto.com/2013/04/02/voitures-en-libre-service-sans-reservation-communauto-approuve-les-choix-de-la-ville-de-montreal/> (consulté le 31 juillet 2016).
- Communauto. (2015, janvier 16). Connaissez immédiatement le coût de votre trajet Auto-mobile. Récupéré à partir <http://actualites.communauto.com/2015/01/16/titre/> (consulté le 31 juillet 2016).
- Communauto. (2015, juin 25). Règlement d'utilisation des véhicules Auto-mobile (LSI). Récupéré à partir [http://www.communauto.com/auto-mobile/Reglements\\_auto-mobile\\_fr.pdf](http://www.communauto.com/auto-mobile/Reglements_auto-mobile_fr.pdf) (consulté le 31 juillet 2016).
- Communauto. (2016, avril 19). Plus de 500 nouveaux véhicules chez Communauto : L'offre du service Auto-mobile double à Montréal et à Québec. Récupéré à partir de <http://actualites.communauto.com/2016/04/19/550-nouveaux-vehicules-chez-communauto-loffre-auto-mobile-double-a-montreal-a-quebec/> (consulté le 31 juillet 2016).
- Communauto. (2016, février). Mémoire sur la stratégie gouvernementale de développement durable. Révisée (2015-2020 – Projet) : Déposé par Communauto. Récupéré à partir [http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ\\_Vigie\\_Bll\\_DocumentGenerique\\_98387&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+v1v9tjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz](http://www.assnat.qc.ca/Media/Process.aspx?MediaId=ANQ_Vigie_Bll_DocumentGenerique_98387&process=Default&token=ZyMoxNwUn8ikQ+TRKYwPCjWrKwg+v1v9tjj7p3xLGTZDmLVSmJLoqe/vG7/YWzz) (consulté le 31 juillet 2016).

2016).

Communauto. (2016, janvier 11). Vrtucar et Communauto fusionnent pour améliorer l'offre d'autopartage dans l'est du Canada. Récupéré à partir de <http://actualites.communauto.com/2016/01/11/vrtucar-communauto-fusionnent-pour-ameliorer-loffre-dautopartage-dans-lest-du-canada/> (consulté le 9 août 2016).

Communauto. (2016, janvier 26). Entente de partenariat entre First Capital et Communauto pour améliorer l'accès à la mobilité partagée. Récupéré à partir de <http://actualites.communauto.com/2016/01/26/entente-de-partenariat-entre-capital-communauto-pour-ameliorer-lacces-a-la-mobilite-partagee/> (consulté le 31 juillet 2016).

Communauto. (2016, juin 17). Congrès international EVS29 : le service d'autopartage 100% électrique et hybride de Communauto en démonstration. Récupéré à partir de <http://actualites.communauto.com/2016/06/17/congres-international-evs29-le-service-dautopartage-100-electrique-hybride-de-communauto-en-demonstration/> (consulté le 31 juillet 2016).

Communauto. (2016, mars 11). Mobilité durable : deux nouveaux emplacements Communauto à Longueuil. Récupéré à partir de <http://actualites.communauto.com/2016/03/11/mobilite-durable-deux-nouveaux-points-de-service-de-communauto-a-longueuil/> (consulté le 31 juillet 2016).

Communauto. (2016a). Qui sommes-nous ? Récupéré à partir de <http://www.communauto.com/archives/qui.html> (consulté le 31 juillet 2016).

Communauto. (2016b). Communauto en bref ! Récupéré à partir de <http://www.communauto.com/fr/comment.html> (consulté le 31 juillet 2016).

Communauto. (2016c). Bilan environnemental. Récupéré à partir de <http://www.communauto.com/archives/bilan.html> (consulté le 14 août 2016).

Communauto. (2016d). Contact us. Récupéré à partir de <http://www.communauto.com/en/contact.html> (consulté le 19 juin 2016).

- Competition Comission. (2010, décembre). Zipcar and Streetcar: A report on the completed merger between Zipcar Inc. and Streetcar Limited. Récupéré à partir de [https://assets.digital.cabinet-office.gov.uk/media/551946fc40f0b61404000076/final\\_report.pdf](https://assets.digital.cabinet-office.gov.uk/media/551946fc40f0b61404000076/final_report.pdf) (consulté le 26 mai 2016).
- Computer Sciences Corporation. (2013). Avis Budget's road to customer value. Récupéré à partir de [http://assets1.csc.com/success\\_stories/downloads/Avis\\_Budget\\_Group\\_Success\\_Story.pdf](http://assets1.csc.com/success_stories/downloads/Avis_Budget_Group_Success_Story.pdf) (consulté le 22 octobre 2016).
- Correll, D. (2013, janvier 24). Bryant's New Zipcar. *Her Campus Bryant*. Récupéré à partir de <http://www.hercampus.com/school/bryant/bryants-new-zipcar> (consulté le 16 janvier 2017).
- Counts, K., Dorstel, M. et Myers, M. (2011, décembre 1). Zipcar. Récupéré à partir de <http://www.econ.ucla.edu/sboard/teaching/tech/zipcar.pdf> (consulté le 8 décembre 2016).
- Cronkleton, R. (2012, août 6). Zipcar expands its car rental program to KCI. *The Kansas City Star*. Récupéré à partir de <http://www.kansascity.com/news/business/article30331164.html> (consulté le 14 janvier 2017).
- Cross, J. (2016, mars 22). Car2go Toronto rolling out on-street parking despite City Hall rejection. *Metro News Toronto*. Récupéré à partir de <http://www.metronews.ca/news/toronto/2016/03/22/Car2go-to-introduce-on-street-parking-in-toronto-.html> (consulté le 13 mai 2016).
- Crowe, P. (2013, septembre 26). Zipcar grows in Detroit. *Hybrid Cars*. Récupéré à partir de <http://www.hybridcars.com/zipcar-grows-in-detroit/> (consulté le 15 juin 2016).
- Daily Sabah. (2015, avril 4). Zipcar enters Turkish market. *Daily Sabah Automotive*. Récupéré à partir de <http://www.dailysabah.com/automotive/2015/04/04/zipcar-enters-turkish-market> (consulté le 14 juin 2016).

Daimler AG. (2015, février 6). Daimler's (DDAIF) Q4 2014 Results - Earnings Call Transcript. *Seeking Alpha*. Récupéré à partir de <http://seekingalpha.com/article/2893636-daimlers-ddaif-q4-2014-results-earnings-call-transcript?part=single> (consulté le 11 décembre 2016).

Daimler AG. (2016, juillet 21). Daimler's (DDAIF) CEO Dieter Zetsche on Q2 2016 Results - Earnings Call Transcript. *Seeking Alpha*. Récupéré à partir de <http://seekingalpha.com/article/3990391-daimlers-ddaif-ceo-dieter-zetsche-q2-2016-results-earnings-call-transcript?part=single> (consulté le 11 décembre 2016).

Daimler AG. (2016, octobre 21). Daimler's (DDAIF) Q3 2016 Results - Earnings Call Transcript. *Seeking Alpha*. Récupéré à partir de <http://seekingalpha.com/article/4013977-daimlers-ddaif-q3-2016-results-earnings-call-transcript?part=single> (consulté le 11 décembre 2016).

Daimler. (2008, octobre 21). Daimler starts mobility concept for the city: Car2go – as easy as using a mobile phone. Récupéré à partir de <http://media.daimler.com/marsMediaSite/instance/ko.xhtml?oid=9914253&filename=Daimler-starts-mobility-concept-for-the-city-Car2go--as-easy> (consulté le 1 octobre 2016).

Daimler. (2009, septembre 15). Car2go: Daimler's new concept for individual urban mobility. Récupéré à partir de <http://media.daimler.com/marsMediaSite/instance/ko.xhtml?oid=9904342&filename=Car2go-Daimlers-new-concept-for-individual-urban-mobility> (consulté le 1 octobre 2016).

Daimler. (2011, octobre 26). Electrifying Start: car2go mobilizes Amsterdam. *Daimler Press Releases*. Récupéré à partir de <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Electrifying-Start-car2go-mobilizes-Amsterdam.xhtml?oid=9915863> (consulté le 7 juin 2016).

- Daimler. (2014, février 4). Car2go black: Carsharing with the three-pointed star. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/Car2go-black-carsharing-with-the-three-pointed-star-243507151.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Daimler. (2015, décembre 4). AUDI AG, BMW Group and Daimler AG successfully concluded acquisition of Nokia's digital mapping and location business HERE. Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/documents/investors/nachrichten/kapitalmarktmeldungen/daimler-ir-release-en-20151204-2.pdf> (consulté le 1 octobre 2016).
- Daimler. (2016, février 18) Annual report 2015. Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/investors/reports/> (consulté le 17 juillet 2016).
- Daimler. (2016, juin 7). After less than two months, car2go has 78,000 customers in China. *Daimler Global Media Site*. Récupéré à partir de <http://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/After-less-than-two-months-car2go-has-78000-customers-in-Chi.xhtml?oid=11089259&ls=L2VuL2luc3Rhbm%E2%80%A6> (consultée le 7 juin 2016).
- Daimler. (2016a). Daimler at a glance. Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/company/at-a-glance.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Daimler. (2016b). Company History. Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/company/tradition/company-history/1885-1886.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Daimler. (2016c). Daimler Corporate Presentation FY 2015. Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/dokumente/investoren/praesentationen/daimler-ir-corporatepresentation-fy-2015.pdf> (consulté le 1 octobre 2016).
- Daimler. (2016d). Our goal: emission-free driving. Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/innovation/efficiency/emission-free-driving.html> (consulté le 1 octobre 2016).

- Daimler. (2016e). Company History: "World Corp." vision: the merger between Daimler and Chrysler (1995 - 2007). Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/company/tradition/company-history/1995-2007.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Daimler. (2016f). Job Search: « car2go ». Récupéré à partir de <https://www.daimler.com/career/job-search/#?searchString=car2go&action=doSearch> (consulté le 7 juin 2016).
- Dartmouth College. (2008, août 14). Dartmouth takes measures to ease commuting woes. *Dartmouth News*. Récupéré à partir de <http://www.dartmouth.edu/~news/releases/2008/08/14.html> (consulté le 12 janvier 2017).
- Dearing, S. (2010, janvier 19). Toronto partners with Zipcar Inc. *Digital Journal*. Récupéré à partir de <http://www.digitaljournal.com/article/285990> (consulté le 16 juin 2016).
- Delong, Paul. (2016, mai 25). Présentation sur Car2go à la Conférence C2Montréal. *Allocution publique enregistrée par l'auteur*.
- Donovan, A. (2002, mars 14). Zipcar has wheels ready when you are. *Chicago Tribune*. Récupéré à partir de [http://articles.chicagotribune.com/2002-03-14/business/0203140030\\_1\\_zipcar-car-sharing-service-customers](http://articles.chicagotribune.com/2002-03-14/business/0203140030_1_zipcar-car-sharing-service-customers) (consulté le 16 juin 2016).
- Dranch, E. (2015, septembre 30). Zipcar acquires Buffalo CarShare. *WKBW Buffalo*. Récupéré à partir de <http://www.wkbw.com/news/zipcar-acquires-buffalo-carshare> (consulté le 13 juillet 2016).
- Drew University. (2007, septembre 26). Low cost, convenient car rentals added to transportation options for Drew students. Récupéré à partir de <http://www.drew.edu/news/2007/09/26/lowcostconvenientcarrentalsaddedtotransportationoptionsfordrewstudents> (consulté le 12 janvier 2017).

- Drury, T. (2015, novembre 12). Zipcar launches in Buffalo with Buffalo CarShare takeover. *Buffalo Business First*. Récupéré à partir de <http://www.bizjournals.com/buffalo/news/2015/11/12/zipcars-take-over-of-buffalo-carshare-launches.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Dryden, C. (2015, mai 7). Car2go suspends South Bay operations. *The Beach Reporter*. Récupéré à partir de [http://tbrnews.com/news/hermosa\\_beach/car-go-suspends-south-bay-operations/article\\_6895730a-f4e5-11e4-913e-0b9919dbdd53.html](http://tbrnews.com/news/hermosa_beach/car-go-suspends-south-bay-operations/article_6895730a-f4e5-11e4-913e-0b9919dbdd53.html) (consulté le 7 juin 2016).
- Duhaime-Ross, A. (2014, avril 1). Driven: how Zipcar's founders built and lost a car-sharing empire. *The Verge*. Récupéré à partir de <http://www.theverge.com/2014/4/1/5553910/driven-how-zipcars-founders-built-and-lost-a-car-sharing-empire> (consulté le 22 octobre 2016).
- Dungee, P. (2011, janvier 25). Seton Hall partners with Zipcar. *Seton Hall University News and Events*. Récupéré à partir de <https://www13.shu.edu/news/article/325708#.WHgD2xvhC00> (consulté le 12 janvier 2017).
- Eha, B. (2013, janvier 2). Zipcar timeline: from business idea to IPO to \$500 million buyout. *Entrepreneur*. Récupéré à partir de <https://www.entrepreneur.com/article/225399> (consulté le 8 décembre 2016).
- Eisenstein, P. (2013, janvier 2). Avis buying Zipcar in \$500 million all-cash deal. *NBC News*. Récupéré à partir de <http://www.nbcnews.com/business/avis-buying-zipcar-500-million-all-cash-deal-1C7785094> (consulté le 22 octobre 2016).
- Enterprise CarShare. (2016). Our Story. Récupéré à partir de <https://www.enterprisecarshare.ca/ca/en/our-story.html> (accédé le 26 mai 2016).
- Enterprise Holdings. (2015). Enterprise Holdings acquires Toronto-based Metavera. Récupéré à partir de <https://www.enterpriseholdings.com/en/press-archive/2015/08/enterprise-holdings-acquires-toronto-based-metavera.html> (consulté le 26 mai 2016).

- EstriePlus.com. (2012, septembre 21). Plusieurs employeurs majeurs s'engagent dans l'autopartage en Estrie. Récupéré à partir <http://www.estrieplus.com/contenu-0404040431353535-22232.html> (consulté le 31 juillet 2016).
- Fallen, M. (2013, janvier 22). Metro-Zipcar partnership boosts car sharing in Cincinnati. *Soapbox Cincinnati*. Récupéré à partir de <http://www.soapboxmedia.com/devnews/012213metrozipcar.aspx> (consulté le 15 juin 2016).
- Focus2move. (2016, août 4). World cars brand ranking in the first half 2016 with Ford challenging VW. Récupéré à partir de <http://focus2move.com/world-cars-brand-ranking/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Forbes. (2016, mai). #24 Daimler. Récupéré à partir de <http://www.forbes.com/companies/daimler/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Foster, H. (2008, octobre 14). Zipcars are ready to roll! *Hamilton College News & Events*. Récupéré à partir de <https://www.hamilton.edu/news/story/zipcars-are-ready-to-roll> (consulté le 12 janvier 2017).
- Foucaud, I. (2011, juillet 12). Autolib' fâche les loueurs de voiture et les taxis parisiens. *Le Figaro*. Récupéré à partir de <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2011/12/06/04016-20111206ARTFIG00688-autolib-fache-les-loueurs-de-voiture-et-les-taxis-parisiens.php> (consulté le 24 août 2016).
- Galvan, J. (2015, août 25). Santa Barbara City College announces partnership with Zipcar to boost sustainable transport. *SBCC Press Releases*. Récupéré à partir de [http://www.sbcc.edu/newsandevents/pressreleases/2015august25\\_zipcar.php](http://www.sbcc.edu/newsandevents/pressreleases/2015august25_zipcar.php) (consulté le 8 janvier 2017).
- Garrick, D. (2015, décembre 19). Car-sharing suffers local setback, but city still upbeat. *The San Diego Union-Tribune*. Récupéré à partir de <http://www.sandiegouniontribune.com/news/politics/sdut-Car2go-cars-sharing-service-area-point-loma-2015dec19-story.html> (consulté le 1 octobre 2016).

- Gates, D. (2007, octobre 30). Seattle's Flexcar merges with rival Zipcar. *The Seattle Times*. Récupéré à partir de [http://community.seattletimes.nwsource.com/archive/?date=20071030&slug=fle\\_xcar31](http://community.seattletimes.nwsource.com/archive/?date=20071030&slug=fle_xcar31) (consulté le 18 juin 2016).
- Georgian, K. (2010, août 31). Zipcars come to Notre Dame campus. *Notre Dame News*. Récupéré à partir de <http://news.nd.edu/news/zipcars-come-to-notre-dame-campus/> (consulté le 8 janvier 2017).
- GM. (2016). GM launches personal mobility brand: Maven. Récupéré à partir de [http://media.gm.com/media/us/en/gm/news\\_detail.html/content/Pages/news/us/en/2016/Jan/0121-maven.html](http://media.gm.com/media/us/en/gm/news_detail.html/content/Pages/news/us/en/2016/Jan/0121-maven.html) (consulté le 7 juin 2016).
- Golub, R. (2011, mars 7). Increased demand drives Car2go expansion. Récupéré à partir de <https://theworldofmbamg.wordpress.com/2011/03/07/increased-demand-drives-Car2go-expansion/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Gonzaga University. (2012, septembre 26). Gonzaga U. partners with Zipcar Inc. to offer car sharing on campus; event launch sept. 27-28. *Gonzaga University News Service – Events*. Récupéré à partir de <http://news.gonzaga.edu/2012/gonzaga-u-partners-zipcar-offer> (consulté le 8 janvier 2017).
- Google. (2016). Recherche avec mots clés : « University site:<http://www.zipcar.com/press/releases> ». Récupéré à partir de [https://www.google.ca/search?as\\_q=University&as\\_epq=&as\\_oq=&as\\_eq=&as\\_nlo=&as\\_nhi=&lr=&ct=&as\\_qdr=all&as\\_sitesearch=http%3A%2F%2Fwww.zipcar.com%2Fpress%2Fpress&as\\_occt=any&safe=images&as\\_filetype=&as\\_rights](https://www.google.ca/search?as_q=University&as_epq=&as_oq=&as_eq=&as_nlo=&as_nhi=&lr=&ct=&as_qdr=all&as_sitesearch=http%3A%2F%2Fwww.zipcar.com%2Fpress%2Fpress&as_occt=any&safe=images&as_filetype=&as_rights) (consulté le 8 décembre 2016).
- Gordon, J. (2009, juin 26). Robin Chase on the birth of Zipcar and the future of transportation (part one). *TreeHugger Radio*. Récupéré à partir de <http://www.treehugger.com/treehugger-radio/robin-chase-on-the-birth-of-zipcar-and-the-future-of-transportation-part-one.html> (consulté le 11 décembre 2016).

Government Fleet. (2010, juillet 1). City of Baltimore Launches Car Sharing Program.

*Government Fleet.* Récupéré à partir de <http://www.government-fleet.com/news/story/2010/07/city-of-baltimore-launches-car-sharing-program.aspx> (consulté le 2 novembre 2016).

Grizzle, N. (2016, mars 18). Zipcar rentals now available at SSU. *Sonoma News Center*.

Récupéré à partir de <http://www.sonoma.edu/newscenter/2016/03/zipcar-rentals-now-available-at-ssu.html> (consulté le 8 janvier 2017).

Hacker-B., D. (2015, juillet 17). L'art de séduire avec une Smart. *Droit-inc.* Récupéré à partir de <http://www.droit-inc.com/article15823-L-art-de-seduire-avec-une-Smart> (consulté le 1 octobre 2016).

Halvorson, B. (2015, août 10). Car2go cutting out Portland's lower-income, racially diverse areas? *Green Car Reports.* Récupéré à partir de [http://www.greencarreports.com/news/1099504\\_Car2go-cutting-out-portlands-lower-income-racially-diverse-areas](http://www.greencarreports.com/news/1099504_Car2go-cutting-out-portlands-lower-income-racially-diverse-areas) (consulté le 1 octobre 2016).

Hartford Business. (2008, octobre 8). Conn College joins Zipcar fleet. *Hartford Business.com.* Récupéré à partir de <http://www.hartfordbusiness.com/article/20081008/NEWS01/310089995/conn-college-joins-zipcar-fleet> (consulté le 6 janvier 2017).

Heath, T. (2007, octobre 31). Zipcar and Flexcar driven together. *Washington Post.* Récupéré à partir de <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/10/30/AR2007103002221.html> (consulté le 18 juin 2016).

Hobart and William Smith Colleges. (2011, septembre 12). The colleges partner with Zipcar. *The HWS Update.* Récupéré à partir de <http://www2.hws.edu/article-id-14643/> (consulté le 8 janvier 2017).

Hoffman, A. (2016, février 24). How driverless vehicles will redefine mobility and change car culture. *The Conversation.* Récupéré à partir de <http://theconversation.com/how-driverless-vehicles-will-redefine-mobility-and-change-car-culture-55207> (consulté le 22 octobre 2016).

- Hofstra University. (2009, septembre 25). Hofstra launches Zipcar car sharing program. *Hofstra University Press Releases*. Récupéré à partir de [http://www.hofstra.edu/home/news/pressreleases/archive/092509\\_zipcar.html](http://www.hofstra.edu/home/news/pressreleases/archive/092509_zipcar.html) (consulté le 12 janvier 2017).
- Hogue, T. (2016, septembre 15). OSU partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *OSU News and Research Communications*. Récupéré à partir de <http://oregonstate.edu/ua/ncs/archives/2016/sep/osu-partners-zipcar-offer-car-sharing-campus> (consulté le 9 janvier 2017).
- Honaker, L. (2015, novembre 19). Zipcar rental service rolls onto the University campus. *Nevada Today*. Récupéré à partir de <http://www.unr.edu/nevada-today/news/2015/zipcar> (consulté le 12 janvier 2017).
- Humboldt State University. (2011, septembre 1). HSU partners with zipcar to offer car sharing on campus. *Humboldt State Now*. Récupéré à partir de <http://now.humboldt.edu/news/hsu-partners-with-zipcar-to-offer-car-sharing-on-campus/> (consulté le 7 janvier 2017).
- Indiana University. (2010, février 3). Indiana University brings Zipcar to campus. *IU News Room*. Récupéré à partir de <http://newsinfo.iu.edu/news-archive/13303.html> (consulté le 6 janvier 2017).
- Johnson, C. (2007, octobre 31). Zipcar is expected to join with rival Flexcar: Deal would extend reach of Cambridge vehicle-sharing firm. *The Boston Globe*. Récupéré à partir de [http://archive.boston.com/business/globe/articles/2007/10/31/zipcar\\_is\\_expected\\_to\\_join\\_with\\_rival\\_flexcar/](http://archive.boston.com/business/globe/articles/2007/10/31/zipcar_is_expected_to_join_with_rival_flexcar/) (consulté le 8 décembre 2016).
- Johnson, R. (2010, avril 21). Zipcar acquires the UK's Streetcar, car sharing across the pond. *We Love DC*. Récupéré à partir de <http://www.welovedc.com/2010/04/21/zipcar-acquires-the-uks-streetcar-car-sharing-across-the-pond/> (consulté le 13 juin 2016).

- Jones, D. (2009, septembre 25). Great green leap forward in campus commuting. *UC Davis University News*. Récupéré à partir de <https://www.ucdavis.edu/news/great-green-leap-forward-campus-commuting/> (consulté le 8 janvier 2017).
- Kelly, M. (2009, novembre 9). U.VA. Adds Zipcar, Cost-Effective, Environmentally Conscious Car-Sharing Program. *UVA Today*. Récupéré à partir de <https://news.virginia.edu/content/uva-adds-zipcar-cost-effective-environmentally-conscious-car-sharing-program> (consulté le 8 janvier 2017).
- Kieny, S. (2008, février 8). Zipcar gets 400 members in first year. *The Independent Florida Alligator*. Récupéré à partir de [http://www.alligator.org/news/campus/article\\_da990dcf-19be-51c9-82fe-929d63a1c204.html](http://www.alligator.org/news/campus/article_da990dcf-19be-51c9-82fe-929d63a1c204.html) (consulté le 21 janvier 2017).
- Kiernan, K. (2014, mars 20). Zipcar to renew Providence contract, add three new spots. *The Brown Daily Herald*. Récupéré à partir de <http://www.brown daily herald.com/2014/03/20/zipcar-renew-providence-contract-add-3-new-spots/> (consulté le 8 décembre 2016).
- Kiernan, K. (2014, mars 20). Zipcar to renew Providence contract, add three new spots. *The Brow Daily Herald*. Récupéré à partir de <http://www.browndailyherald.com/2014/03/20/zipcar-renew-providence-contract-add-3-new-spots/> (consulté le 12 mai 2016).
- King, D. (2016, février 25). One-way Zipcars could change carsharing for the better. *Autoblog*. Récupéré à partir de <http://www.autoblog.com/2016/02/25/one-way-zipcar-change-carsharing-better/> (consulté le 22 octobre 2016).
- Kitchen, S. (2014, décembre 8). Car-sharing service begins in Louisville. *Courier-journal*. Récupéré à partir de <http://www.courier-journal.com/story/news/local/2014/12/08/residents-visitors-join-ride-sharing-service-will-now-access-car-sharing-downtown-location/20101855/> (consulté le 18 juin 2016).

- Korstrom, G. (2016, janvier 19). Car2go reduces service in Richmond, North Vancouver. *Business Vancouver*. Récupéré à partir de <https://www.biv.com/article/2016/1/Car2go-discontinues-richmond-service-scales-back-n/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Krietz, A. (2015, janvier 13). Zipcar vehicles arrive in Grand Rapids, but with limited options. *Mlive*. Récupéré à partir de [http://www.mlive.com/news/grand-rapids/index.ssf?2015/01/zipcar\\_vehicles\\_arrive\\_in\\_gran.html](http://www.mlive.com/news/grand-rapids/index.ssf?2015/01/zipcar_vehicles_arrive_in_gran.html) (consulté le 15 juin 2016).
- Krize, N. (2016, février 26). Zipcar comes to Bloomsburg area. *WNEP*. Récupéré à partir de <http://wnep.com/2016/02/26/zipcar-comes-to-bloomsburg-area/> (consulté le 10 janvier 2017).
- Kuplent, B. (2014, janvier 9). Western starts Zipcar program on campus. *Western Today*. Récupéré à partir de <https://westerntoday.wwu.edu/features/western-starts-zipcar-program-on-campus> (consulté le 10 janvier 2017).
- L'Actualité. (2007, mai 31). Les leaders de la croissance : Que sont-elles devenues ? Récupéré à partir de <http://www.lactualite.com/lactualite-affaires/les-leaders-de-la-croissance-que-sont-elles-devenues/> (consulté le 9 août 2016).
- Landis, T. (2012, avril 17). Electric vehicles, Zipcar to bolster state fleet. *The State Journal-Register*. Récupéré à partir de <http://www.sj-r.com/article/20120417/news/304179933> (consulté le 14 juin 2016).
- Lane, K. (2010, février 24). Zipcar program provides alternative to owning a car. *Inside UCR*. Récupéré à partir de <http://www.insideucr.ucr.edu/cgi-bin/display.cgi?id=1468> (consulté le 7 janvier 2017).
- Lautissier, H. (2013, janvier 22). Le fiasco de Car2Go signe-t-il la fin de l'autopartage à Lyon ? *Rue89Lyon*. Récupéré à partir de <http://www.rue89lyon.fr/2013/01/22/le-fiasco-de-car2go-signe-t-il-la-fin-de-lauto-partage-a-lyon/> (consulté le 7 juin 2016).

Le Bulletin des Jardins Taché. (2003, septembre). Communauto, l'auto-partage à son meilleur. Volume 5, numéro 2. Récupéré à partir de  
<https://jardinstachevalietreau.files.wordpress.com/2015/02/vol5-no2-sept2003.pdf> (consulté le 8 août, 2016).

Leasing News. (2016, juillet 5). Daimler buys European leasing rival Athlon with plans to rebrand contract hire division. *FleetNews*. Récupéré à partir de  
<http://www.fleetnews.co.uk/fleet-leasing/news/latest-fleet-leasing/2016/07/05/daimler-buys-european-leasing-firm-athlon-with-plans-to-rebrand-fleet-division> (consulté le 1 octobre 2016).

LeBlanc, D. (2010, juin 10). Entente Communauto-Vrtucar. *Info07.com*. Récupéré à partir <http://www.info07.com/Video/10376/Entente-CommunautoVrtucar> (consulté le 31 juillet 2016).

Lee, G. (2014, août 27). Sharing cars with Zipcars. *Springfield Business Journal*. Récupéré à partir de <http://springfieldbusinessjournal.com/2014/08/sharing-cars-with-zipcars/> (consulté le 18 juin 2016).

Lemoine, D. (2008, mai 23). Des véhicules électriques au coin de la rue : Nouveau partenariat entre Communauto et Veolia Transport. *Vision Durable*. Récupéré à partir de  
[http://www.communauto.com/images/03.coupures\\_de\\_presse/visiondurable\\_23\\_mai08.html](http://www.communauto.com/images/03.coupures_de_presse/visiondurable_23_mai08.html) (consulté le 11 avril 2017).

LeSage, J. (2013, septembre 25). Zipcar expands carsharing in Detroit with 40 vehicles, mostly from Ford. *Auto Blog*. Récupéré à partir de  
<http://www.autoblog.com/2013/09/25/zipcar-expands-carsharing-in-detroit-with-40-vehicles/> (consulté le 15 juin 2016).

Lewis, B. (2015, février 2). UT Arlington partners with Zipcar to offer new car sharing program on campus. *University of Texas Arlington News Center*. Récupéré à partir de <https://www.uta.edu/news/releases/2015/02/car-sharing-program.php> (consulté le 9 janvier 2017).

- LinkedIn. (2016). Luc Rabouin : expérience. Récupéré à partir de  
<https://www.linkedin.com/in/luc-rabouin-92349318> (consulté le 13 août 2016).
- Lobbyist Registry. (2016). Search - client : Car2go. Récupéré à partir de  
<http://app.toronto.ca/lobbyistsearch/search.do> (consulté le 1 octobre 2016).
- Loria, K. (2016, janvier 22). Car2go's new CMO revved to prove 'new paradigm'.  
*CMO*. Récupéré à partir de  
[http://www.cmo.com/interviews/articles/2015/11/11/the-cmocom-interview-amber-quist-cmo-Car2go.html#gs\\_XMBS3TI](http://www.cmo.com/interviews/articles/2015/11/11/the-cmocom-interview-amber-quist-cmo-Car2go.html#gs_XMBS3TI) (consulté le 1 octobre 2016).
- Louisiana State University. (2016, mars 14). LSU Parking & Transportation Services partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *LSU Media Center*. Récupéré à partir de  
<http://www.lsu.edu/mediacenter/news/2016/03/14zipcar.tk.php> (consulté le 8 janvier 2017).
- Louisville KY. (2014, décembre 8). Zipcar Arrives in Louisville. *City News*. Récupéré à partir de <https://louisvilleky.gov/news/zipcar-arrives-louisville> (consulté le 16 juin 2016).
- Lunden, I. (2016, juillet 26). Confirmed: Hailo sells 60% of company to Daimler as it merges with MyTaxi. *Tech Crunch*. Récupéré à partir de  
<https://techcrunch.com/2016/07/26/confirmed-hailo-sells-60-of-company-to-daimler-as-it-merges-with-mytaxi/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Mai-Duc, C. (2014, juin 6). Car2Go launches car-sharing service in South Bay. *Los Angeles Times*. Récupéré à partir de <http://www.latimes.com/local/lanow/la-me-in-car-sharing-south-bay-20140606-story.html> (consulté le 7 juin 2016).
- Marcum, E. (2015, novembre 26). Zipcar adds two cars to share in the University of Tennessee area. *News Sentinel*. Récupéré à partir de  
<http://www.knoxnews.com/business/zipcar-adds-two-cars-to-share-in-the-university-of-tennessee-area-cp-1387557727-361282341.html> (consulté le 18 juin 2016).

- Marsowits, R. (2016, janvier 11). Communauto rachète de Vrtucar. *La Presse*. Récupéré à partir de <http://affaires.lapresse.ca/economie/automobile/201601/11/01-4938704-communauto-rachete-de-vrtucar.php> (consulté le 31 juillet 2016).
- Martin, R. (2007, novembre 16). Old Dominion becomes FlexCar rental site. *The Courier*, 37(5). Récupéré à partir de <http://www.odu.edu/ao/instadv/vol37issue5/v37n5.pdf> (consulté le 16 janvier 2017).
- Marton, J. (2015, octobre 18). University signs agreement with Zipcar for car sharing on campus. *Texas A&M University Kingsville News*. Récupéré à partir de <http://www.tamuk.edu/news/2015/10/zipcar.html> (consulté le 8 janvier 2017).
- McCarthy, M. (2013, septembre 26). Daimler's Car2go launches national campaign. *AdvertisingAge*. Récupéré à partir de <http://adage.com/article/news/daimler-s-Car2go-launches-national-campaign/244388/> (consulté le 1 octobre 2016).
- McClure, G. (2011, septembre 27). Zipcar, Purdue begin car-sharing program on campus. *Purdue University News Service*. Récupéré à partir de <http://www.purdue.edu/newsroom/general/2011/110927PurefoyZipcar.html> (consulté le 8 janvier 2017).
- McFarland, M. (2015, décembre 10). Car2go has signed up 1 million members worldwide. *The Washington Post*. Récupéré à partir de <https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2014/12/10/Car2go-has-signed-up-1-million-members-worldwide/> (consulté le 1 octobre 2016).
- McFarland, M. (2015, juillet 23). 7 questions for the CEO of Car2go's North America division. *The Washington Post*. Récupéré à partir de <https://www.washingtonpost.com/news/innovations/wp/2015/07/23/7-questions-for-the-ceo-of-Car2gos-north-america-division/> (consulté le 1 octobre 2016).
- McGuane, M. (2015, octobre 8). Zipcars come to Le Moyne. *The Dolphin*. Récupéré à partir de <http://www.lemoyne.edu/Portals/0/BfmPdfs/dolphin/100815.pdf> (consulté le 12 janvier 2017).

- McMillan, F. (2000, juillet 19). Car sharing's time comes. *CNNMoney*. Récupéré à partir de [http://money.cnn.com/2000/07/19/home\\_auto/q\\_zipcar/](http://money.cnn.com/2000/07/19/home_auto/q_zipcar/) (consulté le 22 octobre 2016).
- Meland, C. (2013, mai 17). Zipcar car-sharing program expands throughout Minneapolis. *Minnpost*. Récupéré à partir de <https://www.minnpost.com/twin-cities-business/2013/05/zipcar-car-sharing-program-expands-throughout-minneapolis> (consulté le 22 octobre 2016).
- Memphis Business Journal. (2010, août 19). Zipcar service coming to Rhodes College. Récupéré à partir de <http://www.bizjournals.com/memphis/stories/2010/08/16/daily22.html?market=memphis&year=2010&month=08&day=16&slug=daily22.html&module=default&controller=stories&action=render> (consulté le 8 décembre 2016).
- Menlo College (2011, septembre 12). Zipcar is coming to Menlo. Récupéré à partir de <http://www.menlo.edu/news/zipcar-is-coming-to-menlo/> (consulté le 7 janvier 2017).
- Mercure, P. (2012, septembre 11). Communauto débarque à Paris. La Presse. Récupéré à partir de <http://affaires.lapresse.ca/economie/transport/201209/11/01-4572874-communauto-debarque-a-paris.php> (consulté le 17 juillet 2016).
- Meredith College. (2011, janvier 28). Meredith & NC State Partner with Zipcar, New program aims to reduce parking demand by offering convenient, cost effective and environmentally friendly option. *Meredith College News*. Récupéré à partir de <http://www.meredith.edu/news/meredith-nc-state-partner-with-zipcar-new-program-aims-to-reduce-parking-de> (consulté le 11 janvier 2017).
- Messer, K. (2010, décembre 31). It's nice to car share: the more hands on the wheel, the merrier. *The Austin Chronicle*. Récupéré à partir de <http://www.austinchronicle.com/download/2010-12-31/chronicle.pdf> (consulté le 7 juin 2016).

- Messier, L.-P. (2006, septembre 23). Communauto : 10 000 abonnés. Récupéré à partir de <http://fr.canoe.ca/infos/quebeccanada/archives/2006/08/20060823-082412.html> (consulté le 9 août 2016).
- Metro. (2015, mai 6). New car sharing service Zipcar hitting the streets of Ottawa. *Metro Ottawa*. Récupéré à partir de <http://www.metronews.ca/news/ottawa/2015/05/06/new-car-sharing-service-zipcar-hitting-the-streets-of-ottawa.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Middlebury College. (2007, octobre 18). ZipCar Comes to Middlebury. *Middlebury College Sustainability News*. Récupéré à partir de <http://www.middlebury.edu/sustainability/resources-and-reports/news-and-events/news/2007/node/117854> (consulté le 10 janvier 2017).
- Miller, B. (2015, août 27). Car2go shrinking Denver service area. *Denver Business Journal*. Récupéré à partir de <http://www.bizjournals.com/denver/news/2015/08/27/Car2go-shrinking-denver-service-area.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Miller, S. (2008, octobre 28). Zipcar program begins on campus. Récupéré à partir de <http://syr.edu/news/articles/2008/zpcar-10-08.html> (consulté le 6 janvier 2017).
- Mindlin, A. (2008, avril 27). Zipcar, Zapped by Parking. *The New York Times*. Récupéré à partir de [http://www.nytimes.com/2008/04/27/nyregion/thecity/27zpc.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2008/04/27/nyregion/thecity/27zpc.html?_r=0) (consulté le 16 juin 2016).
- Moazed, A. (2016, octobre 16). Autonomous Cars Will End the \$75 Billion Rental Car Industry as We Know It. *Inc.* Récupéré à partir de <http://www.inc.com/alex-moazed/autonomous-cars-will-end-the-75-billion-rental-car-industry-as-we-know-it.html> (consulté le 22 octobre 2016).
- moovel Group. (2016, février 17). Jörg Lamparter new CEO of moovel Group. Récupéré à partir de <https://moovel-group.com/en/press/jocrg-lamparter-new-ceo-of-moovel-group> (consulté le 1 octobre 2016).

- moovel. (2015). FAQ. Récupéré à partir de <https://www.moovel.com/en/DE/faq.htm> (consulté le 1 octobre 2016).
- Münck, R. (2015, novembre 17). Zipcar celebrates Germany's premiere. *BizTravel*. Récupéré à partir de <http://biztravel.fvw.de/carsharing-zipcar-feiert-deutschland-premiere/393/150131/4070> (consulté le 13 juin 2016).
- Nadon, A. (2012, mai 20). Why Zipcar replaced Community Car on UW-Madison campus. *Madison Commons*. Récupéré à partir de <http://madisoncommons.org/?q=content/why-zipcar-replaced-community-car-on-uw-madison-campus> (consulté le 16 juin 2016).
- Nardi, C. (2014, décembre 19). Autopartage : Montréal est dans la mire de Zipcar. *Le Journal de Montréal*. Récupéré à partir de <http://www.journaldemontreal.com/2014/12/19/autopartage-montreal-est-dans-la-mire-de-zipcar> (consulté le 3 août 2016).
- Nassauer, S. (2008, juin 19). If your Zipcar is costing more, the taxman may be to blame. *The Wall Street Journal*. Récupéré à partir de <http://www.wsj.com/articles/SB121383390638486797> (consulté le 8 décembre 2016).
- New Jersey Institute of Technology. (2015, octobre 28). New Jersey Institute of Technology partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *NJIT News Room*. Récupéré à partir de <http://www.njit.edu/news/2015/2015-272.php> (consulté le 12 janvier 2017).
- New York Medical College. (2015, janvier 3). New York medical college to offer car sharing on campus through Zipcar. *New York Medical College News and Events*. Récupéré à partir de <https://www.nymc.edu/news-and-events/press-room/2015-press-archives/new-york-medical-college-to-offer-car-sharing-on-campus-through-zipcar.php> (consulté le 11 janvier 2017).
- Newton, D. (2011, août 17). City Continues Slow Growth Model for Car Share. *Streetsblog LA*. Récupéré à partir de <http://la.streetsblog.org/2011/08/17/city-continues-slow-growth-model-for-car-share/> (consulté le 22 octobre 2016).

- Newton, J. (2013, mai 2). City of Milwaukee partners with Zipcar. *WISN*. Récupéré à partir de <http://www.wisn.com/article/city-of-milwaukee-partners-with-zipcar/6315202> (consulté le 16 juin 2016).
- Normandin, P-A. (2015, juillet). Autopartage: plusieurs entreprises pourraient fournir les véhicules électriques. *La Presse*. Récupéré à partir de <http://www.lapresse.ca/actualites/montreal/201507/30/01-4889104-autopartage-plusieurs-entreprises-pourraient-fournir-les-vehicules-electriques.php> (consulté le 28 décembre 2015).
- North Carolina Central University. (2016, mars 16). NCCU Partners with Zipcar for Car Sharing on Campus. *NCCU News*. Récupéré à partir de <http://www.nccu.edu/news/index.cfm?ID=FD7EBF2D-15C5-F8D8-3AA05D4C8AA4FD2B> (consulté le 11 janvier 2017).
- Northwest Christian University. (2016, février 10). NCU Partners with Zipcar for carsharing programs. *NCU News*. Récupéré à partir de <http://news.nwcu.edu/ncu-partners-with-zipcar-for-car-sharing-programs/> (consulté le 10 janvier 2017).
- Notizie di Prato. (2015, novembre 24). Car sharing arrives in Prato, this is how it will work and how much it costs. Récupéré à partir de <http://www.notiziediprato.it/news/il-car-sharing-approda-a-prato-ecco-come-funzionera-e-quanto-costa> (consulté le 7 juin 2016).
- OCDE. (2015, octobre 30). Classification des risques pays. Récupéré à partir de <http://www.oecd.org/fr/tad/xcred/crp.htm> (consulté le 24 août 2016).
- Opel. (2015). Opel CarUnity: launch of innovative Opel carsharing concept. Récupéré à partir de <http://media.gm.ca/media/intl/en/opel/news.detail.html/content/Pages/news/intl/en/2015/opel/06-24-car-unity.html> (consulté le 7 juin 2016).

- Osborne, T. (2015, novembre 17). OU partners with car-sharing network to rent vehicles to students, faculty, Norman residents. *OU Daily*. Récupéré à partir de [http://www.oudaily.com/news/ou-partners-with-car-sharing-network-to-rent-vehicles-to/article\\_8ada4e68-8d6a-11e5-ad95-9beaa740575f.html](http://www.oudaily.com/news/ou-partners-with-car-sharing-network-to-rent-vehicles-to/article_8ada4e68-8d6a-11e5-ad95-9beaa740575f.html) (consulté le 10 janvier 2017).
- Ovide, S. (2011, avril 14). Zipcar IPO Soars 66% Out of the Gate. *The Wall Street Journal*. Récupéré à partir de <http://blogs.wsj.com/deals/2011/04/14/zipcar-iposoars-66-out-of-the-gate/> (consulté le 22 octobre 2016).
- Page, J. (2008, octobre 11). Transportation vision for Salt Lake City is all about sharing. *Desert News Utah*. Récupéré à partir de <http://www.digitaljournal.com/article/285990> (consulté le 16 juin 2016).
- Palmer, J. (2015, juin 24). Car2go bailing out of Eugene. *Oregon Business*. Récupéré à partir de <http://www.oregonbusiness.com/article/item/12428-car2go-bailing-out-of-eugene> (consulté le 7 juin 2016).
- Pankratz, H. (2013, août 1). Zipcar launches car-sharing service in Denver. *The Denver Post*. Récupéré à partir de <http://www.denverpost.com/2013/08/01/zipcar-launches-car-sharing-service-in-denver/> (consulté le 16 juin 2016).
- Paternò, F. (2014, mai 20). Zetsche: "In 2020 we'll be making money with Car2go". *CarBlogger*. Récupéré à partir de <http://www.carblogger.it/en/blog/2014/05/20/zetsche-making-money-Car2go/> (consulté le 8 novembre 2015).
- Pechloff, T. (2016, janvier 11). Vrtucar founder staying with company after acquisition. *Ottawa Business Journal*. Récupéré à partir <http://www.obj.ca/Local/2016-01-11/article-4400494/Communauto-to-expand-reach-in-Ottawa-with-Vrtucar-acquisition/> (consulté le 31 juillet 2016).
- Pellizzari, C. (2006, septembre 20). The wheel deal: tired of traffic and the CTA? Try a car-sharing program. *Chicago Tribune*. Récupéré à partir de [http://articles.chicagotribune.com/2006-09-20/news/0609200385\\_1\\_zipcar-car-sharing-illinois-department](http://articles.chicagotribune.com/2006-09-20/news/0609200385_1_zipcar-car-sharing-illinois-department) (consulté le 18 juin 2016).

- Peralta, K. (2015, septembre 22). Zipcar launches service on Davidson College campus. *The Charlotte Observer*. Récupéré à partir de <http://www.charlotteobserver.com/news/business/article36187401.html> (consulté le 11 janvier 2017).
- Potkins, M. (2015). Car2go shrinks service area in Calgary. *Calgary Herald*. Récupéré à partir de <http://calgaryherald.com/news/local-news/Car2go-shrinks-service-area-in-calgary> (consulté le 1 octobre 2016).
- Powell, S. (2013, mars 20). Wheels with no strings attached! *MPC News*. Récupéré à partir de <http://knoxmpc.org/news/2013/0320/76/wheels-with-no-strings-attached!> (consulté le 24 janvier 2017).
- Power, B. (2010, décembre 4). CarShareHFX to partner with Quebec company: Service to lower rates as part of aggressive growth plan. *The Chronicle Herald*. Récupéré à partir de [http://communauto.com/images/03.coupures\\_de\\_presse/ChronicleHerald\\_10\\_12\\_04\\_ext.html](http://communauto.com/images/03.coupures_de_presse/ChronicleHerald_10_12_04_ext.html) (consulté le 1 août 2016).
- Prairie View A&M University. (2016, février 11). PVAMU Announces New Partnership with Zipcar. *PVAMU News*. Récupéré à partir de <https://www.pvamu.edu/news/2016/02/11/pvamu-announces-new-partnership-with-zipcar/> (consulté le 9 janvier 2017).
- Pratt, M. K. (2006, décembre 18). RFID: a ticket to ride. *Computer world from IDG*. Récupéré à partir de <http://www.computerworld.com/article/2554153/mobile-wireless/rfid--a-ticket-to-ride.html> (consulté le 22 octobre 2016).
- Princeton University. (2003, septembre 29). Efforts intended to reduce traffic. *Princeton Weekly Bulletin*, 93(4). Récupéré à partir de <https://www.princeton.edu/pr/pwb/03/0929/7c.shtml> (consulté le 12 janvier 2017).

- Proulx, D. (2014, avril 14). Communauto : Deux cents nouveaux véhicules d'ajoutent la flotte. *Le Journal de Montréal*. Récupéré à partir de <http://www.journaldemontreal.com/2014/04/15/deux-cent-nouveaux-vehicules-sajoutent-a-la-flotte> (consulté le 17 juillet 2016).
- Purchase College. (2007, août 31). Zipcars now available to purchase college students. *Purchase College Press Releases*. Récupéré à partir de <https://www.purchase.edu/AboutPurchase/NewsAndEvents/pressreleasedetails.aspx?newsid=1117> (consulté le 11 janvier 2017).
- PwC. (2015). The sharing economy - sizing the revenue opportunity. Récupéré à partir de <http://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/collisions/sharingeconomy/the-sharing-economy-sizing-the-revenue-opportunity.html> (consulté le 6 mai 2016).
- Quirmbach, C. (2013, mai 2). Zipcar Opens Location In East-Side Milwaukee, As Car Sharing In WI Grows. *Wisconsin Public Radio*. Récupéré à partir de <http://www.wpr.org/zipcar-opens-location-east-side-milwaukee-car-sharing-wi-grows> (consulté le 16 juin 2016).
- Radford, J. (2016, mars 29). ZipCar launches in Huntsville. *WMBF News*. Récupéré à partir de <http://www.wmbfnews.com/story/31586263/zipcar-launches-in-huntsville> (consulté le 16 juin 2016).
- Ramapo College. (2013, février 7). Ramapo College partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *Ramapo College Press Releases*. Récupéré à partir de <https://www.ramapo.edu/news/press-releases/02-07-2013b/> (consulté le 12 janvier 2017).
- Randolph, T. (2009, décembre). CSU, Chico launches Zipcar program. *CSU Chico – The Institute for Sustainable Development*. Récupéré à partir de <https://www.csuchico.edu/sustainablefuture/newsletters/issue8/zipcar.shtml> (consulté le 7 janvier 2017).
- Registre des entreprises du Québec. (2016). Communauto Inc. : numéro d'entreprise du Québec (NEQ) 1144795805. Récupéré à partir <http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/en/> (consulté le 31 juillet 2016).

Registre des lobbyistes du Québec. (2016). Sommaire de l'inscription no E16-LE00326 de l'entreprise Car2go Canada Ltd Par Jérémi Lavoie, plus haut dirigeant.

Récupéré à partir de

<https://www.lobby.gouv.qc.ca/servicespublic/consultation/AfficherSommaire.asp?x?NumerolInscription=Rg4kAj1WaXQDDlyj7NS%2fbg%3d%3d> (consulté le 1 octobre 2016).

Registre des lobbyistes du Québec. (2016a). Lobbyistes d'entreprise ou d'organisation :

Communauto Inc. Récupéré à partir de

<https://www.lobby.gouv.qc.ca/servicespublic/consultation/ConsultationCitoyen.aspx?id=0> (consulté le 24 août 2016).

Rehkopf, N. (2010, avril 27). Car Loan Service Comes to I.V. *Daily Nexus*. Récupéré à partir de <http://dailynexus.com/2010-04-27/car-loan-service-iv/> (consulté le 20 janvier 2017).

Reid, D. (2010, novembre 3). Car-sharing in Milwaukee... *Urban Milwaukee*. Récupéré à partir de <http://urbanmilwaukee.com/2010/11/03/car-sharing-in-milwaukee/> (consulté le 30 décembre 2016).

Reiter, C. (2012, mai 10). Daimler battling BMW floods Berlin with Smarts for rent.

*Bloomberg*. Récupéré à partir de

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2012-05-10 autos-by-the-minute-flood-europe-with-20-fold-surge-seen-cars> (consulté le 17 juillet 2016).

Rengers, C. (2015, janvier 13). Zipcars available at the Drury Plaza Hotel Broadview.

*The Wichita Eagle*. Récupéré à partir de

<http://www.kansas.com/news/business/biz-columns-blogs/carrie-rengers/article6305751.html> (consulté le 2 novembre 2016).

Renton, M. (2014, avril 15). City approves Zipcar expansion. *The Brown Daily Herald*.

Récupéré à partir de <http://www.brown daily herald.com/2014/04/15/city-approves-zipcar-expansion/> (consulté le 8 décembre 2016).

- Richardson, A. (2013, janvier 4). The Zipcar acquisition's two potential pitfalls. *Harvard Business Review*. Récupéré à partir de <https://hbr.org/2013/01/the-zipcar-acquisitions-two-pitfalls> (consulté le 22 octobre 2016).
- Robert, B., Leblanc, N. et Morissette, C. (1996). La « voiture communautaire » : un nouvel outil pour s'attaquer au problème des transports en milieu urbain. Récupéré à partir de <http://www.communauto.com/images/AQTRpourdistr960317.pdf> (consulté le 12 août 2016).
- Rogerson, B. (2016, juin 13). Volkswagen in new UK joint venture with Zipcar. *Asset Finance International*. Récupéré à partir de <http://www.assetfinanceinternational.com/index.php/auto/emea/auto-emea-articles/13760-volkswagen-in-new-uk-joint-venture-with-zipcar> (consulté le 13 juin 2016).
- Rosenkranz, W. (2012, novembre). Car2go: overview for the City of Torrance. Récupéré à partir de [http://torrance.granicus.com/MetaViewer.php?view\\_id=8&clip\\_id=10864&meta\\_id=192256](http://torrance.granicus.com/MetaViewer.php?view_id=8&clip_id=10864&meta_id=192256) (consulté le 7 juin 2016).
- Ross, P. (2014, octobre 6). Zipcar ride-sharing expands at CSUN. *The Sundial*. Récupéré à partir de <http://sundial.csun.edu/2014/10/zipcar-ride-sharing-expands-at-csun/> (consulté le 20 janvier 2017).
- Rowan University. (2012, janvier 30). Car-sharing "zips" onto campus. *Rowan Today*. Récupéré à partir de <http://today.rowan.edu/home/news/2012/01/30/car-sharing-zips-campus> (consulté le 12 janvier 2017).
- Ryan, M. (2014, mars 26). Zipcar launches full-fledged Houston presence. *Houston Business Journal*. Récupéré à partir de <http://www.bizjournals.com/houston/news/2014/03/26/zipcar-launches-full-fledged-houston-presence.html> (consulté le 12 mai 2016).

- Sachs, D. (2015, novembre 18). Car2go CEO Paul DeLong talks about the role of car-sharing in Denver. Récupéré à partir de <http://denver.streetsblog.org/2015/11/18/Car2go-ceo-paul-delong-talks-about-the-role-of-car-sharing-in-denver/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Samuelson, R. J. (2016, juillet 10). Is the car culture dying? *The Washington Post*. Récupéré à partir de [https://www.washingtonpost.com/opinions/is-the-car-culture-dying/2016/07/10/52a20a56-451e-11e6-88d0-6adee48be8bc\\_story.html?utm\\_term=.10ca26a4bd6a](https://www.washingtonpost.com/opinions/is-the-car-culture-dying/2016/07/10/52a20a56-451e-11e6-88d0-6adee48be8bc_story.html?utm_term=.10ca26a4bd6a) (consulté le 22 octobre 2016).
- Sauma, N. (2013, mars 5). Zipcar-UNO partnership offers low cost transportation alternative. *The Gateway*. Récupéré à partir de <http://unothegateway.com/zipcar-uno-partnership-offers-low-cost-transportation-alternative/> (consulté le 12 janvier 2017).
- Schladebeck, J. (2016, mars 9). York College announces partnership with Zipcar. *York Dispatch*. Récupéré à partir de <http://www.yorkdispatch.com/story/news/2016/03/09/york-college-announces-partnership-zipcar/81448082/> (consulté le 10 janvier 2017).
- Seller, J. (2013, octobre 3). Car-sharing program makes it easier and more eco-friendly to zip around Myrtle Beach. *Weekly Surge*. Récupéré à partir de <http://www.myrtlebeachonline.com/entertainment/weekly-surge/article16653062.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Sepic, M. (2016, mars 2). Car2go area shrinks across Twin Cities. *MPRnews*. Récupéré à partir de <https://www.mprnews.org/story/2016/03/02/Car2go-scales-back-minneapolis-st-paul> (consulté le 1 octobre 2016).
- Shared-use Mobility Center. (2016, mai). SUMC trade allies. Récupéré à partir de <http://sharedusemobilitycenter.org/trade-allies/> (consulté le 15 mai 2016).

- Silva, C. (2015, août 30). Affordable rental car service offers cars for drivers young as 18. *Eagle News*. Récupéré à partir de <http://eaglenews.org/entertainment-and-lifestyle/affordable-rental-car-service-offers-cars-for-drivers-young-as-18/> (consulté le 21 janvier 2017).
- Silva, H. et Gameng, M. (2016). 10 things you didn't know about Zipcar (Okay, more than 10). *Ziptopia*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/ziptopia/inside-zipcar/history-of-zipcar-infographic> (consulté le 22 octobre 2016).
- Simes, R. (2013, janvier 9). Following Zipcar's Cincinnati expansion, car-sharing company acquired by Avis. *Urban Cincy*. Récupéré à partir de <http://www.urbancincy.com/2013/01/following-zipcars-cincinnati-expansion-car-sharing-company-acquired-by-avis/> (consulté le 16 juin 2016).
- Simes, R. (2015, janvier 6). Zipcar holds tight in Cincinnati while making changes elsewhere - Cincinnati Business Courier. *Cincinnati Business Courier*. Récupéré à partir de <http://www.bizjournals.com/cincinnati/news/2015/01/06/zipcar-holds-tight-in-cincinnati-while-making.html> (consulté le 15 juin 2016).
- Slaugenhouette, S. (2016, janvier 19). Zipcar membership rate change. *University of the Pacific Newsroom*. Récupéré à partir de <http://www.pacific.edu/About-Pacific/Newsroom/2016/January-2016/Zipcar-membership-rate-change.html> (consulté le 1er février 2017).
- Smiley, D. (2016, janvier 21). Car2Go suspending business indefinitely in Miami, Miami Beach. *Miami Herald*. Récupéré à partir de <http://www.miamiherald.com/news/local/community/miami-dade/article55953225.html> (consulté le 7 juin 2016).
- Smith College. (2006, août 22). Smith opens the door to a car ownership alternative. *Smith College News and Events*. Récupéré à partir de <https://www.smith.edu/news/2005-06/zipcar.html> (consulté le 8 janvier 2017).
- Smith, B. (2007, juin 21). Zipcar stays in driver's seat on IT issues. *Itbusiness.ca*. Récupéré à partir de <http://www.itbusiness.ca/news/zipcar-stays-in-drivers-seat-on-it-issues/10631> (consulté le 11 décembre 2016).

- Sommer, M. (2015, septembre 29). Car-sharing service returning to downtown Buffalo. *The Buffalo News*. Récupéré à partir de <http://buffalonews.com/2015/09/29/car-sharing-service-returning-to-downtown-buffalo/> (consulté le 13 juin 2016).
- Southern Oregon University. (2015, octobre 6). SOU Partners with Zipcar. *News @ SOU*. Récupéré à partir de <https://news.sou.edu/2015/10/sou-partners-with-zipcar/> (consulté le 9 janvier 2017).
- St. John's University. (2015, septembre 3). St. John's University at Staten Island Partners with Zipcar to Offer Car Sharing on Campus. *St. John's University News and Media*. Récupéré à partir de <http://www.stjohns.edu/about/news/2015-09-03/st-john-s-university-staten-island-partners-zipcar-offer-car-sharing-campus> (consulté le 8 janvier 2017).
- Stark, J. (2008, janvier 30). Zipcar to lower minimum age for campus car rentals. *The Brown Daily Herald*. Récupéré à partir de <http://www.browndailyherald.com/2008/01/30/zipcar-to-lower-minimum-age-for-campus-car-rentals/> (consulté le 17 janvier 2017).
- Stetson University. (2012, novembre 2). Stetson launches Zipcar car-sharing program. *Stetson University Today*. Récupéré à partir de <http://www.stetson.edu/today/2012/11/stetson-launches-zipcar-car-sharing-program/> (consulté le 8 janvier 2017).
- Stewart, M. (2015, octobre 7). Zipcar arrives at UNMC campus. *UNMC Newsroom*. Récupéré à partir de <http://www.unmc.edu/news.cfm?match=17626> (consulté le 12 janvier 2017).
- Stockfisch, J. (2016, avril 26). Downtown Tampa will get Zipcar service, on-demand shuttle. *TBO*. Récupéré à partir de <http://www.tbo.com/news/business/downtown-tampa-will-get-zipcar-service-on-demand-shuttle-20160426/> (consulté le 16 juin 2016).
- SUNY Cortland. (2015, octobre 6). Zipcar to Launch at SUNY Cortland Soon. Récupéré à partir de <http://www2.cortland.edu/news/detail.dot?id=f584c78d-38e1-43f9-952d-b7a5052a6aa0> (consulté le 6 janvier 2017).

- SUNY Oswego. (2009, avril 29). College adds Zipcars to sustainability drive. Récupéré à partir de  
[http://www.oswego.edu/news/index.php/site/news\\_story/zipcars\\_rolling](http://www.oswego.edu/news/index.php/site/news_story/zipcars_rolling)  
(consulté le 7 janvier 2017).
- Texas A&M. (2015, octobre 21). Zipcar to offer car sharing on campus. *Texas A&M Today*. Récupéré à partir de <http://today.tamu.edu/2015/10/21/zipcar-to-offer-car-sharing-on-campus/> (consulté le 8 janvier 2017).
- The College of New Rochelle. (2016, février 3). Zipcar for universities comes to CNR. *My CNR*. Récupéré à partir de  
<https://my.cnr.edu/news?journalArticleId=11743601> (consulté le 16 janvier 2017).
- The Dallas Morning News. (2012, mai 12). Zipcar continues to make inroads. *Portland Press Herald*. Récupéré à partir de  
[http://www.pressherald.com/2012/05/12/zipcar-continues-to-makes-inroads\\_2012-05-12/](http://www.pressherald.com/2012/05/12/zipcar-continues-to-makes-inroads_2012-05-12/) (consulté le 18 juin 2016).
- The Day. (2016, février 3). Zipcars available at Mitchell College. Récupéré à partir de  
<http://www.theday.com/article/20160203/BIZ02/160209740> (consulté le 7 janvier 2017).
- The Pedant. (2008, décembre). Get out of my dreams, and into my Zipcar. Récupéré à partir de <http://www.cgu.edu/PDFFiles/news/thePedant.%20Number%202.pdf>  
(consulté le 13 janvier 2017).
- Tice, C. (2012, juin 1). Zipcar: two moms, a business idea and \$68 in the bank. *Entrepreneur*. Récupéré à partir de <https://www.entrepreneur.com/article/223692>  
(consulté le 22 octobre 2016).
- Tkaczyk, C. (2016, juillet 25). avis' new app is a giant leap forward for the rental industry. *Fortune*. Récupéré à partir de <http://fortune.com/2016/07/25/avis-app-car-rental/> (consulté le 22 octobre 2016).

- Tony, B. (2013, novembre 6). Sacramento Invited Zipcar and Now Car-Sharing Service Is Expanding There. *Skift*. Récupéré à partir de <https://skift.com/2013/11/06/sacramento-invited-zipcar-and-now-car-sharing-service-is-expanding-there/> (consulté le 18 juin 2016).
- Townsend, E. (2013, août 21). Enterprise CarShare to replace Zipcar program. *Elon University News*. Récupéré à partir de <https://elon.edu/E-Net/Article/75931> (consulté le 15 juin 2016).
- Turcotte, C. (2010, juillet 12). Benoît Robert, président de Communauto - Les deux mains sur le volant. *Le devoir*. Récupéré à partir <http://www.ledevoir.com/economie/actualites-economiques/292403/benoit-robert-president-de-communauto-les-deux-mains-sur-le-volant> (consulté le 31 juillet 2016).
- TVA. (2014, avril 15). 200 nouveaux véhicules s'ajoutent à la flotte de Communauto. Récupéré à partir de <http://www.tvanouvelles.ca/2014/04/15/200-nouveaux-vehicules-sajoutent-a-la-flotte-de-communauto> (consulté le 17 juillet 2016).
- TVA. (2016, janvier 11). Communauto s'étend jusqu'à Ottawa et Kingston. Récupéré à partir de <http://www.tvanouvelles.ca/2016/01/11/communauto-setend-jusqua-ottawa-et-kingston> (consulté le 26 mai 2016).
- Union College. (2016, mars 10). Zipcar pulls into Union's campus this spring. *Union College News*. Récupéré à partir de <https://www.union.edu/news/stories/2016/03/zipcar-pulls-into-unions-campus-this-spring.php> (consulté le 11 janvier 2017).
- University of Alabama. (2009, août 27). Zipcar launches car sharing program at UA. *UA News*. Récupéré à partir de <http://uanews.ua.edu/2009/08/zipcar-launches-car-sharing-program-at-ua/> (consulté le 6 janvier 2017).
- University of Albany. (2014, septembre 2). UAlbany launches 2014 sustainability campaign, announces several new initiatives designed to reduce its carbon footprint. *UAlbany News Center*. Récupéré à partir de <http://www.albany.edu/news/52857.php> (consulté le 11 janvier 2017).

- University of Arizona. (2014, juillet 11). PTS to offer zipcar car sharing program starting next month. *UAnnounce*. Récupéré à partir de <https://uatwork.arizona.edu/uannounce/pts-offer-zipcar-car-sharing-program-starting-next-month> (consulté le 6 janvier 2017).
- University of California – Merced. (2015, septembre 25). Zipcar zooms into service, offers car sharing. *Panorama*. Récupéré à partir de <http://panorama.ucmerced.edu/news/zipcar-zooms-service-offers-car-sharing> (consulté le 8 janvier 2017).
- University of Dayton. (2016, mars 2). Zipping right along. *University of Dayton News*. Récupéré à partir de <https://udayton.edu/news/articles/2016/03/zipcar.php> (consulté le 11 janvier 2017).
- University of Delaware. (2010, septembre 22). Car sharing comes to UD with Zipcar partnership. *UDaily*. Récupéré à partir de <http://www1.udel.edu/udaily/2011/sep/zipcar-car-sharing092210.html> (consulté le 6 janvier 2017).
- University of Maryland Eastern Shore. (2015, septembre 3). Zipcar-Dee-Doo-Dah @ UMES. Récupéré à partir de <https://www.umes.edu/PR/Article.aspx?id=53156> (consulté le 8 janvier 2017).
- University of Michigan-Dearborn. (2015, septembre 16). UM-Dearborn partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *UM-Dearborn News*. Récupéré à partir de <https://news.umd.umich.edu/2015/09/um-dearborn-partners-with-zipcar-to-offer-car-sharing-on-campus/> (consulté le 24 janvier 2017).
- University of Missouri – Kansas City. (2012, janvier 18). University of Missouri-Kansas City launches Zipcar car-sharing program on campus. *UMKC Today*. Récupéré à partir de <http://info.umkc.edu/news/university-of-missouri-kansas-city-launches-zipcar-car-sharing-program-on-campus/> (consulté le 12 janvier 2017).

- University of Nebraska – Lincoln. (2012, août 20). UNL partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *UNL News Releases*. Récupéré à partir de <http://newsroom.unl.edu/releases/2012/08/20/UNL+partners+with+Zipcar+to+offer+car+sharing+on+campus+> (consulté le 7 janvier 2017).
- University of New Hampshire. (2009, octobre 22). University of New Hampshire adds Zipcar to campus. *UNH Media Relations*. Récupéré à partir de [http://www.unh.edu/delete/news/cj\\_nr/2009/oct/em22zip.cfm.html](http://www.unh.edu/delete/news/cj_nr/2009/oct/em22zip.cfm.html) (consulté le 6 janvier 2017).
- University of New Haven. (2012, août 28). UNH Partners with Zipcar to offer car sharing on campus. Récupéré à partir de <http://www.newhaven.edu/news-events/news-releases/2012-2013/427313/> (consulté le 6 janvier 2017).
- University of Rochester. (2006, septembre 6). National car-sharing program comes to the University of Rochester. Récupéré à partir de <http://www.rochester.edu/news/show.php?id=2601> (consulté le 11 janvier 2017).
- Valenzano, F. (2015, octobre 26). Morrisville State College partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *Mustang Insider*. Récupéré à partir de <http://newsletter.morrisville.edu/935/showcase/morrisville-state-college-partners-with-zipcar-to-offer-car-sharing-on-campus/> (consulté le 12 janvier 2017).
- Velotta, R. (2014, septembre 4). The Zipsters are here — car sharing gains Vegas toehold. *Las Vegas Review-Journal*. Récupéré à partir de <http://www.reviewjournal.com/news/traffic-transportation/zipsters-are-here-car-sharing-gains-vegas-toehold> (consulté le 24 janvier 2017).
- Venture Beat. (2015, mai 4). Learn how Zipcar drives explosive growth. *Venture Beat*. Récupéré à partir de <http://venturebeat.com/2015/05/04/learn-how-zipcar-is-driving-avis-explosive-growth/> (consulté le 22 octobre 2016).
- Veolia. (2016). Veolia en bref. Récupéré à partir de <http://www.veolia.com/fr/groupe/profil> (consulté le 14 août 2016).

- Vrtucar. (2016a). About us. Récupéré à partir de <http://www.vrtucar.com/en/about-us/history/> (consulté le 14 août 2016).
- Vrtucar. (2016b). Contact us. Récupéré à partir de <http://www.vrtucar.com/en/about-us/contact-us/> (consulté le 19 juin 2016).
- Walk, S. (2009, octobre 20). Zipcar Launch Event. Récupéré à partir de <https://www.caltech.edu/content/zipcar-launch-event> (consulté le 7 janvier 2017).
- Walker, D. (2013, août 27). Zipcar expands its fleet in Milwaukee. *Journal Sentinel*. Récupéré à partir de <http://www.jsonline.com/blogs/news/221348111.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Washington State University. (2011, août 19). Zipcars to offer car-sharing on campus. *WSU News*. Récupéré à partir de <https://news.wsu.edu/2011/08/19/zipcars-to-offer-car-sharing-on-campus/> (consulté le 6 janvier 2017).
- Wauters, R. (2010, avril 21). Zipcar buys U.K. car sharing company Streetcar for \$50 million. *Tech Crunch*. Récupéré à partir de <http://techcrunch.com/2010/04/21/zipcar-streetcar/> (consulté le 18 juin 2016).
- Wauters, R. (2011, décembre 14). Zipcar acquires controlling stake in Spain's largest car sharing operator. *Tech Crunch*. Récupéré à partir de <http://techcrunch.com/2011/12/14/zipcar-acquires-controlling-stake-in-spains-largest-car-sharing-operator/> (consulté le 13 juin 2016).
- Weese, E. (2015, août 11). Car2go shrinking service area – Bexley and (most of) Clintonville out. *Columbus Business First*. Récupéré à partir de <http://www.bizjournals.com/columbus/news/2015/08/11/Car2go-shrinking-service-area-bexley-and.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Wheaton College. (2012, août 28). Wheaton College Partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *Wheaton College Media Center*. Récupéré à partir de <http://www.wheaton.edu/Media-Center/News?m=08&y=2012> (consulté le 8 janvier 2017).

- Whittaker, R. (2015, septembre 25). Car2go closes ranks. *The Austin Chronicle*.  
Récupéré à partir de <http://www.austinchronicle.com/news/2015-09-25/Car2go-closes-ranks/> (consulté le 1 octobre 2016).
- Wieland, P. (2012, février 12). Zipcars offer new twist on ride sharing. *NWI Times*.  
Récupéré à partir de [http://www.nwitimes.com/news/opinion/forum/zipcars-offer-new-twist-on-ride-sharing/article\\_004af919-c789-507c-be64-ae53961d2284.html](http://www.nwitimes.com/news/opinion/forum/zipcars-offer-new-twist-on-ride-sharing/article_004af919-c789-507c-be64-ae53961d2284.html) (consulté le 14 janvier 2017).
- William & Mary. (2010, août 31). William & Mary welcomes Zipcar. *William & Mary News & Media*. Récupéré à partir de  
<http://www.wm.edu/news/stories/2010/william--mary-welcomes-zipcar123.php>  
(consulté le 9 janvier 2017).
- Williams, G. (2013, juillet 25). On the road: no slowing down for Car2go in Calgary.  
Récupéré à partir de  
<http://www.calgaryherald.com/Road+slowing+down+Car2go+Calgary/8708952/story.html> (consulté le 1 octobre 2016).
- Wilonsky, R. (2014, septembre 23). Zipcar rolls out in downtown Dallas. *Dallas News*.  
Récupéré à partir de  
<https://www.dallasnews.com/business/business/2014/09/23/zipcar-rolls-out-in-downtown-dallas> (consulté le 18 juin 2016).
- Wilson, C. (2015, juillet 2). Car-share firm offers new way to zip around Victoria. *Times Colonist*. Récupéré à partir de <http://www.timescolonist.com/business/car-share-firm-offers-new-way-to-zip-around-victoria-1.1986669> (consulté le 18 juin 2016).
- Wissenbach, I. (2014, mai 28). Daimler's car sharing business car2go to quit UK, London a challenge. *Reuters*. Récupéré à partir de  
<http://www.reuters.com/article/us-daimler-europcar-carsharing-idUSKBN0E81ZX20140528> (consulté le 7 juin 2016).

- WMC-TV. (2013, avril 25). Car sharing zips to Memphis. *WMC Action News 5*. Récupéré à partir de <http://www.wmcactionnews5.com/story/22079521/car-sharing-zips-to-memphis> (consulté le 16 juin 2016).
- Woodhouse, C. (2010, hiver). Santa Clara rolls out Zipcar service. *Enviro News*. Récupéré à partir de <https://www.scu.edu/media/college-of-arts-and-sciences/ess/environews-newsletters/2010-Winter.pdf> (consulté le 20 janvier 2017).
- Woodward, A. (2015, février 24). CSM adds vehicle-sharing program. *Golden Transcript*. Récupéré à partir de [http://goldentranscript.net/stories/CSM-adds-vehicle-sharing-program\\_181721](http://goldentranscript.net/stories/CSM-adds-vehicle-sharing-program_181721) (consulté le 21 janvier 2017).
- Yuen, N. (2015, janvier 8). Zipcar brings car sharing to Loma Linda University Health. *Loma Linda University News of the Week*. Récupéré à partir de <https://myllu.llu.edu/newssofttheweek/story/?id=20046> (consulté le 7 janvier 2017).
- Yung, J. (2012, novembre 16). Zipcar expands Cincinnati offerings to Downtown, Over-the-Rhine. *Urban Cincy*. Récupéré à partir de <http://www.urbancincy.com/2012/11/zipcar-brings-car-sharing-to-downtown-cincinnati/> (consulté le 15 juin 2016).
- Zimmer, J. (2016, septembre 20). 3 things that will change car culture forever and reshape America. *CNBC*. Récupéré à partir de <http://www.cnbc.com/2016/09/20/lyft-president-3-things-that-will-change-car-culture-forever-and-reshape-america-commentary.html> (consulté le 22 octobre 2016).
- Zipcar Knoxville. (2016). Drive zipcars by the hour or the day. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.ca/knoxville> (consulté le 16 juin 2016).

Zipcar. (2005, décembre 1). Go to college, get a new car: top schools turn to car sharing to improve campus life. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/go-to-college-get-a-new-car-top-schools-turn-to-car-sharing-to-improve-campus-life-55152062.html> (consulté le 18 juin 2016).

Zipcar. (2005, janvier 5). Washington DC's Metro Adds Zipcar to Expand Innovative Car-Sharing Program. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/washington-dcs-metro-adds-zipcar-to-expand-innovative-car-sharing-program-53869477.html> (consulté le 18 juin 2016).

Zipcar. (2007, octobre 31). Zipcar and Flexcar agree to merge. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-and-flexcar-agree-to-merge-58979052.html> (consulté le 8 décembre 2016).

Zipcar. (2007, septembre 26). UC Santa Cruz and Zipcar partner to bring car sharing to Santa Cruz. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/uc-santa-cruz-and-zipcar-partner-to-bring-car-sharing-to-santa-cruz-58295812.html> (consulté le 16 juin 2016).

Zipcar. (2008, juin 10). City of Philadelphia Selects Zipcar to Provide Car-Sharing Services. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/city-of-philadelphia-selects-zipcar-to-provide-car-sharing-services-57431902.html> (consulté le 18 juin 2016).

Zipcar. (2008, septembre 18). Zipcar Announces Growth Plans for Philadelphia. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-announces-growth-plans-for-philadelphia-65127187.html> (consulté le 18 juin 2016).

Zipcar. (2009, décembre 18). Zipcar invests in Barcelona-based Avancar. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-invests-in-barcelona-based-avancar-79609022.html> (consulté le 18 juin 2016).

- Zipcar. (2009, novembre 5). Zipcar launches car sharing program at Wesleyan University. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-launches-car-sharing-program-at-wesleyan-university-69290267.html> (consulté le 13 janvier 2017).
- Zipcar. (2009, octobre 20). Caltech launches Zipcar car sharing program on campus. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/caltech-launches-zipcar-car-sharing-program-on-campus-65003147.html> (consulté le 30 décembre 2016).
- Zipcar. (2009, octobre 22). Cal Poly welcomes Zipcar car sharing program to campus. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/cal-poly-welcomes-zipcar-car-sharing-program-to-campus-65551597.html> (consulté le 20 janvier 2017).
- Zipcar. (2009, septembre 1). Winona State University to Offer Zipcar Service on Campus. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <https://www.greentechmedia.com/industry/read/winona-state-university-to-offer-zipcar-service-on-campus-7929> (consulté le 24 janvier 2017).
- Zipcar. (2009, septembre 16). Zipcar launches car sharing program at CSU Long Beach. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-launches-car-sharing-program-at-csu-long-beach-62193787.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2009, septembre 2). Vermont Law School brings Zipcar car sharing to campus. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/vermont-law-school-brings-zipcar-car-sharing-to-campus-62031267.html> (consulté le 10 janvier 2017).
- Zipcar. (2009, septembre 24). UC Davis Brings Zipcar Car Sharing to Campus. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/uc-davis-brings-zipcar-car-sharing-to-campus-61138372.html> (consulté le 18 juin 2016).

- Zipcar. (2010, août 26). University at Buffalo Partners with Zipcar to Offer Green Transportation Option. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/university-at-buffalo-partners-with-zipcar-to-offer-green-transportation-option-101579948.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2010, janvier 8). Zipcar and Zimride Expand Integrated Car and Ride Sharing Application to Reduce Congestion, Emissions and Parking Demand on Campuses Nationwide. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zimride-and-zipcar-expand-integrated-car-and-ride-sharing-application-to-reduce-congestion-emissions-and-parking-demand-on-campuses-nationwide-80991452.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2010, juin 1). Form S-1: Registration statement under the securities act of 1933 – Zipcar, Inc. *United States securities and exchange commission*. Récupéré à partir de <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1131457/000095013010001923/ds1.htm> (consulté le 11 décembre 2016).
- Zipcar. (2010, juin 29). Zipcar Partners with City of Baltimore to Launch Car Sharing. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-partners-with-city-of-baltimore-to-launch-car-sharing-97385064.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2010, novembre 9). Zipcar Now Available at More Than 225 Colleges and Universities in North America. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-now-available-at-more-than-225-colleges-and-universities-in-north-america-106953898.html> (consulté le 8 décembre 2016).
- Zipcar. (2010, octobre 12). Zipcar Partners With New York City Department of Transportation to Create Smarter, Cost-Efficient Solutions for City Government. *PR Newswire*, <http://carrierrates.blogspot.ca/2010/10/zipcar-partners-with-new-york-city.html> Récupéré à partir de (consulté le 16 juin 2016).

- Zipcar. (2011, août 30). Wayne State University partners with Zipcar to offer car sharing on campus. *News Release*. Récupéré à partir de <https://wayne.edu/newsroom/release/2011/08/30/wayne-state-university-partners-with-zipcar-to-offer-car-sharing-on-campus-4225> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2011, février 8). Zipcar Expands Its University Network With the Launch of Eight New Campuses This Winter. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-expands-its-university-network-with-the-launch-of-eight-new-campuses-this-winter-11555549.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2011, juillet 18). After one year, Zipcar drives transportation change in Baltimore. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/after-one-year-zipcar-drives-transportation-change-in-baltimore-125737693.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2011, juillet 22). Newly Expanded San Francisco Zipcar Office Debuts - The Business Journals. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/newly-expanded-san-francisco-zipcar-office-debuts-126015408.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2011, juin 9). Zipcar launches its newest market: The City of Providence. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-launches-its-newest-market-the-city-of-providence-123556754.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2011, mars 3). Zipcar Partners with City of Chicago to Provide Integrated Car and Fleet Sharing Services for Smarter, Streamlined Transportation Alternatives. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-partners-with-city-of-chicago-to-provide-integrated-car-and-fleet-sharing-services-for-smarter-streamlined-transportation-alternatives-117337063.html> (consulté le 16 juin 2016).

- Zipcar. (2011, novembre 1). Zipcar completes integration of streetcar into global car sharing network. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-completes-integration-of-streetcar> (consulté le 22 octobre 2016).
- Zipcar. (2011, novembre 10). Zipcar Expands Service in U.S. Car Capital - Los Angeles. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-expands-service-in-us-car-capital---los-angeles-133619508.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2011, octobre 11). Zipcar Selected by U.S. General Services Administration as part of the first car sharing offering within the Federal government fleet program. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-selected-by-us-general-services-administration-as-part-of-the-first-car-sharing-offering-within-the-federal-government-fleet-program-132607028.html> (consulté le 8 décembre 2016).
- Zipcar. (2011, octobre 25). Zipcar expands to 36 new colleges and universities throughout North America. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-expands-to-36-new-colleges-and-universities-throughout-north-america-132519093.html> (consulté le 8 janvier 2017).
- Zipcar. (2011, octobre 26). Zipcar selected by U.S. General Services Administration as Part of the First Car Sharing Offering Within the Federal Government Fleet Program. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-selected-by-us-general-services-administration-as-part-of-the-first-car-sharing-offering-within-the-federal-government-fleet-program-132607028.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2012, août 2). Zipcar management discusses Q2 2012 results - Earnings call transcript. *Seeking Alpha*. Récupéré à partir de <http://seekingalpha.com/article/776881-zipcar-management-discusses-q2-2012-results-earnings-call-transcript?part=single> (consulté le 11 décembre 2016).

- Zipcar. (2012, avril 27). Zipcar expands service to Austin, Texas. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-expands-service-to-austin-texas-149213505.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2012, avril 6). Annual report 2011. Récupéré à partir de [http://pop.hcdn.co/assets/cm/15/06/54d1517bd319c\\_-\\_zipcar\\_ar.pdf](http://pop.hcdn.co/assets/cm/15/06/54d1517bd319c_-_zipcar_ar.pdf) (consulté le 22 octobre 2016).
- Zipcar. (2012, décembre 5). Zipcar announces relocation of corporate headquarters. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-announces-relocation-of-corporate-headquarters-182166511.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2012, février 13). Zipcar expands nation's largest campus car sharing program. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-expands-nations-largest-campus-car-sharing-program-139207554.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2012, juillet 11). Zipcar acquires leading car sharing service in Austria, carsharing.at. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-acquires-austrian-carsharing.at> (consulté le 26 mai 2016).
- Zipcar. (2012, novembre 8). Zipcar management discusses Q3 2012 results - Earnings call transcript. *Seeking Alpha*. Récupéré à partir de <http://seekingalpha.com/article/993601-zipcar-management-discusses-q3-2012-results-earnings-call-transcript?part=single> (consulté le 11 décembre 2016).
- Zipcar. (2012, octobre 17). Zipcar completes integration of Spain's largest car sharing service. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.co.uk/press/releases/zipcar-completes-integration-of-avancar> (consulté le 26 mai 2016).

Zipcar. (2012, octobre 9). Zipcar now offers campus car sharing with more than 300 North American colleges and universities. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-now-offers-campus-car-sharing-with-more-than-300-north-american-colleges-and-universities-173270911.html> (consulté le 8 janvier 2017).

Zipcar. (2013, août 1). Mile High City gets "Wheels When You Want Them" as Zipcar Launches in Denver. *PR NEWswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/mile-high-city-gets-wheels-when-you-want-them-as-zipcar-launches-in-denver-217906951.html> (consulté le 18 juin 2016).

Zipcar. (2013, février 15). Zipcar reports fourth quarter and full year 2012 results. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-reports-fourth-quarter-and-full-2012-results> (consulté le 8 juillet 2016).

Zipcar. (2013, mai 15). Zipcar launches in the City of Lakes; Minneapolis becomes Zipcar's 21st major metro market. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-launches-in-the-city-of-lakes-minneapolis-becomes-zipcars-21st-major-metro-market-207514051.html> (consulté le 18 juin 2016).

Zipcar. (2013, mai 2). Zipcar takes off with expansion to eight new North American airports. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-expands-to-eight-airports> (consulté le 14 janvier 2017).

Zipcar. (2013, novembre 18). College now comes with a set of wheels for more than three million students as Zipcar expands. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-expands-to-23-college-campuses> (consulté le 10 janvier 2017).

- Zipcar. (2013, novembre 6). Zipcar Expands in Sacramento Becoming 26th Major Metro Market. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-expands-to-sacramento> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2013, novembre 6). Zipcar expands in sacramento becoming 26th major metro market. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-expands-to-sacramento> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2013, septembre 25). Zipcar Rolls Out in the Motor City. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/zipcar-rolls-out-in-the-motor-city-225173492.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2013, septembre 5). New York Zipsters Get a Charge out of Driving with New Accord Plug-in Hybrids. *PR Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/new-york-zipsters-get-a-charge-out-of-driving-with-new-accord-plug-in-hybrids-222553541.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2014, août 27). Zipcar revs up car sharing in Palo Alto. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/PaloAltoExpansion> (consulté le 20 janvier 2017).
- Zipcar. (2014, avril 30). Zipcar and Metrolinx Partner to Bring Convenience of Car Sharing to Transit Stations. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.globenewswire.com/news-release/2014/04/30/631993/10079207/en/Zipcar-and-Metrolinx-Partner-to-Bring-Convenience-of-Car-Sharing-to-Transit-Stations.html> (consulté le 16 juin 2016).
- Zipcar. (2014, mai 13). Zipcar Expands Car Sharing in the City of Pasadena. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <https://globenewswire.com/news-release/2014/05/13/635960/10081507/en/Zipcar-Expands-Car-Sharing-in-the-City-of-Pasadena.html> (consulté le 16 juin 2016).

Zipcar. (2014, mai 2). Zipcar announces new one-way service featuring spacious and versatile 2015 Honda Fit. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/zipcar-announces-new-one-way-service> (consulté le 22 octobre 2016).

Zipcar. (2014, novembre 17). Zipcar aces car sharing for university students. *Zipcar Press releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/2014university> (consulté le 6 janvier 2017).

Zipcar. (2014, octobre 10). Zipcar provides the convenience of car sharing to jet-setting southwest airlines employees. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/southwest> (consulté le 2 novembre 2016).

Zipcar. (2014, octobre 30). Zipcar launches in Madrid. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <http://ir.avisbudgetgroup.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=879367> (consulté le 16 juin 2016).

Zipcar. (2014, septembre 23). Zipcar partners with City of Dallas to officially launch car sharing. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <http://ir.avisbudgetgroup.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=872206> (consulté le 16 juin 2016).

Zipcar. (2015, août 31). Zipcar acquires community car to enhance car sharing in madison. *Zipcar Press releases*.  
<http://www.zipcar.com/press/releases/communitycar> Récupéré à partir de (consulté le 30 novembre 2016).

Zipcar. (2015, avril 16). Zipcar partners with sncf to offer new mobility solution in France. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/SNCF> (consulté le 14 juin 2016).

Zipcar. (2015, avril 2). Zipcar launches in Turkey: Zipcar ramps up international expansion with launch of first licensee in a partnership with Otokoc Otomotiv. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/turkeylaunch> (consulté le 14 juin 2016).

- Zipcar. (2015, juin 18). Zipcar officially launches in Wilmington, Delaware. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <https://globeswire.com/news-release/2015/06/18/745667/10138969/en/Zipcar-Officially-Launches-in-Wilmington-Delaware.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2015, juin 3). Zipcar expands car sharing in the Washington, D.C. area. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/dcexpansion> (consulté le 17 janvier 2017).
- Zipcar. (2015, mai 6). Zipcar Officially Launches in Ottawa. *Globe Newswire*. Récupéré à partir de <http://www.stockhouse.com/news/press-releases/2015/05/06/zipcar-officially-launches-in-ottawa> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2015, octobre 19). Zipcar now available at more than 500 colleges and universities. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/UNI500> (consulté le 22 octobre 2016).
- Zipcar. (2015, septembre 10). Zipcar to Expand ONE>WAY Service to Denver, Philadelphia and Los Angeles. *Globenews*. Récupéré à partir de <https://globenewswire.com/news-release/2015/09/10/767484/10148952/en/Zipcar-to-Expand-ONE-WAY-Service-to-Denver-Philadelphia-and-Los-Angeles.html> (consulté le 18 juin 2016).
- Zipcar. (2015, septembre 28). Zipcar to launch at 100 colleges and universities in 2015. *Zipcar Press release*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/university-2015> (consulté le 8 janvier 2017).
- Zipcar. (2016, avril 14). Zipcar launches new fleet management service 'local motion by zipcar'. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/localmotion> (consulté le 22 octobre 2016).
- Zipcar. (2016, février 25). Zipcar launches its most flexible service yet. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/press/releases/flexible> (consulté le 22 octobre 2016).

Zipcar. (2016, mars 29). Zipcar Officially Launches in Huntsville, Alabama. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de  
<http://www.zipcar.com/press/releases/huntsville> (consulté le 16 juin 2016).

Zipcar. (2016, mars 3). Zipcar's Most Flexible Service Yet Launches in Los Angeles. *Zipcar Press Release*. Récupéré à partir de  
<http://www.zipcar.com/press/releases/LAflexible> (consulté le 30 décembre 2016).

Zipcar. (2016, septembre 8). Zipcar drives past million member milestone. *Zipcar Press Releases*. Récupéré à partir de  
<http://www.zipcar.com/press/releases/millionmembers> (consulté le 22 octobre 2016).

Zipcar. (2016a). Mission. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.ca/mission> (consulté le 22 octobre 2016).

Zipcar. (2016b). Our leadership team. Récupéré à partir de  
<http://www.zipcar.com/about/team> (consulté le 8 décembre 2016).

Zipcar. (2016c). Green benefits. Récupéré à partir de  
<http://www.zipcar.ca/universities/how/greenbenefits> (consulté le 14 août 2016).

Zipcar. (2016d). Where the cars are. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.ca/cities> (consulté le 16 juin et le 27 novembre 2016).

Zipcar. (2016e). Zipcar's A to Zip - Zipcars around the world. Récupéré à partir de  
<http://www.zipcar.co.uk/aroundworld> (consulté le 22 octobre 2016).

Zipcar. (2016f). Contact us. Récupéré à partir de <http://www.zipcar.com/contact> (consulté le 19 juin 2016).