

LES NOTES DE L'INSTITUT

TRAVAIL À LA DEMANDE : QUEL MODÈLE SOCIAL ?

Par David MÉNASCÉ



Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un think tank indépendant de tout mandat syndical ou politique. Association à but non lucratif, l'Institut de l'entreprise a une triple vocation : être un centre de réflexion, un lieu de rencontre et un pôle de formation. Profondément ancré dans la réalité économique, il concentre ses activités sur la relation entre l'entreprise et son environnement. L'Institut de l'entreprise réunit plus de 120 adhérents (grandes entreprises privées et publiques, fédérations professionnelles et organismes consulaires, institutions académiques, associations, etc.). Ses financements sont exclusivement privés, aucune contribution n'excédant 2 % du budget annuel.

THINK TANK

- La réflexion de l'Institut de l'entreprise s'organise autour de 5 thématiques prioritaires : compétitivité et innovation, emploi et prospective sociale, management, finances publiques et réforme de l'action publique.
- Dans cette réflexion, la vision de l'entreprise – conçue à la fois comme organisation, acteur du monde économique et acteur de la société – tient une place prépondérante. Pour réaliser ses études et élaborer ses propositions, l'Institut de l'entreprise met à contribution un vaste réseau d'experts (universitaires, hauts fonctionnaires, économistes, politologues, dirigeants d'entreprise, *think tank* partenaires étrangers etc.). La diffusion de ses idées s'appuie sur la parution régulière de rapports et de notes et sur la publication d'une revue annuelle, *Sociétal*.
- Le *Blog*, intégré au site internet de l'Institut de l'entreprise. Résolument tourné vers l'international et partenaire fondateur du Réseau International des Think Tank Economiques (www.isbtt.com), l'Institut de l'entreprise intègre systématiquement dans sa réflexion l'analyse de modèles étrangers susceptibles d'inspirer les politiques publiques françaises.

RENCONTRES

Ouvertes à un large public ou réservées aux adhérents, les manifestations organisées par l'Institut de l'entreprise ont pour objectif d'animer le débat public et de stimuler la réflexion sur des sujets d'intérêt collectif, liés à l'entreprise. Dirigeants d'entreprise, personnalités politiques, experts issus de l'entreprise ou du monde universitaire sont invités à s'exprimer à l'occasion de déjeuners, de conférences et de débats.

FORMATION

L'Institut de l'entreprise propose des programmes pédagogiques visant à sensibiliser les publics appartenant à l'écosystème de l'entreprise aux enjeux économiques et sociaux. Dans ce cadre, l'Institut s'adresse prioritairement aux enseignants de Sciences économiques et sociales (SES), avec le Programme Enseignants-Entreprises ; aux jeunes « hauts potentiels », avec l'Institut des Hautes Études de l'Entreprise (IHEE), le Mentoring et le Cercle ; aux représentants politiques avec le programme Elus & Entreprises.

Pour en savoir plus : www.institut-entreprise.fr

TRAVAIL À LA DEMANDE :
QUEL MODÈLE SOCIAL ?

TRAVAIL À LA DEMANDE: QUEL MODÈLE SOCIAL ?

Par David MÉNASCÉ

LES NOTES DE L'INSTITUT

Juin 2016

SOMMER RE F E

8-15 INTRODUCTION

16-22 COMPRENDRE LES ENJEUX.
LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES : BONS SERVITEURS
MAIS MAUVAIS MAÎTRES ?

17 - L'indépendance : entre aspiration et illusion

20 - Avoir sa place dans la société

24-32 PISTES DE PROPOSITION

25 - Quatre propositions

31 - Vers un modèle pérenne de labellisation pour
assurer stabilité juridique et responsabilité sociale

34-36 CONCLUSION ET PERSPECTIVES :
LICORNES VS. « MULTITUDE »

A large, light blue, stylized letter 'Q' graphic that serves as a background for the page. The 'Q' is composed of thick, rounded strokes and is positioned centrally, with the word 'INTRODUCTION' overlaid on it.

INTRODUCTION

Robin Chase, la fondatrice de Zipcar a déclaré il y a quelques années « *mon père n'a eu qu'un seul job tout au long de sa vie, j'en ai eu six, mon fils aura six jobs en même temps* ».

Cette prophétie, formulée par l'une des icônes de l'économie collaborative et qui peut paraître excessive, voire infondée, mérite toutefois qu'on y prête attention. Elle souligne que la révolution digitale n'est pas seulement technologique mais s'appuie également sur de nouvelles valeurs sociales. Le potentiel des technologies numériques ne se limite pas à l'optimisation de nos modes de travail ; elles contribuent aussi à l'essor du « travail à la demande » qui permet à chacun de trouver, sur les plateformes numériques, des opportunités de revenu. Il est difficile de démêler dans ce phénomène ce qui relève de la nécessité face à la crise de l'emploi salarié, de l'aspiration à l'indépendance au travail et de la puissance des outils technologiques désormais à notre disposition. Mais, il semble que le changement technologique et l'évolution sociale entrent en résonance, se renforcent et s'accroissent mutuellement. Cette interaction des dimensions sociales et technologiques, pourrait, à l'image du *perfect storm* provoqué par la conjonction inédite de multiples facteurs indépendants, et comme l'appelle de ses vœux Robin Chase, favoriser le passage d'une norme sociale du travail quasi exclusivement fondée sur l'emploi salarié, en CDI ou en CDD, à une logique plus large d'activité.

Il convient d'éviter tout romantisme. Cette évolution sociale s'explique avant tout par la **nécessité**. Nous avons montré, dans notre précédente étude réalisée en septembre 2015 et intitulée « La France du Bon Coin »¹, qu'en temps de crise de l'emploi peu qualifié, il est plus souvent facile de trouver un marché qu'un emploi – en l'occurrence, des clients plutôt qu'un employeur –, notamment en France où le marché du travail est marqué par un dualisme important. La recherche d'activité et ce que l'historienne Laurence Fontaine appelle « l'accès au Marché »², à titre principal ou complémentaire, constitue ainsi, depuis plus de quinze ans, une stratégie pour surmonter la crise. Le succès du statut d'auto-entrepreneur témoigne de la réalité de cette dynamique.

Les plateformes numériques ont largement accéléré et transformé le phénomène. Quantitativement d'abord, en élargissant considérablement le nombre de clients potentiels d'un prestataire. Nombreux sont ceux dès lors qui utilisent les plateformes digitales pour proposer leurs services pour des missions : bricolage, déménagement, ménage, cours particuliers, livraison et montage de meubles, transport de personnes, etc.

1 D. MÉNASCÉ, « La France du Bon Coin : le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative », Institut de l'Entreprise, septembre 2015.

2 L. FONTAINE, *le Marché. Histoire et usage d'une conquête sociale*, Gallimard, 2014. Dans cet ouvrage, Laurence Fontaine explique comment les barrières à l'entrée sous forme de normes, de manque de crédit, d'interdit culturel, limitent fortement les stratégies de survie des plus vulnérables.

Qualitativement ensuite, avec l'apparition de ce tiers qu'est la plateforme – dont le rôle est plus ou moins étendu allant de l'optimisation de l'interface jusqu'à la fixation des prix et la mise en place de mécanismes d'évaluation et de contrôle. Nous avons ainsi insisté sur l'importance de distinguer ces deux types de plateformes en proposant de les désigner par les termes de « places de marché » pour les premières et « d'opérateurs » pour les secondes.

Mais, au-delà de la nécessité, on observe une aspiration croissante à des formes de travail plus indépendantes, plus souples et plus flexibles.

La notion de « slashers », qui désigne les personnes choisissant de construire leurs parcours professionnels sur une diversité d'activités, illustre bien l'entrelacement de la logique sociale et la grammaire numérique. Une étude réalisée par le Salon des Micro-entreprises³ montre que la grande majorité de ces « slashers » (64%) le sont par choix et pour des motifs variés (vivre d'une passion, préparer une reconversion professionnelle, etc.) et non sous la seule contrainte financière⁴. L'étude montre ainsi comment l'usage, souvent né de la contrainte, peut devenir aspiration et accéder au rang de mode de vie choisi.

Ces tendances individuelles correspondent à l'évolution de l'entreprise. Les notions d'entreprise étendue ou d'entreprise en réseau ne sont certes pas nouvelles mais là encore, les technologies numériques accélèrent le mouvement. On a l'habitude, depuis les travaux fondateurs de Coase, de ne considérer qu'une alternative simple pour l'entreprise : en fonction des coûts de transaction attachés à chaque fonction, elle peut choisir le mode de l'emploi salarié ou du contrat avec un prestataire extérieur. Les uns sont rattachés au droit du travail tandis que les autres relèvent du droit commercial.

Mais l'apparition des « plateformes » où une entreprise de taille très réduite, à l'image des plateformes de VTC, fait interagir un nombre conséquent de prestataires juridiquement indépendants et économiquement dépendants, rebat les cartes des frontières exactes de l'entreprise.

Certains n'y voient qu'une logique de réduction de coût. Mais l'essor des plateformes est beaucoup plus profond. Les travaux de Salim Ismail⁵ ou de Nicolas Colin et

³ Voir à ce sujet l'étude du Salon des Micro-entreprises, « Slashers ou pluri-actifs... qui sont ces nouveaux (et futurs) entrepreneurs ? », août 2015.

⁴ L'étude distingue par ailleurs deux principaux profils de « slashers » : (1) les « entrepreneurs-slashers » qui agissent en véritables « serial-entrepreneurs » et créent souvent plusieurs entreprises différentes et (2) les « slashers » qui ont au moins une activité secondaire « entrepreneuriale » exercée en tant que freelances, auto-entrepreneurs, en plus de leur activité salariée.

⁵ S. ISMAIL, *Exponential Organizations, why new organizations are ten times better, faster, and cheaper than yours (and what to do about it)*, Singularity University Book, 2014.

Henri Verdier⁶ en France ont largement expliqué la nécessité pour l'entreprise de se transformer en plateforme. Un exemple : on parle depuis les années 1970 d'innovation ouverte, pour désigner l'entreprise qui cherche à innover en s'appuyant des partenaires extérieurs, hors de sa direction de la R&D. L'innovation ouverte prend une autre dimension à travers des plateformes comme Jovoto qui permettent à des entreprises de faire ce qu'il est désormais convenu d'appeler *crowdinnovation* ou encore *crowdsourcing*. Comme le soulignent N. Colin et H. Verdier, « *les entreprises les plus puissantes et les plus valorisées sont celles qui parviennent à s'allier avec la multitude, les milliards d'individus éduqués, équipés et connectés, et à les inviter dans leur chaîne de valeur.* »

Frédéric Mazzella⁷, le fondateur de BlablaCar a récemment évoqué la « *plateformisation* » du travail. Le terme n'est certes, ni académique, ni particulièrement mélodieux mais, a le mérite de désigner clairement ce dont il s'agit : le développement de plateformes numériques qui mettent en relation offre et demande de services divers – des moins qualifiés aux plus complexes –, favorisant le passage à une logique de travail à la demande.

Un rapide détour par l'actualité française semble néanmoins nous ramener loin de ces perspectives. Les débats sur la loi dite « El Khomri »⁸, du nom de la ministre du travail qui la porte, concernent avant tout l'emploi salarié. Les autres formes de travail sont largement absentes du texte et des discussions⁹. En d'autres termes, tout se passe comme si le travail se résumait encore dans les esprits des responsables politiques, syndicaux et médiatiques à l'emploi salarié¹⁰ et ce, bien que la société semble avoir avancé. On compte ainsi 2,5 millions de travailleurs concernés par le travail indépendant en France soit un actif sur dix. Selon le rapport Mettling¹¹, plus de 2 millions de salariés sont en situation

⁶ N. COLIN et H. VERDIER, *Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2012.

N. COLIN et H. VERDIER, *Entreprendre et gouverner après la révolution numérique*, Armand Colin, 2ème édition, 2015.

⁷ Entretien avec Frédéric Mazzella et Jean Tirole : « La révolution numérique vue par un prix Nobel et le patron de BlaBlaCar », *Les Echos*, 8 décembre 2015.

⁸ Projet de loi visant à instaurer de nouvelles libertés et de nouvelles protections pour les entreprises et les actifs, n°3600 adopté en première lecture le 10 mai 2016.

⁹ Notons toutefois qu'un amendement adopté par la commission des affaires sociales de l'Assemblée nationale insère un titre intitulé « Travailleurs utilisant une plateforme de mise en relation par voie électronique ». Ces dispositions imposent à certaines plateformes « opératrices », des obligations à l'égard des prestataires, au titre de leur responsabilité sociale.

¹⁰ Notons néanmoins des exceptions à l'image de Nathalie Kosucisko Morizet qui déclarait récemment que « *les changements d'ère surviennent quand une nouvelle technologie rencontre des valeurs. Ce n'est pas l'imprimerie qui a changé le monde, c'est la rencontre entre l'imprimerie et les valeurs des Lumières. Avec le numérique, on assiste à quelque chose de cette importance* ». Interview dans *Libération*, 17 Avril 2016.

¹¹ M. BRUNO, *Transformation numérique et vie au travail*, à l'attention de madame El Khomri, ministre du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, septembre 2015.

de salariat multi-employeurs, ce qui porterait le total des « nouvelles » formes d'emploi à plus de 4,8 millions de travailleurs, soit 18% des actifs.

Au-delà de ces chiffres – il nous semble imprudent de parier sur une hausse structurelle et significative du nombre d'indépendants à l'avenir¹² –, il s'agit davantage d'accorder une véritable place à ces nouvelles formes de travail et de ne plus faire de l'emploi salarié l'alpha et l'omega de la relation de travail.

La difficulté tient principalement au diagnostic : à l'heure où l'urgence est à la réinvention des politiques de lutte contre le chômage, on peine à trouver un consensus sur l'attitude à adopter vis-à-vis des plateformes et des nouvelles formes de travail dont elles favorisent le développement.

Il est pourtant urgent de réfléchir au modèle social à créer pour accompagner les opportunités et limiter les risques.

Dans « La France du Bon Coin »¹³, nous avons décrit le phénomène, en nous concentrant sur les prestataires peu qualifiés, en caractérisant les types de plateformes selon leurs modèles et leurs enjeux, ainsi que les profils des prestataires qui les utilisent pour proposer leurs services. Cette description a suscité un vif intérêt chez nombre d'observateurs et responsables politiques rencontrés au cours des derniers mois ; elle a, nous l'espérons, contribué à clarifier la connaissance de ce phénomène.

Nous avons notamment montré l'ambiguïté de ces plateformes – qui sont tout à la fois porteuses d'opportunités pour les plus qualifiés et constitutives de pièges potentiels pour les plus fragiles. Nous avons néanmoins souligné que **ces plateformes pouvaient, de notre point de vue, constituer de puissants leviers de mobilité sociale. La présente note vise à donner corps à cette intuition en proposant des mesures concrètes en ce sens.**

Avant d'entrer plus avant dans le propos, nous tenons à préciser le cadre dans lequel s'inscrit notre réflexion.

Prendre en compte la perspective des prestataires

Tout comme nous avons choisi de documenter le phénomène d'essor des plateformes digitales en faisant entendre la voix des prestataires de services pour mieux comprendre

¹² Augustin LANDIER et David THESMAR : « Non, la fin du salariat n'est pas pour demain », *Les Echos*, 7 octobre 2015.

¹³ D. MÉNASCÉ, « La France du Bon Coin : le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative », Institut de l'Entreprise, septembre 2015.

leurs motivations et leurs aspirations, **nous formulons les propositions ci-après en partant de leur point de vue**. Parce que leur parole est difficile à faire émerger, parce qu'ils sont très souvent en situation précaire, ces prestataires de services, concernés au premier chef par les propositions faites à leur endroit, sont rarement entendus. C'est pourquoi, dans cette note, nous n'aborderons pas les questions relatives à la fiscalité ou à la sécurité des usagers (clients). Ces questions majeures ont fait l'objet de rapports rendus publics ces derniers mois et auxquels nous renvoyons¹⁴.

Prendre en compte la nouveauté de ces modèles sans tomber dans le fantasme de la page blanche

Les plateformes récentes ont su innover de façon spectaculaire, notamment en termes d'expérience client. Elles sont porteuses de véritables bouleversements du travail. Mais, on ne saurait oublier l'existence déjà ancienne de formes d'emploi tripartite, impliquant une personne, une plateforme d'interface et un client. Interim, GIE ou portage salarial s'inscrivent dans une histoire relativement longue. Si les modèles diffèrent (les plateformes les plus connues sont destinées aux clients finaux alors que les interfaces traditionnelles s'adressent le plus souvent à des entreprises), ces formes d'emploi tripartites ont su créer des modèles sociaux dont nous pouvons nous inspirer pour imaginer des modèles adaptés au sujet qui nous préoccupe.

De la même manière, la création de réseaux d'entrepreneurs juridiquement indépendants mais économiquement dépendants d'une marque, est proche du schéma bien connu de la franchise. On pourrait d'ailleurs considérer que nombre de plateformes opératrices s'apparentent à des modèles de micro-franchise, le plus souvent à temps partiel.

Des propositions souples et pragmatiques

Enfin, l'émergence de ces plateformes est un phénomène relativement récent et dont les manifestations évoluent très rapidement. C'est pourquoi il nous semble vain, voire contreproductif, de vouloir réglementer à tout prix ce secteur. Rappelons par ailleurs que le terme « plateforme » masque des modèles économiques très variés, tout comme le sont les statuts et motivations des prestataires. Cette diversité des situations s'accommoderait mal d'un modèle social unique.

Plus fondamentalement, les modèles économique et technologique des plateformes évolue extrêmement vite ; il ne semble pas utile ni opportun de se lancer dans une course à la réglementation dont le produit serait caduc dans quelques années, voire dans quelques mois. Il nous paraît donc aujourd'hui plus judicieux d'imaginer des systèmes qui valorisent les bonnes pratiques et incitent à leur déploiement sur une base volontaire, dans la perspective d'une meilleure insertion de ceux, les plus précaires, qui les utilisent ■

¹⁴ Voir notamment le rapport au Premier ministre sur l'économie collaborative remis en février 2016 par le député Pascal Terrasse.

REMARQUES MÉTHODOLOGIQUES

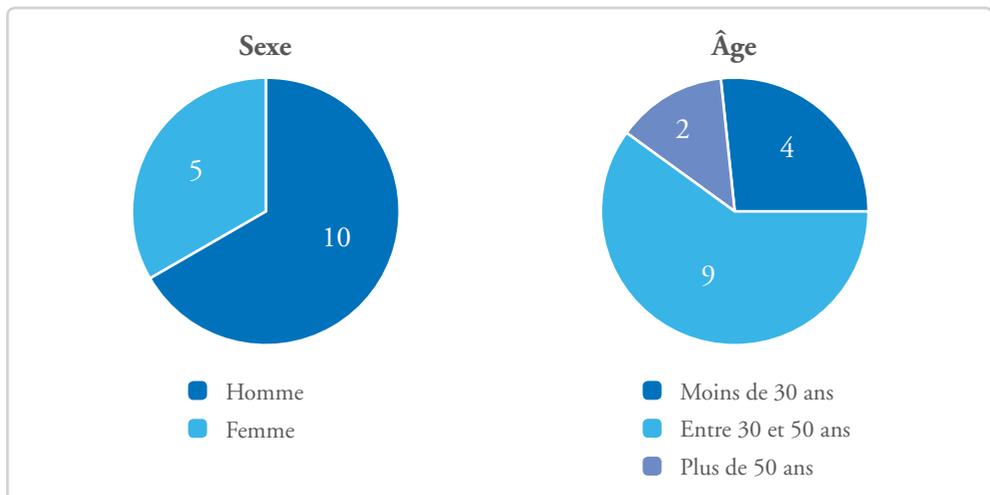
Notre recherche vise à identifier les manières d'optimiser les opportunités représentées par les plateformes numériques, tout en réduisant les risques pour les prestataires qui les utilisent pour trouver de l'activité. Pour mener à bien cette démarche, nous avons choisi d'interroger des experts, des observateurs, des dirigeants de plateformes et, surtout, des prestataires.

ENTRETIENS COLLECTIFS AVEC DES PRESTATAIRES DE SERVICES INSCRITS SUR DES PLATEFORMES

Notre analyse qualitative se base sur des entretiens conduits avec 15 personnes inscrites sur diverses plateformes numériques (places de marché, comme Le Bon Coin, Youpjob, Famihero, ou opératrices, telles que Uber ou Helping), à des fins d'activité principale ou complémentaire, pour différents types de services. Les entretiens ont été réalisés sous forme de focus groups regroupant entre 3 et 5 personnes afin de favoriser les échanges. Les prénoms des personnes interrogées ont été modifiés pour préserver leur anonymat.

Répartition de l'échantillon interrogé par âge et sexe

ENTRETIENS INDIVIDUELS AVEC DES EXPERTS ET DIRIGEANTS DE PLATEFORMES



Les personnes suivantes ont été consultées individuellement :

- ADIE : Catherine BARBAROUX, Présidente et Marie DEGRAND-GUILLAUD, Directrice marketing
- Capstan Avocats : Bruno SERIZAY, Associé
- Fédération Française de la Franchise : Chantal ZIMMER, Déléguée générale
- Fédération de la Vente Directe : Jacques COSNEFROY, Délégué général et Yann BEDARD, Responsable du service juridique
- Le Bon Coin : Antoine JOUTEAU, Président-directeur général
- Ministère des finances et des comptes publics, Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique : Laurent MOQUIN, Contrôleur général économique et financier
- Orange : François-Xavier REY, Directeur de cabinet du Directeur général adjoint et DRH
- Paradigmes et cætera : Elisabeth GROSDHOMME LULIN, Directrice générale
- Prism'emploi : François ROUX, Délégué général, Sébastien ARCHI, Directeur des affaires économiques
- Randstad France : Laurent MORESTAIN, Secrétaire général
- Tok Tok Tok : Serge ALLEYNE, Fondateur
- Uber France : Thibaud SIMPHAL, Directeur général, Grégoire KOPP, Responsable de la communication, Alexandre QUINTARD KAIGRE, Responsable des affaires publiques
- Youpjob : Bertrand TOURNIER, Fondateur

REMERCIEMENTS

L'auteur et l'Institut de l'entreprise remercient vivement l'ensemble des parties prenantes, prestataires inscrits sur des plateformes, experts et dirigeants de plateformes, consultés dans le cadre de cette note. L'auteur et l'Institut de l'entreprise tiennent par ailleurs à remercier Mathilde Martin Moreau, consultante chez Azao, pour sa contribution aux entretiens qualitatifs ■



COMPRENDRE LES
ENJEUX.
LES PLATEFORMES
NUMÉRIQUES :
BONS
SERVITEURS
MAIS MAUVAIS
MAÎTRES ?

Depuis plusieurs mois, l'irruption de ces nouvelles formes d'activités – micro-entrepreneurs opérant via des plateformes numériques – polarise fortement les antagonismes. Débrouille 2.0 qu'il serait judicieux de laisser vivre, nouvelle lutte des classes menée par des capitalistes qui chercheraient à mettre à bas notre modèle social ou véritable révolution du travail permettant à chacun de mener la vie professionnelle qu'il souhaite, sans faire du salariat l'horizon indépassable du progrès social¹⁵: les éléments du diagnostic semblent ainsi difficilement conciliables.

Pour y voir plus clair et proposer des solutions, nous avons cherché à comprendre quels étaient les enjeux principaux du point de vue des prestataires de services à travers une étude qualitative.

Les entretiens révèlent un rapport très ambivalent à ces formes de travail et aux plateformes et ce, autour de trois enjeux : les revenus réels, la nature de la relation entre prestataires et plateformes, et plus largement, le statut que notre société réserve actuellement aux prestataires.

L'INDÉPENDANCE : ENTRE ASPIRATION ET ILLUSION

L'INDÉPENDANCE COMME ASPIRATION

Pour la très grande majorité des personnes interrogées au cours de notre étude qualitative, les plateformes sont perçues comme une **opportunité de concilier revenu décent et indépendance au travail**.

Elles représentent d'abord la possibilité d'être indépendant. Pierre, 28 ans, qui réalise des prestations sur plusieurs plateformes, affirme quant à lui : « *être indépendant me permet de gérer mon temps et mes plannings comme je veux. C'est clairement une source de motivation* ». Ali, chauffeur Uber depuis 6 mois l'exprime en ces mots : « *j'ai toujours voulu être indépendant. Uber c'est peut-être une brèche qui peut m'amener à ce que je veux* ». Pour eux, le salariat est moins synonyme de stabilité que de contrainte, voire d'asservissement. Sabrina, une jeune maman de 22 ans qui propose des prestations de ménage en Cesu sur une plateforme de marché ajoute : « *je souhaite continuer de travailler à mon compte. J'ai travaillé à temps partiel pour deux sociétés de garde d'enfants mais je n'étais pas assez payée. Le client payait cher et l'entreprise empochait pratiquement tout* ». Ce sentiment est partagé par Frédéric, 54 ans, bénéficiaire de RSA qui propose des travaux de gros œuvre : « *J'ai refusé le salariat pendant des années après de mauvaises expériences. Je me sentais exploité, les patrons cherchent avant tout la rentabilité* ».

¹⁵ R. CASTEL, *Les métamorphoses de la question sociale*, Folio Essais, 1999. Un rapide retour historique permet de se rappeler que le salariat était d'ailleurs à l'origine réservé aux plus vulnérables.

Les plateformes rendent ainsi effectif le droit à l'initiative économique en démocratisant l'accès aux opportunités. Alors qu'il fallait auparavant disposer d'un réseau social pour proposer une activité, la plateforme permet aujourd'hui à chacun de trouver des clients beaucoup plus facilement. En d'autres termes, elle facilite grandement le micro-entrepreneuriat en allégeant très concrètement l'effort commercial du micro-entrepreneur. Ainsi, pour les personnes qui ont fait le choix d'exercer à titre complémentaire une activité de petits services, le recours à une place de marché en ligne (type Le Bon Coin ou Youpjob) est un moyen simple et rapide de diversifier et multiplier ses canaux de démarchage de nouveaux clients. De la même façon, les personnes ayant opté pour l'exercice à temps plein de ce type d'activité via des plateformes opératrices plus structurées – à l'instar d'Uber – ont accès à un réseau de clients attirés par une marque forte. Les prestataires peuvent par ailleurs tirer le meilleur parti des plateformes en basculant d'une plateforme à une autre pour trouver les opportunités les plus intéressantes et faire les choix les plus adaptés.

SLASHEURS AUX REVENUS DÉCENTS OU TRAVAILLEURS PAUVRES ? LE CRITÈRE CENTRAL DU CARACTÈRE COMPLÉMENTAIRE OU PRINCIPAL DU REVENU

Le premier défi qui s'impose aux prestataires est celui de percevoir un revenu décent. Les entretiens menés font apparaître très clairement deux catégories de personnes selon que les revenus tirés de l'activité constituent l'essentiel de leurs ressources ou un complément. Sans surprise, les personnes en quête de revenus complémentaires – que nous avons désignés par le terme de « malins » dans notre précédente étude – sont le plus souvent satisfaites du service rendu par les plateformes : la diversité de l'offre leur garantit un large choix pour optimiser leur recherche. Leur protection sociale étant assurée par ailleurs, les plateformes sont un plus, mobilisable à leur guise en fonction de leurs besoins. L'équation économique est plus complexe pour les personnes à la recherche d'un revenu principal, « contraints » ou « micro-franchisés ». Ces derniers privilégient souvent les plateformes opératrices – celles qui proposent aux prestataires un service relativement encadré et fixent le prix. L'enjeu pour ces micro-entrepreneurs est de réaliser le plus de prestations possible sur la période travaillée. Les conséquences sont doubles : il faut être sur un secteur d'activité dans lequel les temps d'attente entre deux prestations sont les plus brefs possibles (excepté les taxis, les temps de latence sont longs : par exemple pour un homme ou une femme de ménage qui doit se rendre, souvent à pied, sur ses différents lieux de travail) et/ou réaliser un maximum de prestations pour s'en sortir. A l'évidence, la multiplication des heures pose un double problème de santé au travail et de pérennité de l'activité.

L'ÉQUILIBRE DANS LES RAPPORTS ENTRE LES PRESTATAIRES ET PLATEFORMES

Le second défi est celui du sentiment d'indépendance et d'autonomie face aux plateformes. **Les prestataires qui opèrent sur des places de marché valorisent d'abord très fortement le sentiment d'être « maîtres » de la plateforme.** Celle-ci est perçue comme un outil de travail, un moyen de trouver, quand ils le souhaitent, des prestations. Ce sentiment est particulièrement prégnant chez les prestataires utilisant Le Bon Coin, plateforme considérée comme la moins contraignante par les prestataires dans la mesure où elle ne fait que relayer des petites annonces.

Frédéric, 54 ans, compare ainsi Le Bon Coin à « *une brocante à l'échelle nationale* » sur laquelle « *chacun peut proposer à peu près tout ce qu'il veut* ». Alex, 36 ans, employé dans un musée, et qui propose des services de petits bricolages quand son emploi du temps le lui permet ajoute : « *chacun est libre de faire ce qu'il veut. C'est simple à utiliser. Tu réponds ou tu postes une annonce. Tu définis tes conditions. Tu es toujours libre de refuser ou d'accepter* ».

La limite reste celle de la forte concurrence entre prestataires. Ahmed, 35 ans, auto-entrepreneur dans le bâtiment et à la recherche de missions regrette : « *La concurrence est rude. Quand tu réponds à l'annonce, tu as peu de chance qu'elle ne soit pas déjà prise. Et il y aura toujours quelqu'un pour accepter un prix plus bas que le tien.* » Un constat partagé par Leïla : « *Tout va très vite et il y a beaucoup de monde. Tu as intérêt à te lever tôt et rester connecté pour avoir une offre !* ».

Les réserves formulées par les prestataires à l'égard des plateformes opératrices sont plus fortes. Un certain sentiment de « trahison » ou, à tout le moins d'une promesse pas toujours tenue, prévaut souvent. Les plateformes opératrices s'imposent comme un modèle d'organisation en réseau de micro-entrepreneurs indépendants mais économiquement dépendants¹⁶. Or, la relation de dépendance économique à l'égard de la plateforme peut rapidement se transformer en perte du sentiment de liberté et d'autonomisation qui en découle. L'exemple de l'impact sur la population des chauffeurs qu'ont eu les politiques de réduction de prix mises en œuvre par les grandes plateformes VTC, au premier rang desquelles Uber, est à ce titre révélateur. Selon les prestataires que nous avons interrogés, la plateforme n'est plus perçue comme un outil au service de leur activité indépendante mais bien comme un acteur dont ils dépendent et avec lequel il

¹⁶ Dès 2008, le rapport Antonmattei avait très justement parlé d'une situation hybride avec le développement d'un nombre croissant de prestataires de services placés dans une situation « *entre indépendance juridique et dépendance économique* ». Les plateformes numériques dont le rôle est d'interfacier une offre et une demande de services ne font pas qu'accélérer cette tendance de l'éclatement de l'entreprise et de redéfinition de ses frontières.

est impossible de négocier. Pour Ali, la situation est désormais claire : « *Uber, c'était la porte ouverte à la réussite, y compris pour nous les jeunes de banlieue, mais ils ont montré leur vrai visage au moment de la baisse des prix.* ». Ziad, 31 ans, renchérit « *On est rentrés dans un système sans savoir ce qu'il impliquerait. Les VTC veulent la mort des prix et on a le sentiment d'être piégés par les plateformes.* ». Un autre prestataire de plateforme de services à la personne ajoute : « *Il ne faut pas se leurrer, on reste des esclaves des temps modernes* ». **Cette asymétrie dissout le sentiment d'indépendance et d'autonomie, qui était le moteur de l'émancipation.**

Dans cette perspective, **l'un des critères déterminants pour juger de l'impact des plateformes est la manière dont celles-ci contribuent à l'autonomie et au renforcement des capacités des prestataires.** La perspective de *l'empowerment* est à ce titre sans doute la plus pertinente comme cadre de réflexion sur les plateformes pour déterminer si elles sont des outils au service des personnes qui en permettent le développement, ou des entreprises reposant sur un principe hiérarchique classique mais sans apporter les protections associées à leur prestataire. **Le sentiment d'empowerment est profondément lié à l'ambition (ou pas) des plateformes d'être au service des prestataires comme elles le sont envers les usagers.**

AVOIR SA PLACE DANS LA SOCIÉTÉ

Les prestataires de services évoluent dans un monde calibré par et pour le salariat (notamment le CDI). Les entretiens menés font apparaître dans cette perspective trois préoccupations majeures : les assurances professionnelles et les mutuelles, l'accès au crédit et au logement, et dans une bien moindre mesure la formation professionnelle.

La question de la protection sociale reste un sujet essentiel pour les prestataires indépendants. On remarque d'abord, plus particulièrement chez les profils les plus précaires, une certaine ignorance quant au régime dont ils relèvent. Ceux qui le connaissent ont le sentiment de disposer d'un régime de sécurité moins généreux et protecteur, notamment quant au risque de perte d'activité. La réussite des prestataires est suspendue à leur capacité d'initiative et d'adaptation qui requiert un minimum de maîtrise de risques. Dit autrement, il est indispensable de maîtriser les risques sociaux élémentaires pour véritablement être entrepreneur.

L'accès à une mutuelle adaptée à leurs activités et leurs revenus est en conséquence fortement valorisée. Pierre, 28 ans et chauffeur Uber, résume : « *J'ai une couverture sociale limitée. Si on me proposait une mutuelle adaptée, bien sûr je la prendrais.* »

La question de l'assurance professionnelle est également fortement ressortie des entretiens. De façon quasi-unanime, **les personnes interrogées font preuve d'un réel intérêt pour des produits d'assurance adaptés à leurs activités** : « *Je n'ai pas de protection en cas d'accident, ça coûte trop cher, mais si on me proposait quelque chose d'adapté, je le prendrais, pour me couvrir moi, mais aussi parce que ça rassure le client. On pourrait penser à plein de systèmes, comme une assurance à la prestation.* », explique Rachid, 37 ans, inscrit sur une plateforme de services aux particuliers pour divers travaux de bricolage.

L'accès au crédit professionnel est un élément déterminant. Sur le secteur des VTC par exemple, on voit apparaître de plus en plus d'intermédiaires qui louent des véhicules aux chauffeurs VTC, voire emploient des chauffeurs VTC. Il est indispensable de permettre un **meilleur accès au crédit. C'est la condition pour véritablement profiter des opportunités sur les plateformes.**

Les prestataires interrogés sont nombreux à souligner la problématique du logement et de l'absence de fiche de paye. Pierre et Ziad, tous les deux chauffeurs Uber, partagent le même constat : « *L'accès au logement est un gros problème puisqu'on n'a pas de fiches de paye. Il est même plus facile d'acheter que de louer.* ».

Si des premiers mécanismes de formation professionnelle existent (notamment pour le statut d'auto-entrepreneur via la contribution à la formation professionnelle, CFP), il convient désormais de les approfondir dans une logique de sécurisation des parcours. De nombreux micro-entrepreneurs interrogés manifestent un **réel intérêt pour la formation, avec pour objectif soit de pérenniser leurs activités, soit de leur permettre d'avancer dans leurs projets de reconversion professionnelle.** Sabrina nous confie : « *Pour moi, l'idée serait ensuite de pouvoir monter une boîte dans le SAP avec des copines. Pour le moment, on nous dit que nous manquons d'expérience mais c'est un projet.* ».

Il est donc **indispensable de mieux organiser ces nouvelles formes d'activité et de proposer des pistes concrètes permettant de concilier l'agilité – consubstantielle à cette nouvelle économie – et un modèle de gouvernance des plateformes opératrices qui permette une véritablement émancipation des prestataires.**

L'ENVERS DU DÉCOR : LA QUESTION DU TRAVAIL AU NOIR

Les logiques de débrouille présentent un risque : habitués à ne compter que sur eux-mêmes, certains prestataires finissent par s'exonérer de la solidarité nationale. Leur rapport à la contribution fiscale et sociale devient plus lâche, pour employer un euphémisme. Pour Leila, 41 ans et inscrite sur une plateforme de services pour des

prestations de ménage : « *L'État taxe déjà tout, il cherche de tous les côtés pour faire rentrer de l'argent dans les caisses, mais s'ils se mettent à taxer les plateformes, on ne va pas s'en sortir. C'est la seule manière de pouvoir se débrouiller au quotidien* ». Les personnes exerçant en auto-entrepreneuriat partagent souvent cette vision : « *Avec mes clients privés, je travaille au noir. Même pour les clients VTC, mon comptable s'arrange, je ne déclare pas tout. C'est quand même n'importe quoi dans ce pays, on doit carrément payer pour travailler* », n'hésite pas à expliquer Ali, chauffeur VTC.

La crainte existe également de perdre les éventuelles indemnités sociales en déclarant trop d'heures travaillées. Bertrand, 52 ans, qui propose des services de bricolage en tant qu'auto-entrepreneur fait part de son expérience : « *Je jongle avec mes déclarations pour garder mes indemnités chômage, c'est la débrouille mais je suis à l'euro près. Si je déclare l'ensemble de mes revenus, j'ai peur de perdre mes allocations* ».

Le risque est majeur de voir se mettre en place un véritable cercle vicieux, alliant des prestataires s'affranchissant de la déclaration et des pertes pour la collectivité. Ce n'est évidemment pas dans ces conditions que les plateformes peuvent constituer des leviers de mobilité sociale, d'où la nécessité de proposer des solutions d'accompagnement pragmatiques ■



PISTES DE
PROPOSITION

Nos propositions s'articulent autour de quatre axes spécifiques, qui pourraient être intégrées dans une proposition plus globale. Souples et pragmatiques, elles visent à nous inviter à aborder le débat dans une perspective nouvelle et dynamique. Nous les avons conçues en nous attachant au point de vue des prestataires et en nous inspirant tant de nouvelles pratiques que de modèles économiques voisins.

QUATRE PROPOSITIONS

PROPOSITION N° 1 : SIMPLIFIER LE STATUT D'AUTO-ENTREPRENEUR

La situation ambiguë de nombreux prestataires inscrits sur les plateformes, à la fois indépendants juridiquement et dépendants économiquement, amène à se poser plusieurs questions. La création d'un nouveau statut pour les travailleurs « para-subordonnés » (ceux qui sont juridiquement indépendants mais économiquement dépendant) parfois suggérée nous semble poser plus de difficultés qu'elle n'en résoudrait. D'une part, un nouveau statut créerait deux frontières au lieu d'une aujourd'hui et risque de complexifier ce qu'il devait simplifier. Comme le souligne Denis Pennel¹⁷, il est déjà aujourd'hui de plus en plus difficile de distinguer l'indépendant du salarié. Il sera demain encore plus complexe de distinguer l'indépendant du para-indépendant et le para-indépendant du salarié. D'autre part, déterminer le degré de dépendance économique risque également de se révéler un exercice impossible.

Comment analyser la situation d'une personne qui passerait d'une situation de « dépendance économique » à l'égard d'une plateforme parce qu'elle aurait travaillé la majorité de son temps pendant trois mois, puis très peu le reste de l'année ? S'attacher à la part de la plateforme dans le chiffre d'affaires réalisé par le prestataire risquerait d'avoir des effets pervers : les plateformes pourraient écarter les prestataires approchant du seuil. La finesse de la régulation qu'il faudrait introduire nous semble peu réaliste.

Il nous semble plus opportun de nous appuyer sur les statuts en vigueur, notamment celui d'auto-entrepreneur et de le simplifier. Plusieurs réformes récentes ont complexifié l'accès au statut d'auto-entrepreneur, notamment pour répondre aux inquiétudes des artisans :

- suivi obligatoire d'un stage de préparation à l'installation pour les auto-entrepreneurs déclarant une activité artisanale à titre principal ;

¹⁷ D. PENNEL, *Pour un Statut de l'Actif : quel droit du travail dans une société post-salariale*, Génération libre, septembre 2015.

- obligation de s'immatriculer au registre du commerce et des sociétés ou au répertoire des métiers pour tous les auto-entrepreneurs exerçant à titre principal ou complémentaire une activité commerciale ou artisanale ;
- obligation de déclaration du chiffre d'affaires et de paiement des cotisations par voie dématérialisée si le chiffre d'affaires déclaré l'année précédente dépasse 41 100 pour les activités relevant du seuil de 82 200€ et 16 450€ pour les activités relevant du seuil de 32 900€ ;
- règlement d'une taxe pour frais de chambre égale à un pourcentage du chiffre d'affaires en même temps que les cotisations sociales ;
- assujettissement de tous les auto-entrepreneurs (sauf ceux débutant une activité en 2015) à la cotisation foncière des entreprises ;
- obligation de dédier un compte bancaire aux transactions financières liées à l'activité d'auto-entrepreneur.

Ces contraintes semblent contre-productives. L'ouverture d'un compte en banque et le stage sont autant d'obstacles sérieux à la création d'une auto-entreprise (et donc à la formalisation de l'activité), notamment les jeunes et les moins qualifiés. Les conséquences de cette réforme sur la création de microentreprises se sont déjà fait sentir. En effet, selon les derniers chiffres publiés par l'INSEE en janvier 2016¹⁸, les créations de microentreprises ont chuté de 21.2% en 2015 par rapport à 2014.

Nous proposons de revenir sur cette disposition. Parallèlement, il paraît plus judicieux d'augmenter si nécessaire le taux d'imposition du régime de l'auto-entrepreneuriat plutôt que de rajouter de nouvelles taxes qui ont un effet très nuisible.

PROPOSITION N° 2 : PERMETTRE AUX PRESTATAIRES INSCRITS SUR LES PLATEFORMES OPÉRATRICES DE FIXER LE PRIX

Certaines plateformes permettent déjà de fixer le prix de la prestation. C'est, par définition, le cas des places de marché mais également de certaines plateformes dédiées à un service spécifique. Il nous paraît judicieux de généraliser ce principe, consubstantiel au statut d'indépendant.

¹⁸ INSEE, *Créations d'entreprises en 2015*, données disponibles sur : <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide.asp?id=41>

Le modèle de la franchise est intéressant à cet égard dans la mesure où il organise depuis de nombreuses années des relations complexes entre franchiseurs et franchisés en cherchant à atteindre l'équilibre dans le cadre d'un réseau d'indépendants. A y regarder de plus près, ce que nous avons appelé les plateformes « opératrices » partagent de nombreuses caractéristiques avec les systèmes de franchise. Trois indices doivent être réunis pour qualifier la franchise: (1) la présence d'une enseigne, (2) le transfert de savoir-faire du franchiseur au franchisé et (3) un principe d'assistance et de services mutualisés.

Le Code de déontologie de la franchise affirme également le principe d'équilibre dans la relation entre le franchisé et le franchiseur. La question de la fixation des prix fait l'objet d'une règle claire au terme de laquelle un contrat de coopération ne peut imposer les prix au franchisé ; en revanche, le franchiseur peut conseiller les franchisés sur les prix des biens et services proposés et peut fixer un prix maximum.

Un tel système pourrait être dupliqué sur les plateformes opératrices : il s'agirait de laisser au prestataire de service la possibilité de fixer son prix dans une fourchette de prix. Les opérateurs VTC informent régulièrement le client d'une augmentation de prix temporaire en fonction de l'offre et de la demande ; il paraît ainsi techniquement et commercialement possible de laisser au chauffeur la possibilité de faire de même. La généralisation du principe de fixation de prix par le prestataire nous semble constituer un élément indispensable pour asseoir la notion d'indépendance.

PROPOSITION N° 3 : DÉVELOPPER DES MÉCANISMES D'INFORMATION, DE CONCERTATION ET D'ÉVALUATION

L'équilibre entre les plateformes et les prestataires exige d'inscrire la relation individuelle indépendante dans un cadre collectif. Cet équilibre est d'autant plus important à trouver que la situation de dépendance économique est avérée.

La difficulté consiste à imaginer un mécanisme équivalent dans le cadre des plateformes. En effet, non seulement les prestataires sont juridiquement indépendants mais ils sont également dans une relation très flexible vis-à-vis de la plateforme : ils peuvent travailler à temps plein ou partiel et/ou de manière continue ou intermittente. C'est notamment pourquoi les modalités de représentation syndicale traditionnelle semblent peu adaptées pour des micro-entrepreneurs dont, de surcroît, la situation professionnelle évolue rapidement. Les expériences récentes de création d'un syndicat dans le secteur des VTC n'ont pas convaincu : « *On a eu trois ou quatre syndicats. Ils ont retourné leur veste dès qu'ils ont récupéré les signatures.* », explique Ali.

On constate cependant l'émergence de formes d'expression collectives des prestataires : sur des forums, des réseaux sociaux ou par voie de pétitions en ligne. Ces formes de mobilisation ou de dialogue naissent ponctuellement, à l'occasion d'un évènement particulier et n'ont pas vocation à être pérennisés ni devenir une forme de représentation permanente. C'est l'exemple du forum Reddit pour *Turkers* (*r/mTurks*), grâce auquel les personnes qui travaillent sur la plateforme Mechanical Turk partagent leurs opinions sur le forum Reddit. La capacité de ces mécanismes d'auto-régulation à peser efficacement dans le rapport de force s'est révélée faible. Le forum *r/mTurks* a eu par exemple peu d'incidence réelle sur la politique d'Amazon Turks.

Laisser la main aux prestataires seuls ou aux prestataires et aux plateformes pour organiser le débat collectif ne paraît pas opérationnel. Notre recommandation consiste à capitaliser sur les pratiques existantes tout en s'appuyant sur les syndicats traditionnels pour aider à structurer les démarches. L'ambition serait de créer des espaces de concertation, d'information et d'évaluation des plateformes pour assurer une plus grande transparence et faciliter une mobilisation plus efficace. L'enjeu n'est rien moins que d'assurer une meilleure transparence sur les réalités sociales des plateformes et de valoriser dans le débat le point de vue et les revendications des prestataires, en s'appuyant néanmoins sur des formes adaptées à cette économie. Les syndicats pourraient apporter l'expertise et l'appui technique à ces plateformes d'information et d'évaluation.

En Allemagne, IG Metall a par exemple largement contribué à la création de la plateforme www.faircrowdwork.org qui permet à chaque prestataire à la fois de s'informer sur les politiques des plateformes et de contribuer en renseignant lui-même des informations. Dans la même perspective, la plateforme Jovoto, qui rassemble des freelances dans la communication, le design et la publicité, s'est associée avec Ver.di¹⁹, la principale fédération de syndicats en Allemagne pour mener une large consultation sur les risques et les opportunités propres aux plateformes. Aux Etats-Unis, la plateforme TurkNation s'efforce justement de développer une telle stratégie et se rapproche de syndicats pour bénéficier de leur expertise et expérience²⁰. De même, Uber vient de reconnaître la possibilité pour les chauffeurs de New York d'être représentés par l'Independent Drivers Guild, affiliée au syndicat IAM (International Association of Machinists) et dont l'une des missions consiste à améliorer la communication entre la plateforme et les prestataires. Au niveau européen, signalons la récente initiative d'UNI Europa qui a lancé une étude

¹⁹ Voir à ce sujet : <https://verdi.jovoto.com>

²⁰ A l'occasion d'une réunion organisée par UNI Europa à Rome en mars dernier, Kristy Milland, community manager de TurkNation.com a déclaré « *Nous avons besoin de syndicats, de votre passion, expérience et compétence. Vous avez été dans des situations similaires et vous les avez réglées. Nous n'y sommes pas encore* ».

visant à analyser les réalités vécues par les travailleurs sur ces plateformes et offrir une stratégie adaptée à leurs attentes²¹.

PROPOSITION N°4 : MUTUALISER LES EFFORTS ENTRE PLATEFORMES POUR SÉCURISER LES PARCOURS PERSONNELS

L'essor des plateformes et la concurrence qu'elles se livrent pour recruter prestataires et clients peut être un moteur vertueux pour développer des actions d'accompagnement à caractère social pour les prestataires. L'écosystème se structure, comme en témoigne des partenariats innovants tels celui qui lie Axa et la plateforme Youpjob pour l'assurance de prestataires.

La mise en place d'avantages sociaux par les plateformes se heurte cependant à deux obstacles. D'une part, et c'est un paradoxe malheureux, les plateformes qui souhaiteraient être socialement plus généreuses s'exposent potentiellement à des risques juridiques accrus. Cette *infortune de la vertu* s'explique facilement : la mise en place par la plateforme de services sociaux (mutuelle, assurance professionnelle) constitue autant d'éléments permettant au juge d'apprécier la requalification en salariat. D'autre part, aucune plateforme n'est légitime ni responsable à elle seule pour résoudre ces questions car de nombreux prestataires sont « multi-plateformes » (soit dans le temps, soit simultanément).

Dans cette perspective, il nous paraît plus judicieux de mutualiser les efforts **des différentes plateformes sur des secteurs similaires (VTC, services à la personne, distribution, etc) pour faciliter l'accès à la formation professionnelle, l'accès au crédit et l'accès au logement.**

Il est intéressant à cet égard d'analyser les pratiques de secteurs comparables comme le travail temporaire. Les entreprises de travail temporaire, qui certes fonctionnent sur un régime juridique différent, ont su mettre en place des pratiques pérennes au profit des travailleurs intérimaires. En créant le Fastt, association loi de 1901 à but non lucratif (cf. encadré), les partenaires sociaux – c'est-à-dire Prism'emploi, organisation représentant les professionnels du recrutement et de l'intérim, et les organisations représentatives des salariés intérimaires (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, CGT-FO) – ont doté les salariés intérimaires d'un statut social spécifique. De la même façon, le FAFTT (cf. encadré), organisme paritaire également composé de Prism'emploi et des organisations

²¹ UNI Europa et Foundation for European Progressive Studies publient actuellement des études sur les impacts de l'économie digitale sur le marché du travail dans plusieurs pays européens. Les premiers résultats démontrent qu'environ 1 actif sur 8 en Europe devrait tirer une partie de ses revenus du *crowdworking*, amenant ainsi les syndicats à s'adapter à ces nouvelles générations de travailleurs. Pour consulter les résultats de l'étude sur la Suède : <http://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/2016/03/crowd-working-survey-swedenpdf.pdf>

professionnelles de salariés, organise la formation. Pour prendre l'exemple du logement, à l'image de ce que fait le Fastt, les plateformes pourraient collectivement faciliter l'accès au logement en proposant des systèmes de caution et de garantie.

LE FONDS D'ACTION SOCIALE DU TRAVAIL TEMPORAIRE (FASTT)

Organisme paritaire créé en 1992 et composé des organisations syndicales de salariés et de Prism'emploi, le Fonds d'Action Sociale du Travail Temporaire (Fastt) est la réponse des partenaires sociaux au besoin d'accompagnement des intérimaires tout au long de leur vie professionnelle et personnelle (garde d'urgence d'enfants, microcrédit pour financer un permis ou un véhicule, hébergement temporaire, accompagnement social individualisé, etc.). Le fonds propose des dispositifs, services et prestations répondant à quatre objectifs principaux : sécuriser l'accès à l'emploi, faciliter l'accès au logement, sécuriser l'accès au crédit, améliorer la vie quotidienne (santé personnelle et professionnelle)

Sur l'année 2014, le Fastt a ainsi réalisé 67 500 prestations à destination des intérimaires.

LE FONDS D'ASSURANCE FORMATION DU TRAVAIL TEMPORAIRE (FAF.TT)

Organisme administré de façon paritaire par Prism'emploi et les organisations professionnelles représentant les travailleurs temporaires, le FAF.TT constitue aujourd'hui le collecteur unique de la contribution des entreprises du travail temporaire à la formation. Il a pour mission d'informer et accompagner les entreprises du travail temporaire dans la mise en place de dispositifs de formation (gestion du budget, construction des plans de formation, recherche d'organismes de formation compétents, etc.) et leurs salariés dans la conceptualisation et la mise en œuvre de leurs projets professionnels et demandes de formation (information et conseils, aide à la définition d'un projet, mise à disposition d'outils, etc.) ■

VERS UN MODÈLE PÉRENNE DE LABELLISATION POUR ASSURER STABILITÉ JURIDIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

La stabilité juridique est une des conditions indispensables à l'innovation. On constate aujourd'hui une forte incertitude juridique quant à la manière de considérer ce phénomène de plateformes, comme en témoigne la récente décision (mai 2016) prise par l'Urssaf d'Ile de France de poursuivre Uber en justice (devant les juridictions civiles et pénales) aux fins de requalification des chauffeurs indépendants en salariés et obtenir le paiement des cotisations.

D'une part, les plateformes consacrent d'importantes ressources pour pallier le risque de requalification juridique qui, comme souligné plus haut, ne les pousse pas à mettre en place des mécanismes / avantages sociaux plus généreux pour leurs prestataires.

D'autre part, nombreux sont les prestataires qui ont le sentiment d'être otages, malgré eux, des conflits et discussions entre les plateformes et l'Etat. Ali résume cette impression en prenant l'exemple typique d'Uber : « *Uber, l'Etat et les taxis jouent une partie d'échecs et nous en sommes les pions* ». Cette instabilité chronique contraint également de nombreux prestataires à limiter ou reporter leur investissement. Pierre indique ainsi attendre avant de se lancer complètement, non faute d'envie, mais par manque de visibilité sur la pérennité de l'activité de VTC : « *C'est la crise chez nous. J'attends de voir comment la loi va évoluer ainsi que les relations avec les taxis. Je me dis que ça ne sert à rien de se lancer si on ne voit pas du tout l'avenir* ».

La question de la stabilité juridique est un enjeu majeur pour que les plateformes soient des leviers de mobilité sociale, notamment pour les plus faibles. Il s'agit donc de mettre un terme à cette incertitude permanente et de permettre ainsi aux acteurs de cette économie d'innover de manière moins risquée et plus responsable.

PROPOSITION N°5 : UN PROCESSUS DE LABELLISATION POUR CONCILIER STABILITÉ JURIDIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

On l'a vu, trois grandes attentes ressortent particulièrement de nos entretiens : 1) le dialogue et la concertation, notamment autour du prix ; 2) la mobilisation d'un écosystème pour assurer des conditions de vie plus favorables aux prestataires sur les plateformes (assurance, logement, crédit, formation professionnelle) ; 3) la stabilité

juridique et la prévisibilité des modèles de plateformes.

Les propositions précédentes visent à répondre chacune à un enjeu spécifique mais on pourrait aller plus loin et proposer de traiter ces différents enjeux par une proposition globale et un système unique de labellisation.

Notre proposition consiste à bâtir pour les plateformes opératrices (et non les places de marché) un processus de labellisation fondé sur deux principes :

- Un contrat cadre entre plateformes et prestataires de services. L'idée consiste à réduire le déséquilibre entre prestataires et plateformes tout comme l'accord collectif permet de le contenir dans le cadre des relations entre salarié et employeur. Il s'agit alors d'octroyer à la collectivité le droit de négocier ce que l'individu seul ne pourrait obtenir. Des dispositifs de cette nature existent, sous des expressions juridiques différentes, dans les relations entre les compagnies d'assurance et les agents généraux (*via* une convention collective bien que les agents généraux soient des indépendants) ou entre franchisés et franchiseurs, par exemple. Ce contrat pourrait être négocié (dans des conditions à imaginer) par des représentants des prestataires. Il prévoirait la mise en place d'avantages sociaux comme des mutuelles et des assurances professionnelles souscrits par la plateforme pour ses prestataires (mutualisation possible). Il va de soi que le label ne serait octroyé qu'aux plateformes dont les prestataires déclarent leur activité et les revenus perçus par ce canal.
- La plateforme qui mettrait en place un tel contrat cadre obtiendrait un label assorti d'une présomption irréfragable exclusive de tout lien de subordination à l'égard des prestataires.

En d'autres termes, l'objectif est de créer un cercle vertueux permettant de concilier responsabilité sociale et stabilité juridique. L'avantage de notre proposition tient notamment à sa souplesse. Il s'inscrit dans une démarche volontaire : il ne s'agit pas de contraindre les plateformes existantes à entrer dans cette logique mais plutôt de permettre à celles qui le veulent d'opérer dans un cadre qui nous semble plus responsable ■



CONCLUSION ET
PERSPECTIVES :
LICORNES VS.
« MULTITUDE »

LICORNES VS. « MULTITUDE » : REPENSER LE CONTRÔLE ACTIONNARIAL ET LE PARTAGE DE LA VALEUR AJOUTÉE DES PLATEFORMES

« A qui appartient l'entreprise ? »²² Cette question, qui émerge dans le débat depuis quelques années, se pose de façon aigüe, s'agissant des plateformes numériques tant les modalités classiques de contrôle du capital et du partage de la valeur y semblent aujourd'hui caduques. Selon la loi de Metclaffe, la valeur d'une plateforme est indexée sur le carré du nombre de ses utilisateurs. Cela signifie que chaque nouveau prestataire fait augmenter la valeur de la plateforme. En d'autres termes, ces plateformes, en créant des écosystèmes d'entrepreneurs indépendant juridiquement et économiquement dépendants redéfinissent les frontières de l'entreprise, et par là même la manière de valoriser l'entreprise. Sans de nouvelles formes de partage du capital, ces plateformes risquent rapidement de devenir, politiquement et socialement inacceptables. Il s'agit moins du partage de la valeur ajoutée entre la plateforme et les prestataires – la logique actuelle autour de 80 à 85% de la transaction pour le prestataire et 15 à 20% pour les plateformes semblant équitable – que le contrôle du capital et sa valorisation entre les prestataires et les actionnaires des plateformes. Comment en effet, sans même parler des logiques d'optimisation fiscale – qui ne sont pas seulement l'apanage des plateformes –, accepter que des plateformes soient valorisées à des niveaux extrêmement élevés car faisant justement appel à des milliers de travailleurs aux revenus, certes améliorés, mais néanmoins faibles et n'étant pas intégrés au contrat social de ces entreprises ? Il y a un déséquilibre évident entre les actionnaires et les prestataires qu'il s'agit de corriger en améliorant les possibilités et les conditions d'accès à la propriété du capital pour les prestataires.

Cette courte note ne saurait évidemment épuiser le débat. Notre objectif est ici de poser quelques jalons pour une réflexion plus approfondie.

Les logiques coopératives pourraient inspirer de futurs entrepreneurs. Plusieurs experts se sont déjà prononcés en faveur de la mise en place de tels systèmes. Les professeurs Nathan Schneider et Trebor Scholz ont ainsi récemment organisé une conférence baptisée « Platform cooperativism »²³ visant à définir de nouveaux modèles dans lesquels

²² Le Collège des Bernardins a mené entre 2009 et 2011 un projet de recherche académique sur le thème de la propriété de l'entreprise et de ses responsabilités sociales via un vaste appel d'offres auprès de la communauté française des chercheurs en sciences sociales.

²³ Voir : <http://platformcoop.net>

la propriété des plateformes deviendrait collective, à l'image d'une coopérative. Ils s'appuient à titre d'exemple sur des plateformes émergentes détenues par les prestataires eux-mêmes à l'instar de la plateforme de travail à la demande américaine Loconomics Cooperative.

En d'autres termes, il s'agit de pousser la logique de l'indépendance 2.0 jusqu'à son terme, en définissant rapidement un modèle où chacun n'est plus seulement potentiellement usager et prestataire simultanément mais également actionnaire de la plateforme.

Plutôt que réguler, il nous semble plus judicieux de parier sur l'esprit entrepreneurial, l'innovation technologique et la concurrence entre plateformes. Il s'agit d'une part d'encourager la concurrence entre plateformes mais aussi d'imaginer que la concurrence future va faire son œuvre entre les « licornes », ces entreprises valorisées à plus d'un milliard de dollars avant même d'avoir été cotées en bourse, et des plateformes reposant sur la force de ce que Nicolas Colin et Henri Verdier avaient appelé « la multitude », c'est-à-dire la puissance des individus éduqués, outillés, et connectés, ces centaines de milliers d'individus, pouvant ensemble co-contrôler des plateformes. Le secteur des plateformes est en effet en constante évolution, notamment du fait de l'arrivée de nouvelles technologies. La structuration croissante des *blockchains* notamment pourrait rebattre les cartes de manière beaucoup plus fondamentale qu'une régulation sur l'actionnariat des plateformes. Il suffit pour s'en convaincre d'analyser le succès fulgurant qu'a connu Arcade City aux Etats-Unis, (<https://arcade.city>). Lancée par un ancien chauffeur Uber, Christopher David, la plateforme articule la technologie de la *blockchain* et le principe de contrôle de la plateforme par les chauffeurs eux-mêmes. Elle permet ainsi de mettre en relation, directement et sans intermédiaire, conducteurs et passagers. En deux semaines, 1 800 chauffeurs ont rejoint la plateforme qui n'était configurée pour recevoir dans sa période test quelques dizaines de chauffeurs. L'application est actuellement en cours de refonte pour s'adapter à une demande de cette ampleur. Le fondateur de l'application Arcade City résume ce succès dans une formule volontairement provocante mais qui préfigure peut-être l'avenir des plateformes numériques : « *le règne des licornes s'achève ; aujourd'hui s'ouvre le temps de la multitude* ».

La perspective de créer des plateformes totalement aux mains des prestataires et faire advenir une concurrence nouvelle aux plateformes classiques est particulièrement intéressante car la combinaison de l'accès à l'initiative économique et du contrôle de l'actionnariat se rapproche véritablement d'un modèle économique et social enthousiasmant pour l'avenir ■



AUTEUR

David Ménascé est le co-fondateur du cabinet de conseil Azaa. Il accompagne entreprises, entrepreneurs sociaux et organisations de développement dans la définition et la mise en oeuvre de stratégies d'innovation à fort impact social.

Il enseigne à HEC Paris, notamment dans le cadre de la Chaire « Entreprise et Pauvreté », où il est en charge du cours « New Business Models at the Base of the Pyramid ». Il est également le directeur académique du programme d'Executive MBA « Reinventing Business in Emerging Markets » en partenariat avec l'Université de Cape Town en Afrique du Sud et l'Indian Institute of Management Bangalore en Inde.

David Ménascé est diplômé d'HEC et de Sciences Po Paris ■

Maquette : Iggybook Studio

Dépôt légal : juin 2016

Président***Xavier HUILLARD***

Président-directeur général de VINCI

Conseil d'orientation***Laurent BURELLE***

Président-directeur général de Plastic Omnium *

Philippe CARLI

Administrateur du Groupe Amaury

Dominique CERUTTI

Président-directeur général du groupe Altran

Philippe CROUZET

Président du directoire de Vallourec

Antoine FREROTPrésident-directeur général de Veolia
Environnement***Pierre-Antoine GAILLY***

Président du conseil d'administration de Vivarte

Jacques GOUNONPrésident-directeur général du groupe
Eurotunnel***Henri LACHMANN***Vice-président, administrateur de Schneider
Electric ****Bruno LAFONT***

Ex-président-directeur général de Lafarge

Frédéric LEMOINE

Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD

Présidente du directoire de Géodis

Gérard MESTRALLETPrésident non exécutif du conseil
d'administration, Engie ****Christian NIBOUREL***

Président de Accenture France

Henri PROGLIO

Administrateur, Thales

Denis RANQUE

Président du conseil de surveillance d'Airbus

Jacques RICHIER

Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE

Président-directeur général de Aéroports de Paris

Frédéric SAINT-GEOURS

Président du Conseil de surveillance, SNCF *

Nicolas SEKKAKI

Président de IBM France

Pierre-Sébastien THILL

Associé de CMS Bureau Francis Lefebvre

* *Membres du Bureau***Délégué Général*****Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ***

Dans La France du Bon Coin, note de l'Institut de l'entreprise publiée en septembre 2015, David Ménascé décryptait l'essor du « travail à la demande » : ce phénomène consistant pour un nombre croissant de personnes, qu'elles soient salariées, retraitées, sans emploi, sans papiers... à proposer différents types de services sur des places de marché digitales dans l'espoir d'en vivre, d'arrondir les fins de mois ou tout simplement d'exercer une autre activité.

Convaincu que ces « plateformes peuvent constituer de puissants leviers de mobilité sociale », l'auteur en pointait également les risques, notamment pour les plus fragiles et ceux qui espèrent ainsi développer une activité indépendante, génératrice de l'essentiel de leurs revenus. Prolongeant la réflexion, cette note interroge la façon dont les plateformes pourraient contribuer à l'indépendance et au renforcement de l'autonomie des prestataires, auxquelles ils aspirent et qui sont moteurs de l'émancipation. Adoptant le point de vue de ceux qui sont rarement entendus, la note fait émerger des pistes de propositions souples et pragmatiques qui préfigurent un modèle social adapté à la « plateformes » du travail et ouvrent sur des questions plus larges comme celle de savoir à qui appartient l'entreprise ■



facebook.com/institut.delentreprise



medium.com/institut-de-l-entreprise



[@inst_entreprise](https://twitter.com/inst_entreprise)



instagram.com/inst_entreprise



linkedin.com/company/institut-de-l-entreprise

19 € TTC

ISBN 9782363155788



9 782363 155788



**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**

29, rue de Lisbonne - 75008 Paris

Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40

www.institut-entreprise.fr