

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MARS 2022  
N° 27

# Les Nouveaux Intermédiaires du Travail B2B

Comparer les modèles  
d'affaires dans l'économie  
numérique collaborative

## Équipe :

Odile Chagny (IRES),  
Antonio Casilli (Telecom Paris),  
Diouldé Chartier (DCAP Research),  
Tristan d'Avezac (Territoires Humains),  
Fred Pailler (IRES),  
Perrine Rothery (DCAP Research),  
Paola Tubaro (CNRS),  
Maxime Cornet (doctorant à Telecom Paris),  
Mandie Joulin et Salif Kagambega (stagiaires).

# **Projet BOBCAT**

## **Les Nouveaux Intermédiaires du Travail B2B : comparer les modèles d'affaires dans l'économie numérique collaborative**

1

---

<sup>1</sup> Ce projet a réuni une équipe de recherche composée de : Odile Chagny (IRES), Antonio Casilli (Telecom Paris), Diouldé Chartier (DCAP Research), Tristan d'Avezac (Territoires Humains), Fred Pailler (ingénieur de recherche à l'IRES au moment du projet), Perrine Rothey (DCAP Research), Paola Tubaro (CNRS), ainsi que Maxime Cornet (doctorant à Telecom Paris), Mandie Joulin et Salif Kagambega (stagiaires).

## PARTIE 1

<b>INTRODUCTION - RAPPEL DE NOTRE DISPOSITIF METHODOLOGIQUE</b> .....	<b>1</b>
PARTIE 1 LES ACTEURS DE L'INTERMEDIATION NUMERIQUE B2B DU TRAVAIL : MODELES D'AFFAIRES, ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET IMPACT SUR LE TRAVAIL .....	4
<b>1. NOTRE CHAMP D'INVESTIGATION</b> .....	<b>4</b>
1.1.1. LES NOUVEAUX MODELES ORGANISATIONNELS DU NUMERIQUE.....	4
1.1.2. LES METIERS DE PRESTATION INTELLECTUELLE .....	5
1.2. UN CHAMP JUSQU'A RECENTMENT ENCORE PEU DEFRICHE .....	6
1.3. PAS DE DETERMINISME TECHNOLOGIQUE, MAIS LA CONJONCTION DE FACTEURS FAVORABLES.....	8
1.5. QUE SAIT-ON DU DEVELOPPEMENT DES NOUVEAUX INTERMEDIAIRES NUMERIQUES B2B DU TRAVAIL ? .....	10
<b>2. LE POSITIONNEMENT DES DIFFERENTES CATEGORIES D'ACTEURS RESULTE DES DIFFERENTES FONCTIONNALITES QU'ILS DEVELOPPENT</b> .....	<b>15</b>
2.1. LES DIFFERENTES FONCTIONNALITES.....	16
2.1.1.2. SECURISATION DE LA RELATION CONTRACTUELLE .....	18
2.1.1.3. MECANISMES DE CONSTRUCTION DE LA REPUTATION .....	18
2.1.1.4. GESTION DES CONFLITS/MEDIATION .....	19
2.1.2. PLUTOT A DESTINATION DU CLIENT .....	19
2.1.2.2. DE L'INTERMEDIATION A L'ARCHITECTURE DE SERVICES.....	19
2.1.2.3. RELATION CLIENT (ACCOMPAGNEMENT DES CLIENTS) .....	20
2.1.2.4. FONCTIONNALITES « RH » (ACCOMPAGNEMENT DES FREELANCES).....	20
2.1.3. À DESTINATION DES FREELANCES.....	20
2.1.3.2. SECURISER LES REVENUS DES TRAVAILLEURS .....	22
2.1.3.3. TROUVER DES COEQUIPIERS DE CONFIANCE .....	22
2.1.3.4. FACILITER LE TRAVAIL D'ÉQUIPE .....	23
2.1.3.5. ANIMER LA COMMUNAUTE .....	24
2.1.3.6. MONTER EN COMPETENCES/FORMATION/APPRENTISSAGE .....	25
2.1.3.7. DISPOSER DE SERVICES.....	26
2.1.4. LA PLACE DE L'ALGORITHME .....	27
2.1.5. LES COMMISSIONS.....	27
2.2. DES FONCTIONNALITES DIFFERENTES ENTRE TYPES D'INTERMEDIAIRES.....	28
2.2.2 LA CORRESPONDANCE AVEC LES DISCOURS .....	31
<b>3. CE N'EST PAS UN OCEAN TRANQUILLE</b> .....	<b>33</b>
3.1. CE N'EST PAS UN OCEAN TRANQUILLE 1 : UN UNIVERS TRES CONCURRENTIEL.....	33
3.1.1. UNE CONCURRENCE AUTOUR DES METIERS SUR LESQUELS SONT POSITIONNES LES INTERMEDIAIRES PLATEFORMES ? .....	33
3.1.2. UNE CONCURRENCE AVEC LES ACTEURS ESN SUR LES METIERS DE L'IT.....	33
3.1.2.1. LES ESN ATTIRENT ET FIDELISENT MOINS LES COMPETENCES DIGITALES ... ..	34
3.1.2.2. ... ET SE TOURNENT VERS LES OPERATEURS PLATEFORMES FAUTE DE RESSOURCES EN NOMBRE SUFFISANT .....	35
3.1.3. UNE CONCURRENCE AVEC LES AGENCES DE COMMUNICATION SUR LES METIERS DE LA COMMUNICATION ET DU GRAPHISME.....	35
3.1.4. UNE CONCURRENCE AVEC LES CABINETS DE CONSEIL SUR LES METIERS DE LA STRATEGIE ET DE LA TRANSFORMATION .....	36
3.1.5. UNE FAIBLE CONCURRENCE AVEC AGENCES D'EMPLOI PRIVEES .....	37
3.2. UNE CONCURRENCE FRONTALE AVEC LES ESN.....	38
3.2.1. LES RAISONS DE LA SUBSTITUTION CROISSANTE D'UNE PARTIE DU CHAMP D'ACTIVITE DES ESN AU PROFIT DES INTERMEDIAIRES PLATEFORMES. ....	41
3.2.1.2. LES INTERMEDIAIRES DE PLATEFORMES ONT ELARGI LEUR GAMME DE SERVICES AU- DELA DE LA SIMPLE MISE EN RELATION POUR CONVAINCRE LES DIRECTIONS ACHATS.....	42
3.3. LA CONCURRENCE ENTRE INTERMEDIAIRES BTOB SUR LES PME ET LES GRANDS CLIENTS.....	44
3.3.2. UNE CONCURRENCE MARQUEE SUR LES GRANDS GROUPES .....	45
3.3.2.1. VIA DES OFFRES DE SERVICES DE PRESELECTION D'ÉQUIPES CLE EN MAIN .....	46
3.3.2.2. ET DES FONCTIONNALITES DE GESTION ET DE SUIVI DES FREELANCES ELEMENTS DE DIFFERENCIATION ENTRE INTERMEDIAIRES .....	46
.....	48

3.4.	CE N'EST PAS UN OCEAN TRANQUILLE 2 : ROLE MAJEUR DE LA GESTION DU RISQUE JURIDIQUE/COMPLIANCE DANS LA STRUCTURATION DE L'ACTIVITE .....	49
3.5.	LE MATCH DIRECTEURS DES ACHATS - RH PRIVE DE CONDITIONS DE CONCURRENCES EQUILIBREES ENTRE LES PETITS ACTEURS ET LES GRANDES PLATEFORMES .....	50
3.5.1.	LE ROLE DES OUTILS DE GESTION/SUIVI DES FREELANCES DANS L'ACQUISITION D'UNE POSITION DE FOURNISSEUR PRIVILEGIE ET D'ELOIGNEMENT DES DRH.....	51
3.5.2.	LES DIRECTION RH SE CONCENTRENT SUR LE RECRUTEMENT ET LA GESTION DES RESSOURCES INTERNES .....	52
3.5.3.	LA DIFFICULTE POUR LES DRH DE GERER DES PERSONNES « PRESENTES » POUR PEU DE TEMPS.....	53
3.5.4.	LE FREELANCE RELATIONSHIP MANAGER : UNE OPPORTUNITE POUR LES DRH DE REVENIR DANS LE JEU ?.....	54
3.6.	CE N'EST PAS UN OCEAN TRANQUILLE 3 : LES SILENCES ET ARRANGEMENTS .....	55
3.6.2.	UN ECART ENTRE LE DISCOURS SUR L'INTERMEDIATION ET LA REALITE DE LA CREATION DE VALEUR.....	56
3.6.3.	L'INTERMEDIATION SEULE N'EST PAS SUFFISANTE POUR GAGNER DE L'ARGENT. ....	57
<b>4.</b>	<b>L'EXPERIENCE DU TRAVAIL .....</b>	<b>57</b>
4.1.	LA PROMESSE DES PLATEFORMES START-UP : L'AGE DE L'ACCES .....	58
4.2	LE DIKTAT DE LA VISIBILITE ET DE LA REPUTATION .....	59
4.3	LA PLATEFORME EST LOIN D'ETRE UN AGENT NEUTRE.....	60
4.4	LA PREFERENCE POUR LE CLIENT .....	61
4.5	CHASSEZ LE COLLECTIF, IL REVIENT AU GALOP .....	62
4.6	LES MOTS ET CONCEPTS : CELA COMPTE .....	62
<b>5.</b>	<b>LE CHAMP DES POSSIBLES/DES QUESTIONS POUR DEMAIN .....</b>	<b>63</b>
5.1.	LES NOUVEAUX ARRIVANTS SE « NORMALISENT-ILS ? » .....	63
5.1.1.	UNE STRUCTURATION DES ORGANISATIONS POUR PASSER A L'ECHELLE.....	64
5.1.1.2	LA QUESTION DU PASSAGE A L'ECHELLE CHEZ LES INTERMEDIAIRES COLLECTIFS .....	65
5.2.2.	LES CABINETS DE CONSEIL SE METTENT EN ORDRE DE MARCHE .....	67
5.2.3.	LES ETT EN EMBUSCADE .....	67
5.3.	L'HYBRIDATION VA-T-ELLE S'ACCELERER .....	69
5.4.	VERS L'EMERGENCE DE SUPER INTERMEDIAIRES / PLACES DE MARCHE SUR LE MARCHE DES FREELANCES ?.....	69
5.4.1.	DES SUPER INTERMEDIATIONS DEJA EN PLACE SUR D'AUTRES MARCHES.....	69
5.4.2.	DE SOLUTIONS FMS AUX SOLUTIONS DE MSP: OU LES PLATEFORMES PRISES EN ETAU.....	70
5.5.	SECURISER LE PAIEMENT DES FREELANCES PAR UN FONDS DE GARANTIE.....	72
5.6.	WINNER TAKES ALL VERSUS FEDERATION POUR TOUS? .....	72
5.7.	LES QUESTIONS LIEES AU TRAVAIL .....	73
5.8	EN GUISE DE CONCLUSION : LA DEMANDE DE REGULATION .....	74
	<b>PARTIE 2 : LE MATERIAU .....</b>	<b>79</b>
<b>1.</b>	<b>L'INVENTAIRE INITIAL ET LA CARTOGRAPHIE DES ACTEURS.....</b>	<b>79</b>
1.1.	INTRODUCTION ET METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DE LA BASE DE DONNEES.....	79
1.2.	DESCRIPTION DES DONNEES ET RESULTATS PRINCIPAUX.....	81
1.2.1.	STATUT JURIDIQUE, LOCALISATION ET TAILLE .....	81
1.2.2.	MONDIALISATION ET LOCALISATION .....	82
1.2.3.	FREELANCING VS MICRO-TRAVAIL : FRAGMENTATION DE L'ACTIVITE ET NIVEAU DE COMPETENCES .....	83
1.2.4.	STRUCTURES DE MARCHE .....	84
1.2.5.	LES CONDITIONS DE TRAVAIL .....	85
1.3.	CONCLUSIONS .....	86
	REFERENCES.....	87
<b>2.</b>	<b>L'ANALYSE DES DISCOURS DES INTERMEDIAIRES B2B DU TRAVAIL (FREELANCING ET PRESTATION INTELLECTUELLES) .....</b>	<b>89</b>
2.1.	DESCRIPTION GENERALE DU CORPUS ET DE LA METHODE D'ANALYSE.....	89
2.1.3.	LA METHODE REINERT, IMPLEMENTEE PAR LE LOGICIEL LIBRE IRAMUTEQ.....	91
2.2.	LES LEXIQUES DE L'INTERMEDIATION B2B DE LA PRESTATION INTELLECTUELLE .....	92
2.2.1.	TROIS PRINCIPAUX LEXIQUES : LA REGULATION DU TRAVAIL, L'EXPERIENCE FREELANCE, ET LE MARCHE DE LA PRESTATION .....	92
2.2.2.	REGULER LES TRANSFORMATIONS NUMERIQUES DU TRAVAIL (18,5 % DES SEGMENTS DE TEXTE ANALYSES, EN BLEU SUR LE GRAPHIQUE) :.....	95
2.2.3.	TEMOIGNER DE L'EXPERIENCE DES COLLECTIFS DE FREELANCERS (24,8 % DES SEGMENTS DE TEXTE ANALYSES, EN VERT SUR LE	

GRAPHIQUE) :.....	95
2.2.4. CAPITALISER SUR LE MARCHÉ DE LA PRESTATION FREELANCE (56,7% DES SEGMENTS DE TEXTE ANALYSES, EN ROUGE SUR LE GRAPHIQUE) :.....	96
2.2.5. PRECISIONS SUR LE LEXIQUE DE LA CAPITALISATION SUR LE MARCHÉ DE LA PRESTATION FREELANCE :.....	96
2.2.5.3. LOUER LES MÉRITES DES PLATEFORMES POUR LES CLIENTS (27% DES SEGMENTS DE TEXTE TRAITÉS DU SOUS-CORPUS, EN ORANGE SUR LE GRAPHIQUE) :.....	99
2.2.5.4. DISCUTER LES BUSINESS MODELS DE L'INTERMÉDIATION B2B (ET POINTER LES ESN EN PASSANT) (48,1% DES SEGMENTS DE TEXTE TRAITÉS DU SOUS-CORPUS, EN VIOLET SUR LE GRAPHIQUE).....	99
2.2.5.5. SYNTHÈSE DU PANORAMA LEXICAL.....	100
2.3. LES FIGURES DU TRAVAIL, DE L'INTERMÉDIATION ET DE LA TECHNOLOGIE DANS LES LEXIQUES DE L'INTERMÉDIATION B2B DES PRESTATIONS INTELLECTUELLES.....	100
2.3.1. LES FIGURES DU TRAVAIL DANS LES 3 PRINCIPAUX LEXIQUES.....	101
<i>Comment lire les graphiques ?</i> .....	101
2.3.3. LES FIGURES DU TRAVAILLEUR DANS LE LEXIQUE DE L'EXPÉRIENCE DES COLLECTIFS DE <i>FREELANCERS</i> .....	103
2.3.4. LES FIGURES DU TRAVAILLEUR DANS LE LEXIQUE DE LA CAPITALISATION SUR LE MARCHÉ DE LA PRESTATION <i>FREELANCE</i> .....	103
2.4. COMMENT PARLE-T-ON DE L'INTERMÉDIATION DANS LES 3 PRINCIPAUX LEXIQUES ?.....	104
2.4.2. L'INTERMÉDIATION DANS LE LEXIQUE DE L'EXPÉRIENCE DES COLLECTIFS DE <i>FREELANCERS</i> .....	106
2.5. COMMENT PARLE-T-ON DE LA TECHNIQUE ET DES TECHNOLOGIES ?.....	107
2.5.2. LES TECHNOLOGIES DANS LE LEXIQUE DE L'EXPÉRIENCE DES COLLECTIFS DE <i>FREELANCERS</i> .....	109
2.5.3. LES TECHNOLOGIES DANS LE LEXIQUE DE LA CAPITALISATION SUR LE MARCHÉ DE LA PRESTATION <i>FREELANCE</i> .....	109
2.6. SYNTHÈSE DES FIGURES DU TRAVAIL, DE L'INTERMÉDIATION ET DE LA TECHNOLOGIE DANS LES 3 PRINCIPAUX LEXIQUES.....	110
<b>3. L'ANALYSE DES DISCOURS DES <i>FREELANCES</i> - WEB-ETHNOGRAPHIE : VECU DU FREELANCE OFFRANT SES SERVICES QUALIFIÉS VIA DES PLATEFORMES B2B.....</b>	<b>112</b>
3.1.3. PORTEE ET LIMITE DU CONTENU RECUEILLI ET ANALYSE PAR LA WEB-ETHNOGRAPHIE.....	112
3.1.4. LA METHODOLOGIE UTILISEE : NET-CONVERSATIONS®.....	113
3.1.4.1. PRINCIPALES ETAPES DE LA METHODE, APPLIQUEE AU PRESENT SUJET.....	113
3.1.5. LES ELEMENTS METHODOLOGIQUES IMPORTANTS.....	114
ANALYSE SEMANTIQUE ET INTERPRETATION.....	114
3.2. VUE D'ENSEMBLE : PROFIL DU SUJET.....	116
3.2.1. DONNEES COLLECTEES.....	116
3.2.2. PROFILS DES MESSAGES COMPOSANT CES CONVERSATIONS.....	116
3.2.3. PROFILS DES AUTEURS.....	116
3.2.4. LES METIERS EVOQUES DANS LES CONVERSATIONS.....	117
3.2.5. PROFIL DES SITES : 2 TYPES DE CONVERSATIONS.....	117
3.3. ANALYSE DU CONTENU.....	118
3.3.1.2. LES AUTRES DIMENSIONS STRUCTURANTES DU SUJET : ARBITRER ENTRE PRESENT ET AVENIR, OPPORTUNITE ET PROTECTION.....	119
3.3.2. DU REVE DE LIBERTE ET DE L'ARGENT FACILE AU DIKTAT DE LA VISIBILITE (CL. 5).....	120
3.3.3. UNE LIBERTE QUI ATTIRE (CL. 6).....	121
3.3.4. REPUTATION VOLATILE ET MENACE DE L'INVISIBILISATION.....	121
3.3.5. SE LANCER EN TANT QUE <i>FREELANCE</i> (2 & 7).....	123
3.3.5.2. S'INSCRIRE DANS LE CADRE LEGAL (7).....	124
3.3.5.3. CLARIFIER LE STATUT DE CHACUN ET LEUR RELATION.....	125
3.3.5.4. À QUOI LA PLATEFORME S'ENGAGE-T-ELLE ?.....	126
3.3.6. LE PARADIGME DE REMUNERATION A LA TACHE (3).....	128
3.3.6.1. ÉVOLUTION DU TRAVAIL FACTURE : DES PRIX « ORGANIQUES » AUX PRIX A LA TACHE.....	128
3.3.7. LE BESOIN DE S'ORGANISER POUR REGULER LE MARCHÉ DU TRAVAIL DES PLATEFORMES.....	129
3.3.7.2. UN EMBRYON D'ORGANISATION EN LIGNE.....	129
3.3.7.3. LA PLATEFORME, UN COUT DE TRANSACTION.....	130
3.3.7.4. REPRESENTATION DE LA PLATEFORME B2B, UN FAUX AGENT NEUTRE.....	130
3.4. CONCLUSION.....	131
3.5. ANNEXE.....	133
3.5.2. ZOOM SUR LES PRINCIPALES PLATEFORMES MENTIONNEES DANS LE CORPUS.....	133

## **Introduction - Rappel de notre dispositif méthodologique**

*Les principaux choix opérés par notre projet de recherche : tester la validité de notre intuition pour le champ d'investigation, explorer la diversité des réponses apportées par les acteurs, adapter la méthodologie à la spécificité du terrain de recherche*

Notre projet de recherche « Les Nouveaux Intermédiaires du Travail B2B : comparer les modèles d'affaires dans l'économie numérique « collaborative » initié dans le cadre de l'appel à projet de recherche lancé par la DARES et la DREES en 2018 repose sur la combinaison d'une intuition pour la délimitation de notre champ d'investigation, une conviction sur le « choix des possibles », et un parti pris méthodologique pour parvenir à dépasser les obstacles inhérents à notre terrain d'enquête.

S'agissant de l'impact des nouveaux modèles d'affaires permis par le numérique, une attention de plus en plus soutenue a été portée, à partir de 2016-2017, aux activités relevant du champ dit « B2C ». Notre intuition a été de considérer qu'il était opportun de commencer à s'intéresser de plus près au champ des activités B2B, c'est-à-dire des activités qui mettent en relation des entreprises clientes avec des professionnels.

Notre conviction est que la transformation numérique rend possible des modalités de travail innovantes, ouvre un champ des possibles qui va des organisations les plus distribuées aux entreprises les plus capitalistiques, voire même invite à réfléchir aux frontières mêmes de l'entreprise, et, dans certains cas, du travail. Sur ce point, une distance évidente a été prise, à partir de 2017-2018, avec la notion même d'économie « dite » collaborative. C'est cette conviction qui nous a conduit à vouloir explorer différents modèles d'affaires et à ne pas nous centrer sur un seul type d'acteurs (en l'occurrence les plateformes), mais à porter également notre attention sur d'autres formes de collectifs et explorations organisationnelles, en particulier les collectifs d'indépendants qui délibérément affichent s'émanciper de la notion d'entreprise. Cette conviction est à la base de notre tentative d'établir une typologie des acteurs, d'explorer l'entrelacement entre la réalité des pratiques des acteurs, leur modèle économique, leur impact sur le marché d'un côté, les relations avec les travailleurs et leurs conditions de travail de l'autre (partie 1, chapitre 2 de ce rapport). Cela nous a amené à établir un inventaire des intermédiaires dépassant le seul champ des plateformes (partie 2, chapitre 1 de ce rapport). Ce faisant, nous avons été amenés à élargir et infléchir notre perception du champ concurrentiel (partie 1, chapitre 3 de ce rapport). Nous avons essayé de tirer des enseignements des lignes de changement que nous avons identifiées (partie 1, chapitre 5 de ce rapport). Nous avons découvert que ces plateformes et la manière dont évolue leur modèle d'affaires (par leur présence, fonctionnalités, métiers ciblés, offres additionnelles à la seule intermédiation) viennent bousculer les modes de recours des entreprises et tout un écosystème d'intervenants.

Nous avons complété notre analyse des différentes catégories d'acteurs et intermédiaires en analysant leur discours et en mettant en avant les oppositions implicites au regard de la perception du travail qui en ressortent (partie 2, chapitres 2 et 3 de ce rapport).

Une partie de notre recherche visait à rendre compte des conditions de travail des travailleurs des intermédiaires numériques B2B, à manifester la diversité des aspirations, retracer les trajectoires professionnelles et les conditions concrètes d'exercice du travail des travailleurs intermédiés par les nouveaux intermédiaires de travail numérique B2B. Nous avons d'emblée identifié les difficultés liées au fait que, contrairement aux travailleurs des plateformes numériques « B2C », ces travailleurs sont souvent invisibles et géographiquement éclatés. Pour pallier ces difficultés d'approche des travailleurs, nous avons opté pour un parti pris méthodologique un peu original, celui de recourir à des **données natives numériques** en mettant à profit les traces textuelles que laissent sans cesse les usagers des technologies de la communication et de l'information, au travers d'un outil d'extraction et de traitement textuel des conversations en ligne des travailleurs de plateformes (partie 2, chapitre 3 de ce rapport). Les conditions particulières dans lesquelles le projet a été mené du fait de la crise sanitaire

ne nous a, en revanche, malheureusement pas permis de mettre en discussion ces traces numériques dans le cadre d'ateliers que nous avions projeté d'organiser. Pour pallier ce manque, nous avons complété nos différents entretiens auprès des intermédiaires par quelques entretiens auprès de freelances.

Nous attendions de notre recherche « qu'elle éclaire les conditions du développement de ces nouveaux intermédiaires, les freins et leviers communs à différents modèles d'affaires, et documente la capacité de ces acteurs à apporter des réponses collectives aux aspirations des travailleurs en termes de droits, de parcours professionnel, de conditions de travail, de sens et engagement ». Nous pensons avoir, au moins pour partie, apporté des éléments de réponses à nos interrogations. Nous avons pris conscience que la nature des activités mises en place par ces organisations va bien au-delà de la seule intermédiation, et qu'il est par ailleurs très largement prématuré pour se prononcer sur les équilibres qui pourront ressortir in fine, ce qui amène de facto une réflexion sur l'impact sur travail et la régulation de ces activités.

Le rapport est organisé comme suit. La partie 1 propose de revenir sur un état des lieux de la connaissance des nouveaux intermédiaires B2B numériques du travail. Elle fournit une analyse des fonctionnalités proposées par les différents types d'intermédiaires sur lesquels notre travail s'est centré, des enjeux en matière de positionnement concurrentiel et de travail. Elle ouvre un certain nombre de questionnements. La partie 2 du rapport donne plus précisément à voir la restitution des matériaux collectés durant notre projet : l'inventaire des intermédiaires numériques B2B (partie 1), les enseignements des discours des interviewés (partie 2), les enseignements de la web-ethnographie (partie 3).

### Notre approche méthodologique

Pour nous adapter au caractère souvent émergent des nouveaux intermédiaires numériques B2B du travail, il nous était apparu opportun d'adopter un cadre méthodologique mêlant des **modes d'interrogation tout à la fois standards et innovants**, et de réunir une **équipe de recherche aux profils variés et complémentaires**.

*Notre projet initial prévoyait ainsi de mobiliser :*

- **des sources documentaires,**
  - les résultats de **notre propre expérience professionnelle et de recherche** : les travaux du réseau « Sharers & Workers » et l'enquête sur le micro-travail français DiPLab menée par deux des membres de l'équipe projet, l'expérience d'un des membres de l'équipe sur les anciens et nouveaux tiers, les formes d'emploi nouvelles et atypiques, et de deux autres sur les nouveaux usages liés au web, le consommateur /usager/acteur et l'économie de réseau),
- **la collecte de données nouvelles et originales, au travers :**
  - de la réalisation d'un inventaire des nouveaux intermédiaires numériques du travail, appuyé en amont par 4-5 entretiens experts ;
  - d'une **étude empirique portant sur la réalité des pratiques des acteurs**, avec l'idée d'aller interroger l'**intégralité des acteurs du marché, y compris les clients, souvent délaissés des études sur le travail en ligne, au travers :**
    - côté intermédiaires, des entretiens avec des opérateurs de plateformes/nouveaux intermédiaires numériques B2B du travail) – 15 entretiens l'année 1 et 15 l'année 2 étaient prévus (logique longitudinale pour tenir compte du caractère très évolutif des acteurs du numérique) ;
    - côté clients, 10 interviews avec des clients et un focus group PME en région ;
    - côté travailleurs, un événement participatif centré sur les conditions de travail, les attentes et aspirations en matière de mutualisation et de protection des travailleurs

intermédiés et, surtout, le recueil de **données natives numériques** au travers d'une web ethnographie réalisée par l'outil Net-Conversation.

### ***La stratégie finalement retenue***

Notre dispositif de recherche a dû être adapté sous l'effet de deux contraintes principales.

La première, apparue dès début 2019, a été liée à la réticence des donneurs d'ordre et clients à communiquer sur leur stratégie de recours aux freelances, notamment pour des raisons de risques juridiques (délit de marchandage), ainsi qu'à des réticences explicites à communiquer qui se sont manifestées depuis la fin 2018 de la part de certains opérateurs, d'une part en raison d'un environnement concurrentiel plus tendu que nous ne l'avions escompté et, d'autre part, en lien avec la montée en régime de décisions de justice requalifiant en contrat de travail le contrat de prestation de services de travailleurs de plateformes (B2C).

La seconde a été évidemment liée au contexte particulier généré par la crise sanitaire à partir du printemps 2020 et les obstacles majeurs qui en ont résulté pour l'organisation d'ateliers participatifs et de toutes rencontres en présentiel.

C'est principalement le dispositif de collectes de données nouvelles et originales qui s'en est trouvé affecté. Nous avons sur ce plan, *in fine* :

- côté intermédiaires, maintenu notre objectif d'entretiens avec des opérateurs de plateformes/nouveaux intermédiaires numériques B2B du travail) –13 entretiens, mais sur une seule vague au lieu de deux. Quatre types d'acteurs ont été interrogés : 3 plateformes spécialisées dans l'intermédiation (FIRM), 3 collectifs de freelance pouvant être assimilés à des cabinets de conseil (CONS), 4 collectifs de travailleurs indépendants ou salariés revendiquant une approche coopérative et/ou une gouvernance distribuée (COOP), 3 start-up ayant développé des plateformes B2B (STUP) ;
- côté clients, remplacé les entretiens ou focus groups par 3 entretiens avec des directeurs d'achats (ACHAT) ;
- côté travailleurs, renoncé à l'événement participatif centré sur les conditions de travail, les attentes et aspirations en matière de mutualisation et de protection des travailleurs intermédiés mais maintenu notre recueil de données natives numériques au travers d'une web ethnographie réalisée par l'outil Net-Conversation et, pour pallier la suppression de l'événement participatif, complété notre dispositif d'entretiens par 3 entretiens auprès de freelances utilisant des plateformes pour trouver des missions (WRKR).

Nous avons par ailleurs interviewé 6 experts de la transformation numérique (EXPR).



# **PARTIE 1 Les acteurs de l'intermédiation numérique B2B du travail : modèles d'affaires, environnement concurrentiel et impact sur le travail<sup>2</sup>**

## **1. Notre champ d'investigation**

### **1.1. Les nouveaux intermédiaires numériques du travail B2B, c'est quoi ?**

Le champ d'investigation que nous avons retenu pour notre projet est entendu au sens large des nouvelles modalités d'intermédiation et d'organisation du travail B2B permises par le numérique : que celles-ci prennent la forme d'un marché bi-versant mettant en relation des « donneurs d'ordre » et des « prestataires », ou d'un collectif d'indépendants regroupés autour d'outils numériques, partageant des communs organisationnels, juridiques et économiques.

#### **1.1.1. Les nouveaux modèles organisationnels du numérique**

L'une des dimensions les plus inédites de la transition numérique réside dans les nouveaux modèles d'affaires qui se développent autour de l'économie des plateformes (Srnicek 2016), des marchés à plusieurs versants (Rochet & Tirole 2003), des formes nouvelles d'activités économiques dites « collaboratives », et les auteurs qui se sont attachés à mettre en évidence les « principes fondateurs de l'économie digitale » insistent sur la capacité de l'économie numérique à fournir ses propres innovations organisationnelles. Dans leur document de travail de référence publié en 2016 par l'ETUI, Valenduc et Vendramin (2016) faisaient ainsi de l'économie des plateformes et des « activités dites collaboratives » l'une des quatre dimensions structurantes de l'économie digitale.

Ces pratiques émergentes ont en commun de questionner le rôle, la place et les frontières de l'entreprise comme modèle organisationnel notamment des relations de travail (Baudry & Chassagnon 2016, Hubbard 2018, Benhamou 2017, Casilli 2019).

Ce questionnement sur les « frontières de l'entreprise » est désormais bien perçu dans le cas des plateformes numériques de travail, une littérature désormais bien établie s'étant attachée à mettre en évidence le fait que ces dernières peuvent instaurer, *via* le recours à la collecte massive des données usagers et le recours à l'algorithme des mécanismes de coordination qui se situent entre l'entreprise et le marché (Tubaro 2019, Casilli 2019). En proposant d'« optimiser » les processus de coordination (Casilli et Posada Gutiérrez, 2019) la plateforme réduit en effet l'avantage de la firme comme lieu de réduction des coûts de transaction. Ce faisant, elle va substituer une relation commerciale à une relation de travail, un contrat de prestation de service à un contrat de travail (Chagny et Forestier 2021). C'est en ce sens aussi que l'on peut parler d'hybridation marché-entreprise.

La diversité des modèles d'affaires de l'économie des plateformes est également peu à peu mieux cernée. Il est ainsi frappant de constater que la montée en puissance des grandes plateformes capitalistiques et leur capacité à bénéficier, selon la logique du « winner takes all », des effets de réseau<sup>3</sup>, a conduit à une nette prise de distance avec la notion même d'économie collaborative dans le contexte des plateformes (notion, rappelons-le, au cœur de l'appel à projet de recherche de la Dares et de la Drees de 2018). Un exemple – parmi d'autres - en est une contribution récente de Juliet Schor, l'une des spécialistes américaines reconnues de l'économie du partage, qui porte désormais un regard

---

<sup>2</sup> Cette partie a été écrite par Odile Chagny et Tristan d'Avezac

<sup>3</sup> Pour une référence récente sur l'impact des plateformes sur l'environnement concurrentiel et les conditions de travail, voir Cusumano et al. 2019.

assez critique sur l'espérance portée il y a une dizaine d'années quant à la possibilité de l'économie collaborative à transformer le travail, apporter aux usagers de l'économie collaborative la perspective de combiner l'autonomie et la flexibilité avec des conditions de travail et des revenus décents (Schor 2020). Une attention croissante est également portée, dans la littérature, au fait que les plateformes ne jouent pas, loin de là, qu'un rôle d'intermédiaires, mais peuvent participer « à des structures complexes d'externalisation interentreprises ». (Tubaro, 2021).

Mais au-delà de la notion de « mise en relation » (entre offreurs et demandeurs, entre pairs à pairs, entre usagers d'une plateforme, quelle qu'en soit la dimension plus ou moins collaborative), le numérique permet aussi, au travers de l'usage des infrastructures technologiques, des outils collaboratifs et du partage de la connaissance qui peut aller avec, de mutualiser des ressources au sein de réseaux d'acteurs plus ou moins ouverts, plus ou moins structurés, mais qui souvent s'inscrivent dans la volonté de s'émanciper des formes traditionnelles de l'entreprise, et des pratiques de management et contrôle qui vont avec. À la différence des plateformes ou de l'économie collaborative, ces pratiques sont encore assez peu explorées. Nous en sommes d'autant plus convaincus que nous avons nous-même, dans un autre contexte que ce présent projet de recherche, mais sur une temporalité proche, suscité deux initiatives visant à explorer et accompagner des projets œuvrant à établir des « communs du travail ». Ces initiatives avaient en commun de chercher à refonder des « entreprises collectives », et de renouveler les cadres d'un « engagement commun au travail et par le travail ». Un article récent donne à voir les principaux enseignements que nous en avons tirés (Brugière et Chagny, 2021).

### 1.1.2. Les métiers de prestation intellectuelle

Les métiers de prestation intellectuelle appuyés ou non sur des outils spécifiques sont particulièrement sensibles aux effets des plateformes et nouveaux modèles organisationnels permis par le numérique.

Il s'agit principalement de services B2B (*business-to-business*, dont les clients finaux sont des entreprises ou des professionnels). S'y ajoutent les besoins de production, annotation et curation de bases de données que nécessite le prodigieux développement actuel de l'intelligence artificielle<sup>4</sup>.

Le résultat peut être un déplacement de la relation de pouvoir à la faveur des donneurs d'ordre, parfois accompagné d'une prise de position dominante par les plateformes (Schmidt 2017) en raison des effets de réseau qui caractérisent les marchés multi-versants. Mais il peut aussi être un moyen, pour d'autres, de retrouver plus d'autonomie et de créativité dans leur travail, suggérant que le numérique favorise aussi un retour des « sublimes » (une thèse proposée par exemple par Denis Pennel (2017), favoriser une « transition du contrat de labeur au contrat d'ouvrage », comme le soutient par exemple une auteure comme Laëtitia Vitaud (Vitaud, 2019), qui défend l'idée que l'artisanat est le futur du travail, une idée par exemple tout à fait centrale dans un documentaire sorti au printemps 2021 sur le futur du travail<sup>5</sup>.

Mais dans tous les cas, et à la différence des chauffeurs de Uber ou des livreurs de Deliveroo, une spécificité des métiers de la prestation intellectuelle B2B est potentiellement une forme inédite d'**invisibilisation des travailleurs**.

Notre entrée a été dès lors volontairement **sectorielle et métier** : nous nous sommes centrés sur les activités de prestation intellectuelle du type *IT, digital, marketing*, communication, conseil, design, etc. Notre hypothèse de travail principale est que ces nouveaux intermédiaires de compétences dont l'émergence et le développement sont rendus possibles par les technologies numériques, sont susceptibles d'occuper une place grandissante à même de venir concurrencer les acteurs traditionnels

---

<sup>4</sup> Voir par exemple Casilli 2019, Tubaro, Casilli et Coville 2020

<sup>5</sup> Samuel Durand, Work in Progress, <https://www.wipdocumentary.com/>

du type intérim, Entreprises de Services du Numérique (ESN), de déboucher sur une phase inédite d'externalisation, de contribuer à brouiller les frontières des organisations et de l'entreprise.

## 1.2. Un champ jusqu'à récemment encore peu défriché

À notre connaissance, aucune recherche n'avait, au moment de la réponse que nous avons faite à l'appel à projet de recherche, essayé de cerner les spécificités de ces nouveaux intermédiaires B2B du travail. Différents projets de recherche retenus par l'appel de la DARES et la DREES, dont le nôtre, vont certainement contribuer dans le contexte français à combler ce manque.

En témoigne en particulier le fait que nous n'avons trouvé quasi aucune référence bibliographique dans la littérature scientifique qui s'intéresse aux marchés multi versants dans le cas des plateformes B2B<sup>6</sup>. Mais également le fait que jusqu'à récemment, les différentes typologies de plateformes n'accordaient qu'un intérêt très limité aux plateformes « freelance », ou B2B – à l'exception notable des plateformes de conception ouverte, qui existent dans l'industrie depuis les années 2000<sup>7</sup>, associent plusieurs entreprises, des communautés de développement logiciel notamment, des universités et laboratoires technologiques, éventuellement l'implication d'utilisateurs sous forme de "crowdsourcing". Les plateformes industrielles visent ainsi à attirer un grand nombre d'utilisateurs en anticipant les chances de succès de la collaboration pouvant se développer entre acteurs, et tirer bénéfices de la capacité de connexion (les effets réseau) des acteurs les uns aux autres.

Dans son livre "Le capitalisme de plateforme", Nick Snircek (Snircek 2018) propose une typologie des plateformes en 5 grandes catégories. Les plateformes de services, qui regroupent toutes les plateformes de travail, et qu'il appelle "allégées", ne sont qu'une des cinq catégories. Dans le contexte français, Amar et Viossat (2016) sont les premiers à avoir distingué les plateformes freelances des plateformes de micro-travail, ou encore des coopératives électroniques<sup>8 et 9</sup>.

Nous pouvons par ailleurs retrouver des traces indirectes des plateformes « freelance B2B » dans les **typologies** que d'autres auteurs ont constituées, généralement en prenant en compte simultanément plusieurs segments de l'économie de plateformes.

Ainsi, Schmidt (2017) distingue trois catégories de « cloud work » (travail pouvant se réaliser à distance et permettant la livraison de services électroniquement transmissibles), « crowd work » (travail effectué à distance, non pas par un sous-traitant unique mais par un grand nombre de prestataires, chacun se chargeant d'une partie parfois très petite du tout), et « gig work » (travail exigeant une présence physique dans un lieu donné). Le B2B se retrouve principalement, mais non exclusivement, dans les deux premières catégories, que Codagnone et al. (2016) regroupent dans les « Online Labour Markets » par opposition aux « Mobile Labour Markets », ces derniers correspondant aux activités que Ojanperä et al. (2017) qualifient de « geographically sticky ». La typologie de Kuek et al. (2015) mettait quant-à-elle l'accent sur les compétences en distinguant le *freelancing* qualifié du micro-travail peu qualifié – les deux pouvant faire du B2B<sup>10</sup>. L'extension de l'effort de classification aux plateformes de services industriels et de manufacture (Snircek 2016), à la production *peer-to-peer* (Dulong De Rosnay & Musiani 2016), à l'internet des objets (Casilli 2017), fait plus de place aux services B2B.

---

<sup>6</sup> Une des rares études que nous avons repérée est celle de Banerjee et al. (2017) sur la plateforme Upwork

<sup>7</sup> Ces plateformes associent plusieurs entreprises, des communautés de développement logiciel notamment, des universités et laboratoires technologiques, éventuellement l'implication d'utilisateurs sous forme de "crowdsourcing". Les plateformes industrielles visent ainsi à attirer un grand nombre d'utilisateurs en anticipant les chances de succès de la collaboration pouvant se développer entre acteurs, et tirer bénéfices de la capacité de connexion (les effets réseau) des acteurs les uns aux autres. Cette catégorie de plateformes est peu citée dans les inventaires et le débat public, mais occupe une place majeure dans le domaine de l'innovation (Paraponaris 2017, Chagny et al. 2020)

<sup>8</sup> Cette distinction des coopératives électroniques n'est d'ailleurs selon nous pas forcément opérante, dans la mesure où une plateforme freelance peut tout à fait adopter un statut juridique de coopérative SCIC ou SCOP.

<sup>9</sup> Amar et Viossat distinguent sept catégories de plateformes de travail : plateformes de partage, opérateurs de services organisés, plateformes de jobbing, coopératives électroniques, places de marché, plateformes de freelance, et plateformes de micro-travail (Amar et Viossat 2016).

<sup>10</sup> La typologie proposée dans le cadre français par l'IGAS et centrée sur les plateformes (Amar & Viossat 2016) distingue les plateformes de *freelancing* B2B des plateformes de micro-travail, mais dépasse largement le seul cadre des plateformes B2B.

Entre le début de notre projet et la mi 2021, il est frappant de constater que la typologie des plateformes B2B du travail s'est très nettement affinée, sous l'effet fort probable de l'attention croissante portée à ces nouveaux intermédiaires, qui est allée de pair avec une prise de conscience de leur montée en puissance.

Dans son édition 2021 du « World Employment and Social Outlook » le Bureau international du travail citait ainsi une étude du Boston Consulting Group qui a fait date sur le sujet (Fuller et al. (2020), et qui distingue trois types de plateformes B2B, dénommées « plateformes numériques de talents » (digital talent platforms/marketplaces), une dénomination que l'on retrouve par exemple aussi dans l'édition 2021 de l'étude « freelance » de la plateforme MALT, menée en partenariat avec ... le BCG (Malt et BCG, 2021).

Fuller et al (2020) distinguent ainsi (1) les places de marché pour freelances de haut niveau (« marketplaces for premium talents »), qui permettent à des entreprises de recourir à des experts très qualifiés pour mener à bien des projets complexes, avec des durées de missions allant de quelques semaines à plus d'un an, (2) les places de marché de freelancing numérique (« digital freelancing platforms »), qui permettent aux entreprises de recourir à des freelances pour des tâches spécifiques, et (3) les plateformes de crowdsourcing d'innovation, (« crowdsourcing innovation platforms ») qui permettent aux entreprises via la publication sur leur site internet d'appel « à la foule », de recruter de larges communautés d'utilisateurs dotés de compétences techniques sophistiquées et puiser ainsi dans un vivier mondial d'experts pour générer des solutions.

Le champ que nous avons retenu dans notre recherche à l'issue du travail d'inventaire réalisé en amont de notre enquête de terrain (voir partie 2.1 de ce rapport) nous a conduit à retenir un champ tout à la fois proche mais distinct de celui de l'étude du Boston Consulting Group. Notre objectif initial était de viser l'ensemble de ces intermédiaires, pourvu qu'ils fassent une utilisation poussée des technologies numériques pour la conduite de leur activité et qu'ils rentrent dans le champ de la prestation intellectuelle (ou du moins, immatérielle) business-to-business. Cette définition large avait pourtant besoin d'être précisée. Il était évident qu'il fallait retirer les plateformes de travail B2C, dont les clients sont majoritairement des particuliers, comme celles de livraison de repas (Deliveroo, UberEats), transport urbain (Uber, Kapten ensuite devenue FreeNow) ou services à la personne (Helpling). Étaient également hors périmètre les plateformes où sont proposées des prestations davantage manuelles ou matérielles qu'intellectuelles (comme Click & Walk) et celles dont l'intermédiation porte sur des biens capitaux plus que sur des prestations de travail (AirBnB). En revanche, il était tout de suite clair que rentraient parfaitement dans notre champ des plateformes de freelancing comme Malt – qui mettent en relation des entreprises clientes avec des professionnels dans des domaines aussi variés que la programmation informatique, la traduction, la comptabilité ou encore le design. Le choix a été plus difficile pour les plateformes de micro-travail. Nous avons tenu compte du fait que les contenus du micro-travail ont considérablement évolué ces dernières années, et peuvent inclure aujourd'hui des tâches bien plus sophistiquées. Les frontières floues entre les plateformes et d'autres acteurs nous ont amenées à élargir notre champ pour inclure des intermédiaires plus traditionnels ou plus éloignés de notre objectif initial, mais également transformés par l'arrivée du numérique, et/ou menacés par la concurrence que leur font les plateformes. C'est par exemple le cas des job boards, a priori exclus de notre champ, mais qui parfois intègrent une prestation de service allant au-delà de la simple mise en relation. Outre les plateformes de freelancing et de micro-travail, ainsi que les job boards, nous avons inclus d'autres acteurs comme des collectifs de freelances ou de travailleurs autonomes regroupés autour d'une marque, partageant une gouvernance et des outils numériques communs, en faisant une distinction, parmi ces collectifs, entre ceux se revendiquant d'une approche coopérative et/ou d'une gouvernance horizontale et distribuée de ceux se revendiquant plutôt d'une approche cabinet de conseil. En revanche, nous n'avons pas inclus dans notre champ les plateformes de conception ouverte.

L'intérêt assez récent porté aux plateformes et intermédiaires B2B en France est corrélé avec le développement plutôt récent de ces acteurs. 75% des intermédiaires B2B actifs en France recensés

dans notre inventaire (voir partie 2 du rapport) ont ainsi une date de création postérieure à 2015. Le développement de ces intermédiaires est manifestement plus ancien dans les pays anglo-saxons. Un blog de 2017 du portail du conseil en stratégie Consultor.fr (lu 16 355 fois) au titre tout à fait évocateur de « Jusqu'où iront les VTC du conseil » rappelait ainsi que les premières plateformes d'intermédiation positionnée sur le conseil ont été créées au début des années 2000 aux Etats-Unis, et que dès 2013, la revue de « référence » du management , la Harvard Business Review, mettait dès 2013 en avant l'avantage concurrentiel des plateformes : « elles peuvent assembler des équipes de consultants très compétitives sans avoir à assumer les coûts d'équipes non staffées, de locaux onéreux, de recrutement ou de formation. » . Cette perception d'une temporalité avancée dans les pays anglo saxons par rapport à la France est ressortie aussi dans plusieurs de nos entretiens.

*« L'ampleur [qu'il] faut bien comprendre (...) c'est que la France a un énorme retard dans ce domaine, et au regard de plein d'autres pays, je vous parle des États-Unis et de l'Angleterre où j'ai travaillé, mais c'est vrai en Allemagne, en Asie c'est particulièrement vrai, en Afrique c'est moins vrai. Mais vous avez beaucoup de pays en Europe, Europe du Nord, Pays-Bas, Norvège, Suède, Angleterre, Irlande, Écosse, Allemagne, Suisse. Tous ces pays sont beaucoup plus développés que la France en matière de freelancing et d'indépendants sur du haut de gamme (...) » . CONSI*

### 1.3. Pas de déterminisme technologique, mais la conjonction de facteurs favorables

Le développement des nouveaux intermédiaires B2B du travail est favorisé par la conjonction de trois facteurs favorables

- *Du côté de la technologie* : les gains massifs en puissance de calcul, la diffusion rapide de la connectivité, les innovations en matière de génie logiciel et l'informatique démultipliée grâce au "cloud" font basculer de plus en plus d'activités dans le monde numérique et algorithmique (Fuller et al. 2020 par exemple).
- *Du côté de la demande* : l'externalisation et le recours à la sous-traitance sous l'effet du recentrage des firmes sur leur cœur de métier, ou encore les stratégies d'optimisation des coûts en lien avec la montée du capitalisme financier, et les réformes encourageant le recours à la flexibilité ne datent pas d'aujourd'hui. Design, programmation informatique, rédaction et traduction de textes, comptabilité, sont des exemples d'activités de prestation intellectuelle dont l'externalisation et la fragmentation, favorisées par la généralisation des processus de modularisation<sup>11</sup>, le découpage du travail en projets distincts – Sarah Tang, la vice-présidente de l'entreprise Freelancer, parle même à ce sujet de « datafication du travail » (Fuller *et al.* 2020) peuvent aujourd'hui être portées à l'extrême, par effet de la formidable baisse des coûts de transaction qu'entraînent les technologies numériques<sup>12</sup>. A cela s'ajoute les effets du recours à l'IA et son entraînement, que mettent bien en évidence les travaux de A. Casilli et P. Tubaro (voir par exemple Tubaro et Casilli 2019 pour l'industrie automobile).
- *Du côté de l'offre* : la demande sociale d'autonomie loin d'être nouvelle. Le rapport du CNnum de 2020 sur les plateformes (CNnum 2020) renvoie ici aux travaux du sociologue Patrice Flichy, selon lequel le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) aurait toutefois renforcé l'autonomie et la flexibilité des travailleurs et favorisé les formes d'emploi dites atypiques comme le travail indépendant, le travail à temps partiel ou le travail temporaire. Les différentes enquêtes menées par exemple par la plateforme

<sup>11</sup> L'impact de la modularisation sur le développement des plateformes est décrit de manière tout à fait éclairante dans Paraponaris (2017) « La modularité relève d'une règle de conception visant à concevoir l'architecture d'un produit en une série de sous-systèmes hiérarchiquement emboîtés, reliés les uns aux autres par des interfaces, physiques et informationnelles, stabilisées et le moins nombreuses possibles. L'objectif premier d'une telle architecture est de réduire la complexité systémique. ».

<sup>12</sup> Un point très bien mis en évidence par exemple par Lehdonvirta et al. 2019

MALT mettent en évidence le fait que l'autonomie est un déterminant important du choix d'être « freelance » : parmi les 2324 freelances ayant été interrogés en France, en Allemagne et en Espagne en juin 2020 dans le cadre de l'enquête conduite par MALT et le BCG, 81% citaient comme facteur déterminant de leur choix l'autonomie dans leur organisation du travail, 76% la capacité de pouvoir opérer des choix pour leur carrière, 73% la capacité de choisir leur lieu de travail (MALT et BCG 2021).

Cette « conjonction des bonnes étoiles » s'est très largement retrouvée dans les propos de plusieurs personnes que nous avons interrogées dans le cadre de notre projet, comme en témoignent les quelques verbatims ci-dessous :

*« Notre argumentaire a toujours été de dire « il n'y a pas de grand remplacement du salariat par les formes alternatives d'activité, c'est juste qu'aujourd'hui il y a une conjonction des besoins des entreprises dans certains domaines d'activité et des personnes par rapport à la manière dont elles veulent exercer leur activité » et on essaie d'être là au moment de cette conjonction, un peu le pont entre les deux, en sachant qu'il y a tellement besoin de sécurisation des deux côtés ». CONS3*

*« Il y a vraiment un marché parce qu'il y a vraiment des indépendants, des besoins d'indépendants, et besoin d'acteurs pour aider ces deux mondes à se marier parce que les clients ne savent pas travailler avec des indépendants et les indépendants ne sont pas toujours très habiles pour trouver les bons clients donc il y a besoin d'intermédiaires pour que cela fonctionne ». FIRM1*

*« Je pense que les très grandes entreprises auront toujours besoin d'avoir des équipes fidèles, engagées dans leur projet d'entreprise. Le salariat va répondre à ce besoin, de même que les salariés vont toujours arriver à se projeter dans le management ou leur entreprise donc ça va continuer d'exister. Et qu'en parallèle va grandir et va grandir vite, une autre population, d'indépendants, d'hommes, de femmes, tous âges et surtout tout positionnement, du DG jusqu'à l'assistante de direction, et préféreront, parfois ne préféreront pas, mais ce sera comme ça, être indépendants et auront un statut plus fragile (là je peux vous dire qu'en ce moment, ils le sentent bien dans leur chair.), auront un statut beaucoup plus fragile, mais en contrepartie de quoi, ils gagneront sur d'autres plans. Ils feront ce qu'ils veulent de leur journée, ils se lèveront à l'heure qu'ils voudront, ils travailleront d'où ils voudront, ils se coucheront à l'heure qu'ils voudront, ils travailleront le weekend s'ils veulent, ils travailleront les jours fériés s'ils veulent, s'ils veulent s'offrir le mercredi ou le jeudi ou le vendredi, ils se l'offriront, s'ils préfèrent couper leur journée en deux et travailler jusqu'à 16h et à 16h s'occuper de leurs enfants, ils le feront et puis ils n'auront plus de management, ils auront des clients. » CONS1*

#### **1.4. Obsolescence programmée d'une partie des activités des ESN (et cabinet de conseil)**

On peut considérer que l'émergence des premières SSII en France s'inscrit dans le prolongement du Plan Calcul initié par le gouvernement français en 1966.

Durant les premières décennies, l'activité des SSII s'est très majoritairement concentrée sur le développement de logiciels, principalement de gestion, pour les grands groupes industriels et bancaires.

Avec l'apparition du Web et la digitalisation de tous les niveaux des entreprises qui connaîtra son apogée dans les années 2000, les activités des SSII se sont étendues à des domaines tels que l'infogérance, la gestion de parcs informatiques, l'assistance technique et l'intégration de solutions logicielles au sein des entreprises.

De prestations à forte valeur ajoutée et facturées en tant que telles, les SSII ont vu leur portefeuille d'interventions s'élargir à ces nouveaux domaines à plus faible valeur ajoutée qui ont significativement participé à l'augmentation de leur chiffre d'affaires. Ceci tout en conservant des niveaux de facturation et de marges comparables.

Ce nouvel équilibre, a notablement contribué au développement de l'activité des SSII, en tirant notamment partie de la complexité du droit du travail – tout en étant parfois critiqué en raison de l'assimilation de la mise à disposition de consultants chez un client à du prêt illicite de main d'œuvre – et à l'externalisation des risques liés à la gestion de ressources humaines spécialisées sur des technologies évolutives.

Ainsi, les activités de développement de nouvelles solutions logicielles qui représentaient dans les premières décennies la presque totalité de leur volume d'affaires, ne représentent plus aujourd'hui qu'entre 20 et 50% de leurs revenus, selon les ESN. Selon Syntec Numérique, en 2018, l'édition logicielle a représenté 21 % des revenus du secteur, le conseil en technologies 17% et les prestations de services 61 %.

Or ces prestations, hors le développement de logiciels, portaient en elles les germes de l'obsolescence de ce modèle d'affaires des ESN.

Avec la place croissante prise par les directions d'achats dans la négociation des contrats de prestations intellectuelles à partir du début des années 2000, celles-ci ont pris conscience des niveaux de facturation pratiqués par les ESN au regard de prestations jugées à faible valeur ajoutée. En outre, il est devenu plus difficile pour elles d'attirer et de retenir leurs collaborateurs dès lors qu'ils étaient engagés sur des missions moins valorisantes et répétitives (voir 3.1.1.1. Une concurrence avec les ESN sur les métiers de l'IT).

## **1.5. Que sait-on du développement des nouveaux intermédiaires numériques B2B du travail ?**

### **1.5.1. Sur les effectifs concernés ainsi que leur évolution récente et anticipée**

La statistique publique ne connaît pas le marché des « freelances », et encore très mal celui des plateformes de travail, tout particulièrement les plateformes de travail en ligne. Cela tient en particulier au fait que, comme le soulignent par exemple O. Montel (2017) ou Kässi et Lehdonvirta (2018), les statistiques du marché du travail, reposant principalement sur l'emploi salarié et les nomenclatures qui en résultent, comme les indicateurs économiques classiques sont peu adaptés<sup>13</sup> à la mesure du « travail en ligne ». Cela tient aussi au fait que le regain du travail indépendant – et de l'intérêt qui lui est, par voie de conséquence, porté – est récent<sup>14</sup> porté par de multiples facteurs... dont le développement des plateformes, comme le rappelle notamment Sophie Thiéry dans son avis de 2017 du CESE (Thiéry, 2017).

Dans leur rapport au CNIS de 2016 sur la diversité des formes d'emploi, (Gazier, Picart et Minni 2016), les auteurs soulignent la faible présence des plateformes de freelance : « Les sites de freelance mettent en relation des porteurs de projets et des travailleurs indépendants qui travaillent en freelance (sont) encore peu présents en France ». Or de fait, dans notre inventaire des nouveaux intermédiaires B2B du travail 75% ont une date de création postérieure à l'année 2015.

---

<sup>13</sup> Dans le cas de la France, et s'agissant des seules plateformes, de premières modalités concrètes ont été évoquées et autorisées pour permettre à l'INSEE d'accéder aux données de la DGFIP sur les plateformes collaboratives relatives aux revenus versés à leurs prestataires (voir le CR de la séance du CNIS du 6 mai 2021 de la commission « Emploi, Qualification et Revenus du Travail » du CNIS).

<sup>14</sup> Ce n'est pas l'objet de ce rapport que de faire un état des lieux des facteurs ayant contribué au regain du travail indépendant en France, qu'il s'agisse notamment de la création du statut d'auto-entrepreneur, de la recherche d'alternatives au chômage, des aspirations individuelles nouvelles, de l'impact de la digitalisation, du développement des plateformes, etc. On peut notamment se référer sur ce point à l'avis du CESE rédigé en 2017 par Sophie Thiéry (Thiéry 2017) ou, pour les micro-entrepreneurs, l'ouvrage de Sarah Abdelnour (2017).

Dans l'édition 2020 « Emploi et revenu des indépendants » de l'INSEE, le terme « freelance » n'apparaît qu'à une seule reprise, pour faire état de l'émergence et du développement de nouvelles formes d'emploi émergentes depuis le début des années 2000.

Aucun des rapports et études ayant fourni une estimation du nombre de travailleurs de plateformes ne s'est risqué à produire une estimation du sous-ensemble de plateformes B2B "freelance". Pour la France, pour mémoire, la première estimation exhaustive du nombre de travailleurs de plateformes a été fournie par l'IGAS, dans le cadre de son rapport de 2016 (Amar et Viossat, 2016). Elle chiffrait alors à environ 200 000 le nombre de travailleurs de plateformes dites « d'emploi », en englobant l'ensemble des plateformes dites d'emploi, qu'il s'agisse des coopératives électroniques, des opérateurs de services organisés, des plateformes de petits boulots, des plateformes freelance, ou encore des plateformes de micro-travail<sup>15</sup>. Ces ordres de grandeur sont corroborés par les résultats de la seconde vague de l'enquête menée par la Commission Européenne dans le cadre du projet COLLEEM (Collaborative Economy research project), L'ensemble des travailleurs de plateformes se montait selon l'enquête COLLEEM en 2018 à 213 000 travailleurs pour la France (Urzi Brancati et al. 2020). Les données publiées fournissent quelques indications sur les travailleurs de plateformes effectuant des tâches « qualifiées » (« *professional* » dans la version anglaise), avec des indications notamment sur la nature des tâches, mais sans qu'il soit possible d'en tirer des enseignements précis sur les effectifs concernés.

En l'absence d'information fournie par le système statistique public, les observateurs s'intéressant au développement des plateformes B2B du travail sont dès lors amenés à mobiliser un faisceau d'indices multiples, et à se tourner vers les chiffreages fournis par les cabinets de conseil et acteurs eux-mêmes, avec toutes les limites inhérentes à ce type de source.

Le moins que l'on puisse dire est que les informations sont parcellaires, et l'éventail des estimations et projections vaste.

À l'échelle mondiale, les premières études de cabinets de conseil ayant pointé la montée des plateformes B2B ont commencé à émerger en 2018-2019. L'étude prospective du cabinet KPMG de 2018 "Unlocking the value of the platform economy" (KPMG 2018) est parmi les premières à avoir insisté sur le fait que le potentiel de développement des plateformes se situait à moyen et long terme non pas tant du côté des plateformes B2C (43% des plateformes recensées par KPMG), que de celui des plateformes B2B ou B2B2C (25% des plateformes recensées) : « Des secteurs tels que la banque, la mobilité, la logistique et les énergies (alternatives) devraient connaître la prochaine vague d'adoption des plateformes. Cette vague sera probablement très différente de ce que nous avons vu jusqu'à présent : plus interentreprises, plus initiée par les opérateurs historiques et plus axée sur les consortiums », (KPMG 2018). Pour autant, elle ne fournissait aucune estimation chiffrée du potentiel de chiffre d'affaires ou d'emploi de ces acteurs. Dans son rapport « Global Human Capital Trends » de 2018, le cabinet Deloitte (Deloitte 2018) mettait en avant l'idée qu'un « écosystème de main-d'œuvre diversifié remplaçait progressivement l'emploi », insistant sur le fait que « les chefs d'entreprise reconnaissent la nécessité de gérer activement et stratégiquement les relations avec les segments de la main-d'œuvre au-delà de l'entreprise ». À l'appui de ce diagnostic, l'étude citait les résultats de son enquête auprès d'un panel de 11 000 chefs d'entreprise et directeurs de divisions de grands groupes américains, selon laquelle 37 % des personnes interrogées s'attendaient à une augmentation du nombre de prestataires de service à l'horizon 2020, 33 % à une augmentation du nombre de freelances et 28 % à une augmentation du nombre de travailleurs indépendants (Deloitte 2018).

---

<sup>15</sup> Pour ces seules dernières, de leur côté, Casilli et al. (2019) estimait à 260 000 le nombre de travailleurs « occasionnels » qui alterneraient entre inactivité et une pratique plus intensive de micro-travail, dont 15 000 seulement utiliseraient la plateforme chaque semaine.



En 2019, le même cabinet Deloitte avançait, sur la base d'une estimation du spécialiste en ressources humaines Josh Bersin que le volume d'affaires des plateformes de « talent » (plateformes freelance B2B) générerait un volume d'affaires de 2 milliards de dollars (Deloitte 2019 p. 23, Josh Bersin 2019), un chiffre repris par le BIT dans son rapport sur le rôle des plateformes numérique dans la transformation de l'emploi (BIT 2021). On est encore très en deçà des revenus générés par les plateformes B2C de mobilité ou de livraison, comme le rappelle le BIT : les trois plus importantes plateformes de freelances avaient généré chacune en 2019 un revenu de l'ordre de 300 à 400 millions de dollars (Appen 409, Upwork 301, Toptal 300) en 2019, soit 36 fois moins qu'une entreprise comme Uber dont le chiffre d'affaires s'était monté à 10,7 milliards de dollars la même année.

Si l'on s'intéresse par exemple aux effectifs de travailleurs « freelances » dans le cas de la France – qu'ils travaillent *via* une plateforme numérique ou non - l'éventail est là aussi très large selon la source mobilisée. En s'appuyant sur la nomenclature des familles professionnelles (FAP) et une exploitation des données de l'enquête Emploi, une étude de France Stratégie chiffrait à 820 000 sur la moyenne des années 2012-2014 le nombre des « nouveaux indépendants », freelance et néo-artisans contribuant au renouveau des visages de l'indépendance<sup>16</sup>. Cependant ce chiffre va au-delà des seuls métiers à contenu cognitif et exercé dans le cadre d'une prestation de service B2B, puisqu'il inclut également les professions paramédicales, ainsi que par exemple les artisans de la construction. De son côté, sur la base également d'un passage en revue de la nomenclature des FAP de la DARES, et d'une quantification du nombre d'indépendants pouvant relever des métiers « freelance » de services aux entreprises à partir de l'enquête Emploi, le cabinet Roland Berger estimait quant-à-lui à 405 000 pour 2018 le nombre de « freelances » en France et à 1,04 M celui de l'ensemble des « nouveaux indépendants »<sup>17</sup>. Fait notable, le cabinet prévoyait une multiplication par 2,4 de ces effectifs de freelances à l'horizon 2025. Enfin, sur la base des données Eurostat, et en reprenant la définition des métiers définis comme « I-pros » par l'European Forum of Independent professionals, un lobby enregistré à Bruxelles, l'étude de MALT comptabilisait 930 000 freelances en 2019. Et il est de toute évidence compliqué de rendre ces chiffres comparables avec les estimations données par exemple par un des collectifs de freelances interviewé dans le cadre de notre étude, qui avance un CA de 40 milliards d'euros pour le marché freelance, sur la base d'un CA moyen de 40 K€ et d'un effectif de .... 1 million d'indépendants. Ces incohérences, non-dits et difficultés à appréhender la taille du marché sont l'objet d'une partie spécifique du présent rapport (voir Chapitre 3.6.1).

Pour autant, il ressort l'idée d'une montée en puissance certes progressive, mais certaine, de ces plateformes, avec un effet d'accélération assez probable résultant de la crise sanitaire COVID.

Le nombre de plateformes « freelance B2B » actives à l'échelle mondiale est en forte croissance si l'on en croit les quelques indicateurs disponibles. L'étude menée par le Boston Consulting Group et la Harvard Business School en 2020 (Fuller et al. 2020) dénombrait ainsi 80 plateformes actives aux Etats-Unis en 2009, 190 en 2014, et 330 en 2019, soit une multiplication par plus de quatre en 10 ans.

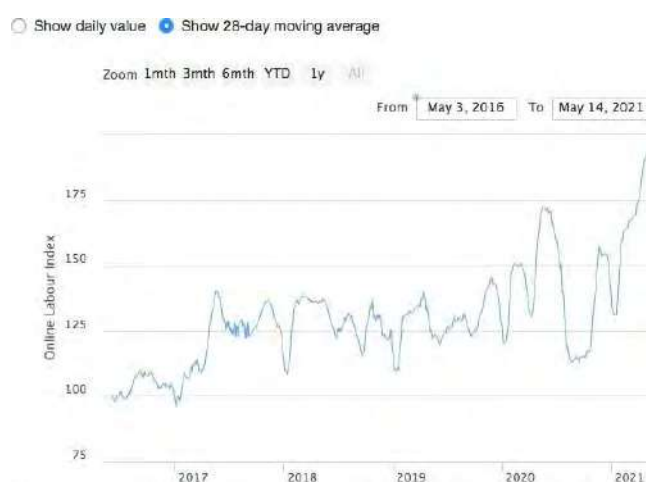
Une tentative originale de mesure du travail en ligne a été développée en 2016 par les chercheurs de l'Oxford Internet Institute (Kässi et Lehdonvirta 2018). L'indice du travail en ligne (OLI) est un indicateur économique expérimental qui mesure l'utilisation de la main-d'œuvre en ligne en se basant sur le nombre de projets et de tâches publiés sur les cinq plus grandes plateformes de travail en ligne de langue anglaise, qui représentent, selon l'Oxford Internet Institute, au moins 70% du marché en termes de trafic. Les activités couvertes sont le développement de logiciels, la création et les activités multimédias, la rédaction et la traduction, la vente et le marketing ainsi que les missions administratives et de saisie de données. Alors qu'il était resté globalement stable depuis la mi-2017 (ce qui, au passage, donne un signal contradictoire à celui de l'évolution du nombre de plateformes dénombré par Fuller et al. (2020), l'indice a connu une nette accélération début 2020 et, surtout, depuis la mi 2020 (+44% de progression entre la mi 2020 et mai 2021 à l'échelle mondiale, voir

<sup>16</sup> Les FAP concernées sont : personnel d'études et de recherche, professionnels de la communication et de l'information, formateurs, employés de la comptabilité, cadres des services administratifs comptables et financiers, techniciens de l'informatique, ingénieurs de l'informatique.

<sup>17</sup> pour reprendre l'expression du rapport du CESE de 2017 sur les nouvelles formes du travail indépendant (Thiéry, 2017).

graphique ci-dessous). La crise COVID, en accélérant la généralisation du télétravail, a probablement marqué un tournant dans la perception du rôle que ces plateformes pouvaient être amenées à jouer, en banalisant le travail à distance et donc la possibilité, pour les entreprises, d'accélérer leur recours à la sous-traitance et à la délocalisation. La généralisation du télétravail, les coûts liés à certaines obligations pour l'employeur peuvent en effet ouvrir des réflexions sur une potentielle plateformes de certains services (Bonot, 2021), un point par exemple abordé par Jean Emmanuel Ray (professeur de droit à l'Université Panthéon Sorbonne) dans une interview du 3 septembre 2020 (zevillage.net) sur le télétravail. Les témoignages de plateformes affluent pour abonder dans ce sens (voir Fuller 2020). De manière également saisissante, un récent webinaire organisé par l'OIT sur l'impact de la COVID sur le futur du travail pointait un potentiel très conséquent de développement du travail en ligne à l'échelle mondiale, avec en particulier le déploiement de la 5G (<https://www.youtube.com/watch?v=J42VJoBjpQ0>).

Graphique : Evolution de l'Online Labour Index (Monde)



Source : Online Labour Index - Oxford Internet Institute

<http://ilabour.oii.ox.ac.uk/online-labour-index/>

### 1.5.2. Sur les conditions de travail des travailleurs « freelance » concernés

Dans la littérature dédiée aux plateformes numériques et le discours qui l'accompagne, un distinguo est souvent opéré entre types de plateformes. Les plateformes freelances poseraient ainsi « moins de soucis », car leurs travailleurs sont qualifiés, en capacité de fixer leurs prix, d'exercer un contrôle sur leur travail.

Dans son rapport de 2019 sur les travailleurs de plateformes, l'Institut Montaigne (Institut Montaigne, 2019) faisait par exemple remarquer que, «sur un plan social et politique, la situation [des freelances] ne pose pas de difficultés particulières »<sup>18</sup>, un constat repris dans son rapport de 2020 sur la protection sociale des travailleurs indépendants par le HCFIPS (HCFIPS, 2020, p.111, Tome 1), qui insiste sur le fait que « la situation des freelances, travailleurs bien rémunérés, indépendants essentiellement par choix et opérant dans des secteurs peu exposés en termes de risques professionnels, n'est à l'évidence pas la même que celle des livreurs ».

<sup>18</sup> « Des acteurs comme Malt, Comet, ou Creads participent de l'économie globalisée à forte valeur ajoutée, les freelances qui y proposent leurs services pourraient, pour la plupart, occuper un emploi bien rémunéré dans des entreprises. Sur un plan social et politique, leur situation ne pose pas de difficultés particulières », p. 63.

La seconde vague de l'enquête COLLEEM de la Commission Européenne sur le travail de plateformes (Urzi Brancati *et al.* 2020) s'est spécifiquement intéressée aux conditions de travail selon le type de plateformes. Les résultats portent sur l'année 2018. Les données récoltées portent notamment sur la rémunération (horaires, par tâche, mensuelle), le temps de travail, mais aussi des indicateurs relatifs au stress, à l'exposition à des risques en matière de santé et sécurité au travail, au contrôle par la notation, au management. C'est, à notre connaissance, la première enquête qui se soit attelée à récolter des informations comparatives, à l'échelle européenne, sur les conditions de travail des travailleurs par type de plateforme.

Il en ressort d'une part l'idée que les travailleurs de plateformes B2B « freelances » sont en capacité de dégager des revenus d'activité supérieurs aux autres plateformes, mais avec une dispersion très grande selon l'activité. Par exemple, la rémunération horaire moyenne calculée pour une prestation de développement informatique se monterait à 23,1 €, contre 9 € pour des prestations de traduction, ou encore 14,5 € pour des prestations créatives, à comparer aux 8,7 € par heure pour les plateformes de transport (Urzi Brancati *et al.* 2020, p. 40). L'étude note par ailleurs qu'il n'existe aucune source officielle permettant de comparer leurs résultats (p. 36), ce qui témoigne une fois de plus de la difficile collecte d'information sur ces travailleurs.

Mais l'enquête COLLEEM met également en évidence le fait que les travailleurs de plateformes « freelance » ne sont pas moins exposés que les autres travailleurs de plateformes à des risques en matière de santé et sécurité au travail, au contrôle de leur travail par la plateforme et, tout particulièrement, aux systèmes de notation (p. 47). De manière tout à fait intéressante, il ressort également que certains travailleurs relevant typiquement du travail « freelance » sont plus fréquemment exposés que d'autres à un manque de contact avec les autres travailleurs prestant via la même plateforme.

Une étude très récente (Alvarez *et al.* 2021), mobilisant une méthodologie similaire à celle que nous avons déployée avec l'outil Net Conversation via l'extraction et traitement textuel des conversations en ligne dans quatre forum du réseau social Reddit dédiés à des plateformes de freelances apporte un éclairage tout à fait intéressant sur la perception de leur situation par les freelances. Il en ressort en particulier le fait que l'incertitude sur les revenus va de pair avec un sentiment de forte précarité, que les travailleurs témoignent de leur forte exposition au management algorithmique – ainsi que de leurs stratégies pour les contourner -, ou encore, par exemple, que la conciliation vie familiale et vie professionnelle est loin d'être aisée. Mais cette étude couvre un champ géographique a priori très large, impliquant des freelances anglophones prestant via des plateformes américaines ou britanniques, sans qu'il soit réellement possible d'en tirer des conclusions spécifiques dans le contexte français, contrairement à notre approche (voir partie 2).

Le même constat peut être tiré des études internationales qui se sont intéressées aux conditions de travail des micro-travailleurs (voir par exemple l'article fondateur de L.C. Irani et M.S. Silberman 2013, ou, plus récemment, Williams *et al.* 2019). La seule étude à ce jour qui se soit intéressée aux micro-travailleurs en France est l'étude DIPLAB (Casilli, Tubaro, Le Ludec, Coville, Besenval et Mouhtare, 2019), réalisée dans le cadre d'une agence d'objectif FO de l'IRES. L'étude DIPLAB a par exemple permis de montrer qu'en France, plus des deux tiers des micro-travailleurs sont des personnes qui ont déjà un emploi principal (indépendant ou salarié) et font des micro-tâches pour arrondir leurs fins de mois (Casilli *et al.* 2019), alors que dans des pays à faible revenu, il s'agit plus souvent de personnes qui micro-travaillent à temps plein, et pour qui cette activité est parfois la source principale de revenu du ménage (Ipeirotis 2010 ; Gray & Suri 2019). Les données socio-démographiques collectées dans le cadre de l'enquête DIPLAB ont également « révélé des faits alarmants » : 22.8% vivent en dessous du seuil de pauvreté, Le revenu mensuel moyen que perçoivent les micro-travailleurs français (toutes plateformes confondues) dépasse rarement 21 euros par mois. Comme dans le cas de l'enquête COLLEEM, DIPLAB a mis en évidence le fait que les travailleurs sont isolés, que les échanges sont limités voire empêchés dans le cas des forums hébergés par les plateformes elles-mêmes (p. 6). Notre travail réalisé dans le cadre de l'inventaire (partie 2) contribue à améliorer la base de connaissance sur les conditions de travail des micro-travailleurs.

## 2. Le positionnement des différentes catégories d'acteurs résulte des différentes fonctionnalités qu'ils développent

Un point de départ important de notre recherche était de considérer qu'il était possible, partant d'une typologie d'acteurs que nous avons pré-identifiée, de faire ressortir les caractéristiques saillantes de ces différents types d'intermédiaires en allant explorer trois dimensions : le **modèle d'affaires** (la nature des services proposés, le positionnement concurrentiel, la motivation d'y recourir de la part des donneurs d'ordre, les modalités de création de valeur, la tarification et les modèles de partage des risques, etc.), la **gouvernance** (le partage du pouvoir (statuts, instances, pratiques), de la valeur financière et économique, les relations aux partenaires et contributeurs extérieurs, l'explicitation de la gouvernance des « communs »: leur périmètre, les règles d'usage et les conditions d'accès, leur valorisation), et les **conditions de travail** (mise en visibilité des conditions du travail des travailleurs intermédiés par ces plateformes, quels « arrangements » statutaires, quelles protections et dispositifs de mutualisation, quelle place pour le collectif dans l'organisation du travail, quelle capitalisation et valorisation des compétences).

Nous avons à cet effet pré-identifié cinq catégories d'acteurs : les plateformes de compétences de type « freelance », les plateformes de micro-travail, les acteurs organisés sous format coopératif (en CAE ou non), les indépendants rassemblés au sein de collectifs privilégiant une gouvernance horizontale et distribuée, et les indépendants rassemblés dans un tiers lieu.

Notre travail d'inventaire réalisé en amont de notre enquête de terrain, les discussions avec les experts identifiés en amont (6 experts) mais, aussi, la connaissance plus précise que nous avons acquise peu à peu de notre terrain d'investigation, nous ont conduits à infléchir notre dispositif dans deux directions.

Nous nous sommes tout d'abord rendus compte qu'une stratégie efficace pour rendre compte des spécificités des différents acteurs au regard des trois dimensions économique-gouvernance-travail consistait à partir de la « proposition de valeur » apportée par les acteurs. Quelle est la nature de l'intermédiation et comment s'opère-t-elle ? Quelles sont les fonctionnalités proposées par l'intermédiaire qui bénéficient à l'ensemble des parties prenantes (clients/donneurs d'ordre d'un côté, travailleurs de l'autre) ? Quelle place pour l'algorithme dans l'intermédiation ? Quelles sont les fonctionnalités qui visent plutôt à répondre aux besoins du client ? Quelles sont celles qui visent plutôt à répondre aux besoins des travailleurs ? Quelle est leur nature ? Cela revient en quelque sorte à prendre comme point de départ le fait que tous les acteurs identifiés comme relevant de notre champ permettent, d'une façon ou d'une autre, qu'ils le revendiquent d'ailleurs ou non – une mise en relation entre des clients et des travailleurs, et que le meilleur moyen d'en comprendre la nature était de mettre en évidence les différentes fonctionnalités proposées et l'importance relative donnée à l'une des faces du marché plutôt que l'autre.

Nous avons ce faisant été amenés à infléchir notre typologie initiale. D'une part, il nous est apparu qu'il était difficile de maintenir dans notre champ d'investigation les collectifs d'indépendants rassemblés dans des tiers lieux (nous avons en tête un acteur comme La Myne à Villeurbanne), principalement parce que ces expérimentations spécifiques de modèles organisationnels tirent leur valeur de leur capacité à réunir et animer des réseaux de partenaires et de contributeurs, dans une logique malgré tout éloignée du champ de la prestation marchande intellectuelle B2B<sup>19</sup>. D'autre part, il nous est assez rapidement apparu que notre catégorie des « plateformes freelances » n'était de loin pas assez fine et qu'en particulier il était nécessaire de distinguer parmi ces intermédiaires ceux qui, dans le contexte français, étaient soit liés soit eux même des acteurs « historiques » de l'intermédiation du travail (en particulier déployés ou rachetés par de gros acteurs du travail temporaire, comme Twago par Randstad),

---

<sup>19</sup> Nous avons contribué dans un autre cadre à une réflexion sur les initiatives de production de « communs du travail », au travers de la coordination d'un projet subventionné par le FACT de l'ANACT, ainsi que de la rédaction d'un article paru début juin 2021 dans la Revue des Conditions de Travail de l'ANACT (Brugière et Chagny, 2021).

ou s'étaient positionnés très en avance sur le « marché » des freelances, avant même que les développements technologiques ne permettent le déploiement des plateformes), des acteurs plus récents, qui se sont positionnés au départ comme des acteurs « nativement numériques ». Par la suite, nous dénommerons les premiers acteurs les « *plateformes spécialistes* » (des métiers de l'intermédiation), et les seconds les « *plateformes start-up* ».

Nous avons regroupé au sein d'une même catégorie les indépendants rassemblés au sein de collectifs se matérialisant par des personnes morales leur permettant de vendre leurs prestations à leur clients, privilégiant une gouvernance horizontale et distribuée, produisant des communs juridiques, métier et organisationnel ainsi que les acteurs organisés sous format coopératif (en CAE ou non), permettant d'apporter des réponses collectives (grâce aux outils en place et aux services développés) et de répondre à des besoins de portabilité des droits, mais dont les modèles organisationnels sont très divers, de même que les parcours d'insertion des travailleurs qui y recourent. Non pas que nous n'ayons pas conscience que des différences essentielles distinguent ces deux types d'acteurs, la première, et non des moindres, étant par exemple que les travailleurs autonomes sont salariés dans le cas d'une CAE, mais d'une part nous nous sommes rendus compte que le positionnement de ces acteurs, au regard en particulier des

« fonctionnalités » proposées aux travailleurs n'étaient finalement pas si éloignées et, d'autre part, l'idée est de réunir des acteurs qui partagent tous une volonté de s'organiser à plus ou moins long terme sous forme coopérative (que ce soit en SCIC, CAE, etc). Par la suite, nous dénommerons ces acteurs les *intermédiaires collectifs*.

Nous avons également créé une nouvelle catégorie, celle des « *intermédiaires conseils* ». Il s'agit de collectifs de freelances de haut niveau d'expertise (les « premium talents » cités par exemple par l'étude du BCG citée plus haut (Fuller et al. 2020), très souvent créés par des anciens du conseil en stratégie, souvent de petite taille.

Dans notre inventaire (voir partie 2, chapitre 1), nous avons également inclus deux autres catégories d'intermédiaires : les plateformes de micro-travail, ainsi que les job boards.

Évidemment, les frontières que nous avons tracées sont fragiles et poreuses. Comme nous allons tenter de le montrer, une part conséquente de **notre travail a consisté justement à constater que les acteurs sont très évolutifs, développent de nouvelles fonctionnalités, en abandonnent d'autres, s'hybrident**. Pour autant, cette distinction s'est avérée assez opérante pour repérer et caractériser l'entrelacement des fonctionnalités mises en œuvre par les intermédiaires. Un autre résultat frappant, que nous avons aussi constaté dans notre analyse lexicale des entretiens, est que les catégories d'acteurs employaient des lexiques distincts pour témoigner (ou non) de l'expérience des collectifs de freelance, présenter (ou non) l'interface et l'usage des plateformes pour les freelances, parler (ou non) de la régulation des transformations numériques du travail, louer (ou non) les mérites des plateformes pour les clients et, enfin, discuter (ou non) les business models de l'intermédiation B2B.

Dans cette partie, nous donnons à voir les différentes fonctionnalités proposées par les quatre catégories d'acteurs pour lesquelles nous avons mené des entretiens : les plateformes spécialistes, les plateformes start-up, les intermédiaires collectifs et, enfin, les intermédiaires conseils.

## 2.1. Les différentes fonctionnalités

### 2.1.1. Intermédiation

#### 2.1.1.1. Place de marché/mise en relation

L'une des premières fonctionnalités liée à l'intermédiation est, logiquement, liée à la capacité de l'intermédiaire de mettre en relation des clients et donneurs d'ordre d'un côté avec des travailleurs de

l'autre, de permettre aux travailleurs de trouver des missions, et aux clients d'entrer en contact avec des prestataires.

Si l'on se place du point de vue de la stricte intermédiation, deux enjeux en découlent immédiatement : celui de l'équilibre entre les compétences recherchées d'un côté et les compétences disponibles de l'autre (le « matching »), et celui de la fidélisation.

La capacité du « tiers » à fidéliser est une problématique récurrente et ancienne dans le cas des Entreprises de Travail Temporaire (ETT), où des stratégies de fidélisation sont mises en œuvre à destination du noyau dur intérimaire qui génère le gros du chiffre d'affaires des agences (voir sur ce point Cathel Kornig 2007). C. Kornig citait ainsi un responsable du siège social d'une grande ETT : « vis-à-vis de ce noyau dur, on va mettre en place un vrai management pour ces gens comme des collaborateurs permanents ... tout ça pour les fidéliser, parce que c'est eux qui font notre business en fin de compte » (Kornig p. 4).

Cette question de la fidélisation revêt une dimension spécifique dans le cas des nouveaux intermédiaires numériques B2B du travail organisés en plateforme, du fait d'une part du jeu des effets de réseau croisés, et d'autre part de la spécificité des métiers en jeu (plutôt qualifiés, sur des métiers pour certains en forte tension, comme dans le digital). Par contre, elle peut, a priori, se poser de façon différente par contre dans le cas des intermédiaires collectifs, dans la mesure où l'adhésion à un projet collectif/coopératif préside à l'adhésion au collectif.

L'élément clef du modèle économique d'une plateforme est l'effet de réseau et la quantité d'utilisateurs qu'elle peut mettre en relation, la valeur du service pour les acteurs situés sur un versant du marché étant corrélée au nombre et à la qualité des acteurs présents sur l'autre versant, comme le rappellent Valenduc et Vendramin (Valenduc et Vendramin, 2016), les économistes parlant d'externalités de réseau croisées. Tout l'enjeu, pour une plateforme, est de devenir incontournable pour les autres acteurs du marché, pour bénéficier à plein des effets de réseau croisés, selon une logique de « winner takes all ». Les stratégies de fidélisation déployées à destination des différents usagers de la plateforme sont dès lors majeures. Elles passent par des modalités de tarification différentes de la plateforme lorsqu'une des faces du marché est plus sensible au prix que l'autre, ainsi que par la fourniture de services supplémentaires à la seule intermédiation, comme nous le verrons. Le propos d'un des CEO d'une plateforme start-up et d'une plateforme spécialiste interrogés résume bien cet enjeu du déséquilibre et de la fidélisation:

*« N'oublions pas que le freelance n'est pas fidèle. Nos freelances ne sont pas fidèles. « Quand vous cherchez un job, je ne sais pas si ça vous est déjà arrivé, vous vous inscrivez sur dix plateformes de job. Quand vous avez trouvé, vous vous désinscrivez et vous ne répondez plus aux sollicitations. Donc un freelance a besoin de plusieurs méthodes de sourcing. STUP en est une, mais on n'a pas de contrat, hors moral, pour ne pas leur tordre le bras. Et on est ravi de leur donner de belles missions. » STUP2*

*« (...) l'univers du recrutement, que ce soit pour les freelances, pour l'intérim, ou pour le recrutement permanent, c'est toujours un puzzle. Si vous avez des milliers de pièces de votre puzzle sur la gauche qui ne s'emboîtent pas avec la pièce droite qui est la demande du client, vous ne ferez pas d'argent. On a pivoté assez rapidement sur ce sujet et là où au départ on n'avait pas un département de « chasse », on a très rapidement eu 10 à 15 000 freelances sur la plateforme, mais l'enjeu d'une market place c'est de savoir donner à manger à ces freelances parce que sinon ils s'en vont assez rapidement. Donc il faut trouver les pièces droites du puzzle. » CEO FIRM3*

Pour autant, la mise en relation n'est pas forcément commerciale, et tout l'enjeu est la capacité de l'intermédiation à créer de la valeur.

### 2.1.1.2. Sécurisation de la relation contractuelle

La seconde fonctionnalité pouvant être apportée par les intermédiaires est celle de la sécurisation de la relation contractuelle entre le donneur d'ordre et le sous-traitant, qu'il s'agisse de la prise en compte des risques juridiques inhérents à la gestion des achats de prestations intellectuelles, ou encore du risque lié à l'exécution du projet.

Deux configurations sont possibles.

- Dans la première, le contrat de prestation de service est signé entre le client et l'intermédiaire, le tiers endosse la responsabilité, et s'engage à ce que toutes les garanties juridiques soient respectées. Il porte également la responsabilité du projet.
- Dans la seconde, le contrat de prestation de service est signé entre le client et le travailleur indépendant, mais un autre contrat cadre peut lier le client et le tiers, qui s'occupe du référencement fournisseur, vérifie par exemple que l'indépendant a bien sécurisé son inscription au registre du commerce, dispose d'un K bis de moins de trois mois, d'une attestation de responsabilité civile pour les risques liés aux dommages causés à autrui, et d'une attestation de vigilance qui garantit qu'il est bien à jour de ses cotisations<sup>20</sup> (risque de travail dissimulé). L'intermédiaire peut également s'assurer que les clients limitent la dépendance économique des prestataires (pour éviter l'abus de dépendance économique). L'intermédiaire certifie donc que le freelance respecte les obligations juridiques demandées à un prestataire. Mais le risque juridique reste porté par le freelance, et le tiers a principalement opéré la mise en relation et sécurisé le référencement du prestataire. De son côté, le freelance est lié à l'intermédiaire par des Conditions Générales de Vente. De son côté, pour autant, le client n'est pas protégé du risque de requalification, un risque considéré encore comme principalement concentré sur les plateformes B2C, mais qui pourrait tout à fait aussi concerner à terme les plateformes B2B.

Dans tous les cas, les intermédiaires qui recourent à des travailleurs indépendants peuvent se prévaloir, auprès des donneurs d'ordre et des clients du fait qu'ils leur permettent de se sécuriser contre certains des risques inhérents au recours à la prestation intellectuelle. Il leur permettent en effet de limiter leur exposition au risque de prêt de main d'œuvre illicite (opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre) ou risque de délit de marchandage (le fait pour un salarié d'un prestataire de service de passer de l'autorité de son employeur à celle du client), deux risques qui sont de longue date identifiés comme majeurs pour les SSII et les ESN, et dont sont protégées les entreprises de travail temporaire et de portage salarial, non sans que cela n'ait été source de vifs débats<sup>21</sup>.

### 2.1.1.3. Mécanismes de construction de la réputation

Les mécanismes de construction de la réputation fournis par les intermédiaires concernent potentiellement autant les prestataires de service que les clients. Pour le client, il s'agit de lui apporter la garantie qu'il peut disposer des compétences adéquates et requises pour la prestation de service, que les freelances auquel il va recourir sont en capacité de répondre à leur cahier des charges, de respecter les délais, de collaborer avec les équipes internes, etc. De l'autre côté, capacité peut être donnée au travailleur de disposer d'information sur les clients, leurs capacités à gérer une relation équilibrée avec le prestataire de service, définir des cahiers des charges adaptés, proposer des tarifs, respecter les délais de paiement, etc.

---

<sup>20</sup> Lorsqu'une entreprise fait appel à une autre pour un contrat de sous-traitance, elle est obligée de lui demander une attestation de vigilance si le montant du contrat dépasse les 5000 €HT (ou les 3000 €TTC). Cette demande se fait d'abord en début de contrat, puis tous les six mois jusqu'à la fin du contrat.

<sup>21</sup> Pour mémoire, pour le portage : Accord National Interprofessionnel du 11 janvier 2008, accord du 24 juin 2010, ordonnance du 2 avril 2015.

L'éventail des modalités de construction de la réputation est dès lors potentiellement très large : il peut être alimenté par le signal donné par l'évaluation et la notation au cas par cas, être plus ou moins réciproque et symétrique (les prestataires peuvent-ils noter les clients tout comme les clients peuvent noter les prestataires dans le cas d'un intermédiaire plateforme ?), plus ou moins collectif (la certification des compétences est-elle garantie par l'intermédiaire/le collectif ou reportée sur l'individu ?), plus ou moins étendu (un petit pool de travailleurs contrôle-t-il la sélection des profils d'un collectif?).

#### **2.1.1.4. Gestion des conflits/médiation**

Des dispositifs de gestion des conflits et de médiation entre clients et donneurs d'ordre peuvent également être mis en œuvre par les intermédiaires. Mais on pressent d'emblée que ces dispositifs concernent principalement les intermédiaires plateformes, qui leur externalisent vers le client et le prestataire la relation contractuelle.

### **2.1.2. Plutôt à destination du client**

#### **2.1.2.1. Sécuriser la sélection des profils (le « sourcing »), ainsi que la disponibilité des freelances/travailleurs.**

Ces fonctionnalités ont pour finalité soit d'améliorer le processus de sélection des profils et des compétences pour répondre au mieux au cahier des charges et aux délais du client, en s'assurant de la disponibilité des travailleurs/freelances ou de constituer des équipes projets, soit de constituer des équipes projet.

#### **2.1.2.2. De l'intermédiation à l'architecture de services**

L'un des constats assez général tiré par les intermédiaires est que les entreprises, petites ou grandes, sont très mal préparées et démunies pour le suivi de leur recours à la prestation intellectuelle, notamment en raison de l'importance des services achats dans le recours aux prestataires externes, un point sur lequel nous reviendrons plus spécifiquement dans la partie suivante, mais que le verbatim suivant illustre bien :

*« On s'est rendu compte qu'il y avait un vrai déficit dans les entreprises quant à l'embauche de personnel externe en matière de freelance en général parce que ce n'est pas géré par les RH, mais par le service Achats et du coup il y a une vraie problématique tant économique que sociale dans la gestion de ces freelances ». CONS3*

Pour permettre aux clients de connaître à tout moment le volume de freelances intervenant pour l'entreprise, les dates et temps de présence, leur coût et facturation, des solutions de gestion peuvent être développées et proposées par les intermédiaires, sous forme de service additionnel et instrument de fidélisation clients. Ces services, appelés "Freelance Management Systems (FMS)", sont proposés aux services achats, qui ont la main sur tout ce qui est prestation intellectuelle. Comme le fait remarquer

B. Moine (Moine, 2021), les FMS sont axés sur la pure gestion administrative des freelances.

Et de la prestation intellectuelle à l'ensemble des ressources « flexibles » de l'entreprise, il n'y a qu'un pas, que des solutions spécialisées appelées « Vendor Management System » (VMS) proposent. Ces solutions permettent aux clients de disposer d'outils de suivi et de reporting pour chaque catégorie de ressource « flexible », en temps réel et sur une seule interface.



### 2.1.2.3. Relation client (accompagnement des clients)

L'accompagnement du client dans la conduite du projet est principalement proposé par les intermédiaires conseil, ce qui va de pair avec le degré d'engagement proposé par le prestataire, sur des métiers de conseil plutôt stratégiques. Typiquement, cela peut passer par une présence de représentants du cabinet au démarrage de la mission, ou encore par un suivi continu du projet par le cabinet. À la différence de la pratique de certains acteurs traditionnels et historiques du conseil, ce type de prestation n'est pas obligatoire, un point mis en avant par les intermédiaires, pour justifier de leur avantage concurrentiel vis-à-vis de ces acteurs.

*« Certains clients nous demandent d'avoir un partner, on a des partners chez nous, qui vont être présents, soit en visio, soit en physique, pour un suivi au rythme que le client demandera, mais là ce sera payant, en plus. Vous voyez, ça va être un peu différent de XXX qui l'oblige en fait, qui le contraint auprès du client, nous on l'offre, mais c'est payant et c'est à côté. » CONS1*

### 2.1.2.4. Fonctionnalités « RH » (accompagnement des freelances)

Aux tout débuts de notre recherche, nous avons été intrigués par plusieurs références, dans des blogs ou émissions, dédiés à décrire la fonction du « Chief Freelance Officer » (CFO)<sup>22</sup>. Comme le décrit B. Moine, cofondateur de Digital Village (Moine 2021), « à mi-chemin entre le service des achats et les RH, le poste [de CFO] [consisterait à faire l'interface entre l'entreprise et les freelances auxquels cette dernière fait appel dans le cadre d'un projet donné. Le CFO [serait] ainsi chargé de la sélection des travailleurs indépendants, de leur bonne intégration au sein de l'entreprise et de leur accompagnement tout au long du projet ».

Force nous a été de constater que cette fonction est pour l'instant peu déployée et que les avis sont partagés, pour savoir si ce poste de CFO devrait se situer à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, voire tout simplement si ce poste a une quelconque utilité et ne devrait pas être assuré par les responsables des ressources humaines, un point sur lequel nous reviendrons au chapitre 3.5.4, quand il n'y a pas confusion avec la notion de community management.

*« Pour revenir sur le chief freelance officer... J'ai fait une interview d'un chief freelance office, mais je n'en ai pas trouvé beaucoup en France de gens qui faisaient concrètement ça. J'en ai trouvé deux qui me semblaient à peu près crédibles dont un qui ne m'a pas répondu qui fait partie de Manpower qui a une filiale de Right Management et qui développe un peu ces services. Donc on s'est rapproché d'eux pour échanger avec eux sur le sujet, mais je ne pense pas que ce soit très mature. » CONS3*

Il en résulte qu'*in fine* très peu d'intermédiaires offrent ce type d'accompagnement, et quand ils l'offrent, il s'agit plus de prestations de conseil juridique.

## 2.1.3. À destination des freelances

### 2.1.3.1. Maximiser les opportunités de trouver des clients et monétiser les opportunités d'affaires inexploitées

---

<sup>22</sup> <https://e-mag.xxe.fr/chief-freelance-officer-muriel-ancel/>, ou encore <https://changethework.com/chief-freelance-officer>, <https://www.linkedin.com/pulse/un-nouveau-poste-bient%C3%B4t-en-vogue-le-chief-freelance-officer-moine/?originalSubdomain=fr>.

Les fonctionnalités permettant de maximiser les opportunités de trouver des clients sont très diverses, et surtout très variables d'un intermédiaire à l'autre.

### **Maximiser les opportunités de trouver des clients**

Pour les freelances, un avantage évident offert par les plateformes, et plus particulièrement les plateformes start-up est la **mise en visibilité** de leur profil sur la plateforme, qui leur permet par exemple d'économiser la construction et l'hébergement d'un site internet, ou encore d'être noyé dans la masse des profils linkedIn ou d'autres réseaux sociaux professionnels. Mais les annuaires de compétences internes aux intermédiaires collectifs peuvent tout à fait participer de ce type de mise en visibilité. Le témoignage d'un des freelances interviewés illustre bien cet aspect :

*« J'avais créé mon site internet en tant que freelance que j'essayais de faire sortir du lot avec des annonces AdWords, des annonces Facebook, etc. C'était un petit peu compliqué au début parce qu'en tant que freelance, on n'a pas une grosse trésorerie comparée aux entreprises. Du coup, COOP2 et STUP1 c'est l'occasion d'avoir de la visibilité, d'avoir des prospects, sans avoir d'investissements particuliers à faire au niveau de la communication. C'est eux qui rendent notre profil visible. C'était très intéressant par rapport au fait d'avoir un site assez important pour montrer les réalisations, mais si personne ne le voit, ce n'est pas très utile. »*  
WRKR2

Cette mise en visibilité va aussi passer, pour les plateformes, par le **paramétrage de l'algorithme de recherche**, qui peut faire remonter des profils de débutants pour les rendre plus visibles. La rapidité et la qualité de l'appariement proposé par la plateforme vont également jouer :

*« Vous avez maximum une semaine pour les staffer, idéalement trois jours ». Si dans les trois jours, le candidat ne s'est pas vu proposer une mission, la probabilité chute de pouvoir le placer en mission, parce que ça veut dire qu'il est aussi sur d'autres plateformes et vu la précarité du statut, l'enjeu est de rester le moins longtemps possible sans mission. »* FIRM3

Le **ciblage des métiers**, privilégiant une approche qualitative à une approche quantitative est plutôt une approche privilégiée par les plateformes spécialistes, mais aussi les intermédiaires conseil, ainsi que certains collectifs :

*« On a fait le choix de se recentrer sur quatre verticales métiers de profils et de se dire « Avant d'être un multi spécialiste, on va être un spécialiste ». À ce moment-là, on a poursuivi nos activités de marketing digital, mais beaucoup plus ciblées et on a développé notre pôle de chasse de tête en allant chercher un besoin client et en construisant notre base autour de ce besoin client. Et ensuite on capitalisait, c'est-à-dire qu'on avait une règle de dix pour un. Il nous fallait dix candidats sur un job client et une fois qu'on avait les neuf qui n'avaient pas été retenus, on se forçait à contacter nos autres clients pour voir s'ils n'avaient pas le même besoin. »* FIRM3

*« Dans un cercle 1, on a un expert. Il n'y a pas de mise en concurrence entre les gens par rapport à une plateforme. Il y a un graphiste, un web designer, un développeur et une personne qui est responsable des stratégies de com. L'idée c'est de ne jamais être plus de 20 personnes. On a voté là-dessus »* COOP4

Chez les intermédiaires conseil, les opportunités de trouver les clients sont aussi fortement liées à la capacité d'exploitation des **réseaux professionnels** et des carnets d'adresse constitués durant le passage dans les grands cabinets de conseil dont la plupart sont issus. Cette capitalisation sur les réseaux professionnels personnels se rencontre partout, mais elle est malgré tout nettement plus marquée chez les intermédiaires conseils. Cette valeur du portefeuille client est valorisée au travers de la marque, qui peut même être monétisée (via par exemple un système de franchise). Pour les collectifs de freelance plus jeunes, la **marque** va en revanche jouer un rôle essentiel, et des enjeux

vont se tisser autour de la propriété et l'usage de la marque. Mais les opportunités de trouver des clients sont limitées par la taille du réseau, un point sur lequel nous reviendrons également plus loin en partie 3.

### ***Monétiser les opportunités d'affaires inexploitées***

Rares sont les plateformes qui proposent ce type de fonctionnalité, qui sont principalement présentes chez les intermédiaires collectifs ainsi que les cabinets de conseil, pour lesquels la confiance est un élément clef de constitution du collectif. Mais cette capacité de monétisation va également dépendre de la taille et la structuration du collectif.

#### **2.1.3.2. Sécuriser les revenus des travailleurs**

L'accès aux clients est le premier facteur de sécurisation des revenus, mais d'autres dispositifs peuvent être présents. Cela peut passer par des commissions sur apport d'affaires (%), des primes ou « success fees », ou encore un intéressement sur le CA généré. Ces avantages peuvent aussi venir rémunérer la responsabilité projet assumée par certains freelances/travailleurs seniors. Ces modalités existent principalement chez les intermédiaires conseil et certains intermédiaires collectifs d'indépendants.

L'intermédiaire conseil CONS2 propose par exemple les trois modalités :

*« Dans notre modèle, il y a un système de rémunération, typiquement pour les consultants qui sont sur une mission de travail additionnel, ils sont intéressés, et pas qu'un peu. Chaque année, il y a un intéressement, pas comme pour les salariés, mais ils vont avoir 1, 2, 3, 4, jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires qu'ils ont aidé à générer parce qu'on se dit que le développement des comptes c'est vraiment la qualité du travail des consultants. Il y a également les commissions sur les apporteurs d'affaires. Et comme on s'engage au résultat, on a aussi souvent des*

*« success fees » et on les partage dans l'équipe. Nous ce qu'on veut, c'est que nos consultants n'aient aucune raison d'aller travailler ailleurs. On veut être leur cabinet préféré. » CONS2*

Ces stratégies sont un atout évident pour fidéliser les freelances :

*« On a été un des tout premiers acteurs à Paris à dire aux indépendants qui nous apporte des clients ou des projets : « On va partager avec vous 50 % du markup. » donc on est les plus généreux du marché et en fait, moi je grandis comme ça aujourd'hui. C'est-à-dire que les indépendants ont compris qu'avec moi ils pouvaient avoir un deuxième flux de revenus, ils ont un flux de revenu en delivery et un flux de revenus en partage d'affaires et croyez-moi que ce n'est pas négligeable. Pour ceux qui jouent vraiment le jeu, c'est un vrai flux de revenus pour eux. Pour vous donner un chiffre, on va faire cette année un peu plus du tiers de notre chiffre d'affaires comme ça. » CONS1*

La dernière, mais pour autant primordiale remarque est qu'un des moyens les plus efficaces de sécuriser les revenus tout en permettant de commencer à travailler de manière entrepreneuriale est encore celle de **recourir au salariat**, comme le permet le contrat d'entrepreneur salarié d'une coopérative d'activité et d'emploi.

#### **2.1.3.3. Trouver des coéquipiers de confiance**

Ce type de fonctionnalité, qui se matérialise principalement *via* le processus d'intégration des freelances/travailleurs, n'est pas proposé par les plateformes start-ups.

Cela peut passer par l'équivalent d'une période d'essai. Par exemple, pendant une durée fixée (six mois, soit la durée d'un projet, voire dans un cas jusqu'à un an), ou un nombre de projet définis, le

nouveau membre est accompagné, et l'on s'assure à la fin de cette période qu'il partage bien les « valeurs » du collectif, est en phase avec le mode de fonctionnement de l'organisation, répond bien aux attentes en matière de qualifications. Une charte, un manifeste, peuvent être signés. Ils peuvent définir des engagements réciproques entre le collectif et le freelance, ou bien se « restreindre » à l'adhésion aux valeurs portés par le collectif.

Pour autant, les processus d'intégration sont plus ou moins sélectifs, sans qu'il soit d'ailleurs possible d'en tirer des enseignements en termes de métiers concernés : les choix renvoient manifestement plus à des « cultures d'entreprise », si l'on peut s'exprimer ainsi, comme en témoignent les deux exemples ci-dessous, de deux intermédiaires collectifs.

Exemple d'un processus « d'onboarding » assez sélectif :

*« Il passe en « quarantaine » (c'est un terme un peu barbare, je suis désolé). Ce n'est pas une durée, mais un nombre de projets pendant lesquels on leur demande de réaliser des projets réels pour des clients et si ça se passe bien, ils deviennent XXX au bout de trois projets. »*  
COOP1

Exemple d'un processus d' « onboarding » plus ouvert :

*« Pour rentrer au sein du réseau, il faut être coopté par trois personnes du réseau. Donc ça, c'est assez important. Pas par trois XXX, juste par trois personnes qui sont déjà dans le réseau. L'idée c'est de ne pas arriver sans connaître personne et d'avoir déjà des points de contact parce que tu es mieux onboardé et en général, une de ces trois personnes est ton parrain ou ta marraine et ça permet d'être mieux suivi. »* COOP2

Dans certains cas, une frontière assez étanche peut être maintenue entre différents cercles d'engagement. Le processus d'intégration est dans ce cas assez limité, ce qui inévitablement limitera la capacité du collectif à croître.

Enfin, chez certains intermédiaires, comme par exemple une plateforme spécialisée interrogée, l'intégration prend quasi la forme d'un processus de recrutement classique, avec dépôt de candidature, différents entretiens, puis l'équivalent d'une « période d'essai », durant lequel la nouvelle recrue a accès aux missions, et peut y candidater.

#### **2.1.3.4. Faciliter le travail d'équipe**

La mise à disposition d'outils pour faciliter le travail d'équipe (Slack, Rocketchat, drives, suites collaborative, etc.) n'est pas, loin de là, une priorité des intermédiaires plateformes, qu'elles soient spécialisées ou start-up. On assiste même parfois à un détournement de l'usage premier de l'outil collaboratif. C'est par exemple le cas d'une des plateformes startup interviewée, qui utilise le Slack mis à disposition pour collecter de l'information sur les connexions établies entre freelances et améliorer son algorithme de sélection pour son offre de constitution des équipes à destination des clients :

*« On a ouvert un Slack (messagerie d'entreprise) sur lequel sont nos xxx freelances. On leur a demandé l'autorisation de noter tout ce qui se disait dessus et globalement, on fait des algorithmes de maths pour essayer de comprendre certains liens qui se tissent de freelance à freelance »* STUP2.

À l'opposé, ces outils sont quasi systématiquement présents dans le cas des intermédiaires conseil et des intermédiaires collectifs. La distinction résidera plus dans les systèmes d'exploitation privilégiés. Les plateformes spécialisées auront ainsi plutôt tendance à privilégier Microsoft (orientation client), les intermédiaires collectifs plutôt des systèmes open source, ou Android.

### 2.1.3.5. Animer la communauté

À la différence des outils pour faciliter le travail d'équipe, tous les types d'intermédiaires se préoccupent de l'animation de la communauté, comme moyen de fédérer et générer un sentiment d'appartenance assez cruciaux pour stimuler la collaboration et, accessoirement, la fidélisation des freelances/travailleurs concernés. Une freelance interviewée le résume très bien, à propos d'une plateforme start-up :

*« Un freelance a besoin de trouver des clients, mais il a plein d'autres besoins, sur sa comptabilité, sur sa vie sociale, sur son organisation. On a besoin de parler et de partager. On est une population qui vit un peu recluse chez elle parce qu'on est nombreux à travailler chez nous parce que c'est plus pratique et plus économique. Du coup, tout ce qui va autour, XXX ne nous apporte pas uniquement des clients, mais ce qui va autour fait que l'on est fidélisé. Et puis en termes d'image, c'est très bon. » WRKR1*

Mais le moins que l'on puisse dire est que les modalités tout comme le degré d'engagement dans le collectif varient considérablement selon les types d'intermédiaires.

Une pratique courante parmi les plateformes Start-up est d'externaliser la gestion des communautés sur les freelances : des meetings en présentiel (ou en distanciel depuis la crise COVID) peuvent être organisés, mais l'animation des communautés revient à des formes d'ambassadeurs, qui gèrent et animent eux-mêmes des groupes (souvent sur Facebook), sans pour autant être rémunérés : la principale contrepartie étant, pour ces freelances, d'avoir un accès facilité à la plateforme et à certains clients. En témoigne ce dialogue avec l'une des animatrices de communauté d'une plateforme start-up :

*BOBCAT : « Comment est-ce que tu animes la communauté ? »*

*WRKR1. : « Groupe Facebook.*

*BOBCAT Est-ce que tu touches une presta pour animer la communauté ? »*

*WRKR1. : « Pas du tout. »*

*BOBCAT « Mais par contre ton collègue qui bosse pour XXX, lui c'est une partie de son boulot ? »*

*WRKR1 : « Oui, exactement. »*

C'est dans les collectifs constitués en coopérative ou qui réfléchissent à adopter ce statut juridique que l'on pouvait s'attendre à trouver un « affectio societatis » le plus développé. Ce n'est pour autant pas si évident de distinguer selon ce critère. De façon assez frappante, l'adhésion au collectif est également très forte chez les intermédiaires conseil, du moins en affichage. Et pour certains, la garantie de ce collectif passe par la maîtrise de la taille :

*« Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'on est très peu nombreux. Je prends l'exemple de Malt parce que c'est une plateforme française. Je crois qu'ils revendiquent être entre 50 et 100 000. Nous on est 150. Et c'est une volonté. On veut vraiment connaître les gens, bosser ensemble et créer une vraie communauté. » COOP1*

### 2.1.3.6. Monter en compétences/formation/apprentissage

Trois approches viennent s'opposer quand il s'agit de rendre compte de la montée en compétence et des apprentissages des freelances/travailleurs.

Dans la première, que l'on trouve principalement parmi les intermédiaires cabinets, les profils sont sélectionnés « à l'entrée », sur la base du niveau de formation académique et de l'expérience antérieure. Une double expérience peut même être exigée (conseil et opérationnelle par exemple). Des formations peuvent être proposées, sur le mode de celles qui seraient proposées à des équipes de managers : data, IA, blockchain, lean, développement personnel, etc. Dans ce cas, la participation au collectif se vit moins comme la recherche d'une carrière que comme celle d'un équilibre personnel. Le verbatim ci-dessous d'un représentant de l'intermédiaire conseil CONS2 est illustratif de cette approche :

*« Ils proposent des gens qui sont déjà formés donc il n'y a pas de problématique de formation, et qui ont un projet de vie. Ils ne sont pas à la recherche d'une carrière, mais d'un équilibre personnel, d'une plus grande autonomie, d'une plus grande liberté. » CONS2*

Dans la seconde, que l'on trouve essentiellement chez les intermédiaires collectifs, un effort important peut être déployé pour soutenir les apprentissages et l'accompagnement des nouveaux entrants. Les nouveaux entrants peuvent être débutants ou confirmés, et se verront, s'ils sont débutants, proposer un accompagnement. Cette dynamique d'apprentissage fait nécessairement l'objet d'investissement dans le temps : identification de compétences complémentaires, identification d'activités nouvelles apprenantes, réflexivité sur les pratiques, pédagogie et explicitation. Comme nous l'avons également constaté dans un autre cadre (voir Brugière et Chagny 2021), il en résulte un effort important de la part du collectif. Ce sont la plupart du temps les mêmes personnes - souvent les fondateurs - qui prennent ce temps-là, dans un esprit de consolidation du groupe, ce qui participe à leur surcharge de travail. Le verbatim ci-dessous d'une représentante de la structure COOP2 est illustratif de cette situation :

*« Si tu es de bonne constitution, que tu es honnête et que tu as bien compris comment ça fonctionne et le manifeste, tu es le bienvenu, même si tu n'as que six mois d'expérience. Par contre, tu ne seras jamais seul sur un projet. Tu vas travailler avec un senior et c'est lui qui va être le référent et toi, tu vas faire des petites tâches. On essaie de mettre en place ça lorsque c'est possible sur les projets, ce n'est pas tout le temps possible, mais souvent ça l'est : qu'il y ait au sein de l'équipe un senior, par exemple un lead dev avec d'autres développeurs. » COOP2*

Pour autant, le degré d'investissement des intermédiaires collectifs est inégal – en particulier l'accompagnement dans les CAE dans le cadre des contrats CESA est, comme nous l'avons compris, en train de se construire. Et certains intermédiaires conseil peuvent décider d'investir dans la montée en compétence de juniors, qui, et ce point est tout à fait essentiel, pourront même être salariés de la structure, car considérés comme moins autonomes.

Enfin, dans la troisième approche, largement prédominante parmi les plateformes start-up, les apprentissages sont externalisés chez les freelances, promotion est faite de l'« autoformation » grâce aux outils et plateformes du numérique disponible, ou encore de la présence sur des plateformes comme Github (pour les développeurs) où, au passage, le travail n'est pas rémunéré. Ce témoignage de la plateforme STUP1 est illustratif de cette approche :

*« On montre aussi sur d'autres usages, par exemple l'autoformation, où les freelances sont hyper en avance. On montre qu'ils se forment en moyenne 5 heures par semaine (un chiffre qui nous a vraiment impressionnés !) et c'est un usage dont on parle de plus en plus pour les salariés des entreprises, comme les plateformes types OpenClassrooms ou Udemy » STUP1*

Il y a dès lors selon nous deux façons de rendre compte de cette situation. La première nous amène vers un des courants du digital labor et les analyses menées depuis les années 1990 autour de la notion du « travail immatériel », développée en particulier dans le cadre de la revue « Futur Antérieur » fondée en 1990 à l’initiative de Jean-Marie Vincent, Denis Berger et Toni Negri, et de la revue « Multitudes » fondée en 2000 par Yann Moulier-Boutang. Il s’agit alors d’expliquer la réorientation vers une nouvelle forme de capitalisme, où la production de connaissances nouvelles et d’innovations requièrent une réorientation de l’investissement vers le capital intellectuel et où, grâce aux technologies de l’information et des télécommunications, il devient possible de mettre en œuvre collectivement beaucoup de travail qualifié. C’est aussi, par de nombreux aspects, le message véhiculé par de nombreux blogs, documentaires ou films autour du travail freelance, dont un des plus emblématique à notre sens est celui, très récent, de Samuel Durand<sup>23</sup>.

La seconde, beaucoup plus prosaïque, est de considérer que certains intermédiaires B2B externalisent sur l’individu, ou d’autres organisations, le coût de la montée en compétence, et viennent ensuite « picorer » ces compétences. Comme le souligne l’un des représentants de l’intermédiaire conseil CONS3 :

*« Quand je vois des articles qui disent « les freelances sont super agiles, ils se forment toute la journée en lisant des articles et en suivant des blogs », j’ai envie de rigoler et de dire « dans une entreprise il y a des plans de formation, il y a des millions qui sont dépensés chaque année et ça, c’est de la vraie formation. qualitative » CONS3*

### **2.1.3.7. Disposer de services**

Enfin, un dernier type de fonctionnalités peut être proposé aux freelances/travailleurs indépendants.

Il peut s’agir d’un portage administratif, pour les décharger d’un certain nombre de tâches (principalement de gestion) destinées et faciliter leur relation avec leurs clients et donneurs d’ordre, la mutualisation permettant de réduire le coût supporté par les freelances et, à leurs clients de bénéficier des garanties apportées par la plateforme (vérification du K bis, déclaration de vigilance, établissement de la facture, etc.). Ces services sont proposés à des degrés divers par la plupart des intermédiaires, en particulier les acteurs « historiques » du monde coopératif ou des entreprises spécialisées dans l’intermédiation freelance que nous avons interrogés, c’est-à-dire avant même l’arrivée des plateformes digitales. Certaines plateformes start-up peuvent par exemple proposer aux freelance un « hébergement administratif », donnant possibilité au freelance, tout en gardant ses clients propres, de bénéficier – moyennant une commission, plutôt faible - des services offerts par la plateforme.

La possibilité de bénéficier d’un contrat de travail salarié, et donc des protections qui vont avec en matière de droits sociaux, est proposée par plusieurs intermédiaires. C’est évidemment le cas des coopératives organisées en CAE, mais aussi de certaines plateformes spécialistes qui proposent des partenariats avec des entreprises de portage salarial, mais aussi de certains intermédiaires conseil, qui peuvent par exemple proposer aux plus jeunes d’être salariés, comme cet intermédiaire CONS2 :

*« (...) On n’a pas envie de dire aux plus jeunes « Mettez-vous en freelance ». Donc les plus jeunes sont salariés parce qu’ils n’ont pas la maturité, ni le réseau, ni l’assurance, mais à tout moment, ils peuvent nous demander de basculer en freelance. » CONS2*

L’intermédiaire peut également proposer des facilités de paiement. Cela peut prendre la forme du

---

<sup>23</sup> Samuel Durand, Work in Progress, <https://www.wipdocumentary.com/>

---

paiement anticipé de la prestation (de quelques jours à 45 par exemple pour des plateformes start-up, contre 90 jours), via affacturage. Ce service est en général proposé par les plateformes, qui peuvent en amortir le coût, et aussi parce que ces acteurs travaillent plus fréquemment avec des grands groupes, qui sont plutôt des bons payeurs. Le risque pris sur l'avance de trésorerie est évidemment le plus élevé pour les intermédiaires pour lesquels les travailleurs peuvent être salariés, ce qui peut dans ce cas nécessiter la mise en place d'un fond de garantie. Du côté des clients, un acompte est en général versé, pouvant représenter une proportion élevée du montant de la prestation, sans d'ailleurs que cet acompte ne soit forcément reversé au freelance, ce qui peut s'avérer pénalisant par rapport à une prestation en direct et, surtout, être source de pertes conséquentes en cas de litiges avec le client.

Enfin, les intermédiaires peuvent proposer d'adhérer à des contrats de groupe (prévoyance ou mutuelles).

#### **2.1.4. La place de l'algorithme**

Comme nous l'avons déjà évoqué, l'algorithme intervient principalement pour permettre de sélectionner au mieux les profils identifiés pour une mission, sécuriser que ces profils sont bien disponibles, ou encore déterminer les paramètres de visibilité des profils de freelance. Parfois l'algorithme est juste utilisé comme outil d'appui à la présélection des profils. Mais l'algorithme peut aussi être utilisé pour par exemple mesurer l'intensité des liens sociaux entre freelance, repérer, par capillarité, les profils qui gravitent autour des freelances identifiés comme à « haut potentiels », avec des risques évidents en matière de surveillance et de discrimination. Assez logiquement, seuls les intermédiaires plateformes ont recours à l'algorithme. L'intermédiation via algorithme est aussi au cœur de leur business model de départ, et les masses financières en jeu sont très conséquentes. Mais certains intermédiaires collectifs réfléchissent par exemple à développer des algorithmes d'apprentissages fédérés pour produire des recommandations aux freelances.

Pour autant, il est également ressorti de nos investigations que pour assurer et maintenir un niveau de qualité élevé, et pas seulement dans le cas de missions nécessitant le montage d'équipes de freelances, une bonne dose d'intervention humaine est nécessaire. Pour certains intermédiaires, plutôt conseil, l'algorithme est juste un outil « RH » :

*« Le staffing c'est nous qui le faisons, ce n'est pas le système informatique qui le fait, le système informatique nous aide au staffing mais à la fin de la fin c'est nous qui décidons le ou la personne, l'homme ou la femme qui va faire le projet pour le compte de notre client, on défend les candidatures auprès de nos clients, tout ça ce sont des services qui apparaissent plus ou moins, qui sont plus ou moins visibles pour les clients comme pour les indépendants et qui justifient ce fameux markup. » CONS1*

#### **2.1.5. Les Commissions**

Il est assez difficile de dégager des tendances claires sur le lien entre les fonctionnalités proposées par les intermédiaires et les modèles de commission pratiqués, ainsi que leurs taux, aussi parce que les acteurs ne communiquent pas forcément de façon transparente sur ces questions.

À la différence des plateformes de micro-travail, où, comme nous l'avons rappelé plus haut, les travailleurs ne paient quasiment jamais de commissions, on observe en revanche une plus grande variété de configurations pour les autres catégories intermédiaires B2B. La commission peut être répartie entre travailleurs et clients, parfois même laissée aux seuls travailleurs. L'impact sur le revenu du travailleur dépendra donc in fine des modalités de fixation des prix (la plupart du temps libres dans le cas des intermédiaires B2B, avec même parfois des tarifs journaliers minima, comme par exemple dans le cas de la plateforme MALT). Les freelances peuvent également être amenés à payer la TVA



sur la commission, sans pouvoir la déduire lorsqu'ils sont auto-entrepreneurs.

Les commissions prélevées par l'intermédiaire varient de 5 % (cas d'un intermédiaire collectif) à 20-25 % (cas d'un intermédiaire conseil et d'une plateforme spécialisée). Des plateformes start-up peuvent prélever des commissions similaires (entre 15 et 20 %), mais les faire payer dans un cas par le client, dans l'autre par le freelance. Les offres de service plutôt orientées vers les clients donnent lieu à des commissions dégressives, selon le type de prestation. Dans tous les cas de figure, ce qui est au moins clair est que le montant des commissions est nettement inférieur à celui pratiqué par les ESN, les cabinets de conseils, ou encore de management de transition, où les commissions peuvent s'étaler entre 25 % et 40 %, voire 50 %.

Chez Malt par exemple, seul le travailleur payait jusqu'à récemment une commission. Celle-ci se monte à 10 % HT à l'issue de la mission pendant les 3 premiers mois, et 5 % HT ensuite. Le client peut désormais choisir entre trois formules, chacune correspondant à des services différents : « standard » (commission de 5%), « avancé » (commission de 9 %) et « corporate » (sur devis). Lorsque le freelance utilise la plateforme uniquement pour le portage administratif et renonce à l'intermédiation, la première mission est gratuite (jusqu'à 10 000 euros HT) les autres sont tarifées à 2 % HT.

## **2.2. Des fonctionnalités différentes entre types d'intermédiaires**

### **2.2.1. La matrice d'analyse des différents types d'intermédiaires**

Le tableau ci-dessous synthétise, pour les 13 intermédiaires que nous avons interviewés, la présence ou absence des fonctionnalités que nous avons décrites plus haut, ainsi que leur degré d'intensité : plus le nombre de croix sera important, plus cette intensité sera élevée. La présence de croix grisées indique que les acteurs nous ont parlé des fonctionnalités, qu'ils ont envisagé ou envisagent de les déployer, seuls ou en partenariat, mais que sans pour autant qu'ils ne les aient proposés, du moins au moment où nous les avons interrogés pour ce projet.

Ce qui peut ressortir à première vue est que finalement, différentes fonctionnalités se retrouvent chez plusieurs acteurs de catégories différentes, de sorte qu'il ne serait pas évident de faire ressortir des lignes de force. Pour autant, des distinctions ressortent bien quand on s'attache à l'articulation et au degré de présence des fonctionnalités pour les différents intermédiaires.

Une première remarque est que la fonctionnalité d'intermédiation B2B au sens de place de marché à disposition des deux usagers que sont les clients d'un côté et les travailleurs/freelance de l'autre, au cœur de notre questionnement, n'est pas ou très peu présente chez deux des intermédiaires interviewés (CONS3 et COOP3). Ces mêmes intermédiaires, pour autant, proposent des fonctionnalités destinées aux clients ainsi qu'aux travailleurs/freelances, très similaires à celles que l'on peut trouver ailleurs. Dans un cas, cela s'explique par la nature de l'intermédiaire conseil concerné (CONS1), qui se positionne principalement dans une logique de sécurisation de la relation entre donneurs d'ordres et freelances/travailleurs, voire aussi des relations entre donneurs d'ordres/clients et plateformes. Dans le second cas (COOP3), l'absence de la fonctionnalité d'intermédiation aurait pu nous conduire à conclure que cet acteur finalement n'entrait pas dans notre champ d'investigation. Pour autant, nous l'y avons maintenu, du fait de la forte proximité de certaines fonctionnalités proposées aux travailleurs avec celles que l'on voit apparaître chez d'autres acteurs<sup>24</sup>. Nous avons en cela été conforté par notre discussion avec le représentant de COOP3 :

---

<sup>24</sup> Depuis lors, le rapport de J-Y Frouin rendu en décembre 2020 a proposé le recours aux acteurs coopératifs et en particulier aux CAE pour les travailleurs de plateformes (Frouin, 2020).

*« Dans la mesure où on est dans un champ qui n'est pas très bien délimité d'un point de vue pratique et même conceptuel. Les acteurs qui sont susceptibles de pouvoir s'y reconnaître d'une manière ou d'une autre ou s'y raccrocher sont quand même assez*

*diversifiés donc je pense que oui. Ce n'est pas illogique qu'au nom de COOP3, on puisse avoir des choses à dire sur ce sujet. » COOP3*

*« COOP3, ne se définit jamais comme la plateforme. C'est un vrai débat parce qu'il faut bien imaginer que dans une entreprise aussi grande, il y a sans doute plein de gens qui présentent COOP3 comme étant une plateforme. Mais ce n'est pas l'autodéfinition de COOP3. COOP3 est un endroit où l'on coopère, mutualise, partage du risque, se donne les moyens de bien travailler, et ça peut inventer plein de choses. » COOP3*

Si l'on fait abstraction de la spécificité de ces deux acteurs au regard de la fonctionnalité d'intermédiation, il apparaît assez clairement que c'est chez les plateformes, qu'elles soient start-up ou spécialisées, que la fonctionnalité d'intermédiation est la plus développée, un constat assez logique vu le positionnement « natif » ou historique de ces acteurs. C'est également chez les plateformes spécialisées et start-up que l'algorithme joue un rôle essentiel dans l'intermédiation. À la différence des intermédiaires conseil et collectifs, les plateformes reportent quasi systématiquement le risque projet sur les travailleurs, le contrat de prestation de service étant signé entre le client et le freelance, et non entre la plateforme et le client. En contrepartie, les plateformes permettent aux clients, et tout particulièrement aux directions d'achats, de bénéficier d'un seul compte fournisseur.

Des mécanismes de construction de la réputation et de certification des compétences sont présents chez quasi tous les intermédiaires, mais selon des modalités très différentes. Pour la plupart des plateformes, c'est la notation qui va prévaloir. Mais cette notation est rarement symétrique, de sorte que dans la plupart des cas seuls les clients ont la possibilité de noter la prestation des freelances, et non l'inverse. Une plateforme spécialisée offre pourtant cette possibilité de notation symétrique :

*« Et inversement, ce qui était clé, on était sur un « reverse feedback » où l'indépendant venait évaluer en cinq étoiles, pouvait laisser un commentaire et venait valider les éléments de la fiche descriptive du client. Donc quand j'étais contacté via la plateforme par un client, je pouvais consulter la page de ce client et voir les évaluations laissées par d'autres freelances. » FIRM3*

Il en résulte une asymétrie patente entre le freelance et le client, d'autant plus compliquée pour le freelance qu'une seule mauvaise expérience peut conduire à diminuer sa note, sans qu'il ne lui soit possible de la corriger via une instance de médiation. Nous reviendrons sur le « diktat » de la notation pour les travailleurs dans le chapitre 4.2.

Chez les intermédiaires conseil et les intermédiaires collectif, c'est essentiellement la marque, le collectif, la confiance établie entre les membres du collectif qui va conduire à la construction de la réputation, avec des processus d'intégration plus ou moins sélectifs, un point que nous avons déjà évoqués plus haut (voir en 2.1.3.3.). Mais la structuration du processus est plus ou moins formalisée, peut s'avérer très inégal d'une structure à une autre, et sera dans tous les cas coûteuse en temps et en énergie pour les personnes qui s'y engagent, surtout dans les petits collectifs.

*« L'idée c'est que dans le cercle 1 on s'investit tous pour développer le collectif, développer notre image de marque, donc on passe du temps pour développer le site, les réseaux sociaux, parce que c'est notre vitrine. » COOP4*

C'est du côté des fonctionnalités proposées principalement aux clients qu'une différenciation plus nette se dégage entre catégories d'acteurs. Il est frappant de constater que si l'ensemble des

intermédiaires (à l'exception des deux acteurs CONS1 et COOP3 déjà évoqués) mettent à disposition des clients des services visant à répondre au mieux à leurs attentes en matière de sélection des profils, de constitution des équipes projets, de disponibilité des freelances/travailleurs, les modalités en seront très différentes.

Pour les intermédiaires plateformes, le processus de sélection passera souvent par la mise en place de dispositifs d'assistance spécifique au client visant à améliorer le processus de sélection des freelances, *via* les spécifications du moteur de recherche et de de l'algorithme, mais nécessiteront aussi, très fréquemment, et c'est un point majeur à souligner, l'intervention humaine de chefs de projet. Plutôt que de chercher lui-même les profils, le client est accompagné dans sa recherche et son processus de sélection, moyennant une commission plus élevée. Le recours à l'algorithme et son degré de sophistication constituent dès lors un avantage concurrentiel que les plateformes font valoir entre elles.

Pour les autres intermédiaires, le processus de sélection reposera principalement sur les interactions humaines. La disponibilité est contrainte par la taille du réseau mobilisable. Il est intéressant de noter que ces processus peuvent être plus ou moins horizontaux : dans le cas d'un intermédiaire collectif interviewé par exemple, des cercles concentriques permettent au « noyau » de sélection les freelances. Dans un autre, le chat sera un outil essentiel pour coordonner le processus de sélection. Dans le cas des intermédiaires conseil, le système informatique peut aider au « staffing » (surtout quand la taille du réseau est élevée), mais c'est toujours *via* l'intervention humaine que la sélection sera finalisée, avec les coûts inhérents qui vont avec.

Le montage des projets et la constitution des équipes projet sont au cœur du mode d'organisation des intermédiaires collectifs et cabinets de conseil, qui d'ailleurs souvent assument le risque projet en contractualisant directement avec le client. Dans le cas des intermédiaires conseil, un investissement important peut-être réalisé pour défendre les candidatures auprès du client. Les intermédiaires plateformes le proposent quant-à-eux sous forme de prestation supplémentaire au client, qu'ils ont progressivement plus ou moins tous mis en place pour être en capacité de répondre aux demandes de mise à disposition d'équipes sur mesure exprimées par les grands groupes. Ce processus de constitution des équipes, complexe, passe inévitablement par plus d'intervention « humaine ».

Les solutions de gestion des freelances (les Freelance Management Systems) sont quant à elles principalement proposées par les intermédiaires plateformes, aussi bien du côté des plateformes spécialisées, que, peu à peu, des plateformes start-up. Enfin, ce sont essentiellement les plateformes spécialisées, soit parce que leur valeur ajoutée historique reposait sur leur capacité d'intégration, soit parce qu'ils sont adossés à des groupes dont l'intermédiation est le métier historique, en particulier les ETT (voir plus loin), qui déploient ou songent à déployer des architectures de service plus intégrées, permettant de gérer l'ensemble des ressources flexibles au travers des solutions du type Vendor Management System.

Autant les intermédiaires plateformes investissent dans les fonctionnalités à destination des clients, autant ils délaissent une grande partie des fonctionnalités à destination des freelances/travailleurs, à l'exception de celles qui, au travers de l'accès à des missions, le portage administratif, les facilités de paiement, leur permettent de fidéliser les freelances sur leurs plateformes. L'investissement dans le collectif de travail est quasi inexistant, externalisé chez les freelances. Il est notable de constater que la distinction est assez ténue entre les intermédiaires conseils et les intermédiaires collectifs dans le degré d'investissement dans le collectif : trouver des coéquipiers de confiance est essentiel pour ces deux catégories d'intermédiaires. Mais l'investissement dans la montée en compétence, l'animation communautaire, la vie d'équipe, est plus présente et développée chez les intermédiaires collectifs que chez les intermédiaires conseils, même si, par exemple, un intermédiaire comme CONS2 se différencie sur ces aspects assez peu des intermédiaires collectifs. Enfin, il est intéressant de remarquer que les solutions de portage salarial /contrat de travail salarié , au cœur du fonctionnement de certains intermédiaires (CAE) sont aussi proposées , *via* des solutions de portage salarial, par certaines plateformes spécialisées.

	FIRM			CONS			COLL				STUP		
	FIRM2	FIRM1	FIRM3	CONS2	CONS1	CONS3	COOP3	COOP2	COOP4	COOP1	STUP1	STUP2	STUP3
	~~~~~	~~~~~	~~~~~			~~~~~						~~~~~	
<b>Intermédiation</b>													
Market place	+++	+++	+++	++	++	+	+	++	++	++	+++	+++	+++
Référencement fournisseur	+++	+++	+++			+++	+++			+++	+++	+++	+++
Risque projet		++		+++	+++		+++	++	++	+++			
Réputation/certification	++	+++	+++	+++	+++		+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
Conflit/médiation								+			+++		
<b>CLIENT</b>													
Market place/sourcing	+++	+++	+++	++	++			++	++	++	+++	+++	+++
FMS	+++	+++	+++							+++	++	++	++
VMS	+++	+++	+++										
Architecture services	+++	+++	+++										
Accompagnement client			++	+++	+++	+++				++	+	+	+
Accompagnement FL (RH)						++				+			
<b>FREELANCE</b>													
Maximiser les opportunités de trouver des clients	+++	+++	+++	+++	+++	+	+	++	++	++	+++	+++	+++
Monétiser les opportunités d'affaires inexploitées				++	++	++	++	+++	++	++			
Sécurisation revenus			++	+++	+++		+++	++	++	++	+	+	+
Equipe-coéquipiers				+++	+++		+	++	++	+++			
Equipe-collectif/communauté				++	++		+++	+++	+++	+++			+
Montée en compétences				+++			+	+++	+	+			+
On boarding				+++			+++	+++	+	+++			
Portage administratif	+++	+++	+++	+++	+		+++	++		+++	+++	+++	+++
Portage salarial		+++	+++	++			+++						
Tiers paiement	+++										+++	+++	+++
Affecturation			+++				+++				+++	+++	+++
Mutuelles assurances			+++	+++	+++		+++		+	+++	++	+++	+++
<b>Algorithme</b>	++	++	++								+++	+++	+++

## 2.2.2 La correspondance avec les discours

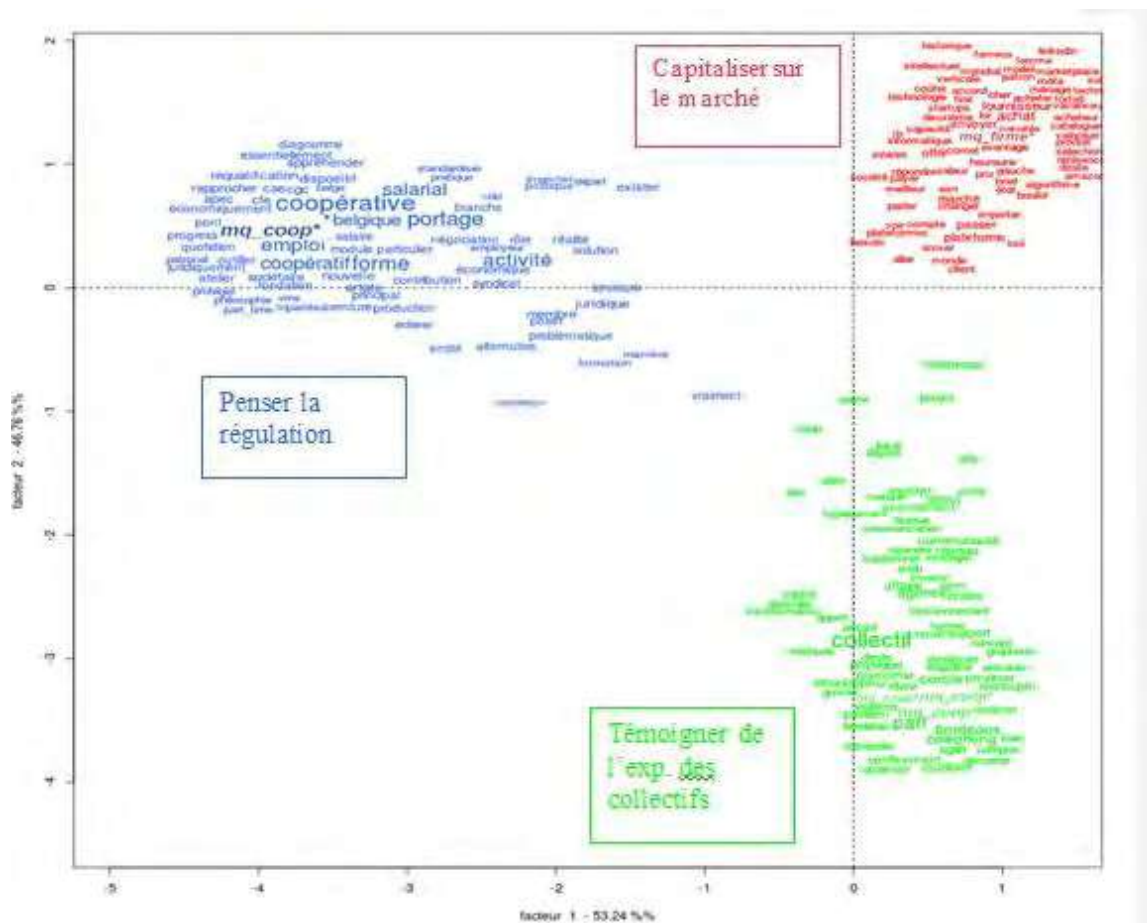
Il en ressort globalement l'idée que de configurations multiples, fonction de l'histoire des intermédiaires (un spécialiste historique des métiers de l'intermédiation aura un positionnement différent d'une start-up du numérique), faites d'interrelations, mais aussi d'hybridations. Mais des lignes de rupture existent aussi. L'analyse des lexiques que nous avons menée vient conforter ce point.

Le graphique ci-dessous donne à voir les trois principaux lexiques de l'intermédiation B2B qui peuvent être tirés des entretiens (nous revenons en détail sur cette analyse dans la Partie 2). Le premier lexique est celui de la régulation du travail. Dans ce lexique, un fort accent est mis sur la dimension

juridique et contractuelle du travail ainsi que sur la sécurisation des travailleurs et des travailleuses. Parmi les termes les plus étrangers à ce lexique, c'est-à-dire qui y sont significativement non-associés, se trouvent ceux des "achats", du "business", du "freelancing" et des "plateformes". Pour autant, ce lexique n'est pas lié à un seul et unique type d'acteur tels que nous les avons déterminés *a priori* : la régulation est pensée par une pluralité d'acteurs.

Le second lexique témoigne de l'expérience des collectifs de freelancers/travailleurs. Ce lexique aborde les questions du travail freelance/indépendant dans ses formes d'activités (les métiers de l'IT et de la communication y sont mentionnés), dans ses conditions pratiques d'exercice, et dans ses enjeux individuels et collectifs ("regrouper", "entraider", etc.). Parmi les termes les plus étrangers à ce lexique, on trouve aussi bien les termes "d'achat", de "service", que "d'emploi" ou "salarial", de "risque" ou "d'informatique". Ce lexique est invoqué seulement par la partie "petits collectifs" des acteurs de la coopération, avec un accent mis sur le retour d'expérience. Mais il apparaît aussi chez de petits acteurs intermédiaires conseil, qui ont une approche un peu "familiale" de leur cabinet ou de leur agence.

Le troisième lexique, enfin, est celui de la capitalisation sur le marché de la prestation freelance. Ce lexique développe une rhétorique du service, du marché et du produit. On y parle "d'offre", "d'achat", de "fournisseur", de "client", de "prix", de coûts élevés, "d'accord", de "paiement", de "capacité", de "comptes" (dans l'expression "grands comptes" par exemple). La présence de "plateforme", au singulier et au pluriel, ainsi que de "marketplace" y est notable. Ce lexique concerne principalement les plateformes (start-ups ou spécialisées), où ils se retrouvent avec des directions des achats de grands groupes.



### **3. Ce n'est pas un océan tranquille**

#### **3.1. Ce n'est pas un océan tranquille 1 : un univers très concurrentiel**

Tout en considérant que ce marché apparaît receler un potentiel important, on observe d'ores et déjà la montée de plusieurs phénomènes de concurrence.

En effet, il ressort de notre recherche que la question de la concurrence se noue autour de trois dimensions que nous allons aborder ci-après. Une première dimension a trait aux métiers sur lesquels les intermédiaires plateformes se sont positionnés : métiers de l'IT, de la communication, ou encore du juridique. Dans ce premier cas, la concurrence se joue avec des acteurs traditionnels intervenant sur ces mêmes métiers. La seconde dimension qui mérite que l'on s'y attarde plus en détail est celle de la concurrence avec les ESN. La troisième enfin, se noue entre intermédiaires BtoB.

##### **3.1.1. Une concurrence autour des métiers sur lesquels sont positionnés les intermédiaires plateformes ?**

Comme vu au début de ce rapport, les intermédiaires plateformes se sont originellement positionnées sur des métiers dans lesquels au moins une partie des personnes les exerçaient en tant qu'indépendants. Il en est ainsi des métiers de la communication, de la création graphique, de la traduction, et plus récemment du développement informatique pour lesquels on constate une croissance significative de la part qu'y représentent les indépendants. A titre d'illustration, dans une note d'analyse de 2017 sur les métiers et les statuts associés, France Stratégie observait ainsi que de 1984 à 2014, les taux de croissance des effectifs non-salariés des métiers de l'information et de la communication a connu une croissance plus forte des effectifs non-salariés que salariés.

Plus avant l'instauration du statut d'auto entrepreneur en 2008, par la facilité apportée aux actifs de développer leur propre courant d'affaires, a conduit un certain nombre de personnes ayant des compétences dans ces métiers à faire le choix de se mettre à leur compte dans la perspective de revenus plus conséquents plutôt que, ou à défaut, d'être salarié. La crise de de la même année a en outre contribué à amplifier ce phénomène en conduisant nombre de professionnels victimes de licenciement, notamment dans les métiers de la communication et de la création graphique, à se tourner vers l'auto entrepreneuriat faute d'opportunités d'emploi salarié.

Au cours de notre recherche, nous avons pu identifier 4 types de concurrence fondés sur les métiers, entre les intermédiaires BtoB et des acteurs *traditionnels*.

##### **3.1.2. Une concurrence avec les acteurs ESN sur les métiers de l'IT**

Cette concurrence, observée plus haut est, de loin, la plus marquée. Bien que les ESN se défendent publiquement de son existence, les acteurs plateformes BtoB les citent parmi leur principaux concurrents compte tenu des métiers qu'elles proposent d'intermédiaire.

*« Si on prend la verticale IT, nos concurrents se sont les SSII et les ESN [...] On se rend compte que c'est plus avec des Cap Gemini, des Accenture, qu'on est en concurrence » STUP1. « On est donc devenu une vraie alternative à l'ESN/SSII » STUP2*

Cette concurrence avec les ESN est à la fois le fait des plateformes généralistes, telles que Malt, que de plateformes spécialisées dans les métiers du développement logiciel (Comet, Freelance.com) et, dans une moindre mesure, des intermédiaires collectifs. Elle renvoie à la fois au fait que les ESN

attirent moins qu'hier les personnes qui disposent de compétences dans ces domaines et que ces dernières peuvent préférer s'inscrire sur une plateforme avec la perspective de gains supérieurs à ceux qu'ils percevront en étant salariés d'acteurs traditionnels.

*« Nous on essaie de faire tout l'inverse des ESN/SSII qui ont un fonctionnement très opaque ; l'indépendant ne sait même pas combien il est vendu au client. En général, il est vendu le double de ce que la SSII lui donne et il ne choisit pas ses missions la plupart du temps. » COOP2*

### **3.1.2.1. Les ESN attirent et fidélisent moins les compétences digitales ...**

L'autre raison de ce mouvement de substitution tient à la moindre attractivité qu'ont les ESN envers les jeunes. L'idée de travailler chez l'un des grands du secteur en début de carrière ne fait plus autant recette qu'il y a une vingtaine d'années. Il en résulte une plus grande difficulté pour ces dernières à attirer et fidéliser des consultants en nombre suffisant pour répondre aux besoins de leurs clients entreprises.

*« Il est arrivé un moment, il y a 5 ans, où toute la force vive (ceux du centre, les experts qui bossent) n'était plus attirée par les ESN. Et les ESN ne savent plus comment les attirer parce que dire à quelqu'un « Je te mets où je veux, quand je veux et je décide du prix et de toutes les façons, même si tu as facturé comme un malade, je ne te mettrai pas d'augmentation cette année parce que la vie est dure. », ce n'est généralement pas un choix de carrière qui est des plus rigolo. » STUP2*

En outre, en raison de l'évolution des types de prestations des ESN, tel qu'observé plus haut, les missions consistant à développer des nouvelles technologies, à déployer des projets concrets de bout-en-bout se font plutôt rares.

À l'inverse le travail indépendant, et les intermédiaires du freelancing BtoB, que ce soit les start-ups, les plateformes spécialisées ou les intermédiaires collectifs, attirent un nombre croissant de jeunes qui y voient à tort ou à raison une réponse à un besoin de liberté et surtout la possibilité de développer un courant de revenus supérieur sans devoir dépendre d'un employeur, quitte à décider de rejoindre une entreprise cliente ou un cabinet spécialisé après quelques années d'exercice en tant que freelance. En outre, le contenu des missions proposées *via* ces intermédiaires apparaît plus valorisant en termes d'expertise.

Enfin, les acteurs de ce secteur peinent à retenir leurs profils à moyen long terme. Travailler dans ces organisations est de plus en plus considéré comme le moyen de se faire ses premières armes, d'acquérir une première expérience professionnelle avant de se mettre à son compte et dans certains cas de développer son propre courant d'affaires via les plateformes de freelances.

*« Les jeunes en sortant de l'école rentrent dans les sociétés de conseil ou les SSII pour se faire de l'expérience et ensuite, ils ont compris qu'ils avaient de la valeur, et partent en indépendant ». Avec pour corollaire un impact défavorable dans la relation des ESN avec leurs clients. « Du coup, les SSII ont une pyramide qui s'écrase avec un manager pour 10 seniors, un senior pour 10 mediors et un medior pour 10 juniors. Ça devient donc très compliqué pour elles parce qu'elles ont de moins en moins d'expertises et de plus en plus de juniors et les clients s'en rendent compte » FIRM1*

### 3.1.2.2. ... et se tournent vers les opérateurs plateformes faute de ressources en nombre suffisant

Cette déperdition des ressources conduit d'ailleurs les ESN à devoir elles-mêmes faire appel à des indépendants, soit en direct, soit en sollicitant les plateformes pour répondre aux demandes de leurs clients. Un Directeur Achats décrit ainsi « *certaines ESN qui sont justement encore référencées chez certains clients, [elles] n'arrivent plus à trouver la ressource et qu'est-ce qu'elles font ? Elles se retournent vers ces plateformes pour essayer de trouver l'indépendant qui va être sur ces plateformes. Et qu'est-ce qu'elles font ? Elles mettent du markup<sup>25</sup> parmi tout ça.* » ACHA2.

« *L'ESN n'arrive plus à recruter dans ce milieu et donc on a des tonnes de demandes d'ESN pour dire « Est-ce qu'on peut travailler avec vous, on a besoin de freelances ? »* » STUP2

Conséquence indirecte, mais néanmoins prégnante de cette concurrence sur des profils similaires, plutôt que de rémunérer des ESN au prix fort alors qu'une partie des consultants délégués sont des indépendants, les directions achats de plusieurs grands groupes ont considéré qu'elles avaient tout intérêt à s'adresser directement aux intermédiaires de plateformes pour y trouver les mêmes compétences, à un coût moindre.

### 3.1.3. Une concurrence avec les agences de communication sur les métiers de la communication et du graphisme

Également nombreux à être inscrits sur les plateformes, les profils des métiers de la communication (rédacteurs, chargés de relations média, social media managers...) et du graphisme (maquettiste, graphiste, Webdesigner...) permettent aux intermédiaires de venir directement concurrencer les agences de communication, qu'elles soient grandes enseignes de niveau national comme TBWA, Publicis ou de plus petites agences implantées dans des métropoles régionales ou encore des moyennes agglomérations.

En 2017, une étude publiée par Malt<sup>26</sup> indiquait que 27 % des freelances exerçaient dans les métiers créatifs et 24 % dans les métiers de la communication et du marketing.

Même si les autres métiers commencent à prendre de l'ampleur, les métiers du web sont encore prédominants. Les freelances Malt travaillent dans les métiers suivants :



<sup>25</sup> Taux de marge

<sup>26</sup> <https://cdn.malt.com/etude-freelance-2017/etude-complete-malt-ouishare-2017.pdf>



Ici, ce sont principalement les plateformes généralistes qui entrent en concurrence frontale avec les agences de communication, en particulier sur les métiers de création de contenus et d'animation de communautés sur les réseaux sociaux.

*« Si on prend la verticale market, com, créa, nos concurrents ça va être Havas, Publicis, TBWA ». STUP1*

Néanmoins, les intermédiaires collectifs sont également particulièrement actifs sur ces métiers dont une partie est proche de ceux des métiers du digital, notamment s'agissant des sites Web et des applications mobiles qui nécessitent de faire appel à des compétences en design. Les collectifs interviennent principalement auprès de PME implantées dans les métropoles régionales et les petites métropoles. À ce titre, bien que d'une manière probablement marginale, ils viennent concurrencer les petites agences de communication et de publicité implantées sur ces bassins d'emploi. Nous avons cependant pu noter au cours de nos entretiens avec ces acteurs qu'ils intervenaient également pour le compte de grands groupes.

### **3.1.4. Une concurrence avec les cabinets de conseil sur les métiers de la stratégie et de la transformation**

La concurrence avec les cabinets de conseils tels que Bain, Deloitte, Accenture, McKinsey ou encore EY est principalement le fait des intermédiaires conseil. Les grandes plateformes start-up, les spécialistes des métiers de l'intermédiation comme les intermédiaires collectifs sont quasiment absents de ce segment.

*« Il y a un côté intérim si vous voulez, je pense que ça se substitue pas mal aux SSII, c'est-à-dire que parfois, ils n'ont pas envie d'avoir un cabinet de conseil sur le dos, ils veulent avoir une ressource à leur main, qu'ils vont diriger, et ça c'est possible avec One Man Support et ce n'est pas possible avec un cabinet. » CONS2*

Cela tient aux profils des freelances regroupés au sein des intermédiaires conseil, que l'on ne trouvera pas dans les autres types d'intermédiaires. Il s'agit en effet d'indépendants de haut niveau ayant préalablement exercé au sein de ces mêmes cabinets (Bain, Accenture...) qui constituent une communauté d'experts capable de répondre en collectif ou individuellement aux demandes de grands groupes, industriels ou bancaires en particulier, pour des projets le plus souvent de l'ordre plusieurs mois.

*« Ce qu'on sait faire, c'est quand un client vient nous voir et nous dit, « Écoutez, je n'ai pas forcément besoin d'une équipe complète, je n'ai pas forcément besoin d'une marque, j'ai juste besoin de quelqu'un qui est passé par ces cabinets de conseil et qui en a acquis les méthodologies et les réflexes. Je n'ai pas envie de payer tout ce qu'il y a autour, la marque, le partner, les services connexes. Je veux juste payer l'indépendant ou l'indépendante « sec », sans services autour, au prix de l'indépendant qui est beaucoup moins cher que le prix du cabinet de conseil. » CONS1*

Comparables aux intermédiaires collectifs, ces acteurs disposent parfois de plateformes, notamment pour attirer des consultants désireux de s'émanciper de leurs cabinets d'origine et de systèmes de commission contraignants pour leurs propres rémunérations. Elles visent également à faire le poids face aux acheteurs et vis à vis des grands cabinets de conseil.

Bien que ces acteurs soient en concurrence avec les grands cabinets de conseil, ils n'en sont d'ailleurs pas moins également sollicités par ces derniers pour compléter leurs équipes pour des expertises spécifiques.

En effet certains d'entre eux, tout en reconnaissant être plus compétitifs que les cabinets de conseils,

mettent en avant leur complémentarité.

*« Donc on n'est pas concurrent des cabinets de conseil même si on réalise du conseil; on est à côté puisque je réalise 30 % de mon chiffre d'affaires avec les cabinets de conseil. »* CONS1

Notons que leur impact sur ce marché peut être qualifié de relativement marginal à ce jour compte tenu de leur taille comparativement aux grands cabinets. Cependant, si jusqu'à présent, les indépendants intervenants au travers de ces acteurs étaient presque exclusivement des experts en seconde partie de carrière, les représentants de ces structures nous ont indiqué observer une montée de demandes de profils plus juniors souhaitant les rejoindre.

Il convient enfin de relever que les intermédiaires conseil concurrencent également les cabinets de management de transition en raison à la fois de la nature similaire des missions sur lesquels ces deux catégories d'acteurs se positionnent et du différentiel de coût pour les clients utilisateurs.

*« Oui c'est un concurrent. On a beaucoup parlé conseil, on n'a pas tellement parlé executive interim management, [Management de Transition]. Je ne vais pas vous l'apprendre, c'est le leader à Paris. Ils ont des niveaux de marge beaucoup plus élevés que les miens. Tous les membres de ma communauté en management de transition sont dans leur base de données. Quand je parle avec les membres de leur communauté, à de rares exceptions près, ils disent, « Ok, [Management de Transition], ils font un très bon travail, ils m'aident à trouver un projet, c'est super, mais c'est des voleurs. »* CONS1

### **3.1.5. Une faible concurrence avec agences d'emploi privées**

Acteurs *historique* de l'intermédiation de personnel, les entreprises de travail temporaire ont construit, au fil des négociations de branche et des évolutions de la réglementation, un ensemble de dispositions visant à assurer aux salariés intérimaires qu'elles emploient, une protection sociale presque équivalente à celle des salariés en contrat à durée déterminée.

L'activité principale de ces entreprises étant la mise à disposition d'entreprises des salariés à titre temporaire, on aurait pu considérer que les acteurs de l'intermédiation de freelances BtoB seraient en concurrence frontale avec elles et conduire la représentation du secteur à réagir fortement afin de préserver l'exclusivité de leur activité et leur système de protection sociale présenté comme un modèle de flexi-sécurité.

Or, à l'exception de certains métiers faiblement qualifiés dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et de la logistique sur lesquels se sont positionnées quelques plateformes, la profession du travail temporaire ne considère pas que les plateformes de travail BtoB viennent concurrencer les entreprises de travail temporaire.

*« Si vous parlez de Upwork ou de Freelance, vous allez trouver des gens à haut niveau de compétences que vous n'allez pas trouver dans le travail temporaire. Majoritairement, le travail temporaire, c'est de la flexibilité avec des qualifications faibles. Si on parle de grande masse, des très hautes compétences dans le travail temporaire, c'est infime à l'intérieur du chiffre d'affaires. »* FIRM2

Au-delà du faible degré de concurrence, cette posture à l'égard des plateformes de freelancing est fondée sur le concept juridique du prêt de main d'œuvre. Dès lors qu'une plateforme d'intermédiation se borne à faciliter le rapprochement de l'offre et de la demande, comme le font notamment les cabinets de recrutement, il n'y a pas lieu de considérer de concurrence sur le plan de la réglementation. *« On a toujours été saisi de difficultés, d'articulations, avec des plateformes qui interviennent sur des segments de travail non qualifié dans la logistique, dans la distribution, dans l'hôtellerie, et on n'a jamais été amené à prendre position sur du détachement de freelances. »* commente ainsi la Déléguée générale de la Fédération des agences d'emploi privées – EXPR2. En revanche, si une plateforme agit en « mettant à disposition » des travailleurs (quel que soit leur statut)

auprès d'entreprises utilisatrices, tout en fixant le prix de l'intervention, cela caractérise le prête illicite de main d'œuvre.

La frontière entre une prestation d'intermédiation et de mise à disposition se révèle en tout état de cause particulièrement étroite. Reste que la fédération du secteur considère que : « *C'est juste une modalité digitale, moderne sur le plan technologique, pour structurer cette activité d'intermédiation. Il n'y a pas de contournement de règles qui poserait un problème à la fois de principe et de concurrence déloyale.* » EXPR2

En fin de compte, plus que de concurrent, le marché des freelances dans une relation BtoB est davantage considéré par les groupes d'intérim comme une opportunité de développer une ligne d'activité complémentaire à celle de la mise à disposition de personnel (voir Chap. 5.2.3. - Les ETT en embuscade)

### **3.2. Une concurrence frontale avec les ESN**

Dans cette sous-partie nous nous intéresserons aux raisons pour lesquelles l'évolution des modes de recours aux prestations IT et le développement des nouveaux modes d'intermédiation de compétences via les intermédiaires plateformes ont contribué à une remise en question du recours à une partie des prestations traditionnellement réalisées par les Entreprises de Services du Numérique (ESN, ex SSII).

Il convient tout d'abord de rappeler les catégories de prestations délivrées par les ESN. Celles-ci peuvent schématiquement être regroupées en quatre domaines principaux :

- la gestion de parcs informatiques
- la gestion des infrastructures techniques et des applicatifs
- la maintenance opérationnelle des parcs applicatifs
- le développement et l'adaptation d'applications.

Ces prestations sont proposées par des grands groupes comme Cap Gemini, Altran ou encore ATOS.

Les deux premiers domaines de prestation sont le plus souvent gérés par les ESN *via* des compétences basées dans des pays à bas coûts. S'agissant de la maintenance opérationnelle des parcs applicatifs, selon leur degré de complexité, celle-ci est externalisée à l'étranger ou gérée directement par les équipes des ESN basées en France. Toutes sont des prestations à faible valeur ajoutée.

Le développement d'applications, se décompose lui en trois sous catégories : les développements d'applications stratégiques dédiées à une seule entreprise (cœur de métier) – par exemple le développement d'une nouvelle plateforme de réservations pour Booking ou encore la création d'applications d'optimisation et de suivi d'un processus de production dans l'industrie automobile. Ces développements s'échelonnent généralement sur des durées allant de 6 mois à 2 années et nécessitent des compétences pointues dont l'entreprise ne dispose pas.

La seconde sous-catégorie prend la forme de développements réalisés sur des sujets complexes pour lesquels l'ESN et l'entreprise mettent en commun leurs ressources pour trouver de nouvelles solutions à un sujet complexe. Par exemple le développement d'outils d'analyse de données combinant l'intelligence artificielle et le Big data.

Enfin, la troisième sous-catégorie a trait à des développements ou des adaptations d'applications pour lesquelles l'entreprise cliente a une vision précise de ce dont elle a besoin, des compétences nécessaires, le plus souvent pour une durée limitée. Il s'agit principalement de mise à disposition de compétences sur des activités à relativement faible valeur ajoutée. En fonction des ESN, cette sous-catégorie de prestations représente entre 20 et 30%, voire jusqu'à 80% de leur volume d'affaires.

C'est à la fois sur la maintenance des parcs applicatifs et sur le développement/adaptation de d'applications à faible valeur ajoutée que les acteurs de l'intermédiation, en particulier les start-up, viennent se positionner comme alternative aux ESN. Il s'agit principalement de mise à disposition de ressources, plus que d'engagements de résultats, bien que les intermédiaires spécialistes se positionnent également sur des prestations à forte valeur ajoutée.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que les activités liées au développement logiciels via les intermédiaires plateformes gagnent davantage en importance que les autres catégories d'activités. Ainsi, bien que tiré d'une analyse réalisée au niveau mondial, le récent rapport du BIT sur le sujet montre que leur part est passée de 39 à 45% des tâches réalisées entre 2018 et 2020 alors que la part des autres activités s'est dans l'ensemble réduite.

Remote software and tech gigs increase



Source : ILO World Employment and Social Outlook 2021

Un constat notamment partagé par le dirigeant d'une plateforme spécialiste de l'intermédiation de freelances.

*« L'IT représente 45 % de mon volume, mais j'ai quand même 55 % qui sont dans d'autres domaines d'activité et là, je n'ai pas de concurrent. Les Malt ou Comet veulent tous se positionner sur l'IT ». FIRM1*

Et confirmé par une start-up.

*« On est donc devenu une vraie alternative à l'ESN/SSII »* lequel ajoute : *« Les SSII aujourd'hui ont de la valeur dans leur capacité à proposer des projets à engagement de résultat à leurs clients. Mais dès lors que c'est pour faire de l'assistance technique, elles n'ont plus de valeur »* (STUP1)

Au-delà de la concurrence sur les métiers que nous avons abordée plus haut, l'une des raisons majeures à la concurrence frontale des plateformes avec les ESN tient aux niveaux des commissions élevés pratiquées par les ESN, notamment sur les prestations à faible valeur ajoutée. De fait, le différentiel entre les tarifs pratiqués par ces dernières et les plateformes ne pouvait que conduire les grands clients utilisateurs à réinterroger l'allocation de leur recours entre les deux catégories d'acteurs, comme nous l'expliquerons plus loin. De même que les freelances à vouloir s'émanciper des ESN.

« Les SSII aujourd'hui ont de la valeur dans leur capacité à proposer des projets à engagement de résultat à leurs clients. Mais dès lors que c'est pour faire de l'assistance technique, elles n'ont plus de valeur. Donc les clients commencent à se rendre compte de plus en plus que si je passe par une SSII pour faire de l'assistance technique, la moitié des consultants que la SSII met à disposition sont des indépendants et la SSII prend entre 20 et 25 % de marge sur ces indépendants » (STUP3)

L'analyse lexicale réalisée sur les interviews conduits durant notre recherche vient également faire ressortir l'importance que revêtent les ESN comme cible privilégiée par les plateformes. Ainsi dans le sous-lexique du marché de prestations freelances « Discuter les business models de l'intermédiation B2B », les mots *ESN* ainsi que *SSII* ressortent notablement des verbatim utilisés principalement par des personnes travaillant pour des start-ups développant des plateformes B2B et des firmes spécialistes des métiers de l'intermédiation (pour plus de détails voir Partie 2 : L'analyse des discours des acteurs).

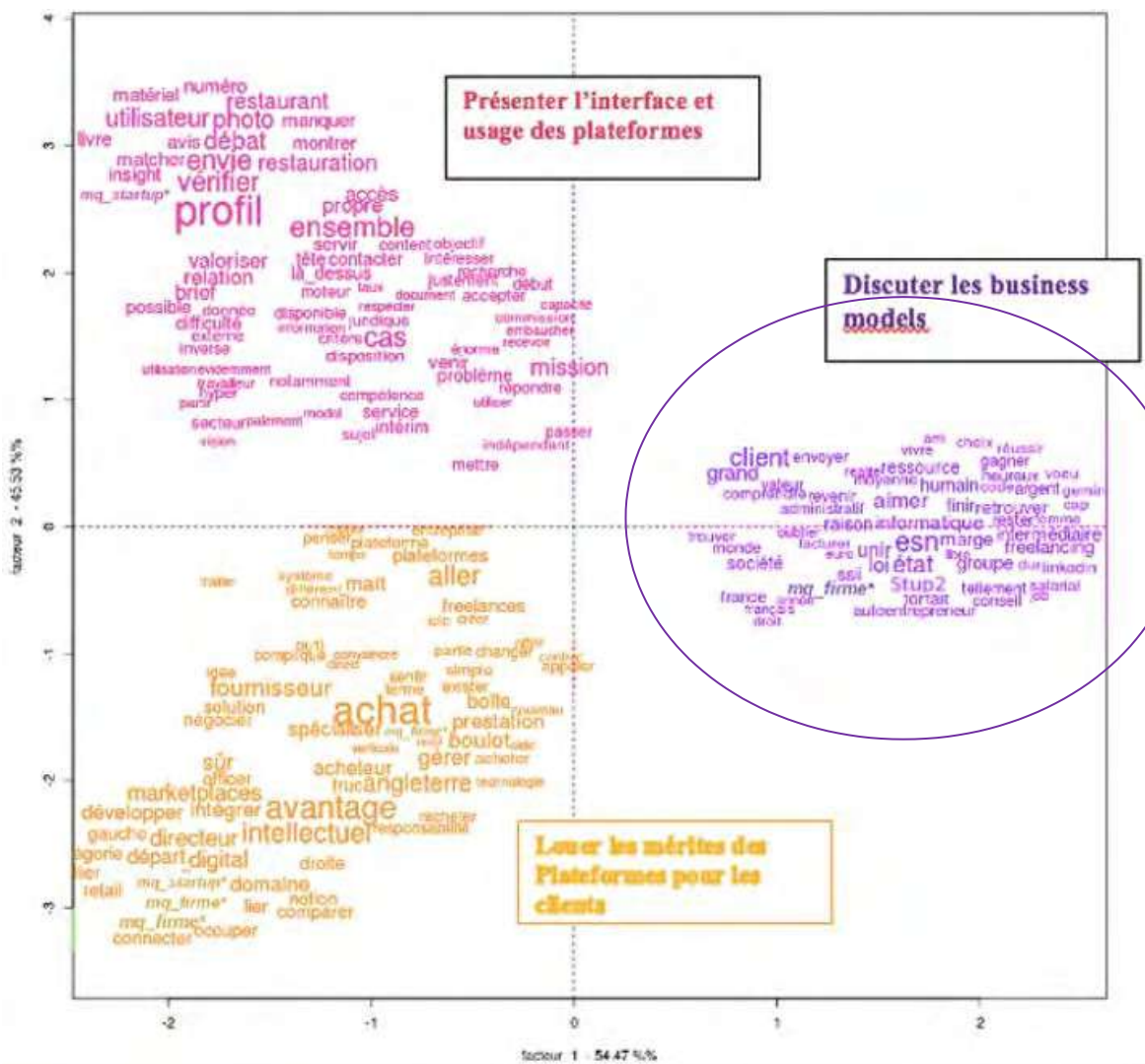


Figure 2 : Les 3 sous-lexiques du marché de la prestation freelance

Dans la sous-partie suivante, nous allons traiter des raisons pour lesquelles les entreprises, au travers de leurs directeurs d'achats, en particulier dans les grands groupes du CAC 40, opèrent un basculement de leurs recours aux ESN vers les plateformes d'intermédiation.

### **3.2.1. Les raisons de la substitution croissante d'une partie du champ d'activité des ESN au profit des intermédiaires plateformes.**

#### **3.2.1.1. L'impact des directions Achats sur l'arbitrage entre ESN et intermédiaires plateformes**

Pendant plusieurs décennies le recours aux ESN était décidé et piloté par les directions générales et les directions des systèmes d'information. Or depuis quelques années, les directions Achats, notamment de groupes faisant intervenir des consultants IT en grand nombre (plus d'une centaine), se sont penchées sur le coût et les niveaux de facturation pratiqués par les ESN, en particulier pour les prestations considérées comme étant à faible valeur ajoutée (voir *supra*).

Les niveaux de marge pratiqués par ces dernières (en général entre 20 et 40% de marge brute additionnée au coût journalier), apparaissant notablement supérieurs au coût que représente le recours à des freelances inscrits sur les plateformes, plusieurs grandes directions Achats ont fait le choix de se tourner vers elles au détriment des ESN.

Il convient en outre de noter qu'au-delà des taux de marge pratiqués, les ESN doivent couvrir des frais de structure et de fonctionnement bien plus importants que ceux que supportent les intermédiaires de freelances. Et les inter-missions y occupent une place centrale. Alors que les ESN doivent rémunérer leurs consultants durant les inter-missions, les intermédiaires plateformes bénéficient d'un double avantage. Dans la majorité des modèles d'affaires, les honoraires dus aux freelances ne font que transiter par la plateforme - contribuant au passage à alimenter la trésorerie tant que la mission n'est pas terminée

- et de par leur statut, seule la mission est sujette à "rémunération".

En outre, plusieurs personnes interrogées nous ont confirmé que des ESN délèguent des équipes rassemblant à la fois leurs propres salariés et des freelances. Ce phénomène apparemment répandu, a amené les directions Achats à s'interroger sur la pertinence de continuer à recourir à elles alors même que leurs niveaux de facturation sont supérieurs à ceux pratiqués par les intermédiaires plateformes.

*« Les clients commencent à se rendre compte de plus en plus que si je passe par une SSII pour faire de l'assistance technique, la moitié des consultants que la SSII met à disposition sont des indépendants et la SSII prend entre 20 et 25 % de marge sur ces indépendants ». STUP1*

Un constat également partagé par le dirigeant d'un intermédiaire conseil : *« Ce qui se passe en réalité aujourd'hui c'est que les ESN elles-mêmes font appel à des salariés portés pour après les mettre à disposition d'entreprises qui veulent faire appel à un freelance donc on arrive à la situation où le salarié porté qui pouvait passer directement doit verser à sa boîte de portage, payer ses charges, reverser aussi à l'ESN donc au final l'entreprise va payer quatre fois plus la prestation et le salarié porté va toucher trois fois moins. » CONS1*

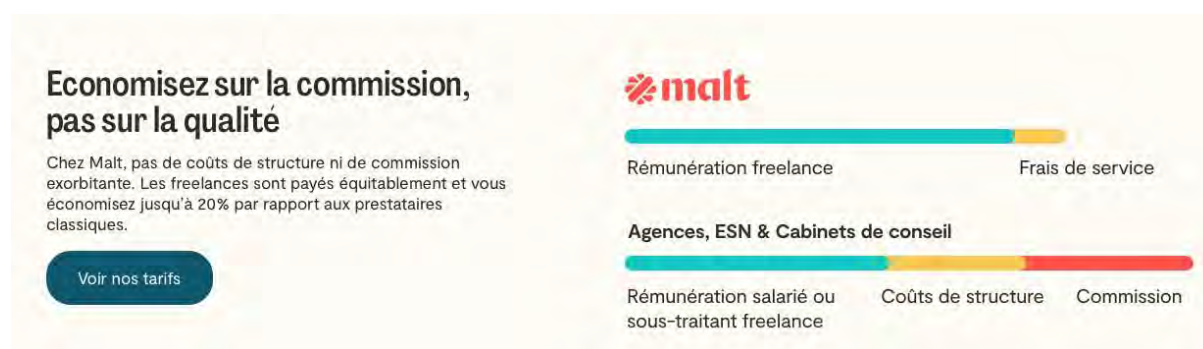
Au regard de ces différents éléments, il ressort clairement que les différentiels de coûts entre les ESN et les start-up ainsi que les plateformes spécialisées est le facteur principal du basculement opéré au détriment des ESN. Cependant d'autres éléments sont venus renforcer ce phénomène.

### 3.2.1.2. Les intermédiaires de plateformes ont élargi leur gamme de services au-delà de la simple mise en relation pour convaincre les directions achats

Un autre facteur ayant contribué à une bascule du recours aux ESN en faveur des intermédiaires plateformes est le développement de services proches de ceux de l'ingénierie. A leurs débuts, la proposition de valeur des intermédiaires plateformes reposait sur un principe simple. Être le lieu de mise en relation entre une entreprise à la recherche d'un profil aux compétences précises (développeur Web, Web designer, graphistes, etc.) et un indépendant répondant aux critères recherchés.

Depuis, les intermédiaires plateformes ont étoffé leur offre de services en proposant notamment l'assistance à la constitution d'équipes projets. Un nouveau champ, venant directement se positionner sur un territoire qui était jusqu'alors l'apanage des ESN.

Bien que ce type de service ne soit pas aussi clairement présenté sur les sites des principaux intermédiaires plateformes, il a amplement contribué à accroître leur référencement, notamment chez les grands groupes du CAC 40. Malt, par exemple, propose depuis octobre 2020 le service Malt Plus. Il est présenté sur le site internet « comme l'alliance unique d'experts du recrutement et d'une intelligence artificielle avancée pour trouver les meilleurs talents, sans perdre de temps ». Et d'argumenter plus loin sur l'économie potentielle en décomposant et comparant les structures de coûts entre la start-up et une ESN tout en mettant en avant une économie pouvant aller jusqu'à 20 % (visuel ci-dessous).



La plateforme Comet propose une offre comparable, dénommée Fleet. Ainsi, sur son site internet, la page dédiée à l'offre Fleet indique : « Vous cherchez à constituer une équipe sur mesure aux compétences diverses pour vos projets ? CometFleet rassemble pour vous une équipe de freelances en adéquation avec vos besoins dans un cadre forfaitaire et vous accompagne de la conception à la livraison jusqu'à la maintenance. Elle précise plus loin : « On s'occupe de tout. Engagés au forfait, nous sommes en charge de toute la réalisation du projet. Des premières spécifications jusqu'au livrable final, en passant par le MVP, les itérations et les tests, nous pilotons l'ensemble. Détendez-vous, tout est sous contrôle ».

Et une startup d'ajouter : « Nous, on va être la couverture globale, « the umbrella company », qui va permettre aux Achats, aux grands groupes, d'avoir une seule tête avec qui négocier et discuter » STUP3

De même une plateforme spécialisée indiquait lors de notre entretien :

*« On commence à proposer des engagements de résultat sur des projets de petite taille puisqu'on est capable de mettre jusqu'à 10 consultants indépendants chez un client et de coordonner le projet pour eux et de faire en sorte que ça fonctionne très bien. Donc on commence à marcher un peu sur les plates-bandes des SSII sur des projets de petite taille. » FIRM1*

Au cours de nos entretiens, des Directeurs Achats et les intermédiaires nous ont confirmé l'impact majeur que ce nouveau service a eu sur la remise en question de leur recours aux ESN sur des projets non stratégiques faisant appel à de petites équipes. Ainsi un Directeur Achats constate qu'« *il suffit de regarder l'évolution du business model de Malt lui-même qui est passé de la mise à disposition de gens à l'engineering de missions* » ACHA1. Ce que confirme l'un des dirigeants d'intermédiaire plateforme interrogé : « *Les SSII sont aussi un peu nos concurrents parce qu'on commence à proposer des engagements de résultat sur des projets de petite taille puisqu'on est capable de mettre jusqu'à 10 consultants indépendants chez un client et de coordonner le projet pour eux et de faire en sorte que ça fonctionne très bien. Donc on commence à marcher un peu sur les plates-bandes des SSII sur des projets de petite taille.* » STUP1

### **Encadré : un discours invitant résolument les entreprises à faire appel aux plateformes plutôt qu'aux ESN**

La consultation des sites internet des intermédiaires plateformes rend également compte de discours les positionnant comme alternative aux ESN. La plateforme Kicklock qui se présente comme la « première communauté qualifiée d'ingénieurs et talents Tech » avec 70 000 ingénieurs et talents Tech inscrits, propose ainsi des services en ingénierie au forfait ou en assistance technique.

#### **Les avantages de Kicklox pour les responsables techniques**

Nos savoirs faire complémentaires s'adaptent à votre besoin pour vous permettre d'accéder aux compétences techniques.



##### **Intégrez des compétences rares dans votre équipe**

Près de 70.000 ingénieurs et talents tech qualifiés sont référencés sur Kicklox. Entrez en contact avec eux en quelques clics.



##### **Anticipez les pics d'activité de votre équipe**

Si la charge de travail augmente, intégrez rapidement un prestataire externe à votre équipe.



##### **Développez de nouveaux projets**

Avancez plus vite sur votre cœur d'activité en pilotant certains projets au forfait à une équipe d'indépendants.

D'une manière plus frontale encore que Malt, la plateforme Comet développe un discours différenciant vis-à-vis des ESN en affirmant apporter aux acheteurs jusqu'à 65 % d'économies sur leurs dépenses en prestation intellectuelles.



## Faites de vraies économies

Payez pour des talents, pas pour des structures. À la différence des ESNs, agences ou cabinets, nous n'empilons pas les commissions. Notre modèle transparent et dégressif vous permet d'économiser jusqu'à 65% de vos dépenses de prestation (hors Taux Journaliers Moyens).

N'étant plus un simple service de mise relation, mais de plus en plus des opérateurs de services, les intermédiaires plateformes ont de facto pu pénétrer les directions d'achats en proposant, outre des compétences à un coût moindre que celui des ESN, des services structurés comparable à de l'ingénierie de projets.

### 3.3. La concurrence entre intermédiaires BtoB sur les PME et les grands clients

#### 3.3.1. Une concurrence ancienne et en développement sur la clientèle PME

Le marché des PME est principalement adressé par les plateformes start-up, les intermédiaires collectifs et les plateformes spécialisées. Y interviennent beaucoup moins les intermédiaires conseil en raison de la nature de leurs prestations.

S'ils ne l'adressent pas de la même manière – les collectifs capitalisent surtout sur le réseau de contacts de leurs membres et la proximité qu'il peuvent avoir avec les PME via notamment leur implantation locale, alors que les plateformes start-up tirent parti de la « simplicité » du fonctionnement et la facilité d'accès à leur plateforme – ces deux catégories d'intermédiaires étant bien en concurrence sur ce marché, certes diffus, mais d'autant plus important que la digitalisation a connu un mouvement d'accélération avec la crise du Covid-19.

Ainsi ce freelance témoigne que « Sur [STUP], on a beaucoup de petites entreprises, de particuliers qui se lancent, des petits commerces, en plus de très grosses entreprises. Tandis que chez [COLL], ce sont plus des moyennes entreprises avec qui on travaille. ». WRKR2

Le marché des PME, en particulier sur les prestations de développement Web, apparaît en outre d'autant plus intéressant pour ces acteurs qu'il n'est traité qu'à la marge par les grandes ESN.

« Quand vous êtes une petite structure et que vous avez besoin de consultants pour un projet, si vous vous adressez à Cap Gemini ou à d'autres, ils ne vous répondent même pas. Il faut donc qu'ils trouvent des indépendants ou des petites SSII locales. Donc le business model du freelancing, il est très fort dans les grosses sociétés, parce qu'elles gèrent de la compétence, mais également très fort dans toutes les petites boîtes parce qu'elles n'ont pas la chance d'être considérées par les grosses SSII. » FIRM1

Il est en outre intéressant d'observer le mouvement de régionalisation des startup avec certaines d'entre elles, historiquement implantées sur Paris, ouvrant des bureaux dans les grandes métropoles. Reste à savoir dans quelle mesure les revenus supplémentaires attendus de ces implantations seront suffisants pour absorber les coûts générés par l'ouverture de nouveaux bureaux. De ce point de vue, les acteurs collectifs ne supportant que peu de coût du foncier, ou ont un modèle économique, qui quand il intègre des espaces de Coworking, bénéficie des revenus qu'ils peuvent en tirer, sont plus avantagés.

### 3.3.2. Une concurrence marquée sur les grands groupes

Au-delà du marché des PME, le domaine sur lequel les intermédiaires BtoB se trouvent le plus en concurrence est certainement celui des grands groupes, en particulier ceux du CAC40.

Pour l'ensemble des acteurs de l'intermédiation, qu'il s'agisse des start-up, des intermédiaires conseil, des collectifs et pour des raisons historiques des spécialistes de l'intermédiation, les grands groupes sont une cible prioritaire. Toutefois, la temporalité dans ce mouvement de conquête de ces grands clients diffère. Ainsi les intermédiaires conseil, en raison de leurs profils (le plus souvent d'anciens de grands cabinets de conseil) et du niveau d'expertise de leurs freelances et de la nature de leurs missions (Conseil en management, transformation opérationnelle pour le compte de directions générales) ont dès le départ travaillé pour les grands groupes. « *Nos trois plus gros clients actuellement sont Crédit Agricole, Airbus et Matmut et un gros groupe d'aéronautique. Comme, une très grosse banque scandinave.* » CONS2

Après avoir émergé en délivrant leurs services principalement auprès des PME, les plateformes start-up ont entrepris de conquérir les groupes du CAC40 en capitalisant sur l'importance de leur vivier de freelances et en développant des services pour les directions achats. De la sorte ils sont venus directement concurrencer les spécialistes des métiers de l'intermédiation, qui avaient une relation historique avec les grands clients.

*« STUPI n'était absolument pas sur les grands comptes et aucun acteur n'y était. On est rentré chez L'Oréal, chez Danone, chez Bic, et assez rapidement, un an et demi après, je les [les STUP] ai retrouvées en concurrence sur un appel d'offres chez Michelin. »*  
FIRM3

Les intermédiaires collectifs, bien qu'étant moins importants que les start-up, parviennent également à intervenir pour des grands comptes en capitalisant sur leur réactivité et leurs contacts personnels.

*« Pour Air France, on a été capable de trouver je ne sais pas combien de développeurs en très peu de temps, ce qui extrêmement difficile sur le marché, et du coup, on a gagné le contrat comme ça, parce qu'ils avaient trop besoin de développeurs seniors rapidement. Engie, c'est une suite d'événements qui a fait qu'on a réussi à rentrer aux achats et comme ça s'est bien passé, on a multiplié les missions, les intervenants. Une fois qu'on y était, comme ça se passait bien, on y est resté. Pour la Banque de France, j'ai eu le contact par la dir. Com et c'est elle qui veut travailler avec moi et c'est comme ça que j'ai fait rentrer le projet ». COOP2*

Quelles que soient leurs motivations : course à la taille et effet d'image pour les start-up, clients procurant le plus souvent des missions longues et rémunératrices pour les intermédiaires conseils et les collectifs, les grands groupes sont l'objet d'une concurrence importante entre les acteurs de l'intermédiation.

### **3.3.2.1. Via des offres de services de présélection d'équipes clé en main**

Ces offres de services vont au-delà du rapprochement entre une demande et une offre de compétences (matching, marketplace) pour proposer la constitution d'équipes de freelances « clé en main » prêtes à travailler sur des projets spécifiques. Cette forme d'intermédiation, faisant appel à des outils de présélection (sourcing) mobilisant des algorithmes de matching utilisés par des responsables clientèle en réponse aux demandes des grands comptes, a permis à certaines plateformes de pénétrer ce marché. Ces offres de présélection d'équipes sont surtout un élément de différenciation important entre intermédiaires, comme nous l'avons noté plus haut.

L'importance et la richesse des bases de données de freelances inscrits permettant d'être en capacité de constituer des équipes aux profils variés ressortent comme un second aspect complémentaire essentiel pour prétendre à proposer ce type d'offre aux grands comptes.

Elles sont l'apanage de plateformes rassemblant des communautés de plusieurs dizaines de milliers à plus de 100 000 freelances. On y retrouve des acteurs tels que Malt, Comet, Crème de la Crème, Yoss ou encore Freelance.com. « *Nos principaux concurrents, c'était, en France, Malt, Crème de la crème ou Comet, des plateformes digitales à destination des indépendants « cols blancs.* » FIRM3.

Cependant, les autres catégories d'intermédiaires que sont les collectifs et les acteurs coopératifs et, dans une moindre mesure, les intermédiaires conseil, parviennent également à se positionner sur ce segment d'offre malgré le fait qu'ils utilisent d'autres modalités (notamment en capitalisant sur leurs groupes Facebook) que purement algorithmiques pour constituer une équipe.

### **3.3.2.2. Et des fonctionnalités de gestion et de suivi des freelances éléments de différenciation entre intermédiaires**

Le second élément de différenciation entre intermédiaires plateformes a été la mise en place des solutions de gestion et de suivi des freelances—Freelance Management System (FMS). Ils sont un véritable Cheval de Troie pour pénétrer les grands groupes et garantissent dans une certaine mesure, à celles des plateformes qui y sont parvenues, une position dominante vis-à-vis de leurs compétiteurs.

Aussi la mise en place de ce type d'outils fait l'objet d'une vive concurrence entre les start-up et les plateformes spécialisées.

*« Il y a bien concurrence entre plateformes, notamment sur la mise en place d'outils de Freelance Management System. » FIRM3*

Les intermédiaires les plus négativement impactés sont les collectifs qui ne veulent pas s'y engager ou bien n'ont pas la capacité d'investissement suffisante pour développer ces solutions.

## Encadré : Un discours des plateformes résolument orienté acheteurs

### Les avantages de Kicklox pour les acheteurs

Nos savoirs faire complémentaires s'adaptent à votre besoin pour vous permettre d'accéder aux compétences techniques.



#### Rationalisez votre stratégie d'achats

Grâce à notre offre Kicklox Global, nous assurons le partage commercial de tous vos freelances. Référez uniquement Kicklox en fournisseur pour collaborer avec des milliers.



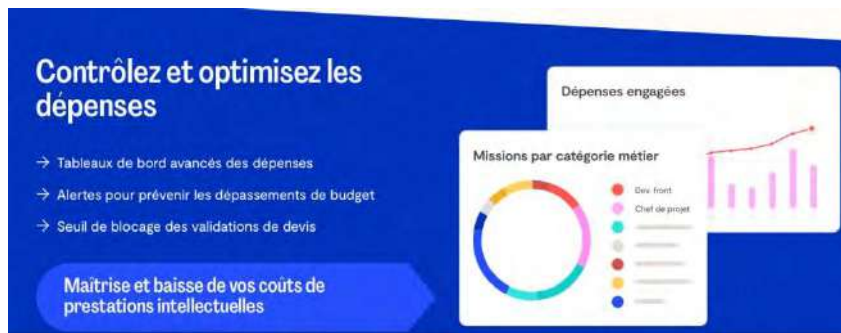
#### Gagnez du temps et de l'argent au quotidien

Nous gérons tous les risques liés aux contrats que nous partons entre un indépendant et votre entreprise. Vous êtes aussi couvert par une RC Pro AXA.



#### Gérez plus facilement votre éco-système de fournisseurs

Nous développons votre "Vendor Management System" sur mesure afin de gérer efficacement l'ensemble de vos partenaires.



Malt

**Gagnez en sécurité et conformité pour toutes vos prestations externes**

- Tous vos freelances en règle**  
Vérification et centralisation des documents légaux de vos indépendants. En savoir plus
- 100% de conformité**  
Signature en ligne de vos conditions contractuelles (cession de droits, RGPD, confidentialité, etc.)
- Toutes vos missions couvertes**  
Protection de chaque mission par une assurance RC Pro AXA.

**Réduisez vos coûts de gestion administrative**

- Rapprochement et baisse du nombre de factures**  
Un seul fournisseur à référencer & contrat cadre à signer.
- Centralisation des documents**  
Vos contrats & missions stockés sur votre compte Malt (devis, contrats, factures, documents légaux)
- Des freelances payés rapidement**  
Vous effectuez tous les paiements en 1 seule fois, à 45 jours. Malt règle les freelances en 5 jours via l'avance de trésorerie.

### 3.3.3. La concurrence entre intermédiaires plateformes autour de la fidélisation des freelances

Comme nous l'avons souligné plus haut, l'enjeu de la fidélisation est majeur pour les intermédiaires B2B du travail. Sans un courant régulier, et croissant, de demandes clients, il leur est difficile de développer et fidéliser une communauté de freelances. De même, sans un volume suffisant de freelances inscrits, la plateforme ne pourra maintenir et développer son courant d'affaires.

« L'enjeu d'une marketplace c'est de savoir donner à manger à ses freelances parce que sinon ils s'en vont assez rapidement. » FIRM3.

En outre, à l'instar de ce que l'on observe pour les intérimaires, les freelances ont tendance à s'inscrire sur plusieurs plateformes afin de maximiser leurs chances de trouver des missions.

Or bien que le nombre d'indépendants soit en croissance et que les intermédiaires revendiquent de plusieurs dizaines à centaines de milliers de freelances inscrits (plus de 200 000 chez Malt, 370 000 chez Freelance.com, 70 000 chez Kicklox), les profils disposant d'une expertise dans un domaine pointu ou ayant déjà une expérience significative dans leur métier, font l'objet d'une forte concurrence pour les attirer et les retenir.









Comme nous l'avons souligné plus haut, les leviers mobilisés à destination des freelances par les intermédiaires plateforme sont pourtant, à la différence notable des intermédiaires conseil et collectifs, limités. L'essentiel passe par la place de marché et le principal levier mobilisé par les plateformes pour retenir leurs freelances sont les missions. Plus avant, leur enjeu est d'agir rapidement faute de quoi, les freelances étant généralement inscrits sur plusieurs plateformes, ils iront à la concurrence.

*« Je disais souvent à mes consultants, vous avez maximum une semaine pour les staffer, idéalement trois jours. Si dans les trois jours, le candidat ne s'est pas vu proposer une mission, la probabilité chute de pouvoir le placer en mission, parce que ça veut dire qu'il est aussi sur d'autres plateformes. L'enjeu est de rester le moins longtemps possible sans mission. » FIRM3*

Le second levier sur lequel les plateformes se font concurrence regroupe l'ensemble des services additionnels à la mise en relation proposés aux freelances, principalement de portage administratif (outils de comptabilité, portage, banque), de dispositifs d'assurance (responsabilité civile) et de prévoyance (mutuelle, assurance accident). Il apparaît cependant difficile de mesurer la réelle portée de ces services en termes de différenciation car la presque totalité des acteurs les proposent aujourd'hui, et pour ce qui concerne les freelances ayant déjà plusieurs années d'expérience, ils se sont souvent organisés sans attendre qu'on les leur propose.

### Services proposés aux freelances par Comet.io

Pour conserver les avantages du salariat, et vous faire bénéficier de la liberté du freelancing, comet s'est allié aux meilleurs partenaires pour sa communauté.

 <p><b>LOGEMENT</b></p> <p><b>Cautioneo</b></p> <p>Le garant nouvelle génération qui facilite l'accès à la location des locataires tout en protégeant les propriétaires.</p>	 <p><b>COUVERTURE SANTE</b></p> <p><b>WeMind</b></p> <p>Santé prévoyance, garantie logement et responsabilité civile pour les indépendants.</p>	 <p><b>BANQUE / ADMIN</b></p> <p><b>Shine</b></p> <p>La copilote financier et administratif des indépendants. 3 mois gratuits sur abonnement basique ou premium et 10€ de réduction sur les packs création d'entreprise.</p>	 <p><b>BANQUE / ADMIN</b></p> <p><b>Qonto</b></p> <p>Qonto est le leader européen de la gestion financière à destination des PME et des indépendants.</p>
 <p><b>COMPTABILITE</b></p> <p><b>Novaa</b></p> <p>L'expert comptable qui vous guérira de la phobie administrative.</p>	 <p><b>PORTAGE</b></p> <p><b>Cegelem</b></p> <p>Cegelem vous accompagne dans toutes vos démarches liées au statut de salarié porté.</p>	 <p><b>LOGEMENT</b></p> <p><b>Colivme</b></p> <p>Les meilleurs espaces de coliving en France et en Europe : studios équipés avec accès aux espaces partagés et services inclus.</p>	 <p><b>ADMIN / PORTAGE</b></p> <p><b>DigiWork</b></p> <p>DIGIWORK SOLUTIONS vous accompagnent dans le démarrage de votre activité d'indépendant : création, gestion de votre entreprise et propositions de missions adaptées à votre expertise.</p>

Cependant le sujet de la fidélisation reste entier, notamment pour les fonds qui investissent dans ces acteurs ainsi que nous l'a rapporté un freelance : « *J'ai eu la question d'un fonds d'investissement qui m'a demandé : « Est-ce qu'il n'y a pas un truc qui peut encourager les freelances à rester sur STUP avec leurs clients sur la durée ? »* » WRKR1

De fait pour cet acteur coopératif du freelancing : « *Considérer que les freelances sont juste une ressource jetable ça ne va plus être possible. Et donc elles [les plateformes pureplayer] vont devoir les fidéliser, animer leur communauté, et ça devra passer par des outils* ». COOP1

Aussi, quels seront demain les leviers que mobiliseront les intermédiaires plateformes pour faire la différence avec leurs compétiteurs pour attirer et retenir les meilleurs freelances ?

### **3.4. Ce n'est pas un océan tranquille 2 : rôle majeur de la gestion du risque juridique/compliance dans la structuration de l'activité**

Au fil de nos entretiens et de nos recherches, nous avons été particulièrement surpris par l'importance des questions relatives au risque juridique et à la compliance dans le recours aux intermédiaires BtoB de prestations intellectuelles ainsi qu'aux freelances.

Il ressort que ces sujets sont une spécificité très « française » par comparaison à la manière dont s'organise le recours aux freelances dans les pays anglo-saxons.

L'étendue des exigences posées par les grands groupes a conduit les intermédiaires, principalement les start-ups et les intermédiaires spécialisés, à développer un ensemble de procédures visant à la fois à garantir la conformité juridique de leurs freelances, en tenant notamment compte de leurs statut (auto- entrepreneur, SAS, EURL...), et à assurer de leur propre conformité.

*« On s'occupe du référencement fournisseur donc nous, on peut vous garantir qu'on a sécurisé la bonne inscription au registre du commerce, on a sécurisé un K-bis de moins de trois mois, une attestation de responsabilité civile, donc quand vous allez travailler avec des gens chez nous, ils seront « vérifiés » et vous n'aurez accès qu'à un pool de candidats sécurisés et certifiés. »* FIRM3

Elle joue un rôle majeur dans la structuration de l'activité et contribue au renforcement de l'emprise des intermédiaires sur les indépendants, sans qui, il leur est presque impossible de travailler en direct avec les grands groupes.

*« Et donc c'est quasiment impossible [pour les freelances] de contractualiser ou extrêmement difficile. Donc très peu de freelances travaillaient en grand comptes ou alors dans des entités un peu autonomes, des divisions digitales ou expérimentales, des labos de recherche, mais c'était loin d'être un impact massif sur cette possibilité. »* STUP2

*« Et de l'autre côté, les grandes entreprises sont averses au risque. Et cette aversion totale au risque qu'elles ont, font qu'elles ont besoin de se « backuper » sur des*

*formulaire de référencement fournisseurs, de la demande de documents administratifs, sur lequel, vu l'enjeu financier pour un indépendant, il ne peut pas se permettre de passer 48 heures à collecter tous ces documents si c'est pour faire 48 heures de mission.*  
» FIRM3

La prégnance du risque juridique va jusqu'à conduire les intermédiaires à soulever d'eux même les enjeux soulevés.

*« On s'est rendu compte qu'il y avait un vrai déficit dans les entreprises quant à l'embauche de personnel externe en matière de freelance en général parce que ce n'est pas géré par les RH, mais par le service Achats et du coup il y a une vraie problématique tant économique que sociale dans la gestion de ces freelances. On s'était rendu compte que les acteurs, malgré parfois leur bienveillance, ils étaient quand même un peu « à la ramasse » juridiquement. On est donc en train de développer une offre de services pour les aider à maîtriser les risques juridiques. »* CONS3

Notamment auprès des PME qui sont les plus mal préparées.

*« Y a un vrai besoin, surtout chez les TPE-PME et même par rapport au risque économique parce que si elles font appel à STUP ou autre demain, c'est vraiment typiquement la population des TPE-PME qui ne vont pas du tout vérifier les obligations juridique. »* CONS3

La réglementation peut avoir pour conséquence de favoriser certains intermédiaires, notamment les start-up, les plateformes spécialisées et les intermédiaires conseil, au détriment des intermédiaires collectifs souvent moins bien outillés.

*« Les Gros comptes le font. Personne n'y comprend rien. »* COOP2

Ces questions de risques juridiques et de compliance peuvent d'ailleurs représenter l'un des facteurs explicatifs de la distance qu'ont les DRH à l'égard de la prise en considération des freelances.

### **3.5. Le match directeurs des achats - RH prive de conditions de concurrences équilibrées entre les petits acteurs et les grandes plateformes**

Qu'il s'agisse d'intérim, de sous-traitance, de cabinets de conseil ou d'ESN, le recours aux différentes formes de flexibilité externes sont des achats de prestations comptabilisés en tant que charges externes. Bien qu'elles puissent être considérées comme étant de *ressources humaines*, ce sont les Directions Achats qui, outre le référencement et la contractualisation, ont pris la responsabilité de suivre et gérer ces différents catégories d'acteurs au détriment des directions des ressources humaines.

Cette bascule des Directions des Ressources Humaines vers les Directions Achats, qui s'est opérée dans le milieu des années 90, a d'abord concerné le recours aux services de mise à disposition de personnel des entreprises de travail temporaire, à la faveur notamment de la mise en place d'appels d'offres et d'accords-cadres nationaux pilotés par les Directions Achats des grands groupes

utilisateurs de ce type de prestations. Elle s'inscrit durant une période où les entreprises utilisatrices ont cherché à rationaliser leurs achats en diminuant drastiquement le nombre de fournisseurs par catégories de prestation tout en exerçant une pression forte sur les coûts par leur mise en concurrence. Dans l'intérim, ceci a eu pour conséquence d'écarter nombre de petites et moyennes agences de travail temporaire du marché des grands groupes au profit des grandes enseignes généralistes. Ceci explique notamment qu'en France, le secteur de l'intérim soit l'un des plus concentré au monde (60% du volume d'affaires est réalisé par les 3 plus grandes enseignes du secteur : Adecco, Manpower, Randstad).

Dans le prolongement du processus de rationalisation des achats d'intérim, et comme nous l'avons vu plus haut, les directions Achats se sont saisies du recours aux services des ESN au début des années 2000 pour entreprendre une démarche similaire. En l'espèce, l'absence de relation tripartite comme c'est le cas pour l'intérim et du fait que les consultants sont salariés des ESN, les directions des ressources humaines n'ont jamais été particulièrement impliquées dans la prise en compte des consultants qui pouvaient intervenir chez eux.

Le développement du recours au freelancing avec l'augmentation des volumes de freelances travaillant pour les grands groupes, n'a pas dérogé à cette règle. Il a conduit les directions achats à se saisir de ce sujet et à chercher à rationaliser leur recours par la mise en place de processus de référencement. Quoique les DRH n'aient pas jusqu'alors manifesté un intérêt particulier à vouloir gérer les freelances, l'inclusion du recours aux intermédiaires plateformes dans les directions achats, n'a pu que les écarter encore davantage de quelconque velléité de le faire.

D'autres facteurs, plus spécifiques au marché du freelancing, ont également concouru à la désappropriation des directions RH et au renforcement du déséquilibre entre grandes plateformes et petits acteurs de l'intermédiation de freelances.

### **3.5.1. Le rôle des outils de gestion/suivi des freelances dans l'acquisition d'une position de fournisseur privilégié et d'éloignement des DRH**

Les directions ressources humaines des grands groupes disposent quasiment toutes de solutions logicielles leur permettant de piloter leurs ressources de personnels internes. Ces systèmes d'information dédiés aux ressources humaines (SIRH) produisent une batterie d'indicateurs de gestion et de suivi allant du sourcing des candidats, leur intégration et leur parcours dans l'entreprise, jusqu'à leur départ.

Alors que ces solutions RH auraient pu être mobilisées pour gérer les freelances, les grandes plateformes généralistes ont développé des solutions comparables, mais pour répondre aux besoins uniques des directions Achats.

*« En termes de business, pour nous c'est crucial de fournir des outils au service des achats parce que c'est eux qui ont la main sur tout ce qui est prestation intellectuelle. Pour nous c'est crucial d'accompagner les achats et de créer des outils qui leur permettent de monitorer. » STUP1*

Ces solutions de Freelance Management System, constituent le ciment de la relation entre les grandes plateformes (Malt, Comet, Freelance.com) et les grands groupes.

*« L'avantage majeur, en termes d'intégration, c'est d'être connecté à ces plateformes [de freelances] directement sur votre système de passation de commandes. Donc l'avantage c'est que vous intégrez leur site web dans votre système de gestion. » ACHA1.*

Et cet autre directeur Achats d'ajouter : *« Malt Insights est un outil de pilotage et de*



*centralisation des données puissante. Grâce à des fonctionnalités avancées de reporting et de contrôle des dépenses, il nous permet de suivre et optimiser les achats de prestations freelance en temps réel au sein du Groupe Crédit Agricole (Citation du Directeur du Pôle Achats – Groupe Crédit Agricole sur la plateforme Malt).*



Source : A propos de la solution de gestion des freelances Malt Insight (site Malt)

Au regard de ces solutions, les plus petits opérateurs qui ne disposent de ressources leur permettant de développer des outils comparables, se trouvent mécaniquement exclus des grands groupes utilisateurs.

Il est intéressant de noter qu'alors que ces outils auraient pu être directement utilisés par les DRH dans une logique de suivi de l'ensemble des personnels internes et externes ainsi que pour la planification stratégique de l'allocation des ressources, il est ressorti de nos entretiens avec les intermédiaires plateformes qu'à aucun moment ils ne sont cités comme des interlocuteurs devant être, si ce n'est privilégiés, au moins rencontrés.

### **3.5.2. Les Direction RH se concentrent sur le recrutement et la gestion des ressources internes**

De même que pour les autres formes de flexibilité externes, les DRH considèrent que la gestion du recours aux freelances et par extension les négociations avec les intermédiaires plateformes, n'entrent pas dans leur périmètre de responsabilités. De plus, comme abordé plus haut, au-delà des enjeux juridiques que poserait la gestion directe des freelances, les DRH privilégient la gestion des collaborateurs internes à l'entreprise.

Et pourtant, comme l'observe l'étude réalisée par le BGC et Harvard Business Review<sup>27</sup> auprès de dirigeants de grandes entreprises américaines, d'un recours ponctuel ou expérimental aux plateformes de freelances, les grandes entreprises considèrent de plus en plus le potentiel stratégique qu'elles peuvent leur apporter.

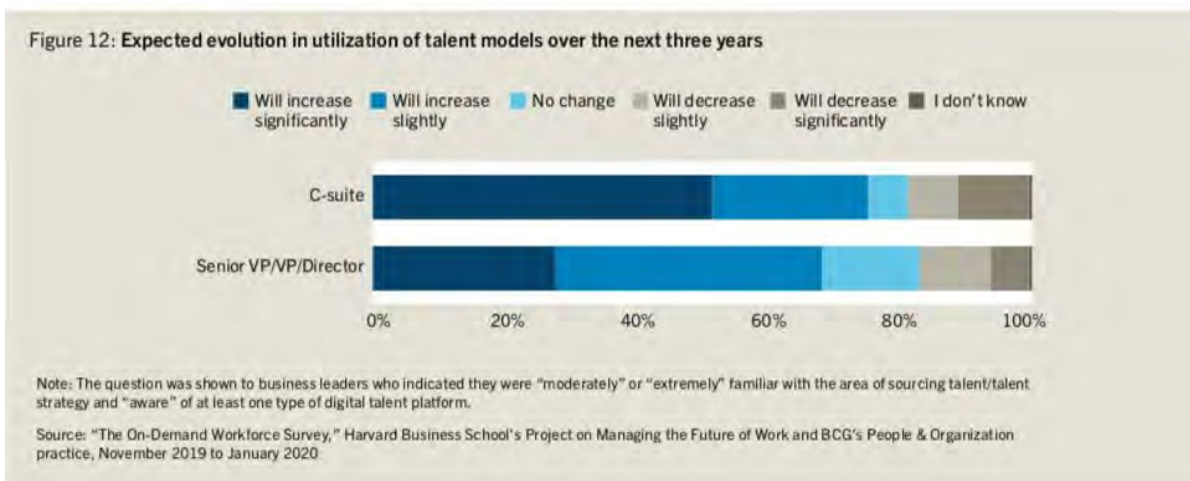
L'étude note par ailleurs que cette prise de conscience a connu une forte accélération avec la crise de la Covid-19 en faisant prendre conscience que pour un certain nombre de fonctions il était possible d'assurer la continuité des activités avec des collaborateurs en télétravail.

Ainsi l'enquête a montré que, « *les entreprises, s'attendent de plus en plus à utiliser les plateformes de talents non seulement pour améliorer les performances de leurs modèles d'affaires actuels, mais aussi pour expérimenter de nouveaux modèles d'affaires élaborés autour de l'utilisation de freelances* ».

Et de conclure que près de 50 % des dirigeants pensent que leur utilisation des plateformes de talents augmentera de manière significative à l'avenir (voir graphique ci-dessous)

---

<sup>27</sup> Building the on-demand workforce – BCG-HBR – octobre 2020



Source : Boston Consulting Group – Harvard Business Review

Cependant l'étude pointe, comme en France, une distance marquée des DRH Nord-Américains à l'égard du recours aux freelances, en notant que « *Les responsables des ressources humaines sont encore plus en désaccord avec l'utilisation des talents à la demande. Près d'un tiers des utilisateurs mécontents se sont plaints que les RH avaient du mal à intégrer ces modèles dans l'organisation* ». L'enquête a en outre clairement montré que « *les départements des ressources humaines ne faisaient que ce qu'ils étaient chargés de faire : embaucher, évaluer et rémunérer les employés dans le cadre des emplois, des lois et des systèmes de l'entreprise tels qu'ils sont actuellement définis* ».

### 3.5.3. La difficulté pour les DRH de gérer des personnes « présentes » pour peu de temps

À l'instar des intérimaires mis à la disposition des entreprises, les directions des ressources humaines ne s'investissent pas dans l'intégration et le suivi des freelances pouvant travailler pour leur organisation, dans la mesure où la responsabilité de leur sourcing et de leur sélection incombe aux intermédiaires plateformes. De plus, intervenant dans la très grande majorité des situations pour une durée limitée, la mise en œuvre de processus d'intégration apparaît d'autant moins nécessaire.

« *Traditionnellement les RH ont toujours vu leur domaine de compétences limité aux profils internes qu'il fallait embaucher et gérer. Le fait que les RH passent du temps sur des profils qui sont par nature éphémères n'était pas considéré chez nous comme relevant de leur compétence. Si vous leur collez en plus un recrutement de 250 chefs de projet sur des plateformes pour des gens qui vont rester deux ou six mois...* » ACHA3

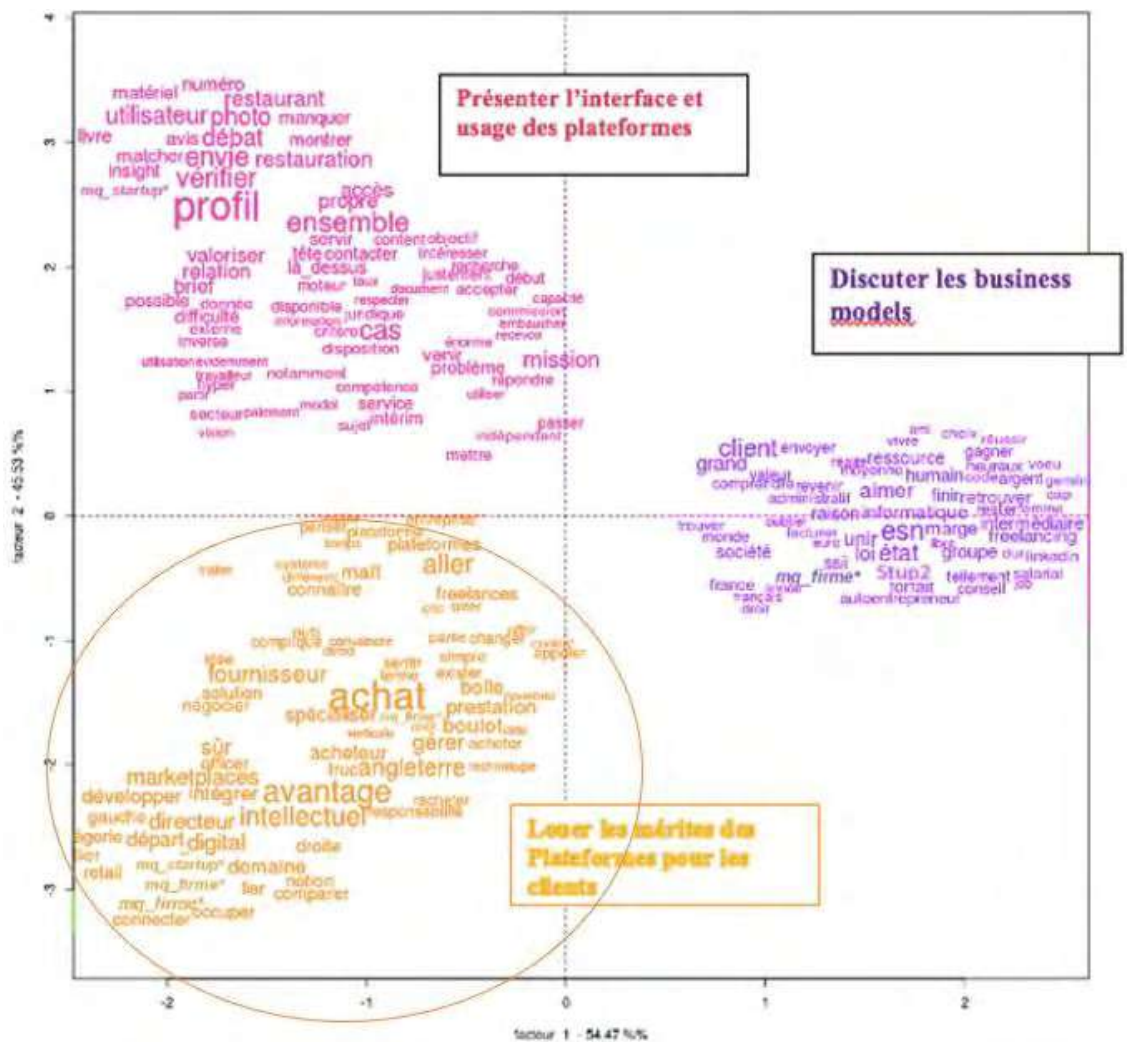
Un des rares cas pour lequel les DRH peuvent être conduits à intervenir est lorsqu'une demande de requalification surviendrait ainsi que nous en a fait part un directeur Achats.

« *Ils n'ont aucune raison d'y être [Les RH]. Les RH ne sont impliqués que quand on a un problème. Le jour où vous avez quelqu'un qui vous dit « Je veux me faire embaucher par l'entreprise. Alors la RH intervient. Mais autrement, jamais les RH ne sont là-dedans puisque justement les RH nous demandent d'être très vigilants sur le sujet.* » ACHA2

« *Le service des ressources humaines, lui, a souvent peur de la requalification du contrat du freelance en un contrat de salarié, c'est pourquoi ils n'intègrent pas les freelances à la culture de l'entreprise* ». (Charles Thomas – Co-fondateur de Comet dans une tribune sur Décisions Achats<sup>28</sup>).

<sup>28</sup> « Les freelances ne sont pas des achats comme les autres - Décisions Achats - 14 janv. 2020

Enfin, l'analyse du corpus du langage mobilisé dans les interviews est révélatrice d'une forme de non considération des DRH. Ainsi dans le sous-lexique du marché de la prestation rassemblant les segments de textes consacrés aux « *mérites des plateformes pour les clients* », il est intéressant d'observer que les principaux mots mobilisés sont uniquement orientés sur la fonction achat des clients et l'avantage qu'ils peuvent en retirer dans la gestion quotidienne des « prestations intellectuelles ». Il y est question de « gérer » la relation aux freelances, administrative ou RH, cependant ce sont les directions achats ou les plateformes qui s'en chargent. À aucun moment dans ce sous-lexique ne ressort le mot DRH (voir graphique ci-dessous et analyse des verbatims des interviews en Partie 2).



### 3.5.4. Le Freelance Relationship Manager : une opportunité pour les DRH de revenir dans le jeu ?

Nous avons vu au chapitre consacré aux « fonctionnalités RH (accompagnement des freelances) » que la fonction de Chief Freelance Officer, bien qu'apparaissant comme pouvant son utilité dans l'accompagnement des freelances au sein des entreprises d'accueil, n'avait pas fait florès.

Doit-on cependant considérer que la « cause » de la gestion des freelances soit pour autant perdue pour les DRH et qu'ils doivent rester cantonnés à la gestion des personnels internes ?

L'étude réalisée par le Boston Consulting Group (voir infra) a montré combien l'accompagnement et la gestion d'équipes constituées de contributeurs internes et externes allait devenir cruciale dans la performance future des entreprises. Or, l'expertise en la matière réside au sein des directions des ressources humaines et les FMS que nous avons largement abordés n'offrent des fonctionnalités que purement administratives.

Bertrand Moine, cofondateur de Digital Village, propose la création d'un dispositif de Freelance Relationship Management (FRM)<sup>29</sup> afin de faciliter et optimiser la relation des entreprises avec les freelances. Il serait sensiblement comparable à ce qu'est un CRM, en étant spécifiquement dédié à la gestion des freelances en « *permettant une véritable intégration des freelances et un véritable accompagnement sur le plan humain* ».

Pour lui, un outil de FRM permettrait aux entreprises de les aider dans leur processus de sourcing par projet, de fidéliser un pool de freelances compétents [...] et d'avoir un système d'onboarding facilitant leur intégration dans l'entreprise, et, d'avoir un retour de prestation permettant une évaluation de leur travail et donc une communication entre les différents services intra et inter-entreprises.

Bertrand Moine appelle de ses vœux « *un modèle structurel au sein duquel les freelances ne seraient plus gérés par les services des achats mais par les services des ressources humaines* » et permettrait que « *les travailleurs indépendants soient considérés comme une ressource propre de l'entreprise, et non plus comme simples sous-traitants externes.* ».

À l'instar des salariés intérimaires pour lesquels l'entreprise d'accueil doit assurer leur intégration à chaque mission, ne faudrait-il pas que les DRH s'emparent rapidement de cette opportunité pour reprendre pied sur la gestion des freelances ?

Un tel outil de FRM contribuerait assurément à la nécessité de plus en plus prégnante de gérer des équipes combinant ressources internes et externes qui impose de mettre en place des stratégies d'onboarding en particulier d'acculturation aux process de collaboration et aux usages de l'entreprise, mais aussi d'accompagnement des freelances durant leurs missions en sorte de renforcer leur capacité à contribuer aux objectifs globaux de l'entreprise.

### **3.6. Ce n'est pas un océan tranquille 3 : les silences et arrangements**

#### **3.6.1. Le marché est-il aussi important que le prétendent les intermédiaires plateformes**

Quel est le vrai potentiel marché des intermédiaires plateformes de prestations intellectuelles. Comme abordé dans l'état des lieux, les estimations les plus communément véhiculées font référence à un volume d'affaires de l'ordre de 40 milliards d'euros.

Il reste cependant à ce jour impossible de disposer d'une estimation totalement fiable. Les revenus de ces organisations sont difficiles à quantifier. Les chiffres d'affaires sont rarement disponibles en ligne, ou ne sont pas à jour. De plus ces organisations n'étant généralement pas cotées (à l'exception de quelques rares cas comme l'australienne Appen, leader mondial dans le secteur du micro-travail pour l'intelligence artificielle), elles ne sont pas soumises à des obligations de transparence très contraignantes.

S'agissant des communications faites dans les médias par quelques intermédiaires ; celles-ci prennent avant tout la forme d'un discours destiné à convaincre les entreprises et les freelances de faire appel à leur services, comme à convaincre les investisseurs de contribuer aux levées de fonds. Ainsi la plateforme Malt indiquait fin 2020 vouloir réaliser 1 milliard d'euros de volume d'affaires d'ici 2024<sup>30</sup>. Et d'ajouter que le marché Européen serait « *gigantesque, de 300 milliards d'euros en Europe,*

---

<sup>29</sup> Bertrand Moine (2021) : « Le FRM, le nouvel outil de gestion des freelances ! »

<sup>30</sup> <https://www.maddyness.com/2020/10/01/freelancing-malt-leader-europe/>

*relativement récent et sur lequel il n'y a encore pas d'acteur européen de référence ».*

Au-delà de l'intention, ces évaluations laissent perplexe dès lors que l'on se prête à une comparaison avec le secteur d'intérim. Selon les données de la fédération qui réunit plus de 90% du chiffre d'affaires de la profession, les ETT ont réalisé en 2020 un chiffre d'affaires de 22 milliards d'euros. Il a été réalisé par 1 000 entreprises, 10 200 agences réparties sur le territoire, auprès à la fois de grandes entreprises utilisatrices et de PME. Bien que les niveaux de qualification (et donc de rémunération) des salariés intérimaires qu'elles emploient soient bien plus faibles que ceux des freelances, cela correspond à 500 000 personnes en équivalent emploi temps plein (ETP) et 2,7 millions de personnes en flux sur l'année. La force des intermédiaires freelance reposant en particulier sur la digitalisation totale de leur activité, est qu'ils s'exonèrent de la nécessité d'avoir un réseau d'agences comme c'est le cas pour l'intérim. Cependant sont-ils pour autant en mesure de dépasser les volumes d'activité de ce secteur ?

Les différents acteurs que nous avons interviewés contribuent à entretenir le flou en mêlant le potentiel du marché avec le volume du marché des ESN ou en se référant au volume d'affaires réalisé par les freelances et non au chiffre d'affaires. Or selon les modalités de facturation – facturation directe par l'intermédiaire, prise de commission sur la facturation du freelance et/ou au client, facturation de services additionnels au client final, volume d'affaires et chiffres d'affaires peuvent se révéler très différents.

Ainsi lorsque STUP1 affirme réaliser en 2020 un volume d'affaires de 100 millions d'euros et que FIRM1, indique un chiffre d'affaires de plus de 300 millions d'euros ; qu'en est-il du chiffre d'affaires réellement perçu par ces intermédiaires, indépendamment des honoraires perçus par les freelances ?

Le secteur de l'intermédiation de freelances mériterait que l'on dispose d'éléments de mesure de son volume d'activité, en faisant notamment la part entre les revenus relevant des services vendus par ses acteurs et les revenus directs ou indirects des freelances. Cela permettrait d'une part d'avoir une vue précise de l'évolution de ce secteur, dont la croissance est indéniable, au-delà des difficultés d'appréciation que nous venons de relever. D'autre part de quantifier le partage de la valeur entre intermédiaires et freelances.

### **3.6.2. Un écart entre le discours sur l'intermédiation et la réalité de la création de valeur**

Que ce soit les start-up, les intermédiaires spécialisés ou les collectifs sous leurs différentes formes, les discours qui nous ont été tenus et les communications publiques laissent entendre presque unanimement que l'intermédiation de freelances est la source de leur création de valeur. En l'absence d'informations bilancielle sur les différents acteurs ou de données provenant de la statistique publique, la question de savoir si les plateformes sont profitables est difficile à déterminer.

Est-ce que les intermédiaires plateformes de prestations intellectuelles se développent à perte comme c'est le cas des plateformes BtoC telles qu'Uber ou Deliveroo ? Plusieurs indices semblent le confirmer.

*« Je ne sais pas combien de temps STUP « tiendra ». Mes infos me disent qu'on n'est pas sur un business qui est aujourd'hui profitable. La vraie question, et c'est la même pour Uber, c'est la valeur générée à proprement parler, par une Marketplace ». FIRM3*

À l'exception des intermédiaires conseil, l'intermédiation pure tend à devenir une commodité en raison, comme nous l'avons vu, du poids des directions achats sur les négociations et rejoint en cela les prestations d'assistance technique délivrées par les ESN.

N'étant pas en mesure d'intervenir sur les tarifs des freelances – dans la majorité des cas, ce sont les freelances qui déterminent leur prix – les plateformes se rémunèrent par une commission facturée au

client (entre 5 et 15%) et dans certains cas une commission sur les gains du freelance (entre 10 et 20% selon les plateformes). Il en résulte que les directions d'achats disposent d'une connaissance très précise des niveaux de marge pratiqués et peuvent peser facilement sur les taux de commission qui leurs sont prélevés, sans qu'il soit réellement possible pour les plateformes d'abaisser leurs coûts directs.

*« L'intermédiation telle qu'on peut la voir chez Malt, Comet, Crème de la crème, Upwork, Freelancer ou Fiver, ça ne gagne pas d'argent. Toutes ces boîtes font de la croissance parce qu'il y a un marché, un besoin et une demande mais elles n'arrivent pas à gagner de l'argent. » FIRM1.*

### **3.6.3. L'intermédiation seule n'est pas suffisante pour gagner de l'argent.**

Dans le prolongement de la question de la création de valeur pour les plateformes, il ressort de nos entretiens que l'intermédiation seule ne serait pas rentable. En outre, bien que la technologie contribue notablement à abaisser les coûts de transaction – le rapprochement entre l'offre et la demande étant censé être réalisé par les algorithmes de matching – la rareté de certains profils (data-scientists par exemple) et, comme nous l'avons observé, le peu de fidélité des freelances à l'égard d'une plateforme conduisent les intermédiaires à devoir engager des dépenses supplémentaires en sourcing qui viennent en diminuer la rentabilité.

*« Quand vous ne faites que de l'intermédiation, vous êtes confrontés notamment à trois problèmes qui font que, comme vous n'avez pas les meilleurs, mais les justes corrects, voir les mauvais, que vous êtes rarement en capacité de répondre réellement aux besoins de vos clients, et que les rares fois où vous y arrivez, les clients n'ont qu'une envie à la fin de la mission, c'est de vous zapper. » FIRM1*

De plus, comme nous l'avons également observé, les plateformes se sont lancées, soit dès leur origine, soit plus récemment, dans des stratégies de développement d'offres additionnelles (constitution d'équipes ad'hoc, vente d'outils de FMS, portage salarial notamment) afin de compenser le peu de rentabilité procuré par la seule prestation d'intermédiation.

*« Chez nous, la partie intermédiation c'est tout juste 10 % de notre CA. Tout le monde pense nous sommes une plateforme d'intermédiation comme toutes les autres, mais en réalité, ce sont d'autres typologies d'offres que l'on propose aux indépendants et/ou aux clients qui nous permettent de faire tout le reste de notre business, et c'est plutôt sur le reste que l'on trouve notre rentabilité » FIRM1*

Ces outils ou services additionnels sont aujourd'hui au cœur des stratégies des plus grandes plateformes en ce qu'ils peuvent contribuer à une régularité de revenus, d'autant plus générateurs de marge qu'ils sont vendus sous forme d'abonnements.

*« L'enjeu était de dire, « Comment est-ce que je passe d'un modèle transactionnel à un modèle de revenus récurrents par des licences ? » Et c'est pour moi le vrai enjeu des plateformes de travailleurs indépendants, c'est de se poser la question de quelle est la valeur qu'ils apportent et où est-ce qu'ils se rémunèrent. » FIRM3*

## **4. L'expérience du travail**

Dans cette partie, nous nous centrons sur l'analyse de l'expérience du travail des freelances/travailleurs, telle qu'elle peut ressortir des différents matériaux collectés, tout particulièrement lors de la phase d'entretiens ainsi qu'avec notre web-ethnographie des discours des freelances sur les forums (pour le détail, nous renvoyons aux chapitres 1 et 2 de la partie 2 de ce

rapport). L'objectif est de compléter l'analyse des conditions de travail tirée de l'analyse de l'impact des fonctionnalités *proposées par les intermédiaires* sur les conditions de travail de la Partie 2 ci-dessus par une analyse des conditions de travail telle que *perçues par les travailleurs eux-mêmes*. Six dimensions principales seront traitées.

**NOTA** : il importe de noter que l'essentiel des analyses qui sont proposées concernent les travailleurs des plateformes start-up. Cela tient au fait que les freelances interviewés tout comme la très grande majorité des messages trouvés dans le cadre de la web-ethnographie sont le fait de personnes travaillant pour des plateformes start-up.

#### 4.1. La promesse des plateformes start-up : l'âge de l'accès<sup>31</sup>

Les défenseurs des plateformes mettent en avant les opportunités de travail qui sont offertes à des travailleurs, notamment créatifs, ou encore l'ouverture de l'offre à des personnes plus éloignées des formes traditionnelles d'emploi, dans un contexte de chômage de masse. Les débats sont assez vifs quant à la capacité réelle du travail digital à favoriser l'accès à l'emploi à des personnes qui sans cela seraient exclues (on renvoie pour cela au rapport du CNnum sur les plateformes, CNnum 2020). S'agissant des plateformes freelances, l'étude récente d'Alvarez *et al.* (2021), basée sur une analyse des conversations sur différents forums, tend à conforter l'idée que les plateformes faciliteraient l'accès à des expériences de travail pour des freelancers « débutants ».

C'est également ce que nos différents entretiens menés avec des freelancers et le recueil de conversations tendent à confirmer. Les plateformes, start-up **tout particulièrement**, permettent à des jeunes qui se lancent de trouver leurs premiers clients :

*« Pour STUP1 par exemple, je pense que c'est une opportunité pour tous les gens qui se lancent en tant que freelance. Si je recommandais à zéro, je passerais forcément par STUP1. C'est un petit peu difficile de se faire voir dans un premier temps. Mais c'est un des acteurs indispensables. COOP2 c'est beaucoup basé sur l'entraide et le bouche-à-oreille au sein du réseau. Ce sont deux plateformes différentes qui peuvent cohabiter ». WRKR2*

*« Je me suis lancé à mon compte à l'été 2015 après quelques années de salariat dans lesquelles je m'étais sentie très à l'étroit dans l'organisation, dans la liberté, dans les méthodes de travail. J'étais passé par une école de commerce, j'avais fait quelques boîtes, mais en en me sentant jamais épanouie, impliquée, mais pas épanouie. Donc je me suis lancée avec une grosse crainte qui était « Est-ce que je vais trouver des clients ? ». C'est pour ça que je me suis inscrite sur plusieurs plateformes dès le début (...) Je suis quelqu'un d'un peu introverti et c'était vraiment le truc qui me faisait reculer : « Est-ce que je vais trouver des clients ? », pas « Comment je vais les trouver. » WRKR1*

La mauvaise image de marque des plateformes peut être perçue comme un handicap :

*« (...) j'ai l'impression qu'il y a quand même une réticence, ou plutôt une mauvaise perception, des freelances qui travaillent sur ces plateformes. (...) J'ai hâte que cette image évolue. (...) Je perçois vraiment les plateformes comme une évolution indiscutable et incontournable du marché du travail aujourd'hui. On l'a déjà vu par rapport à la pandémie,*

---

<sup>31</sup> En référence à l'ouvrage de J. Rifkin de « L'âge de l'accès », paru en 2005

*beaucoup de choses se font sur internet maintenant (...) Pour moi, ça représente vraiment l'avenir de notre métier. » WRKR3*

Notre web-ethnographie nous a fait aussi découvrir tout un écosystème organisé où des freelances expérimentés viennent donner des conseils aux « newbies » (novices) jeunes diplômés ou non des métiers du web et de la com digitale.

Mais le régime de la promesse passe aussi par le travail gratuit, certains devant d'abord travailler sans être payés pour espérer gagner leur vie et aussi, tout simplement, construire leur réputation :

*« Salut c'est encore moi si par hasard ta des petits projets sous tes mains , je peux les faire gratuitement question de ne pas perdre mes acquis ! » (guillaumeguersan)*

*« Ahhh, je suis toujours enthousiaste quand je te laisse un commentaire... Et ça y est, je viens de partager ton article avec twitter, et meme Facebook ^^ Je serai ravie que l'on se voit (oui sur Paris, j'y suis tout le temps !) (www.abcargent.com)*

Pour autant, si la plateforme facilite l'acquisition des premiers clients pour les débutants, l'objectif est, quand même, de s'en émanciper autant que possible une fois que l'on est un peu plus installé, aussi pour se prémunir des risques encourus compte tenu du cadre contractuel très spécifique qui régit la relation de travail :

*« Au début, c'est très important d'avoir des canaux comme ça. Après, quand on est installé, le bouche-à-oreille marche aussi. J'ai un client, dans le futur il peut m'en rapporter trois/quatre auprès desquels il va me recommander. » WRKR1*

*« Ces plateformes me permettent d'acquérir de l'expérience, de voir comment je m'en sors, de me constituer un portfolio de démos et de clients et étoffer aussi le type de prestations que je propose. L'idée c'est de toujours garder ces plateformes dans mon travail, mais d'étoffer le nombre de plateformes et de créer à terme mon site internet pour avoir des clients qui me contactent en direct et faire de la prestation parce que l'idée c'est de ne pas me reposer que sur ces plateformes (si un jour la plateforme ferme ou il arrive quoi que ce soit, je ne peux pas me retrouver sans rien du jour au lendemain). » WRKR3*

## **4.2 Le diktat de la visibilité et de la réputation**

On met souvent en avant l'importance de la notation et de la réputation pour les travailleurs de plateformes B2C. Pour les travailleurs des plateformes B2B, cela se double d'une obligation de visibilité.

Il y a en effet quelque chose de tout à fait saisissant pour un observateur qui commence à s'intéresser aux travailleurs des plateformes freelance, par définition invisibles, qui réside dans une forme de hiatus entre une image plutôt lisse et policée du freelance véhiculée dans certains blogs, documentaires, ou brochures produites par les plateformes elles-mêmes et la matérialité invisible des conditions de travail des freelances, écart qu'une initiative proposant aux micro-travailleurs de la plateforme Amazon Mechanical Turk de poster une photo de leur environnement de travail avait essayé de combler en 2017. Le lien de ce projet (<https://www.amazing.industries/home-workspaces/>) est désormais inactif, mais il donnait à voir des espaces de travail beaucoup plus ordinaires.



Cette importance de la visibilité tient au fait que dans un univers régi par le référencement tant dans les moteurs de recherche, que dans les algorithmes des plateformes, la **visibilité** est la monnaie qui a cours, le (seul) moyen d'obtenir des clients et une rémunération qui fasse vivre. Pour le freelance référencé sur une plateforme, cela va nécessiter un investissement important pour s'assurer d'être bien visible dans les profils référencés, et donc de se plier aux exigences posées par l'algorithme :

*« Pour faire ressortir un profil, il y a plusieurs choses qui comptent : le nombre de missions, la note (des étoiles de 0 à 5), l'ancienneté du profil, le nombre de devis envoyés, le nombre de devis acceptés, le nombre de refus et le délai de réponse (si vous ne répondez pas à une demande de devis ou à un message, l'algorithme le prend en compte). Donc plus vous êtes réactifs, plus vous envoyez de devis potentiellement acceptés, plus vous allez ressortir. »  
WRKR2*

Après la visibilité, l'autre condition requise pour travailler via la plateforme est, évidemment, la réputation. Or, dans l'économie de plateforme, le processus de réputation brouille les repères entre compétence et qualification professionnelle. La réputation devient un critère essentiel de la reconnaissance, qui peut être remise en cause du jour au lendemain. Un ancien salarié qui a construit sa carrière sur la base de ses diplômes, de son parcours, peut alors se trouver dans une situation où en quelque sorte l'inscription sur la plateforme effacerait son expérience antérieure.

Si le freelance doit construire longuement et patiemment sa réputation, à la moindre erreur il suffit à un client mécontent, d'un clic et d'une mauvaise note, pour annihiler les efforts :

*« Mais....Eh oui, vient le moment de la chute sévère. Je vais vous le raconter, pas de panique. J'ai arrêté malgré moi, on m'a bloqué mon compte Alors, c'est à cet instant précis où je suis heureuse d'être freelance que tout va s'arrêter. Pour que vous compreniez mieux, sachez que sur Fiverr, on peut être banni. En fait, il faut commettre trois fautes ( graves) pour voir son compte clôturé. Parmi ces fautes à ne pas commettre, on ne doit pas injurier des personnes, envoyer un contenu faux, faire de la promotion de contenu pour adulte etc, des choses très banales qu'on retrouve partout. Je vous avoue que je n'y avais pas vraiment fais gaffe. Eh oui, vous lisez vous toutes les politiques de confidentialité? Eh bien, vous devriez le faire. ( ). Enfin, du coup, j'ai été banni 3 fois, et j'ai commis toutes mes erreurs dans un laps de temps super court, d'un mois environ, au moment ou c'était le grand rush*

(...)

*Tout s'est écroulé du jour au lendemain au fait: Plus de clients ! Plus de feedback! Plus d'historique. Plus rien, quoi. Retour à la case départ. Après avoir bien déprimé pendant un mois et maudit Fiverr de tout mon coeur, car vraiment, c'était injuste de bloquer un compte avec 98% de notes positives pour simplement avoir envoyé un document vierge en précisant au client que la suite allait venir. » ... (travail-nomad.com)*

Et la dégradation de la notation peut être définitive. L'un des freelances interviewé dans le cadre de notre projet, actif sur la plateforme depuis cinq ans, a définitivement perdu une demi étoile en raison d'un litige ancien avec un client, qu'il n'a jamais pu « récupérer ».

Il serait donc opportun de considérer que les travailleurs freelances de plateformes – essentiellement start-up – B2B, plus qualifiés et autonomes que les travailleurs des plateformes B2C ont également « besoin de bénéficier de garanties face à une déconnexion abusive .

### **4.3 La plateforme est loin d'être un agent neutre**

Or être visible ou invisible, référencé ou non ne dépend pas de pratiques communes mais du modèle économique et relationnel de chaque plateforme, concrétisé dans ses algorithmes et les CGU. Ainsi, la

plateforme est loin d'être un agent neutre. Le modèle transactionnel de la plateforme fait écran entre la personne et sa notation, la prestation et sa rémunération. Il impacte la propension des acteurs à se comporter de façon responsable et in fine la confiance, aussi bien du côté du freelance que du côté du client de la plateforme.

Le régime de responsabilité peut-être totalement flou dès lors que la plateforme ne porte pas la responsabilité du contrat (ce qui est, nous l'avons souligné plus haut, une spécificité des intermédiaires plateformes start-up). L'évaluation ne correspond dans ce cas à aucune responsabilité : le client note comme il veut, ne répond pas de sa note vis-à-vis du freelance ou de la plateforme, ou d'un système juridique au-dessus (droit du travail). La plateforme n'en est pas responsable, et ne demande pas de compte au client.

Les freelances découvrent alors les effets d'un monde juridiquement flou, où peu de choses sont définies, notamment les statuts et les engagements des trois parties : le « free », le client, l'intermédiaire. Et ce flou permet le rapport de force.

*Bonjour a tous, Je suis freelance et j'ai été placée par une plateforme de placement des freelance en janvier 2017 chez mon client. En Juillet 2018 j'ai arrêté ma mission pour des raisons de santé. Je n'ai plus repris d'activité, d'ailleurs j'ai fermé mon entreprise depuis Juillet 2017. Je viens d'être contactée par mon client pour une mission débutant en Septembre 2019, j'ai accepté et on s'est mis avec mon client pour passer en direct. Seulement je ne sais pas par quel moyen (certainement d'autres consultants sur la mission) c'est tombé dans l'oreille de la boîte qui m'a placé et je reçois un mail de leur part avec des menaces. Pour info, le contrat qui me liait à eux ne comporte AUCUNE clause de non sollicitation, de même le contrat qui les lie au client n'en comporte pas non plus. Dans son mail de menace il me dit que : même si aucun des contrats ne comporte cette clause, il y a jurisprudence qui s'applique de facto. Pensez-vous que je risque quelque chose en passant directement avec mon client? sachant que ma mission chez le client s'est terminée depuis plus d'un an, que le contrat qui nous liait ne comporte ni clause de non concurrence ni clause de non sollicitation et que ma boîte de l'époque est fermée. Merci par avance ([www.freelance-info.fr](http://www.freelance-info.fr))*

#### 4.4 La préférence pour le client

Même si des instances de gestion des conflits entre clients et donneurs d'ordre peuvent être mises en place dans les plateformes start-up (à ce sujet on peut rappeler que l'article 12 du règlement européen Platform to Business entré en vigueur en juillet 2020 impose aux grandes plateformes de mettre en place des procédures de médiation), les arbitrages rendus ne sont pas forcément équilibrés :

*« Il y a un petit truc avec STUPI, c'est que, au plus STUPI se développe, il y a de plus en plus de freelances et on est de moins en moins « drivé » et accompagné, notamment sur un conflit, où STUPI va plutôt être du côté du client sur ce qui est fin de mission. STUPI va plus donner raison au client qu'au freelance s'il y a un petit conflit. En tout cas c'est mon expérience, ce n'est peut-être pas représentatif de tout le monde. » WRKR2*

Il en résulte une forte incitation à trouver des clients en direct :

*« Ça m'est arrivé à deux reprises d'avoir un litige avec un client et donc je n'ai rien gagné. Alors que les clients que je trouve en direct, je ne démarre pas une mission sans un acompte de 50 %. Si à la fin il y a un litige, j'ai au moins ces 50 %. Et puis XXX, ça ajoute une lourdeur, ça oblige les clients à se créer un compte, ça les oblige à payer des frais. » WRKR1*

#### 4.5 Chassez le collectif, il revient au galop

Un des résultats saillants que nous avons essayé de mettre en évidence dans la partie 2 d'analyse des fonctionnalités était que l'attention portée au collectif de travail est beaucoup plus marquée parmi les intermédiaires collectifs et les intermédiaires conseils que chez les intermédiaires plateformes. Pour autant, il est intéressant de noter que les attentes exprimées par les freelances qui prestent *via* des plateformes start-up sont plutôt contradictoires, certains s'accommodant très bien d'un faible investissement dans le collectif :

*« Personnellement en tant que freelance, je ne veux pas dire que j'ai toujours envie de travailler seule. Je pense que c'est le constat de COOP2 aussi ; ce n'est pas parce qu'on est freelance qu'on ne veut pas faire partie d'une équipe. Mais justement, le fait de faire partie d'une équipe, je trouve que ça ajoute des contraintes » WRKR1.*

*« Ce qui me freine et qui ne m'a pas forcément donné envie de m'impliquer, c'est qu'il faut s'impliquer beaucoup. Quelqu'un qui ne va pas très souvent coworker avec eux ne fait pas partie de la bande. » WRKR1*

Par ailleurs, l'investissement mis par les plateformes start-up dans des équipes de suivi de projet produit manifestement des effets positifs :

*« Sur les petites entreprises, les nouveaux commerçants, on va être seul avec le client et devoir être force de proposition. Tandis que sur les gros groupes, j'ai travaillé avec CAC1 et CAC2 par exemple, à travers STUP1 on est très encadré. Chez CAC2, il y a un chef de projet digital qui « drivait » déjà des équipes. En général, je n'ai jamais été tout seul en ce qui concerne les grosses missions. » WRKR2*

Il reste, et nous l'avons déjà évoqué plus haut, que tout un écosystème d'entraide se met en place, en dehors la plupart du temps des plateformes, entre freelances, sur des forums dédiés, sur des groupes Facebook, etc., qui repose donc intégralement sur la responsabilité individuelle des freelances. Il est aussi frappant de noter que même pour les intermédiaires collectifs, les grandes plateformes géantes qui supportent les sociabilités professionnelles (Facebook, Slack, etc.) et la production (gmail, dropbox, etc.) jouent un rôle majeur, sans lequel l'intermédiation B2B ne pourrait pas avoir vraiment lieu.

#### 4.6 Les mots et concepts : cela compte

Nos investigations nous conduisent à penser qu'il ne faut surtout pas sous-estimer l'impact qu'ont les transformations à l'œuvre avec le développement des intermédiaires B2B du travail et la montée du travail « freelance » sur le brouillage des repères forgés dans un monde du travail construit autour du salariat. On pourrait par exemple nous « reprocher » d'avoir largement utilisé des anglicismes, et tout particulièrement le terme de « freelance ». Pourtant, dans les conversations analysées dans notre web-ethnographie, le statut de freelance est évoqué comme un métier en soi, dont il faut connaître les codes, les attendus, les compétences et le salaire (sic) à attendre.

Les mots et concepts utilisés par les différents intermédiaires (plateformes spécialisées, intermédiaires collectifs, intermédiaires conseils et plateformes start-up) apportent également des éclairages tout à fait intéressants sur les figures du travailleur (voir pour plus de détail la partie 2, chapitre 2). Les

figures du travailleur qui sont associées au lexique de “la régulation du travail à l’ère numérique” (mobilisés par des acteurs pouvant appartenir à toutes les catégories, mais attachés à la régulation de l’intermédiation B2B) sont ainsi relativement traditionnelles et génériques. En cela elles témoignent d’une pensée généraliste du travail, ni liée à un milieu professionnel spécifique, ni liée à un type d’intermédiation spécifique. Et il est tout à fait intéressant de noter que les mots “freelance” et “équipe/team” ne sont pas utilisés. Par ailleurs, la notion de “client” est pratiquement absente du lexique de la régulation, le marché du travail n’étant pas directement pensé comme affaire d’un commerce mais d’un cadrage juridique/légal/institutionnel.

Les figures du travailleur qui appuient le lexique de “l’expérience de l’activité indépendante et des collectifs de freelance” (utilisées, rappelons-le, principalement par les intermédiaires collectifs et les intermédiaires conseil) correspondent plus concrètement à des métiers spécifiques ou à des rôles dans les processus de production, par exemple, les rôles de la gestion de projet (“senior”, “junior”). Le terme de “salarié”, déjà présent dans le lexique de la régulation, y est employé comme contre-point de l’expérience freelance. “Freelance” est alors le terme par lequel les travailleurs indépendants se désignent la plupart du temps, particulièrement quand ils se regroupent en collectifs autour des métiers du numérique.

Enfin, les figures du travailleur mobilisées dans le lexique des stratégies sur le marché de la prestation intellectuelle (mobilisées par les plateformes spécialisées et les plateformes start-up) sont d’une part moins nombreuses, et, surtout, désignent non pas des personnes, mais plutôt des relations contractuelles, avec une forte prévalence par exemple du terme “fournisseur” et “client”. Évidemment, on pense ici à la leçon de clôture d’Alain Supiot au collège de France du 22 mai 2019, précisément sur ces enjeux (Supiot 2019).

## **5. Le champ des possibles/des questions pour demain**

Tant du côté des acteurs de l’intermédiation que de celui de ceux qui ont été impactés par leur émergence, somme toute encore récente, le marché est plein d’incertitudes. Entre la question de leur « normalisation » pour passer à l’échelle et de ses impacts, des comportements possibles de « l’ancien monde », d’un éventuel stade supplémentaire de structuration de la manière dont l’intermédiation s’organisera demain et de celle du travail des freelances, de sa reconnaissance comme de sa rétribution, le futur recèle nombre d’incertitudes. Nous avons cependant tenté de dresser dans les points suivants un champ des possibles, eux-mêmes porteurs d’interrogations.

### **5.1. Les nouveaux arrivants se « normalisent-ils ? »**

Alors que les intermédiaires plateformes ont à l’origine pu émerger en tirant parti de la combinaison de l’attrait des jeunes comme de profils plus avancés dans leur carrière, pour le travail indépendant et de solutions technologiques disruptives permettant de rapprocher l’offre et la demande de compétences, il apparaît aujourd’hui que cette seule combinatoire n’est plus suffisante pour continuer à se développer. Les plateformes se trouvent désormais dans l’obligation de se *normaliser*.

Cette normalisation se traduit notamment par un travail de structuration de leur organisation, pouvant aller jusqu’à une forme d’hybridation à l’instar de ce qui se produit entre les acteurs de la banque traditionnelle et ceux de la Fintech.

### **5.1.1. Une structuration des organisations pour passer à l'échelle**

#### **5.1.1.1. Le développement des plateformes ou l'inéluctabilité de devoir s'organiser**

Le schéma traditionnel d'investissement que l'on observe durant les premières années du développement des start-up digitales consiste dans un premier temps en la mobilisation des fonds propres des fondateurs et l'appel au patrimoine du cercle de proches (love money), voire plus rarement dans le cas des plateformes BtoB au crowdfunding.

À ce moment de la vie de l'entreprise, les fonds sont principalement dédiés au développement de la plateforme technologique et au marketing sur les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn, réseaux sociaux spécialisés) afin de faire grandir la communauté des freelances. Les équipes étant relativement modestes à ce stade, il n'est pas réellement nécessaire d'investir dans des ressources fonctionnelles (RH, comptabilité...), ni dans des compétences en développement commercial et en gestion de la relation avec la communauté des freelances. Pour la première dimension, outre que la technologie a vocation à générer les courants d'affaires, l'équipe des fondateurs se charge le plus souvent de la prospection commerciale. Pour la seconde, la technologie et le faible nombre de litiges potentiels à ce stade du développement suffisent à absorber la charge de travail.

En prolongement de cette première phase, viennent les premières levées de fonds. En termes d'organisation, elles conduisent à la structuration d'un département comptable et finances de manière notamment à assurer le reporting auprès des investisseurs. Les investissements sont souvent orientés vers l'adaptation de la plateforme technologique, au développement de nouvelles fonctionnalités et au renforcement des actions marketing, toujours avec pour finalité d'attirer un plus grand nombre de freelances et de clients. Cette phase, plus longue que la précédente, s'étale en général sur une durée de 2 à 5 ans selon la vitesse de croissance de la plateforme.

Vient ensuite une phase que l'on pourrait qualifier de "plateau". La plateforme est parvenue à développer sa communauté de freelances ainsi qu'un portefeuille de clients conséquent. Comme nous avons pu l'observer plus haut, pour leur majorité, les intermédiaires BtoB sont peu ou prou parvenus à ce stade. Cependant, pour continuer à croître, il lui faut attirer encore davantage de freelances et, pour les fidéliser, développer sa base de nouveaux clients, ce qui nécessite à la fois de faire à nouveau appel à des levées de fonds et d'investir lourdement en ressources humaines.

Elles se trouvent quasiment dans l'obligation de continuer à se structurer et d'entrer presque naturellement dans un processus de normalisation.

Nous l'avons vu, les forces de ventes, représentent de ce point de vue l'un des "nerfs de la guerre" en ce qu'elles répondent à un triple objectif dans le cas des start-up. Prospecter de nouveaux clients, gérer la relation avec les clients existants - en particulier avec les grands groupes qui nécessitent de leur dédier un interlocuteur, et procurer un courant de missions en nombre suffisant pour attirer et fidéliser les freelances.

Toutes n'auront pas la capacité d'avancer dans cette direction qui pourtant apparaît comme la condition nécessaire à ceux qui ambitionnent de dominer ce marché. Surtout l'alourdissement des frais de fonctionnement qui en découle, éloigne d'autant les espoirs de dégager une profitabilité viable sur le long terme. La question qui se posera à ceux qui ont de telles ambitions, sera probablement de trouver un équilibre entre l'apport de chiffre d'affaires et de marges procuré par la technologie (et ses automatismes) et par l'augmentation des équipes de ventes.

Autre caractéristique de ce phénomène de normalisation, commune à toute entreprise parvenue à un certain niveau de chiffre d'affaires et d'effectifs (dans le cas des PME on retient généralement les seuils de 50 salariés et de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires), il devient impératif de structurer davantage les fonctions finances et ressources humaines. L'augmentation du nombre de collaborateurs

et la complexité croissante de la gestion financière d'une organisation parvenue à une certaine taille, imposent de recruter et de structurer des équipes spécialisées dans ces domaines.

En outre, sur le volet des ressources humaines, en l'absence d'une gestion assurée par des personnels dont c'est le métier, ces organisations caractérisées par des trajectoires d'hyper-croissance, peuvent se trouver rapidement confrontées à des risques réputationnels importants comme l'a récemment montré l'émergence du mouvement #balancetastartup.

### 5.1.1.2 La question du passage à l'échelle chez les intermédiaires collectifs

Les limites du passage à l'échelle des intermédiaires collectifs, mais que nous avons aussi rencontré chez certains intermédiaires conseils, renvoient pour nous à trois questions principales.

La première est celle de la volonté, affichée par plusieurs intermédiaires rencontrés dans le cadre de ce projet, de limiter justement leur croissance, afin de préserver le commun, le collectif, la cohésion du projet. Il y a aussi souvent une volonté revendiquée de s'inscrire dans un territoire, un écosystème d'acteurs connus. L'objectif est de combiner l'expérience de vie avec le projet entrepreneurial, non de renoncer au projet de vie pour le projet entrepreneurial. Cela n'empêche pas ceux qui ont un projet entrepreneurial plus ambitieux de chercher à déployer par ailleurs d'autres sources de création de valeur (comme par exemple en développant des solutions de gestion à destination des ... plateformes, ou par exemple encore en valorisant des espaces de coworking).

*« On n'est pas sur de la quantité encore une fois, mais sur de la qualité. On est encore un autre modèle. On n'est pas vraiment une plateforme. Et on pourrait d'ailleurs, à terme, très bien créer un logiciel SaaS. On en a déjà parlé tous ensemble. Mais pour l'instant, on ne va pas là-dessus même si aujourd'hui on a une excellente réputation au niveau régional et local. »* COOP4

*« Parfois, à vouloir être trop, on tue le collectif dans l'œuf. Donc pas de volonté de grossir. »* COOP4

*« Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'on est très peu nombreux. Je prends l'exemple de Malt parce que c'est une plateforme française. Je crois qu'ils revendiquent être entre 50 et 100 000. Nous on est 150. Et c'est une volonté. On veut vraiment connaître les gens, bosser ensemble et créer une vraie communauté. »* COOP1

La seconde, sur laquelle nous avons insisté également ailleurs (Brugière et Chagny 2021), est que certaines de ces communautés de travail défrichent des zones grises entre emploi et activités, en expérimentant de nouveaux cadres juridiques et organisationnels, mais cela ne va pas sans d'importantes difficultés de gestion humaine de ces collaborations. Sur quelle base se joue - et se maintient dans la durée - l'engagement au travail ? Quelles sont les modalités de prévention du sur-engagement et de l'épuisement individuel ? Dans notre article de la Revue des Conditions de Travail (Brugière et Chagny 2021) nous pointons sur la difficulté à faire fonctionner dans le temps un collectif de travail ouvert, si les règles de cette ouverture ne sont pas clairement définies et un tant soit peu formalisées - ce que l'on pourrait appeler avec Jo. Freeman, la « tyrannie de l'absence de structure ». Il y a aussi sans doute, pour les pouvoirs publics, un enjeu d'accompagnement de ces expérimentations « organisationnelles », en veillant, par des mécanismes spécifiques de prévention, à ce que ceux qui portent ces alternatives ne s'épuisent pas dans cette phase d'exploration.

Enfin, il y a un enjeu évident de conditions loyales de concurrence. L'élément clef d'une plateforme est l'effet de réseau et la quantité d'utilisateurs qu'elle peut mettre en relation. Alors même que le cœur de business de l'intermédiation ne génère pas forcément la valeur attendue au départ, favorisant la diversification des activités et l'hybridation des acteurs (nous revenons sur ce point ci-dessous), les grandes plateformes disposent de leviers considérablement plus importants que les structures coopératives pour lever des fonds. Dans l'économie de plateformes, les alternatives peuvent exister, mais elles butent très vite sur leur faible nombre d'utilisateurs.

## 5.2. L'ancien monde n'a pas dit son dernier mot

### 5.2.1. Les ESN en réflexion pour répondre au défi des plateformes

Au chapitre 3, nous avons pu observer que les ESN étaient confrontées à une double concurrence de la part des intermédiaires plateformes. Une concurrence sur la ressource humaine avec de plus en plus de talents les délaissant pour se mettre en indépendant et s'inscrire sur les plateformes. Également une concurrence sur les opérations à faible valeur ajoutée et sur les services consistant en constitution d'équipes ad hoc dans le cadre de projets.

Certes, les ESN se repositionnent sur des expertises à très forte valeur ajoutée et sur le pilotage de projets complexes avec engagements de résultats sur lesquelles les plateformes auront plus de difficultés à se positionner.

*« Ce type de projets vont mobiliser des équipes de plusieurs dizaines de personnes gérées par un chef de projet de l'ESN. A propos de la possibilité pour les grands groupes de faire appel à des plateformes de Freelancing pour gérer ce type de services. D'un point de vue*

*« coût » ça peut être intéressant mais d'un point de vue « résultat », ça le sera beaucoup moins. Ça peut peut-être marcher pendant un certain temps, mais c'est sûr et certain que ça ne marchera pas sur le long terme parce que c'est impossible de prendre 40 personnes d'un coup, de les former et qui délivrent le résultat attendu. Ça serait un miracle que ça se passe tout le temps comme ça. » EXPR5*

Néanmoins, face à l'explosion des besoins de compétences en IT et à la multiplication des domaines d'application dont nous avons parlé, les ESN devront continuer à s'adapter en combinant, par exemple, leur attractivité sur des projets innovants à forte valeur ajoutée avec le modèle des plateformes.

*« L'enjeu pour ces grands groupes (ESN). Si elles ne veulent pas perdre ce business, parce qu'il y en aura toujours, il faut qu'elles arrivent à avoir leur propre plateforme d'indépendants plutôt que sur une STUP ou sur un LinkedIn. » EXPR5.*

Comme le note Philippe Couturier, administrateur de Syntec Numérique dans un blog publié à la fin 2020<sup>32</sup> : « La réactivité des plateformes de freelances sera un défi auquel les ESN devront faire face en industrialisant et digitalisant leur staffing. Les ESN doivent mettre en œuvre une stratégie de plateforme privée. Celle-ci doit permettre de répondre aux besoins des clients, d'accélérer la réponse à ces besoins et de réduire le coût de transaction. »

Au moment de l'écriture de ce rapport, nous n'avons pas encore identifié de plateformes créées par une ESN ayant vocation à proposer aux freelances de travailler sur les projets qu'elles gèrent. Cependant EXPR5 affirme que : « Ce sont des vrais sujets chez des gens comme Cap Gemini, Accenture, Deloitte, Experian. Il peut y avoir plusieurs stratégies : Soit construire une plateforme ex-nihilo, ce qui n'est pas évident ; soit s'associer avec une STUP en disant, vous allez me réserver une partie de votre usine. ». Selon lui : « Ceux qui n'arriveront pas à le faire seront des futures cibles. ».

Cela veut-il dire qu'elles ne s'engageront pas dans cette voie ? Et se contenteront de se tourner vers les start-up ou les plateformes spécialisées comme elles le font aujourd'hui ? Ou bien suivre la voie

<sup>32</sup> <https://www.intotheminds.com/blog/covid-19-impact-metiers-informatique/>

prise par les cabinets de conseil ?

### 5.2.2. Les cabinets de conseil se mettent en ordre de marche

Les grands cabinets de conseils se sont quant à eux récemment mis en ordre de marche pour attirer les freelances en complément de leurs équipes. Ainsi le cabinet de conseil et d'audit Deloitte a créé "Deloitte Open Talent". Il propose aux freelances de rejoindre une des dix communautés proposées, principalement orientées sur les métiers de l'IT et de la Data (consultants Salesforce, SAP, Data engineers, développeurs, directeurs artistiques, architectes Cloud...). Leur promesse étant de « vous offrir l'opportunité de participer à des missions à fort impact et vous permettre de continuer à enrichir vos expertises ». Deloitte affirme prendre à leur égard un triple engagement :

- visibilité auprès de clients prestigieux "Nous ne cachons pas nos Open Talents à nos clients" ;
- conditions contractuelles avantageuses "Dans le cadre de votre intervention, vous serez payé mensuellement à 14 jours sans surprise" ;
- participation à un réseau dynamique "Profitez d'un accompagnement de proximité via notre équipe dédiée, qui vous proposera des programmes de formation, des certifications et vous conviera à des événements pour cultiver votre réseau. Ces événements seront l'occasion d'interagir directement avec les collaborateurs de Deloitte, les autres Open Talents et nos partenaires technologiques".

De la même manière, Price Waterhouse Cooper et KPMG ont lancé leur plateforme de freelancing avec pour ambition de connecter les indépendants aux opportunités de projets sourcés par le cabinet et de travailler en commun avec leurs équipes internes. Cela étant, d'après nos entretiens, ces plateformes ont surtout vocation à attirer des experts dont les cabinets ne disposent pas à l'interne sur un mode de relation (travail indépendant) potentiellement plus attractif que d'être salarié de ces derniers.

Il apparaît cependant que ces plateformes ciblent principalement des freelances pour des activités dans les pays anglo-saxons. Ainsi le moteur de recherche de la plateforme PwC Talent Exchange propose exclusivement des missions aux États-Unis. Est-ce une question de maturité du marché français qui expliquerait ce positionnement exclusivement anglo-saxons ?

Toujours est-il qu'au-delà de la volonté des cabinets de conseil de vouloir attirer des compétences spécifiques grâce à ces plateformes internes, il ne semble pourtant pas qu'elles représentent à ce stade une menace pour les plateformes intermédiaires BtoB. Se posent en effet des questions de culture, d'animation des communautés de freelances totalement différentes de la culture propre aux cabinets de conseil.

Interviewé sur le sujet en 2020<sup>33</sup>. Martin Videlaîne fondateur de la plateforme spécialisée NC on Demand observait « *Tous les grands cabinets vont se doter de telles plateformes d'ici quelques années, mais elles se confronteront à leurs limites internes et ne dépasseront pas les plateformes externes en termes de parts de marché. Leur animation est un métier en soi et elles ne peuvent qu'être limitées au marché interne des missions* ».

### 5.2.3. Les ETT en embuscade

Partant de leur métier d'origine, la mise à disposition de salariés temporaires, les Entreprises de Travail Temporaire (ETT), se sont diversifiées au fil des dernières décennies dans de nouvelles activités, fortement liées à leur activité première, l'intérim. Les grandes enseignes comme des PME du secteur ont ainsi créé ou fait l'acquisition de cabinets de recrutement, d'organismes de formation comme également des cabinets d'ingénierie et de structures d'outsourcing de recrutements

---

<sup>33</sup> Les Big Four dégagent leur plateforme de freelances - Barbara Merle pour Consultor – 28 février 2020



volumiques-RPO (Recruitment Process Outsourcing).

Fidèles à leur stratégie d'élargissement du spectre de leurs offres visant à se positionner comme groupes de solutions en ressources humaines, on aurait pu imaginer que les ETT réagissent face à l'émergence des plateformes de travail BtoB. Ceci, soit dans une logique de préservation de leur marché, soit dans une logique d'opportunité par la création d'une nouvelle verticale d'activité.

Sur le premier point, comme nous l'avons vu au Chapitre 3.1.5. (*Une faible concurrence avec agences d'emploi privées*), il est apparu que les activités des plateformes influent à la marge sur les marchés et les métiers des ETT et ne représentent pas, du moins pour l'instant, une réelle menace.

Quant à l'opportunité de s'engager sur le même champ d'activité que les plateformes dans une logique d'opportunité, les comportements des grands acteurs du secteur ont été différents.

Le groupe Adecco, avait lancé en France la plateforme YOSS en 2017 avec pour ambition « *de rapprocher les freelances des grands groupes*<sup>34</sup> ». L'objectif d'Adecco était à l'origine de tirer parti des relations tissées avec les grands groupes utilisateurs d'intérim pour leur proposer les services de freelances en complément de ses autres offres. Il était également de recréer la confiance entre l'indépendant et la grande entreprise en apportant la caution d'un groupe capable de rassurer les grands groupes par sa solidité, sa capacité à gérer les aspects légaux et administratifs et à apporter une sécurisation aux indépendants. Or, deux années plus tard, cette plateforme a été mise en sommeil faute du succès escompté.

Le groupe néerlandais Randstad avait de son côté fait en 2016 l'acquisition de la plateforme allemande Twago, laquelle était présentée comme le leader européen du travail freelance avec plus de 500 000 freelances inscrits en provenance de plus de 200 pays. À l'instar d'Adecco, Randstad affirmait dans sa

---

communication « *La plateforme Twago supportera les clients Randstad dans le déploiement de leurs stratégies en matière de travail en freelance*<sup>35</sup> ». L'objectif étant avec Twago de développer une verticale supplémentaire en réponse aux besoins de ses clients existants. Il ressort cependant de nos investigations que Twago occupe une place marginale sur le marché français et ne donne pas l'impression d'être au cœur de la stratégie de Randstad France.

Plus récemment, en 2018, on notera le rapprochement entre Kelly Services et la plateforme américaine Business Talent Group<sup>36</sup>.

Enfin, l'autre grand acteur du secteur, le groupe Manpower, ne s'est quant à lui pas investi à ce jour dans cette voie.

À la lumière des rares incursions des ETT dans le freelancing BtoB et du faible succès rencontré malgré les relations qu'elles ont les grands groupes utilisateurs d'intérim, il semble peu probable que les groupes d'intérim poursuivent dans cette direction. A moins que certains décident d'acquérir une plateforme d'envergure, une fois ce marché parvenu à maturité.

Il se peut en revanche que les ETT contournent cet obstacle en tirant parti de leurs filiales qui interviennent dans la gestion de solutions de flexibilité externe pour se positionner comme des super-intermédiaires entre les entreprises clientes et les plateformes. Nous développerons ce point au chapitre 5.4.

---

<sup>34</sup> <https://www.groupe-adecco.fr/articles/the-adecco-group-rapproche-freelances-grands-groupes-nouvelle-marque-yoss/>

<sup>35</sup> <https://www.twago.fr/blog/randstad-acquiert-twago-la-plus-grande-place-de-marche-pour-le-travail-en-freelance-en-europe/>

<sup>36</sup> <https://www.kellyservicesinvestments.com/investments/our-investments/business-talent-group/>

### 5.3. L'hybridation va-t-elle s'accélérer

Une autre question est de savoir si l'hybridation que nous avons soulevée plus haut se poursuivra.

Ces mouvements intervenus dans des secteurs comme celui de la banque ou du retail (acquisition des plateformes de bricolage TaskRabbit par Ikea en 2017 et de NeedHelp par Kingfisher en 2020), ont été observés avec les acteurs du conseil comme de l'intérim (voir plus haut).

Pour les intermédiaires plateformes, cela peut être un moyen, de renforcer leur pénétration du marché, notamment dans les grands groupes, ou plus simplement de réaliser une plus-value profitable à leurs fondateurs comme aux fonds d'investissements qui les financent et qui, d'une manière générale, sont dans des logiques d'investissement de l'ordre de 5 années.

Compte tenu des dernières levées de fonds opérées encore récemment (Malt avec 80 millions d'euros en mai 2021), il faudra probablement attendre encore quelques années pour le savoir et observer les reconfigurations qui en découleront.

### 5.4. Vers l'émergence de super intermédiaires / Places de marché sur le marché des freelances ?

Qu'en sera-t-il de l'intermédiation des freelances demain ? Les plateformes et les collectifs de freelances continueront-ils à y occuper une place centrale au motif que comme dans d'autres secteurs leur émergence est venu disrupter les modes d'intermédiation traditionnels ?

S'il est patent que le travail indépendant et plus précisément l'intermédiation de freelances dans les prestations intellectuelles objet de notre recherche, bénéficient d'un attrait particulièrement porteur tant

du côté de l'offre que de la demande de travail, il se peut que ces mêmes raisons conduisent à un stade supplémentaire de structuration du marché prenant la forme de super-intermédiaires venant se positionner entre les plateformes (fournisseurs de freelances) et les clients.

#### 5.4.1. Des super intermédiations déjà en place sur d'autres marchés

Ces modes de structuration de marchés existent déjà dans un secteur tel que la grande distribution ou sur une verticale comme celle des fournitures de bureau. Ainsi des acteurs tels que Mirakl pour les premiers et Bebook pour les seconds fonctionnent comme des organisateurs de places de marché assurant le référencement des fournisseurs, la mise en place de catalogues produits adaptés aux besoins spécifiques de chaque client et la gestion de l'intégralité de la chaîne fournisseur, de la commande à la facturation en passant par l'intégration de l'ensemble des formalités administratives et comptables.

Or, pour les directeurs des achats, appliquer ce type de modèle au marché des prestations intellectuelles apparaît une évolution plausible.

*« Mirakl étant la boîte française qui rayonne au niveau mondial sur le sujet. Carrefour, Fnac, Darty, Kingfisher, Auchan, tout le monde est dessus. C'est-à-dire que vous avez vos produits et en plus de ça, vous étendez les produits. Maintenant, si vous faites le parallèle de ce qui existe sur les achats de prestations intellectuelles, il n'y a aucune barrière qui empêche de le faire. » ACHA1*

Ce mode d'organisation de l'intermédiation que l'on pourrait qualifier de "super-intermédiation" existe d'ailleurs dans un secteur relativement proche, celui de l'intérim. Au-delà de son volume dont nous avons parlé plus haut, il est caractérisé par un recours important de la part de grands clients

utilisateurs qui contribuent à de l'ordre de 60% du volume d'affaires des ETT.

Compte tenu de la place importante qu'occupent ces grands clients et du nombre d'ETT présentes en France (plus de 1 000 entreprises et 10 000 agences), générant de l'ordre de 20 millions de contrats de mise à disposition chaque année (le contrat commercial émis entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice pour chaque mission), les directions achats des grands groupes ont entrepris de rationaliser leur recours à l'intérim et de peser sur les prix à partir du milieu des années 90.

Ceci a en particulier donné lieu à l'émergence de sociétés dites Managed Service Provider (MSP ou management des fournisseurs en personnels externes), ayant pour finalité, en se positionnant entre les clients utilisateurs et les ETT, de centraliser en un point unique les achats d'intérim et d'autres formes de flexibilité externe (CDD, sous-traitance), pour le compte d'un ou plusieurs clients.

Le MSP prend en charge : le référencement et les négociations tarifaires avec les prestataires ETT sur la base des cahiers des charges établis par les clients, la vérification des éléments de conformité réglementaires, la centralisation et le dispatching des commandes auprès des ETT, la centralisation des factures et l'établissement de tableaux de bord de suivi des prestations. Enfin le MSP se rémunère soit par une contribution sur les fournisseurs, en prélevant un pourcentage de ce qu'ils facturent, soit en facturant le ou les clients sur la base d'un tarif fixe ou variable selon les volumes commandés. L'ensemble est soutenu par une solution logicielle de VMS (Vendor Management System) permettant au client de disposer d'outils de suivi et de reporting pour chaque fournisseur, en temps réel et sur une seule interface.

Soit ces MSP sont rattachés à des ETT, soit ils ont été créés par des tiers indépendants. Ainsi nous avons des MSP, qui sont des divisions d'ETT tels que Pontoon Solutions au sein du groupe Adecco, Randstad Sourceright chez Randstad et TalentSolutions pour Manpower. D'autres prestataires, indépendants, tels que Beeline, Directskills ou Allegis Global Solutions se sont eux positionnés en tant que tiers neutre (Neutral Vendor).

Outre de bénéficier de la centralisation de leurs achats et de déléguer la gestion de l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement, les directions achats peuvent, grâce à ces intervenants, réaliser des économies substantielles en coûts de gestion et peser sur les prix des fournisseurs désireux d'être référencés.

Or, l'extension de ces solutions à l'intermédiation de freelances intéresse particulièrement à la fois les acheteurs et les opérateurs de MSP.

*« Je discute beaucoup avec les éditeurs de places de marché et les éditeurs d'outils Achats. Et quand on en discute, ils sont tous d'accord que ça arrive. Et ils mettent énormément d'argent là-dedans parce qu'ils disent que c'est vraiment l'avenir. »*  
ACHA1

#### **5.4.2. De solutions FMS aux solutions de MSP: ou les plateformes prises en étau**

Après avoir émergé comme intermédiaires offrant aux entreprises et aux freelances de se connecter directement via leur marketplace, les plateformes de prestations intellectuelles proposent comme nous l'avons exposé plus haut des solutions de Freelance Management System. Les FMS répondent à un plusieurs objectifs : pénétrer et fidéliser les grands clients, en particulier les Directions Achats et capter les freelances qui interviennent directement auprès d'eux (Graphique ci-dessous : Modèles transactionnels - Situation actuelle)

Or, à l'instar de ce qui a été observé dans le cas du recours aux ETT, à leur tour, les intermédiaires plateformes vont probablement être obligés de passer sous les fourches caudines des MSP afin de pouvoir continuer à délivrer leurs services aux grands groupes utilisateurs. Outre l'intérêt qu'y voient les directions d'achats en termes de rationalisation et de centralisation des offres, la multiplication des

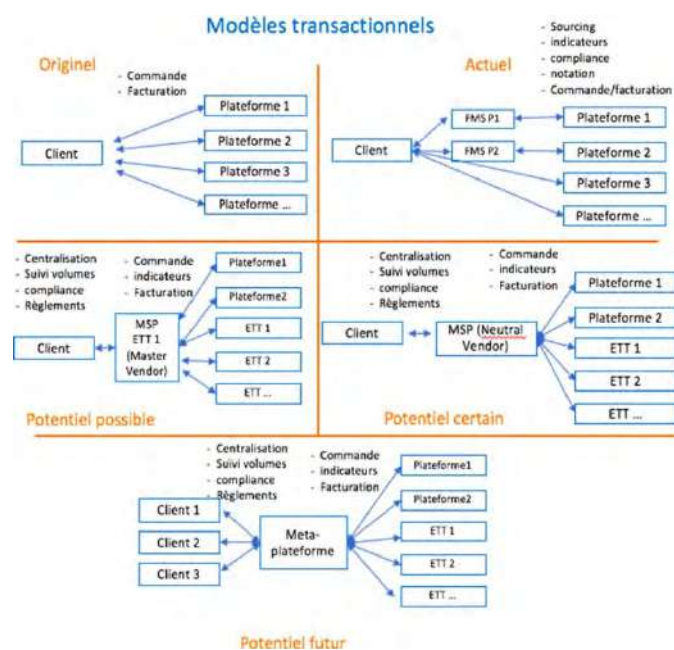
FMS par autant d'intermédiaires plateformes, bien qu'ayant contribué à les séduire dans un premier temps, s'inscrit dans une logique qui va à l'encontre de leur volonté de rationaliser leurs achats de prestations intellectuelles. L'absence d'interopérabilité entre FMS constituant également une limite au regard des systèmes d'information en place.

Si l'on ajoute le fait que les opérateurs présents sur le marché des MSP proposent déjà à leurs clients des solutions permettant de gérer les freelances indépendants en complément du recours à l'intérim, il n'y a qu'un pas avant que les plateformes de freelancing soient conduites à devoir passer par ces super intermédiaires.

L'intégration de ces dernières aura d'autant plus de raisons de se produire que le marché des MSP est déjà important (de 144 et 149 milliards de dollars pour l'année 2018<sup>37</sup>) et que l'adjonction du freelancing contribuera à le rendre encore davantage attractif. En outre, il a pour intérêt majeur de procurer à ses acteurs un revenu régulier sous la forme de commissions prélevées sur les transactions réalisées par leur entremise.

Ainsi, que cela soit par des opérateurs spécialisés MSP - Neutral Vendor ou les filiales spécialisées des ETT - Master Vendor (Voir graphique ci-dessous : Modèles transactionnels – Potentiel Possible et Certain) qui y voient le moyen d'étendre leur architecture de service, il est difficilement imaginable que les plateformes, quel que soit leur spécificité, puissent y échapper.

« FIRM2 a cet objet de dire à l'entreprise : On va vous aider à construire une démarche sur le staffing ou sur le freelancing où mettre un master vendor pour vous aider à piloter telle chose et mettre de l'outillage. C'est d'être capable d'architecturer pour le client les solutions d'acquisition, que ce soit des talents pour des postes de permanents, que ce soit des talents pour des postes temporaires ou des freelancers. C'est la capacité qu'on a avec FIRM2 à bâtir pour le client une architecture de services. » FIRM2



Source : Auteurs de l'étude BobCat

<sup>37</sup> Au plan mondial, les dépenses en personnel externe (intérim, CDD, sous-traitance, indépendants) gérées par les MSP ont représenté entre 144 et 149 milliards de dollars pour l'année 2018 - Managed Service Provider (MSP) Annual Report 2020: Leading Through Market Disruption - Everest Group 2020

Quelles conséquences les intermédiaires BtoB ? Outre que les collectifs et coopératives de freelances seront très probablement écartés de ces marchés pour des raisons notamment organisationnelles, Il y aura probablement à terme moins de grandes plateformes à être retenues pour servir chaque client, avec peut-être à la clé un mouvement de concentration des acteurs en présence. Surtout, elles se trouveront amputées d'une source de revenus réguliers (par les FMS) apportées de niveaux de marge supérieurs à ceux procurés par la seule l'intermédiation, diminuant d'autant leur rentabilité.

À plus longue échéance, verra-t-on les GAFAs s'immiscer dans la super intermédiation en étendant leurs marketplaces aux prestations intellectuelles ? (graphique : Modèles transactionnels – Potentiel futur).

### **5.5. Sécuriser le paiement des freelances par un fonds de garantie**

Nous avons vu au cours de nos investigations que la question du règlement des freelances dans le cadre des prestations intellectuelles BtoB était patente et qu'en particulier en cas de litige lorsqu'ils interviennent au travers de start-up, ce sont les clients qui sont très souvent, pour ne pas dire exclusivement, privilégiés (voir chapitre 4.4.). Dans les collectifs et chez les intermédiaires conseils, ce sujet est ressorti comme moins prégnant car leur logique est avant tout collective et par la même d'entraide collective. Rappelons qu'un acteur comme Smart a créé un fonds de garantie alimenté par ses membres à cet effet.

En outre, les modèles d'affaires des intermédiaires, start-up en particulier, sont relativement récents, et, d'autant plus fragiles que dans leur course à la taille, la rentabilité passe au second plan. Aussi est-on en droit de se demander ce qu'il se produirait si l'un d'eux venait à se trouver en cessation de paiement et comment les freelances pourraient récupérer les honoraires qui leurs seraient dus auprès de clients vis à vis desquels la subrogation ne s'applique pas.

Bien évidemment, leur statut d'indépendant ne leur permet pas d'accéder à des dispositifs comparables à celui de l'AGS pour les salariés des entreprises du secteur privé.

Ce sont autant d'éléments qui plaident pour la mise en place d'un dispositif de garantie du paiement des freelances pour les cas de défaillance, voire de couverture en cas de litige.

Dans ces conditions, on pourrait imaginer la création d'un fonds de garantie commun à l'ensemble des acteurs de l'intermédiation BtoB de freelances. Il pourrait être mis en place soit à l'initiative volontaire des acteurs de ce "secteur", à l'instar de ce qu'a décidé la profession du travail temporaire dans les années 70 (lequel a depuis été rendu obligatoire par la loi en 1979<sup>38</sup>), soit en l'imposant par la loi. À la différence de la garantie financière qui couvre les salaires et les charges des salariés intérimaires, ce fonds couvrirait les honoraires dus aux freelances, voire les éventuelles commissions qui leurs sont prélevées par la plateforme.

### **5.6. Winner takes all versus fédération pour tous?**

Une autre voie explorée consiste à exploiter les nouvelles potentialités technologiques permises pour faire émerger des plateformes distribuées, mais en capacité de bénéficier à plein des effets de réseau (voir en particulier Bonot et al. 2020). La structuration actuelle du web est en effet à de très nombreux égards non optimale, en l'absence d'interopérabilité des plateformes. L'interopérabilité est la capacité d'échanger des informations et d'utiliser mutuellement des informations échangées. Dans le cas du

---

<sup>38</sup> La garantie financière en vigueur dans le secteur du travail temporaire, est assurée par les sociétés de caution mutuelles de la profession, ou les établissements financiers. Elle correspond à 8 % du chiffre d'affaires hors taxes de l'ETT (avec un minimum révisé annuellement par décret) en vue de couvrir les salaires et les charges des intérimaires de l'ETT en cas de défaillance de celle-ci. Elle doit être renouvelée chaque année et son montant est révisé annuellement sur la base du C.A. de l'année précédente. Les ETT sont tenues d'afficher l'existence de la garantie dans chacun de leurs établissements.

téléphone par exemple, les utilisateurs des différents opérateurs peuvent se parler. Dans le cas des plateformes, l'interopérabilité permettra à différents acteurs d'exister ensemble sur le marché, en mutualisant les "effets de réseaux".

Or, grâce à plusieurs standards récents édités par le World Wide Web Consortium (W3C), il est désormais possible de rendre les applications web interopérables. Les impacts attendus de leur mise en œuvre sont de grande ampleur, que ce soit sur la manière dont les acteurs accèdent à leur marché, les stratégies d'entreprises, les organisations, la gestion des données, la souveraineté.

Cette piste est explorée par exemple en France par une start-up (Startin'Blox), qui, justement, propose d'exploiter ces potentialités pour permettre à des freelances de se rassembler à une grande échelle, en donnant aux freelances les moyens de se structurer opérationnellement (outils de gestion), de créer du lien entre les membres de la communauté (outils de collaboration et de discussion), de tisser des liens avec d'autres communautés (mise en réseau) et, évidemment, de trouver ou partager des missions. Bref, de privilégier les fonctionnalités au service des travailleurs, plutôt que celles au service des clients, tout en ne renonçant pas au collectif, et en exploitant les effets de réseau...

Pour autant, ces potentialités sont mal connues, des entrepreneurs susceptibles de s'en saisir, de les accompagner, d'en exploiter les potentialités, mais aussi, sans doute, des pouvoirs publics.

## 5.7. Les questions liées au travail

Nous avons à plusieurs reprises pointé dans le fil de notre rapport les enjeux qui découlent de l'émergence des nouveaux intermédiaires numériques B2B du travail, que nous rassemblons ici sous forme synthétique.

Il importe de prendre la mesure du développement de ces nouveaux intermédiaires. Il est manifeste que seule une petite partie émergée de l'iceberg est aujourd'hui visible. Une différence absolument majeure doit être prise en compte : les prestations intellectuelles, à la différence du travail intermédié par les plateformes de service à la demande comme la livraison ou le transport de personne, ou encore les services à la personne, peuvent s'exercer de n'importe où. Cela donne certes la possibilité à un freelance de s'installer à Barcelone pour quelques jours. Cela donne aussi la possibilité à des plateformes de recourir à des travailleurs localisés partout dans le monde, une tendance qui va très certainement s'accélérer avec la 5G. La généralisation du télétravail, les coûts liés à certaines obligations pour l'employeur peuvent ouvrir des réflexions sur une potentielle plateformes de certains services. De façon un peu provocatrice, on peut se demander aujourd'hui quel métier, finalement, n'est pas « ubérisable ».

Il est important de cesser de considérer que les freelances qui travaillent *via* des plateformes B2B sont des travailleurs privilégiés par rapport aux travailleurs B2C. Certes ils ne sont pas exposés aux mêmes risques en matière d'accident du travail, mais ils sont tout autant exposés au management algorithmique et au diktat de la notation. Un point selon nous essentiel que nous avons pu détecter est que le travail *via* plateformes brouille les repères : l'expérience, la carrière, l'engagement, le CV, etc. Tous les mots du travail hérités du salariat sont, de manière saisissante, profondément brouillés.

Il y a un enjeu majeur d'externalité : l'entreprise et le salariat restent considérés comme les lieux de construction de la compétence, d'acquisition des réseaux professionnels. Mais tout incite les « sublimes<sup>39</sup> » à s'en émanciper dès que possible, quitte à faire reposer le coût de l'investissement dans le capital humain de la personne sur la collectivité.

---

<sup>39</sup> En référence aux ouvriers professionnels de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle que leur qualification laissait libres de choisir quand et pour qui ils voulaient travailler. Bernard Gazier, Tous « sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi, Flammarion, Paris, 2003, 374 p.

La demande de régulation est là, et elle est forte. Elle est clairement exprimée par les travailleurs. Elle l'est aussi de la part de plusieurs intermédiaires. Encore faut-il y répondre.

Enfin, il existe une grande diversité dans les conditions de travail offertes par les intermédiaires, et il serait erroné de considérer que seuls les acteurs coopératifs, collectifs, sont sur ce plan vertueux. Mais pour que les acteurs plus vertueux soient en capacité d'entraîner les autres, encore faut-il qu'ils puissent bénéficier de conditions de concurrence loyale, ce qui est loin d'être évident.

### **5.8 En guise de conclusion : la demande de régulation**

Notre recherche a mis en évidence le fait que le positionnement concurrentiel des acteurs relève de configurations multiples, fonction de l'histoire des intermédiaires (un spécialiste historique des métiers de l'intermédiation aura un positionnement différent d'une start-up du numérique), faites d'interrelations, mais aussi d'hybridations, et que le devenir de ces formes d'intermédiation est loin d'être arrêté. Mais nous avons aussi repéré, au passage, de fortes attentes en matière de régulation. Ces attentes émanent tant des discours des intermédiaires que des travailleurs. Du côté des travailleurs, nous les avons repérées tout particulièrement parmi les travailleurs de plateformes, comme le corollaire de la perte de repères, de la prise de conscience de l'asymétrie de la relation, de l'absence de recours, du flou des engagements et des responsabilités. Du côté des intermédiaires, nous les avons repérées chez quasi tous les types d'acteurs (intermédiaires conseil, intermédiaires collectifs, plateformes spécialisées), à l'exception notable des plateformes start-up. Ces attentes sont plurielles. Elles portent sur la dimension juridique et contractuelle du travail, sur la sécurisation des travailleurs, sur la « négociation » [collective], l'« outillage » [des acteurs], etc. Elles s'adressent pour l'essentiel aux pouvoirs publics.

## BIBLIOGRAPHIE

- Alvarez De La Vega J., Cecchinato M., & Rooksby J. 2021. “Why lose control?” A study of freelancers’ experiences with gig economy platforms. Paper presented at ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems 2021.
- A.A. Casilli & J. Posada (2019). The platformization of labour and society. In M. Graham & W. Dutton, *Society and the Internet: How Networks of Information and Communication are Changing Our Lives*, oxford University Press.
- Abdelnour S. (2017) : « Moi, petite entreprise -Les auto-entrepreneurs, de l’utopie à la réalité», Paris, Presses Universitaires de France.
- Amar N. et L.C. Viossat, 2016 : « Les plateformes collaboratives, l’emploi et la protection sociale », rapport de l’IGAS.
- B. Gazier, C. Picart et C. Minni (2016) : « La diversité des formes d’emploi, rapport au CNIS », mars 2016.
- Babet D., 2019, « Un travailleur indépendant sur cinq dépend économiquement d’une autre entité’, INSEE Première n°1748
- Banerjee S., S. Gollapudi, Kostas Kollias, et K. Munagala. (2017) “Segmenting Two-Sided Markets”. In *Proceedings of the 26th International Conference on World Wide Web (WWW '17)*. International World Wide Web Conferences Steering Committee, Republic and Canton of Geneva, CHE, 63–72. DOI:<https://doi.org/10.1145/3038912.3052578>
- Baudry B. & Chassagnon V. 2016. L’arbitrage de l’entreprise entre le travail salarié et le travail indépendant : une réflexion à partir des théories économiques de la firme et de la relation d’emploi. Annexe B du chap.1 du rapport du HCFIPS, p. 117-138.
- Benhamou S. 2017. Imaginer l’avenir du travail : Quatre types d’organisation du travail à l’horizon 2030. Document de travail, France Stratégie.
- Benyayer L.D. (dir.) 2014. *Open models. Les business models de l’économie ouverte*. Paris : Without Model.
- Bertrand Moine (2021) : « Le FRM, le nouvel outil de gestion des freelances ! »
- Bonot Franck (2021) , « Télétravail, accélérateur de l’ubérisation des entreprises », MediaCE n°92, mars.
- Bonot F., Chagny O., Forestier F., Dufour M. (2020); “Désubériser, reprendre le contrôle », Editions du Faubourg.
- Brugière A. et O. Chagny (2021) : « De la production de communs aux communs du travail », *Revue des Conditions de Travail* n°12, 2021
- Bureau International du Travail, (2021), “World Employment and Social Outlook - The role of digital labour platforms in transforming the world of work”, Genève, février.
- Casilli A. (2019), *En attendant les robots - Enquête sur le travail du clic*, Collection La couleur des idées - Librairie Decitre
- Casilli A., Tubaro P., LE Ludec C. , Coville M. , Besenval M. , T. Mouhtare , 2019 : « LE MICRO-TRAVAIL EN France, Derrière l’automatisation, de nouvelles précarités au travail ? », Agence d’Objectif de la CGT-FO
- Casilli A.A. 2017. Digital labor studies go global: Toward a digital decolonial turn. *International Journal of Communication*, 11: 3934–3954.
- Chagny O, Farvaque N. et D. Messaoud (2020), « L’impact de la transformation numérique sur les conditions de travail et d’emploi. Un aperçu général complété par deux études de cas », Agence



d'objectif UNSA de l'IRES, mars.

Chagny O. et F. Forestier, « Contrebalancer les asymétries de pouvoir nées de la société numérique : vers un droit social de l'algorithme ? », Cahiers du CIEP n°29, 2021

Claude PARAPONARIS (2017), « PLATEFORMES NUMÉRIQUES, CONCEPTION OUVERTE ET EMPLOI », Agence d'Objectif CFE –CGC de l'IRES, juillet

Codagnone C., Abadie F. & Biagi F. 2016. The Future of Work in the 'Sharing Economy'. Market Efficiency and Equitable Opportunities or Unfair Precarisation? Bruxelles: European Commission

Corporaal, Greetje F., and Vili Lehdonvirta. 2017. "Platform Sourcing: How Fortune 500 Firms Are Adopting Online Freelancing Platforms". Oxford Internet Institute, University of Oxford.

Cusumano M., A. Gawer & D.B. Yoffie, The Business of Platforms : Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation and Power. Harper Business, 2019.

Deloitte (2018), "Global Human Capital Trends - The rise of the social enterprise", Deloitte University Press.

Deloitte (2019), "Global Human Capital Trends - Leading the Social Enterprise – Reinvent with a Human Focus." Deloitte University Press

Dulong De Rosnay M. & Musiani F. 2016. Towards a (de)centralisation-based typology of peer production. tripleC, 14: 189-207.

EU-OSHA (2015). A Review on The Future of Work: Online Labour Exchanges, Or 'Crowdsourcing': Implications For Occupational Safety And Health, OSHA Discussion paper

EU-OSHA (2017). 'Protecting Workers in the Online Platform Economy: An overview of regulatory and policy developments in the EU, Publications Office of the European Union, Luxembourg

Flichy, P. Le travail sur plateforme. Une activité ambivalente. *Réseaux*, 2019, no. 213(1), p. 173-209.

Freeman, J. (1999), « La tyrannie de l'absence de structure », in *ContraPoder*, n° 3.

Frouin J.Y. (2020) : « Réguler les plateformes numériques de travail », Rapport au Premier Ministre, 1er décembre 2020.

Fuller, Joseph, Manjari Raman, Allison Bailey, Nithya Vaduganathan, James Palano, et al. (2020). Building the On-demand Workforce. Boston: Harvard Business School and Boston Consulting Group

Gandini A. (2015): "Digital work: Self-branding and social capital in the freelance knowledge economy", *Marketing Theory* 2016, Vol. 16(1) 123-141

Gazier, B. and Babet, D. (2018), Nouvelles formes d'emploi liées au numérique et mesure de l'emploi, Colloque du CNIS : L'économie numérique : enjeux pour la statistique publique, 7 march 2018

Gray M. & Suri S. 2019. Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt

Habbar P. 2018. Digital Transformation, the Future of Work, the Future of the Firm—Where does the OECD stand? Ouverture de la conférence ETUC/ETUI: The World(s) of Work in Transition, 27–29 juin, Bruxelles.

HCFIPS (2020), « Rapport sur la protection sociale des travailleurs indépendants », septembre.

HOPWORK, OUISHARE (2017) , "Etude le freelancing en France 2017 – Freelances et fiers de l'être ».

INRS, 2018. Plateformisation 2027. Conséquences de l'ubérisation en santé et sécurité au travail, synthèse.

- Institut Montaigne (2019), « Travailleurs des plateformes : liberté oui, protection aussi », avril.
- Ipeirotis P.G. Demographics of Mechanical Turk (March 2010). NYU Working Paper No. CEDER-10-01.
- Irani, L.C. and Silberman, M.S. 2013. Turkopticon: Interrupting worker invisibility in Amazon Mechanical Turk. Conference on Human Factors in Computing Systems -Proceedings. (2013), 611–620. DOI: <https://doi.org/10.1145/2470654.2470742>..
- Jolly C. et J. Flamand (2017) : « salarié ou indépendant : une question de métiers » ? Note d’analyse de France Stratégie n°60, Septembre.
- Josh Bersin, HR technology market 2019: Disruption ahead, accessed February 19, 2019
- Kornig C (2007), « Choisir l'intérim : sous quelles conditions ? Socio économie du Travail n° 29 (Economies et Sociétés, tome XLI/12), décembre 2007, p. 1959-1977.
- KPMG. 2018. “Unlocking the Value of the Platform Economy: Mastering the Good,
- Kuek S.C., Paradi-Guilford C.M., Fayomi T., Imaizumi S. & Ipeirotis P. 2015. The Global Opportunity in Online Outsourcing. Washington D.C.: World Bank
- Lehdonvirta, Vili & Kässi, Otto & Hjorth, Isis & Barnard, Helena & Graham, Mark, 2018. "The Global Platform Economy: A New Offshoring Institution Enabling Emerging-Economy Microproviders," SocArXiv jt4z7, Center for Open Science.
- MALT (2019) : « le freelancing en France en 2019 ».
- MALT, BCG (2021): “Freelancing in Europe 2021”,
- Montel O. (2017) : « l’économie des plateformes, enjeux pour la croissance, le travail, l’emploi et les politiques publiques », Document d’Etudes de la DARES n° 213.
- Otto Kässi, Vili Lehdonvirta (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research, Technological Forecasting and Social Change, 137 : 241-248.
- Pennel Denis (2017), « Travail, la soif de liberté », Eyrolles
- Rochet J.C. & Tirole J. 2003. Platform competition in two-sided markets. Journal of the European Economic Association, 1: 990-1029.
- Roland Berger (2019) : « Emplois des plateformes numériques »
- Schmidt F.A. 2017. Digital Labour Markets in the Platform Economy: Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work. Rapport, Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Scholz T. & Schneider N. 2017. Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet. New York: OR Books.
- Schor J., After the Gig How the Sharing Economy Got Hijacked and How to Win It Back. University of California Press 2020
- Srnicek N. (2018) , Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique, Montréal, Lux, coll. « Futur proche
- Srnicek N. 2016. Platform Capitalism. Cambridge: Polity Press.
- the Bad and the Ugly”. Amsterdam: Dutch Transformation Forum.
- Supiot A. « Le travail n'est pas une marchandise. Contenu et sens du travail au XXIe siècle” », in Leçons de clôture, Paris: Éditions du Collège de France, 2019
- Thierry S. (2017) : « les nouvelles formes du travail indépendant », Avis du CESE, novembre 2017.
- Tubaro P. (2021). Disembedded or Deeply Embedded? A Multi-Level Network Analysis of Online Labour Platforms. Sociology (online first), <https://doi.org/10.1177/0038038520986082>
- Tubaro, P., Casilli, A. A., & Coville, M. 2020. The trainer, the verifier, the imitator: Three ways in

which human platform workers support artificial intelligence. *Big Data & Society*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/2053951720919776>

Tubaro, Paola, and Antonio A. Casilli. 2019. "Micro-Work, Artificial Intelligence and the Automotive Industry". *Journal of Industrial and Business Economics* 46 (3): 333–345.

Tubaro, Paola. *Décrypter la société des plateformes : Organisations, marchés et réseaux dans l'économie numérique*. Dossier préparé en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger des recherches en Sociologie. Institut d'études politiques de Paris. Mémoire d'Habilitation à diriger des recherches. 2019.

Urzi Brancati, M.C., Pesole, A. and Fernandez Macias, E., *New evidence on platform workers in Europe*, EUR 29958 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020,

Valenduc G. et Vendramin P., 2016, « Le travail dans l'économie digitale : continuités et ruptures » ETUI Working Paper 2016.03

Vitaud Lætitia (2019) : « Du labeur à l'ouvrage » , Calman Levy.

Williams, A.C. et al. 2019. *The Perpetual Work Life of Crowdworkers: How Tooling Practices Increase Fragmentation in Crowdwork*. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.* 3, November (2019). DOI: <https://doi.org/10.1145/3359126>.

## PARTIE 2 : Le Matériau

### 1. L'inventaire initial et la cartographie des acteurs

#### 1.1. Introduction et méthodologie de construction de la base de données

Une étape importante du projet BOBCAT consistait à dresser le paysage des « nouveaux intermédiaires du travail *business-to-business*, B2B » opérant en France à l'heure actuelle. Répertorier les acteurs et documenter leurs caractéristiques et spécificités était essentiel pour préciser le périmètre de notre étude, tout en mettant à l'épreuve la robustesse de nos définitions – quelles formes prennent, dans le contexte français actuel, les « nouveaux intermédiaires » qui mobilisent les technologies numériques, et quelles sont les particularités du « travail B2B » par rapport au B2C ? Cet inventaire des acteurs avait aussi l'objectif plus concret de préparer notre enquête de terrain, exploitant des sources publiques pour acquérir un maximum d'informations sur des interviewés potentiels, avant de leur proposer un entretien.

Antonio Casilli a coordonné cette partie du projet, auquel ont également collaboré Paola Tubaro, un doctorant (Maxime Cornet), et deux stagiaires de niveaux master 2 (Mandie Joulin et Salif Kagambega). Cette partie du rapport a été rédigée par Paola Tubaro. La collecte de données a eu lieu entre février et octobre 2020. Elle a été réalisée en utilisant uniquement des sources en ligne : principalement les sites web des organisations concernées mais aussi, dans une moindre mesure, des articles de presse, des services d'information commerciale (comme les sites *societes.com* et *Crunchbase*), et des rapports d'experts (scientifiques, acteurs de la politique publique nationale et internationale, *think-tanks*).

L'usage de ces sources librement disponibles a l'avantage de la transparence et de la répliquabilité de la recherche, dans une démarche de science ouverte (Kässi, Lehdonvirta & Stephany 2021 ; Tubaro, Le Ludec & Casilli 2020). En constituant une base d'informations préliminaires aux entretiens, il constitue aussi *a priori* une manière d'alléger l'effort demandé aux personnes ensuite interviewées (*respondent burden*). Il présente toutefois des limites, les organisations étudiées n'étant pas toutes assujetties aux mêmes obligations de transparence et de communication. Pour certaines informations (nous y reviendrons), le chercheur dépend des choix de publicité faits par les plateformes, et peut se retrouver avec des variables manquantes ou mesurées de manières trop hétérogènes pour permettre des comparaisons fiables. De plus, la croissance continue de ce secteur émergent fait en sorte que certaines informations deviennent rapidement obsolètes. De fait, nous avons dû à maintes reprises vérifier l'exactitude de ces renseignements auprès de nos interviewés.

Notre objectif initial était de viser l'ensemble de ces intermédiaires, pourvu qu'ils fassent une utilisation poussée des technologies numériques pour la conduite de leur activité et qu'ils rentrent dans le champ de la prestation intellectuelle (ou du moins, immatérielle) *business-to-business*. Cette définition large avait pourtant besoin d'être précisée. Une première cible étaient, bien évidemment, les plateformes – que la littérature socio-économique s'accorde à définir comme des dispositifs de coordination mobilisant des données et des technologies numériques pour faciliter la rencontre, la mise en relation et l'interaction d'acteurs divers (Brousseau & Penard 2007). Notre intérêt portait spécifiquement sur les plateformes de travail, intermédiaires entre des travailleurs indépendants « à la demande » et des entreprises clientes nécessitant leurs prestations.

Comment circonscrire cet ensemble ? Il était évident qu'il fallait retirer les plateformes de travail B2C, dont les clients sont majoritairement des particuliers, comme celles de livraison de repas (Deliveroo, UberEats), transport urbain (Uber, Kapten ensuite devenue FreeNow) ou services à la personne (Helpling). Étaient également hors périmètre les plateformes où sont proposées des prestations davantage manuelles ou matérielles qu'intellectuelles (comme Click & Walk) et celles

dont l'intermédiation porte sur des biens capitaux plus que sur des prestations de travail (AirBnB). En revanche, il était tout de suite clair que rentraient parfaitement dans notre champ des plateformes de *freelancing* très qualifié comme Malt – qui mettent en relation des entreprises clientes avec des professionnels dans des domaines aussi variés que la programmation informatique, la traduction, la comptabilité ou encore le design.

Le choix a été parfois plus difficile. En particulier, il est souvent dit que les plateformes de « micro-travail » (comme IsAHit ou l'ancienne Foule Factory, actuellement Yappers.club / Wirk.io) proposent des tâches certes immatérielles, mais qui s'écartent de la prestation intellectuelle par leur relative simplicité – comme la traduction de phrases courtes, la transcription de fichiers son d'une durée de quelques minutes, la classification d'images dans des catégories, le tri de documents par date. Cela amènerait à les exclure, mais les contenus du micro-travail ont considérablement évolué ces dernières années, et peuvent inclure aujourd'hui des tâches bien plus sophistiquées – comme la « segmentation sémantique » qui annote une image au pixel près, nécessite la maîtrise d'outils informatiques avancés (qui exigent une formation spécifique) en plus d'une grande précision, et peut durer plusieurs heures (Schmidt 2019 ; Tubaro & Casilli 2019). De même, les plateformes de micro-travail proposent parfois la rédaction ou la traduction de textes, qui peuvent être assez longs et demandeurs (Tubaro, Casilli & Coville 2020). Aussi, des enquêtes existantes ont montré que les micro-travailleurs mettent en œuvre un éventail de compétences techniques assez important pour réaliser ces activités (Margaryan 2019). Par conséquent, il a été décidé de les inclure, tout en problématisant leur présence et en les comparant systématiquement au cas du *freelancing*.

Les frontières floues entre les plateformes et d'autres acteurs nous ont amenés à élargir notre champ pour inclure des intermédiaires plus traditionnels ou plus éloignés de notre objectif initial, mais également transformés par l'arrivée du numérique, et/ou menacés par la concurrence que leur font les plateformes. C'est par exemple le cas des *job boards*, *a priori* exclus de notre champ, mais qui parfois intègrent une prestation de service allant au-delà de la simple mise en relation. Malt est un cas exemplaire, qui illustre bien comment les frontières évoluent et brouillent les catégorisations héritées du passé. Au départ créé par des développeurs comme une communauté pour des développeurs, il s'est ensuite rapproché d'un *job board*, avant d'aller vers un contenu en services pour les clients bien plus fourni.

Ces questionnements nous ont amenés à revoir plusieurs fois le périmètre de l'étude et les critères d'inclusion/exclusion des acteurs. Outre les plateformes de *freelancing* et de micro-travail, ainsi que les *job boards*, nous avons inclus d'autres acteurs *a priori* plus marginaux comme des intermédiaires de conseil, des organisations professionnelles et des représentants de groupes d'intérim, agences qui pourraient voir les plateformes comme leurs concurrentes (et qui ont aussi été interviewés à ce titre). Nous avons aussi inclus Brigad, une plateforme qui est partiellement hors champ étant donné les secteurs auxquels elle s'adresse (restauration-hôtellerie et médico-social), car elle a été interviewée à titre de comparaison.

Du point de vue géographique, il a été décidé de se concentrer sur le cas de la France, en se limitant aux acteurs ayant leur siège et/ou une activité en France, qu'ils aient des opérations dans d'autres pays ou non. Par exemple, est incluse dans notre liste l'ancienne Foule Factory (actuellement Yappers.club / Wirk.io), qui a son siège en France et qui recrute des travailleurs et des clients en France. Sont également dans le périmètre Malt, une plateforme française mais qui opère également en Allemagne et en Espagne, et Lionbridge, une multinationale américaine ayant des bureaux dans 26 pays dont la France. Il s'agit certes d'une simplification, dans la mesure où une bonne partie des prestations intellectuelles qui nous intéressent peuvent faire l'objet de transactions à l'échelle globale – lorsque par exemple un traducteur français réalise une mission pour un client canadien en passant par une plateforme anglaise, ou à l'inverse, une entreprise française cherche un graphiste aux Philippines à l'aide d'un intermédiaire chinois. Cette restriction à la France nous permet néanmoins d'ancrer notre analyse dans le paysage institutionnel et légal français, et limite le risque de sortir du périmètre de ce projet. Nous discuterons plus bas de ces enjeux, de manière détaillée.

Quant aux variables récoltées pour chaque acteur, nous avons commencé par des informations de base le concernant – comme le statut juridique, le siège, le périmètre géographique de l’activité. Des informations organisationnelles plus détaillées comme le chiffre d’affaires ont pu être collectées de manière moins systématique en raison du manque de sources (nous y reviendrons). Nous avons ensuite regardé de plus près son fonctionnement économique : par exemple l’organisation des transactions, les règles de fixation des prix, les commissions exigées par l’intermédiaire, le type de services proposés. Nous nous sommes également intéressés au secteur d’activité des clients. Un troisième groupe de variables concerne les conditions de travail, notamment le type de compétences exigées pour s’inscrire, les modes d’évaluation de ces compétences, l’existence éventuelle de services de formation ou d’assurance pour le travailleur, la possibilité d’utiliser l’intermédiaire comme source principale ou secondaire de revenu.

Le résultat final est ainsi le fruit consensuel de multiples itérations, chacune portant sur une version partielle de la base de données, et impliquant tous les membres du projet. Les discussions que ces enjeux à l’apparence purement méthodologiques ont suscitées, ont considérablement contribué à affiner notre compréhension des mutations du rapport à l’emploi, des outils et des formes auxquelles les entreprises peuvent recourir pour exécuter un travail. Peu à peu, nous avons commencé à voir plus clairement comment le travail de plateforme concurrence directement d’autres formes – non seulement le CDI ou le CDD, mais aussi d’autres solutions comme l’intérim.

Notre effort visait à systématiser la recherche par un protocole de recueil clair et rigoureux, sans prétendre à obtenir un inventaire exhaustif ou pérenne, rendu impossible par l’évolution rapide et incessante de cette population encore largement jeune. En effet, nos révisions récurrentes de la base de données nous ont amené à constater à chaque fois la disparition de certains acteurs, la transformation d’autres (changements de nom, de modèle de gouvernance ou d’activité, remplacements dans la direction, acquisitions), ou encore l’entrée sur le marché de nouveaux concurrents. Tout en étant conscients de la possibilité d’autres changements, nous avons délibérément arrêté les mises à jour en octobre 2020, au moment où nous sommes parvenus à un ensemble qui nous paraissait suffisamment représentatif des régularités d’ensemble que nous voyions se dégager, et qui résonnait avec les premiers résultats des entretiens. Le mérite de cette base de données est, en effet, de faire apparaître de grandes tendances qui suscitent la réflexion et permettent de tirer des conclusions. Elle constitue également une base de comparaison pour d’éventuelles études futures, qui pourront la prendre comme référence à un instant donné, pour étudier son évolution.

## **1.2. Description des données et résultats principaux**

Au total, nous avons répertorié 72 organisations qui rentrent pleinement dans notre champ (dont la majorité sont des plateformes) et 10 acteurs d’autres types. Ces derniers incluent, à part Brigad mentionné plus haut, la société de conseil La Faabrick Cherdet, la société de portage salarial Hiworkers, le collectif OuiShare, le syndicat patronal Prism’emploi, les coopératives Smart, Bigre, Coopaname et Coopérer pour entreprendre, le tiers lieu Digital Village.

Dans ce qui suit, nous allons regarder de plus près les 72 intermédiaires au cœur de notre analyse. S’il s’agit principalement de plateformes (comme IsAHit ou Malt), il y a aussi des agences, parfois avec pignon sur rue (comme Comet) et des *job boards* comme annoncé plus haut. Certaines plateformes ont été créées par de grandes entreprises, principalement des sociétés de conseil internationales (par exemple, *Talent Exchange* de PwC), pour satisfaire leurs besoins d’achats de prestations spécialisées.

### **1.2.1. Statut juridique, localisation et taille**

La plupart de ces 72 organisations sont des sociétés commerciales : 35 SAS, 5 SARL, 3 SA. Nous rencontrons dans la base une seule coopérative, HappyDev, signe clair que le modèle coopératif tarde à s’imposer, du moins dans ce domaine, malgré un intérêt croissant pour le mouvement du « coopérativisme des plateformes » impulsé par Trebor Scholz et Nathan Schneider (2017), et malgré

l'intérêt de coopératives bien établies comme Smart et Coopaname (évoquées ci-dessus) pour les opportunités liées à la numérisation et, plus spécifiquement, la plateformes.

25 organisations de notre base ont été immatriculées à l'étranger, avec des statuts juridiques variés (GmbH, Ltd, LLP, LLC, etc.). Leur présence ne se limite jamais à la France, mais inclut toujours un ou plusieurs autres pays. Certaines ont une page web et un service clients en langue française, et parfois même un bureau local à Paris, comme l'australienne 99designs. D'autres, comme la britannique PeoplePerHour ou l'américaine Microworkers, n'ont pas de présence physique en France (ni de traduction française de leurs pages web), mais accueillent des clients et des travailleurs français. Notons en passant les compétences en langue anglaise qui deviennent nécessaires pour pouvoir accéder aux services proposés par ces intermédiaires.

Même les organisations dont le siège est en France sont souvent internationalisées. Globalement, 43 des 72 intermédiaires recensés sont présents dans au moins un autre pays en plus de la France, et souvent dans plusieurs pays. Parmi les pays les plus représentés, on compte l'Allemagne (24 de nos intermédiaires), l'Espagne (18), l'Italie (16), la Belgique (14), les États-Unis (11).

La taille de ces organisations est difficile à évaluer. D'une part, leur différent degré de pénétration internationale introduit des hétérogénéités fortes. De plus, nous avons constaté que leur chiffre d'affaires n'est pas toujours disponible en ligne, ou n'est pas à jour : ces organisations n'étant généralement pas cotées (à l'exception de quelques cas rares comme l'australienne Appen, leader mondial dans le secteur du micro-travail pour l'intelligence artificielle), elles ne sont pas toujours soumises à des obligations de transparence très contraignantes.

Les secteurs d'activité auxquels s'adresse l'offre de ces plateformes sont variés, quoique largement concentrés dans le tertiaire. Un grand nombre (30) proposent des services pour les entreprises d'information et communication, suivi par celles de la technologie (28), les services (24), les loisirs et l'évènementiel (22), pour ne citer que les plus présents.

Pour finir sur cette partie, le statut du travailleur n'est pas défini de manière uniforme. Les usagers auxquels ces intermédiaires s'adressent sont presque toujours des indépendants, parfois (mais pas toujours) ayant le statut d'auto-entrepreneur, ou micro-entrepreneur. Dans quelques cas, il s'agit d'intérimaires. La terminologie utilisée par les plateformes d'origine étrangère est généralement moins précise, ne faisant pas directement référence aux statuts inscrits dans la loi française. Les plateformes de *freelancing* qualifié sont plus nombreuses à préciser le statut juridique de leurs usagers, et parfois à mettre en avant les bienfaits du travail indépendant en les opposant aux limites supposées du salariat (comme PeoplePerHour qui se propose de « dépasser le modèle archaïque du travail 9-5»). En revanche, les plateformes de micro-travail se limitent souvent à appeler les travailleurs simplement « usagers », et parfois à utiliser des termes de fantaisie comme « hiteuse » (pour IsAHit) ou « fouleur » (pour Foule Factory). Par la suite, nous les appellerons « travailleurs » pour les distinguer des clients, sans oublier qu'il ne s'agit pas d'employés salariés, et sous-entendant que ce mot inclut également les travailleuses.

### **1.2.2. Mondialisation et localisation**

La littérature sur le travail des plateformes fait souvent la différence entre des activités qui sont « *geographically sticky* » (Graham, Hjorth & Lehdonvirta 2017) et nécessitent donc une localisation à un endroit précis (comme le transport urbain, la livraison, ou les services à la personne), et celles qui ne le sont pas, pouvant s'effectuer à distance moyennant simplement une connexion internet et un ordinateur, ou même simplement un smartphone (comme le design d'un logo, la traduction ou la transcription). Notons que cette distinction est indépendante du degré d'internationalisation des entreprises qui gèrent ces plateformes : par exemple, une société multinationale peut bien proposer des services locaux (pensons, en dehors de notre périmètre, à Uber qui s'implante à Paris).

Nous constatons dans notre base de données, que la grande majorité de nos organisations (54) proposent exclusivement des activités qui ne sont pas *sticky*. Prenons par exemple la plateforme IsAHit, spécialisée selon son site web, en « tâches digitales pour l'intelligence artificielle et le traitement de données » : ayant son siège à Paris, elle centralise les commandes de clients français (comme, selon sa page web, Conforama, Transdev, L'Oréal, Sodexo, Société Générale) et les externalise à des « hiteuses » qui réalisent le travail depuis des pays principalement d'Afrique, mais aussi, de plus en plus, d'Asie et d'Amérique Latine. Tout en ayant son centre d'intérêt en France, cette plateforme étend donc son activité à plusieurs pays.

La plupart des autres organisations proposent des activités aussi bien « *geographically sticky* » que « *non-sticky* ». Par exemple, Staffman indique les villes où des ingénieurs sont disponibles ou des clients en demandant, et Happy Dev affiche les lieux où se trouvent ses « collectifs ». Autant que possible (et sous réserve des conditions sanitaires cette dernière année), Malt encourage souvent les clients à rencontrer physiquement les travailleurs, voire même à les intégrer dans leurs bureaux pendant la durée du projet auquel ils participent, afin de faciliter la collaboration et augmenter les chances de réussite. En revanche, notre base ne compte qu'un très faible nombre de plateformes qui ne proposent que des activités « *geographically sticky* ». Il s'agit essentiellement de *job boards*, qui peuvent proposer des emplois de types très variés, parfois dans des lieux bien définis.

Malgré ces quelques exceptions, il en résulte une association forte entre prestations intellectuelles B2B et caractère *non-sticky* de ces activités. Le marché de l'intermédiation technologique pour ce type de prestations est largement internationalisé voire mondialisé, et met les travailleurs ainsi que les clients en concurrence avec leurs homologues d'autres pays. Le coût de la main-d'œuvre étant très inégal au niveau international, on peut craindre que cette mise en concurrence ne débouche sur une baisse globale des rémunérations (Graham & Anwar 2019). Il s'agit d'une différence importante par rapport aux plateformes B2C, souvent ancrées localement, comme dans les cas déjà évoqués du transport et de la livraison : un chauffeur à Paris par exemple, ne doit pas craindre les effets d'une baisse des prix à, disons, Budapest. La concurrence internationale à laquelle sont soumis les fournisseurs de prestations intellectuelles B2B n'est limitée que dans la mesure où certaines activités exigent des connaissances linguistiques, culturelles ou institutionnelles spécifiques (comme la rédaction de textes ou la traduction).

### **1.2.3. Freelancing vs micro-travail : fragmentation de l'activité et niveau de compétences**

46 de nos 72 intermédiaires proposent des services de *freelancing* qualifié, 17 font du micro-travail, et 8 offrent les deux, dans différentes proportions. Dans cette classification, il faut reconnaître que les frontières entre *freelancing* et micro-travail ne sont pas étanches. Théoriquement, on pourrait voir le *freelancing* comme le domaine de la prestation intellectuelle hautement qualifiée comme le design, la programmation et la traduction, proposée pour des projets entiers et parfois de longue durée (1 mois minimum chez Crème-de-la-crème), alors que le micro-travail se réfère à des tâches moins qualifiées, plus simples et généralement assez courtes (jusqu'à quelques minutes). Mais cette distinction peut être mise en cause car comme nous l'avons noté plus haut, une partie du micro-travail se complexifie et exige des compétences plus élevées, alors qu'en même temps, des plateformes comme 5euros.com (ou son équivalent international, Fiverr) proposent du *freelancing* extrêmement simplifié et fragmenté, promouvant l'échange de prestations d'une valeur de (comme le nom le dit) cinq euros. Qu'en est-il dans nos données, concrètement ?

Regardons d'abord la terminologie utilisée pour présenter les activités proposées par ces intermédiaires. Elles sont rarement appelées « travail », dans la mesure où ces acteurs tentent d'échapper aux demandes de requalification dont on fait l'objet des plateformes B2C bien connues, comme Uber et Deliveroo. Les termes utilisés sont plutôt « tâche », « mission » ou « projet ». Dans ce contexte, l'usage du terme tâche est proche de son sens en informatique, où il dénote un élément bien défini de la décomposition d'un problème, qu'il faut exécuter selon des règles précises. Dans nos



données, il n'est utilisé que par les plateformes de micro-travail, où le travailleur intervient à des étapes données et bien délimitées dans la boucle que forme la résolution d'un problème, s'occupant seulement d'un fragment de l'ensemble. La mission et le projet évoquent, en revanche, une activité de plus grande envergure, où le travailleur peut s'occuper de l'ensemble d'un problème. Significativement, ces deux mots sont privilégiés par les plateformes de *freelancing* qualifié (parfois de manière exclusive, parfois interchangeable). Les intermédiaires qui font autant du micro-travail que du *freelancing* utilisent « mission » ou un mélange des trois. On peut donc provisoirement conclure que le différent degré de fragmentation de l'activité réalisé distingue assez nettement les deux types de plateformes.

Qu'en est-il du niveau de compétence ? Nous avons classé les intermédiaires par le niveau de compétences attendues des travailleurs : élevées, faibles, et mixtes. Cette catégorisation doit être interprétée avec une certaine souplesse puisque comme nous l'avons dit plus haut, les frontières entre ces groupes ne sont pas étanches, et il peut y avoir une forte différenciation à l'intérieur de chaque groupe. Parmi les 40 qui exigent des compétences élevées, on trouve par exemple Malt (*freelancing* de types différents, par ex. programmation, marketing, traduction etc.), HappyDev (développement logiciel), et Staffman (ingénierie). Les 13 qui ne nécessitent que des compétences relativement faibles sont quelques plateformes de micro-travail généralistes comme Clickworker, Microworkers ou Ferpection (une plateforme française proposant des services de test d'applications mobiles ou interfaces utilisateur). Les 19 autres sont plus difficiles à classer, nécessitant des compétences plus ou moins élevées selon les clients, les projets, ou les domaines d'application : par exemple 5euros.com, Freelancer, et Staffme (qui propose des missions ponctuelles de tout type aux entreprises clientes). Des plateformes de micro-travail comme l'ancienne Foule Factory rentrent aussi dans cette catégorie mixte, étant donné l'inégal niveau de complexité de leurs tâches.

La nécessité de passer un test d'admission avant de pouvoir proposer ses services sur une plateforme peut paraître un bon indicateur du niveau de compétences requises. Dans sa page web, Crème-de-la-crème se vante de ne sélectionner que 10 % des indépendants qui postulent pour rejoindre sa communauté. L'américaine Toptal va encore plus loin en mettant bien en avant sa sélection multi-étapes aboutissant à ne retenir que 3 % des indépendants candidats, pour s'assurer de ne recruter que du talent

« de très haut niveau ». La sélection à l'entrée n'est pas pour autant un indicateur certain du niveau de compétences requis. Une plateforme comme Microworkers, qui propose des micro-tâches parmi les plus simples sur ce marché, exige tout de même un petit test d'entrée – alors que Malt, a priori beaucoup plus fortement professionnalisée, ne le fait pas, et se limite à mettre en place un système de réputation pour que les clients évaluent la qualité des *freelances* selon leurs portfolios et leurs résultats. En conclusion, la complexité des activités et le niveau de qualification nécessaire pour les réaliser ne distinguent pas toujours très clairement les deux catégories d'intermédiaires.

#### 1.2.4. Structures de marché

Une distinction plus fine entre plateformes de *freelancing* et de micro-travail vient de la structure des marchés qu'elles créent pour leurs usagers. Qui décide du prix d'une transaction ? Sachant qu'il s'agit d'une vente et non pas d'un rapport salarial, les théories de l'échange marchand et du mécanisme de marché proposent plusieurs modèles possibles. Un premier modèle laisse à l'intermédiaire le soin de fixer les prix en observant les variations de l'offre et de la demande – suivant l'exemple des plateformes B2C comme Uber et Deliveroo, connues pour leurs algorithmes dits de « *surge pricing* ». Une deuxième possibilité est celle d'une négociation entre travailleur et client, généralement à partir d'un devis proposé par le premier. Il y a aussi la possibilité que le client organise un concours, où plusieurs travailleurs soumettent leurs propositions, seule celui qui est retenu étant finalement rémunéré. Une dernière possibilité est celle de la fixation unilatérale du prix, par le client ou par le travailleur, l'autre partie pouvant seulement accepter ou refuser.

Dans nos données, nous trouvons que dans le cas des plateformes de micro-travail, c'est généralement

le client qui fixe le prix – même si la plateforme peut parfois le conseiller, en recommandant par exemple de payer au salaire minimum de chaque pays (comme le fait, entre autres, l'allemande Clickworker). La fixation unilatérale par le travailleur est assez rare, mais se retrouve dans une organisation coopérative comme HappyDev. La négociation entre les deux parties à partir du devis proposé par le travailleur est commune parmi les plateformes de *freelancing* très qualifié comme Malt. L'organisation de concours s'observe quelquefois, par exemple sur 99designs (où elle n'est pas pour autant la seule option). Pour finir, la fixation par la plateforme est quasi inexistante, et concerne principalement des acteurs qui ne sont pas des plateformes à proprement parler mais plutôt des intermédiaires intervenant dans le conseil. Il s'agit là d'une différence importante par rapport aux plateformes B2C. Une distinction importante entre micro-travail et *freelancing* apparaît aussi, dans la mesure où les clients ont le contrôle du prix dans le premier cas, alors que le travailleur tend à avoir un peu plus de pouvoir de négociation dans le second.

Un autre élément de la structure des prix concerne la rémunération de l'intermédiaire – à savoir, les commissions que celui-ci fait payer à ses usagers en échange de ses services. Un résultat de la théorie des marchés biface est que l'intermédiaire va tarifier asymétriquement les deux parties (ici, clients et travailleurs) lorsque l'une des faces du marché est plus sensible au prix que l'autre, et que sa participation accrue stimulerait davantage de participation de l'autre côté : dans ces cas, il est donc profitable de subventionner la première, aux dépens de la seconde. Dans notre base de données, on note que les travailleurs ne paient quasiment jamais de commissions sur les plateformes de micro-travail, où seuls les clients rémunèrent l'intermédiaire (comme déjà souligné dans Casilli et al. 2019). Par exemple le client de Microworkers paie entre 7,5 % et 20 % du prix de la tâche (selon le type de services demandés) à la plateforme, tandis que le travailleur utilise le service gratuitement (à l'exception des frais imposés par le système de paiement choisi pour retirer l'argent, par exemple 7,5 % avec Paypal, 5 % avec Pioneer). Sur les plateformes de *freelancing* qualifié on observe en revanche une plus grande variété de configurations, la charge étant souvent répartie entre travailleurs et clients, et parfois même laissée aux seuls travailleurs. Chez Malt par exemple, le travailleur *freelance* paie une commission de 10% HT à l'issue de la mission pendant les 3 premiers mois, et 5 % HT ensuite. Quant à lui, le client peut choisir entre trois formules, chacune correspondant à des services différents : « standard » (commission de 5%), « avancé » (commission de 9%) et « corporate » (sur devis). Une solution moins chère proposée par ce même acteur, Malt Open, renonce de fait à l'intermédiation et se limite à proposer une solution de portage administratif où le *freelance* amène ses propres clients : dans ce cas où les services proposés sont moindres, la première mission est gratuite (jusqu'à 10 000 euros HT) les autres sont tarifées à 2 % HT.

Un autre exemple parlant est celui de Codeur.com qui propose à ses *freelance* des abonnements de 29, 59 ou 99 EUR HT/mois en fonction du nombre de clients avec qui ils aspirent à être mis en contact, puis 4 EURO HT sur chaque projet remporté, avec min 5 EUR HT. Le service est gratuit pour les clients mais il existe deux options payantes facultatives, à 7,99 EUR HT et 19,99 EUR HT pour un meilleur ciblage du projet proposé. On peut donc en conclure que les intermédiaires perçoivent une forte asymétrie dans le cas du micro-travail, où ils considèrent que des commissions feraient fuir les travailleurs, étant donné le faible montant des gains qu'ils peuvent y obtenir, tandis que le rapport entre clients et travailleurs est globalement plus équilibré (ou bien, dans certains cas, l'asymétrie va dans l'autre sens) dans le *freelancing*.

### 1.2.5. Les conditions de travail

Qui sont les indépendants utilisant ces services, et quelles opportunités s'ouvrent à eux ? Les informations collectées dans le cadre de cette étude nous permettent d'apporter une première réponse, quoique partielle, à ces questions. Les plateformes de micro-travail attirent principalement des non-professionnels, qui n'ont pas des titres spécifiques au préalable mais acquièrent sur le champ l'expérience nécessaire pour mener à bien leurs tâches. Ils pratiquent cette activité surtout pour obtenir un complément de revenu. On sait déjà qu'en France, plus de deux tiers sont des personnes qui ont déjà un emploi principal (indépendant ou salarié) et font des micro-tâches pour arrondir leurs fins de mois (Casilli *et al.* 2019), alors que dans des pays à faible revenu, il s'agit plus souvent de personnes

qui micro-travaillent à temps plein, et pour qui cette activité est parfois la source principale de revenu du ménage (Ipeiotis 2010 ; Gray & Suri 2019). En revanche, nos données montrent que les plateformes et agences de *freelancing* s'adressent à des professionnels, qui comme nous l'avons vu plus haut, doivent parfois prouver leurs compétences et expérience à l'entrée, et doivent maintenir leur place grâce à un taux de satisfaction élevé des donneurs d'ordre. Les activités effectuées sur ces plateformes constituent souvent la source principale de revenu des *freelances*, même si ceux-ci ne se limitent généralement pas à s'appuyer sur un seul intermédiaire, et expérimentent souvent avec un petit nombre de plateformes et/ou agences.

On retrouve bien ici les conditions de travail complexe déjà explorées dans la littérature, selon laquelle les travailleurs des plateformes se trouvent à mi-chemin entre des employés salariés (plus contraints, mais plus protégés) et des indépendants au sens propre du terme (moins contraints et moins protégés). Les opportunités fournies par ces plateformes facilitent la recherche de missions et la formation d'un réseau de clients, mais impliquent une perte quoique partielle de contrôle, notamment en raison des systèmes de notation et des algorithmes de réputation, qui impactent les travailleurs plus que les clients (Alvarez De La Vega, Cecchinato & Rooksby 2021), sans que cela ne soit compensé par une véritable offre de protection sociale. Les *freelance* même très qualifiés ne sont pas à l'abri de formes d'opportunisme de la part des clients (Shevchuk & Strebkov 2018).

La quasi-totalité de ces intermédiaires s'adressent à des personnes en train de « construire leur carrière », et seulement 4 se présentent en termes de « jobs étudiants ». Presque la moitié (34) proposent des formations, des tutoriels ou des outils d'auto-formation pour les travailleurs, parfois sous la forme d'une mise à disposition d'un portfolio de ressources. L'offre est toutefois très variable d'une plateforme à l'autre, avec des conditions d'accès souvent non précisées. Très peu nombreux (11) sont les intermédiaires qui offrent des solutions d'assurance professionnelle (par exemple Malt assure toutes les missions de ses *freelance* auprès de Axa). Les plateformes de micro-travail offrent rarement des services additionnels aux travailleurs, tandis que celles de *freelancing* proposent quasi invariablement, au moins des services de base d'aide à la gestion administrative, la comptabilité, la trésorerie. Les agences et les sociétés de portage salarial vont parfois plus loin et peuvent aller jusqu'à offrir des événements de réseautage, des espaces de co-working, et même des loisirs ou du coaching personnalisé. Dans l'ensemble, les conditions de travail varient considérablement en fonction du contexte organisationnel, les membres de coopérative et les travailleurs pris en charge par des agences étant généralement mieux servis et protégés que les travailleurs des plateformes, qui accèdent à des formes plus réduites, et impersonnelles, de soutien.

### 1.3. Conclusions

Ce travail nous a permis de jeter une base solide pour préparer nos entretiens, tout en stimulant notre réflexion sur des points importants. Il fait bien apparaître la variété du paysage et la multiplicité des organisations qui en font partie, tout en donnant un sens de l'échelle de l'analyse – la présence de plusieurs dizaines de ces « nouveaux intermédiaires » dans la France d'aujourd'hui. Il nous importe ici de revenir sur la place de la plateforme, interprétée dans le sens classique que lui attribue la théorie des marchés bifaces et qui a été rappelé ci-dessus. La prise en compte des plateformes – et avec elles, du substrat de données numériques et d'algorithmes qui en permettent le fonctionnement – a été notre point de départ, à partir d'un postulat qui voyait dans ces nouvelles technologies un facteur de disruption potentiel, susceptible de secouer les marchés et de transformer en profondeur les formes organisationnelles classiques. Nous avons ainsi observé minutieusement le monde de plateformes, avant d'étendre notre regard au cercle plus large d'acteurs qui se positionnent autour d'elles.

Peu à peu, ce travail nous a amenés à reconsidérer l'importance que nous attribuions initialement aux technologies, et à mettre en cause l'idée souvent admise que par son recours aux technologies, la plateforme serait nécessairement destinée à écraser d'autres formes d'intermédiation. Nous avons vu, d'une part, qu'il existe différentes manières d'agencer une plateforme, autant en termes de statut juridique que de stratégies opérationnelles (de recrutement, de tarification, de publicité...) et d'autre

part, que plusieurs alternatives à la plateforme subsistent et prospèrent, de l'agence et l'association à la coopérative. Les résultats obtenus nous amènent à penser que l'irruption récente des plateformes a eu l'effet d'accélérer le renouvellement (parfois, sous la forme d'une transition numérique) d'autres acteurs dont les modalités organisationnelles avaient vieilli, et qui ont dû réagir rapidement. Ce processus, qui aurait pu les évincer du marché, a en réalité souvent fini souvent par améliorer leur compétitivité, ou du moins, les repositionner avec une offre transformée. L'insistance sur la technologie dans les discours courants ne doit pas dissimuler le fait que dans l'activité d'un intermédiaire, l'algorithme n'est qu'un moyen parmi d'autres. C'est la combinaison d'un ensemble de dimensions - non seulement technologique mais aussi commerciale, marketing, etc. - qui définit son modèle d'affaires et en détermine le succès. Dans une certaine mesure, ces résultats se rapprochent d'une vision des plateformes que Vallas et Schor (2020) définissent de « caméléons institutionnels », soulignant comment leur émergence et leurs effets ne se comprennent que dans le cadre du contexte plus vaste où elles s'insèrent.

Quant aux modes de gouvernance, il s'agira de suivre de près les avancements du modèle coopératif et en particulier, du mouvement du « coopérativisme des plateformes ». S'il est minoritaire dans nos données, il montre toutefois des avantages clairs. Il reste à établir dans quelle mesure il pourra dépasser ses limites bien connues, notamment la difficulté à passer à l'échelle.

## Références

Alvarez De La Vega J., Cecchinato M., & Rooksby J. 2021. "Why lose control?" A study of freelancers' experiences with gig economy platforms. Paper presented at *ACM CHI Conference on Human Factors in Computing Systems 2021*.

Brousseau E. & Penard T. 2007. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2), 2007.

Casilli A.A., Tubaro P., Le Ludec C., Coville M., Besenval M., Mouhtare T. & Wahal E. 2019. Le micro-travail en France. Derrière l'automatisation, de nouvelles précarités au travail? Rapport, [http://diplab.eu/wp-content/uploads/2019/05/Le-Micro-Travail-En-France\\_DiPLab-2019.pdf](http://diplab.eu/wp-content/uploads/2019/05/Le-Micro-Travail-En-France_DiPLab-2019.pdf)

Graham M., Hjorth I. & Lehdonvirta V. 2017. Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135-162.

Graham M. & Anwar M.A. 2019. The global gig economy: Towards a planetary labour market?. *First Monday*, 24(4).

Gray M. & Suri S. 2019. *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*. Boston, MA: Houghton Mifflin Harcourt.

Ipeirotis P.G. Demographics of Mechanical Turk (March 2010). NYU Working Paper No. CEDER-10-01.

Kässi O., Lehdonvirta V. & Stephany F. 2021. How many online workers are there in the world? A data-driven assessment. *Open Research Europe*, à paraître.

Margaryan A. 2019. Workplace learning in crowdwork: Comparing microworkers' and online freelancers' practices. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 250-273.

Shevchuk A. & Strebkov D. 2018. Safeguards against opportunism in freelance contracting on the internet. *British Journal of Industrial Relations*, 56(2), 342-369.

Scholz T. & Schneider N. (dir.) 2017. *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, A New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*. OR Books.

Tubaro P., Casilli A.A. & Coville M. 2020. The trainer, the verifier, the imitator: Three ways in which human platform workers support artificial intelligence. *Big Data & Society*, 7(1).

Tubaro P., Le Ludec C. & Casilli AA. 2020. Counting 'micro-workers': societal and methodological challenges around new forms of labour. *Work Organisation Labour and Globalisation*, 14(1), 67-82.

Vallas S. & Schor J. 2020. What do platforms do ? Understanding the gig economy. *Annual Review of Sociology*, 46, 273-294.

## **2. L'analyse des discours des intermédiaires B2B du travail (freelancing et prestation intellectuelles)**

Cette partie propose l'analyse lexicale et panoramique d'une série d'interviews d'acteurs de l'intermédiation B2B de la prestation intellectuelle en France. Elle a été rédigée par Fred Pailler, ingénieur de recherche à l'IRES au moment du projet. Il s'agit dans ce chapitre de mettre en évidence les logiques discursives autour de l'intermédiation elle-même, et de comprendre comment celle-ci est concrètement formulée par ses acteurs. Cela n'indique pas tout de l'intermédiation, mais offre l'occasion d'identifier à la fois les spécificités du point de vue des différents types d'acteurs de l'intermédiation, et la dimension stratégique de ces points de vue qui, suivant leur compréhension de la situation et leurs intérêts propres, tendent à privilégier une manière de formuler la question de l'intermédiation plutôt qu'une autre.

Développer une appréhension panoramique des interviews d'intermédiaires B2B des prestations intellectuelles est intéressant principalement parce que les transformations économiques, politiques et sociales autour des plateformes B2B aujourd'hui, font voisiner des acteurs qui n'avaient peut-être aucune raison de se croiser auparavant. Si les acteurs interviewés n'évoluent pas tous dans les mêmes sphères sociales, il est alors probable qu'ils ne partagent pas les mêmes manières de nommer, catégoriser, formuler des choses ou des problèmes. Leurs différents points de vue sur l'intermédiation, sans forcément s'opposer, ne portent pas les mêmes discours et ne sollicitent pas les mêmes ressources lexicales pour constituer ces discours.

En somme, ce chapitre cherche à montrer comment les intermédiaires parlent de l'intermédiation, et qui, parmi ces intermédiaires, en parle de quelle manière.

### **2.1. Description générale du corpus et de la méthode d'analyse**

#### **2.1.1. Passation et sélection des interviews**

L'analyse lexicale porte sur un corpus de 16 interviews d'intermédiaires B2B du travail spécialisés dans les prestations intellectuelles et le *freelancing*. Ces 16 interviews font partie d'un corpus plus vaste de 25 interviews qui comportent, en plus des 16 interviews des intermédiaires, les enregistrements de 6 experts et expertes des transformations numériques du travail en France aujourd'hui, et ceux des 3 *freelancers* utilisant des plateformes numériques pour trouver des missions.

Si les interviews des experts comme celles des *freelancers* n'apparaissent pas dans cette analyse, elles n'ont pas disparu pour autant et ont en fait été utilisées à d'autres moments et/ou d'autres endroits de l'étude. Les interviews des experts ont servi d'abord à des fins exploratoires, pour étayer la constitution d'une typologie des acteurs de l'intermédiation B2B, et tracer les grandes lignes d'un "monde" qui ne se conçoit pas forcément comme tel. Elles ont aussi servi, de manière plus factuelle cette fois-ci, à la rédaction de la synthèse générale du rapport.

Les interviews des trois *freelancers* apparaissent pour leur part dans le chapitre concernant l'analyse des retours d'expérience des *freelancers*. Ce chapitre met en regard les témoignages collectés par D'cap sur des forums d'échanges entre *freelancers* et ceux collectés lors de nos interviews. Nous verrons qu'il existe une différence importante de tonalité entre ces différents témoignages, et il est intéressant de les comparer suivant le lieu de leur collecte ; les témoignages collectés en ligne pointant les manquements et les stratégies les plus problématiques des plateformes vis-à-vis de leurs usagers,

alors que les interviews auprès de personnes volontaires décrivent un panorama plus complexe de stratégies aussi bien de la part des *freelancers* que des plateformes elles-mêmes.

Nombre d'interviews par types d'acteurs (en italique, les interviews non-analysées ici):

<b>NBRE D'ITW</b>	<b>ACTEURS (CODE ABRÉGÉ)</b>	<b>TYPES D'ACTEURS (DÉTAIL)</b>
3	ACHA	Direction des achats
3	FIRM	Spécialistes des métiers de l'intermédiation
3	CONS	Intermédiaires conseil
4	COOP	Collectifs ou coopératives de freelancers
3	STUP	Start-ups développant des plateformes B2B
6	EXPR	Divers types d'experts issus du public ou du privé
3	WRKR	Freelancers utilisant les plateformes B2B

### 2.1.2. Description formelle des interviews analysées

Les 16 interviews d'intermédiaires ont duré environ 1h chacune. Elles ont été retranscrites puis préparées de manière automatisée (à partir de scripts codés en R), ce qui constitue un corpus comme suit :

- les interviews ont été découpées en 1 655 segments de texte (de 60 mots chacun environ) ;
- elles contiennent 8 7932 occurrences [mots au total] ;
- elles contiennent 6 496 formes [mots différents, donc sans compter leur éventuelle répétition] ;
- elles contiennent 3 112 hapax [mots cités une seule et unique fois sur l'ensemble du corpus], (soit 47,91 % des formes et 3,54 % des occurrences).

Une « lemmatisation » a été effectuée. Cette opération consiste à regrouper “sous une forme canonique (en général à partir d'un dictionnaire) des occurrences du texte. En français, ce regroupement se pratique en général de la manière suivante : les formes verbales à l'infinitif, les substantifs au singulier, les adjectifs au masculin singulier, les formes élidées à la forme sans élision” (cf. Lebart et Salem, 1988, cités par Pélissier, 2016). Dans le cas de notre corpus, la lemmatisation a réduit le nombre de formes à 4 381 et le nombre d'hapax à 1823 (41,6 % des formes, 2 % des occurrences).

Le nombre moyen d'occurrences, donc des mots et de leur éventuelle répétition, par interview retranscrite est de 5 495,75.

Les 16 *formes* actives les plus souvent présentes dans le corpus sont les suivantes :

- aller (577)
- freelance (339)
- client (312) plateforme (298)
- indépendant (220)
- voir (217)
- travailler (202)
- chose (187)
- gens (186)
- entreprise (184)
- mettre (173)
- malt (166)
- penser (137)
- passer (131)
- grand (130)
- travail (129)

On y retrouve les éléments essentiels pour désigner factuellement à la fois les acteurs et les composant de l'intermédiation B2B de la prestation intellectuelle.

### 2.1.3. La méthode Reinert, implémentée par le logiciel libre iRamuteQ

La méthode Reinert est une méthode d'analyse lexicographique développée en France dans les années 80, par Max Reinert. Elle propose une approche élaborée des corpus de textes, en effectuant un repérage statistique des termes qui y sont utilisés le plus souvent **ensemble**, puis en regroupant les termes significativement co-occurents dans des classes lexicales. Cette opération permet par la suite d'identifier, entre autres opérations, qui, parmi les auteurs de ces textes, sollicite significativement un lexique plutôt qu'un autre.

On peut définir la méthode Reinert comme suit. Elle est :

- **exploratoire**, c'est-à-dire qu'elle traite le corpus dans sa totalité dans un premier temps ;
- **inductive, son approche strictement statistique des formes ne porte aucun jugement ni ne privilégie aucune compréhension a priori des significations contenues dans le corpus ;**
- **contextuelle** : le sens d'un mot provient en priorité de son contexte d'usage, donc des mots qui l'entourent, plutôt que d'une signification prédéterminée et définitive. Ainsi, il n'est nullement fait appel à des dictionnaires pour interpréter le corpus, mais à une synthèse statistique des mots pris dans leur contexte doublée d'une connaissance de ces contextes discursifs par les chercheur-euses.

Nous avons donc cherché à identifier quelles sont les principales lignes de tension lexicale, les vues divergentes sur le monde parmi celles qui sont défendues par les personnes interrogées. Ayant interviewé au moins trois personnes pour chacun des types d'acteurs de l'intermédiation des prestations intellectuelles (notamment grâce à la base de données des intermédiaires présentée au



Chapitre 1 de la présente partie, nous allons insister sur des éléments discursifs qui tendent à renvoyer en priorité à un type d'acteur plutôt qu'un autre, même si l'association significative d'un lexique à un ou des types d'acteurs n'empêche en principe aucunement une personne de faire appel à plusieurs lexiques. Néanmoins, pour ce corpus, la majorité des entretiens fait appel de manière prépondérante à un seul lexique et de façon marginale, à un second.

Dans les pages qui suivent, nous allons présenter et détailler les lexiques communs à certains de ces types d'acteurs, validant alors notre typologie des acteurs, et les tensions entre ces lexiques, donc, potentiellement, entre certains des types d'acteurs.

## **2.2. Les lexiques de l'intermédiation B2B de la prestation intellectuelle**

L'analyse qui suit a été opérée en deux temps et a permis d'identifier différents lexiques.

- Un premier passage qui constitue la vue panoramique de 3 lexiques animant l'ensemble du corpus d'interviews :
  1. *penser la régulation du travail en contexte numérique* (par la suite, « régulation »)
  2. *témoigner de l'expérience des collectifs de freelances* (par la suite, « expérience »)
  3. *capitaliser sur le marché de la prestation intellectuelle* (par la suite, « marché »).
- Un second passage qui retrace seulement les segments de texte relatifs au lexique de la *capitalisation sur le marché de la prestation intellectuelle*, afin d'y repérer 3 sous-lexiques plus précis :
  1. *présenter l'interface des plateformes* (par la suite « interfaces »)
  2. *louer les mérites des plateformes pour les clients* (par la suite « mérites »)
  3. *discuter les business-models de l'intermédiation* (par la suite « stratégies »)

Nous aurions pu choisir de représenter directement les 2 lexiques de la régulation du travail et de l'expérience des collectifs et les 3 sous-lexiques de la capitalisation sur le marché comme 5 lexiques de rang équivalent. Toutefois, pour des raisons relatives à la lisibilité des représentations graphiques qui suivent, nous avons maintenu cette distinction entre lexiques et sous-lexiques.

### **2.2.1. Trois principaux lexiques : la régulation du travail, l'expérience freelance, et le marché de la prestation**

Le premier traitement du corpus complet des entretiens met en évidence trois lexiques :

- l'un centré sur les formes du travail (18,5% des segments de texte analysés) ;
- un autre sur les collectifs de *freelancers* (24,8% des segments de texte analysés) ;
- un troisième, plus composite, sur le marché et les services (56,7% des segments de texte analysés), qui sera donc repris de façon plus détaillée ultérieurement.

- **Comment lire les graphiques (fig. 1 et fig. 2)**

*Le traitement statistique des mots composant le corpus d'interviews consiste principalement à identifier les cooccurrences de certains mots (ce qui donne les lexiques), ou leur absence par ailleurs (l'écart plus ou moins important entre des lexiques). Les tableaux comptant ces cooccurrences sont relativement imposants et illisibles sur du papier. Aussi, on en simplifie la lecture à l'aide de graphiques en deux dimensions sur lesquels on positionne chaque mot suivant leur plus ou moins grande distance au point de croisement des deux dimensions (point de coordonnées 0,0).*

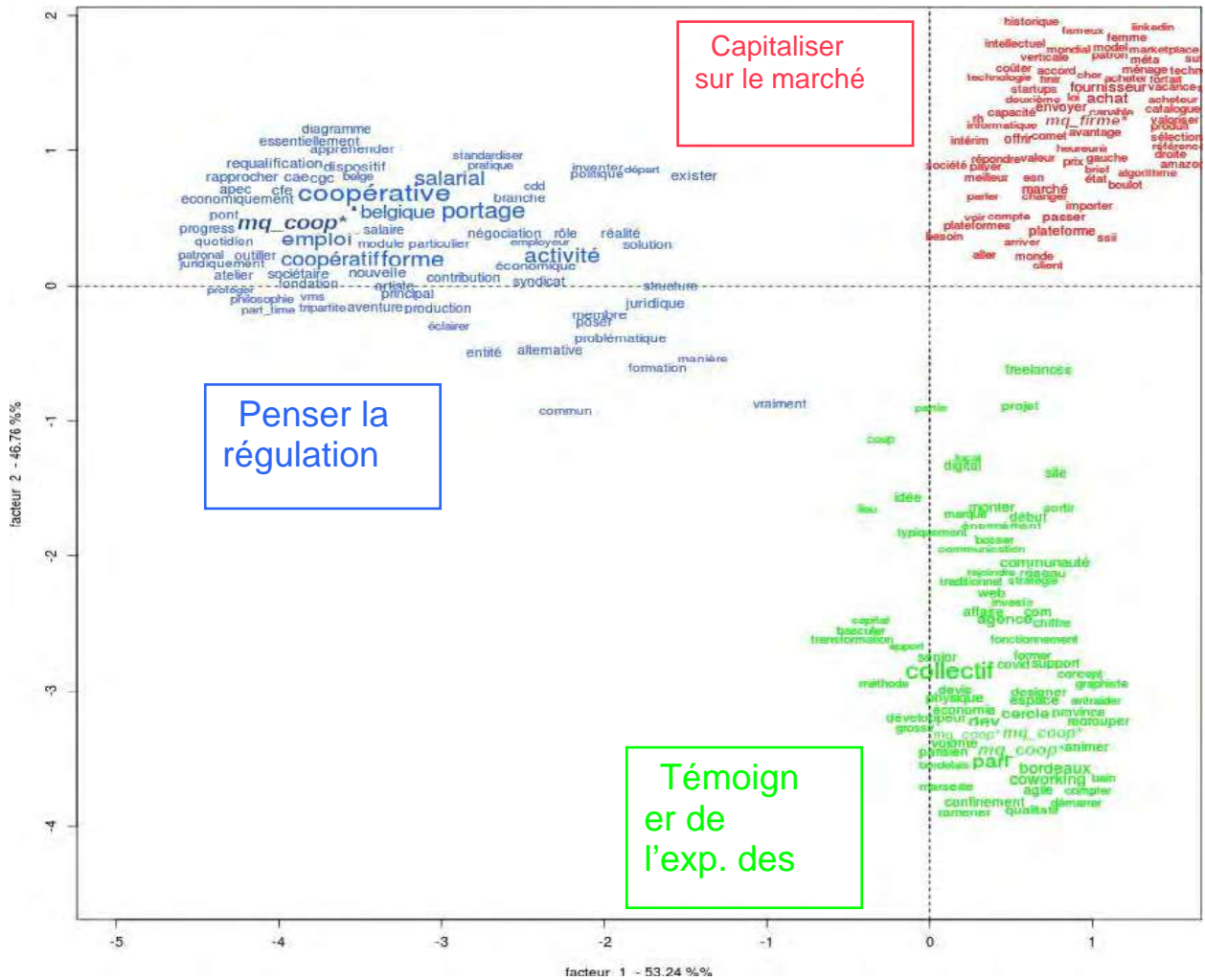
*Ce point de croisement représente la position de mots qui seraient utilisés de la même manière par toutes les personnes interviewées. N'importe quel point sur les bords du graphique, à l'inverse indiquera des mots utilisés par un faible nombre de personnes. La distance au point de croisement vaut en conséquences aussi pour les lexiques : un lexique centré autour du point de croisement sera relativement commun et partagé par l'ensemble des personnes, un lexique éloigné sera d'autant plus spécifique à un groupe de personne et pas à un autre.*

*Les relations que les lexiques entretiennent les uns avec les autres dans l'espace du graphique sont particulièrement instructives, il en existe 3 types :*

- *la conjonction (lorsque deux mots ont des coordonnées proches) : elle marque le voisinage de différents mots, et donc leur cooccurrence. Un ensemble bien délimité de ces conjonctions sera donc lu comme un lexique ;*
- *l'opposition (lorsque l'on peut tracer une ligne entre deux mots et que celle-ci passe par le point de croisement) : l'opposition indique que l'usage d'un mot au bout de la ligne se fait précisément en l'absence d'usage du mot à l'autre bout de la ligne. L'opposition vaut a fortiori pour les lexiques ;*
- *l'indépendance (lorsque les deux vecteurs reliant le point de croisement à deux mots différents forment un angle droit) : l'indépendance de deux mots indique qu'ils ne sont ni plus ni moins utilisés ensemble que la moyenne des autres mots. L'indépendance caractérise bien entendu aussi les lexiques.*

*Les mots ont des coordonnées faciles à lire sur les graphiques, ce qui n'est pas le cas des lexiques, qui couvrent parfois de grosses surfaces. Pour une rapide évaluation des relations entre deux lexiques, on visualisera la ligne (le vecteur) qui lie leur centre géométrique de chaque lexique au point de croisement des deux dimensions.*

*Sur de petits corpus, des artefacts peuvent apparaître dans les graphiques, notamment une tendance à sur-représenter des éléments particulièrement singuliers. Nous avons pris soin de ne pas insister sur ces éléments ou bien de les pointer lorsque la sur-représentation elle-même avait un intérêt.*



'Figure 1: Les 3 lexiques de l'intermédiation B2B

**Deux dimensions structurent le graphique :**

- la première distingue les discours qui relèvent plutôt de la régulation du travail (vers la gauche de l'axe horizontal) de ceux qui relèvent plutôt de la prestation intellectuelle (vers la droite de l'axe horizontal). Elle concerne 53,2 % des informations traitées ;
- la seconde distingue pour sa part les discours proposant des modèles globaux de pensée (vers le haut de l'axe vertical) de ceux formulant une expérience des enjeux de l'intermédiation du travail en freelance (vers le bas de l'axe vertical), et concerne 46,8 % des informations.

Sur la première dimension (horizontale), on constate que le lexique du marché de la prestation et celui de la régulation du travail s'opposent. Sur la seconde dimension (verticale), c'est au lexique de l'expérience des collectifs que s'oppose alors le lexique du marché de la prestation. Ainsi, si l'on s'engage à penser les transformations du travail aujourd'hui, on aura tendance à ne pas (souvent) solliciter le vocabulaire de la capitalisation sur le marché de l'intermédiation B2B. De la même manière, si l'on témoigne de son expérience dans un collectif de *freelancers*, on aura tendance à ne pas tenir de discours concernant les stratégies à adopter sur le marché de la prestation intellectuelle. Et vice versa.

En revanche, la position des deux lexiques de la régulation du travail et de l'expérience des collectifs sur le graphique marque une relation d'indépendance réciproque dans la mesure où les vecteurs liant leurs centres respectifs forment un angle droit au point de croisement des deux dimensions : les deux lexiques ne s'opposent ni ne se joignent sur aucun des deux axes (or, les deux axes couvrent l'ensemble des relations possibles) : en conséquence, s'ils sont sollicités par des types d'acteurs plutôt différents, ils peuvent aussi bien être parfois associés dans un même discours que dissociés l'un de l'autre.

Les paragraphes qui suivent présentent en détail chacun des 3 principaux lexiques.

### **2.2.2. Réguler les transformations numériques du travail (18,5 % des segments de texte analysés, en bleu sur le graphique) :**

Ce lexique se propose de penser l'activité, le travail, l'emploi et le salariat. L'un des termes les plus caractéristiques est celui de "forme", qu'il définit les différentes "formes d'activités", les "formes alternatives" du travail, ou les "formes flexibles" de l'emploi. Ce qui est en jeu ici, c'est une conception globale du travail ("philosophie") et de son évolution qui considère les enjeux juridiques et syndicaux, aborde des alternatives du salariat telles que le « portage salarial » ou l'intérim, ou encore la « coopération » comme forme d'implication dans les "négociations". Dans ce lexique, un fort accent est mis sur la dimension juridique et contractuelle du travail ainsi que sur la sécurisation des travailleurs et des travailleuses. C'est à cet endroit du corpus qu'apparaissent les termes de "négociation", "outillage", "employeur", "patronal", "tripartite", de "formation", "standardisation", "requalification" [d'une prestation en contrat salarial].

Parmi les termes les plus étrangers à ce lexique, c'est-à-dire qui y sont significativement non-associés, se trouvent ceux des "achats", du "business", du "*freelancing*" et des "plateformes".

**Quels acteurs ?** Ce lexique est sollicité en priorité par des acteurs "intermédiaires conseil", mais au final, il n'est pas lié à un seul et unique type d'acteur tels que nous les avons déterminés *a priori* : ce lexique est utilisé de manière significative tout autant par une personne issue du monde de la coopération, une autre d'un spécialiste des métiers de l'intermédiation et une autre du conseil.

### **2.2.3. Témoigner de l'expérience des collectifs de *freelancers* (24,8 % des segments de texte analysés, en vert sur le graphique) :**

Parmi les éléments communs qui composent ce lexique, on trouve le "nous" comme forme la plus récurrente. Ce "nous" indique un témoignage (auprès des chercheur·ses) et le récit d'une expérience collective de surcroît. Ce lexique aborde les questions du travail freelance/indépendant dans ses formes d'activités (les métiers de l'IT et de la communication y sont mentionnés), dans ses conditions

pratiques d'exercice, et dans ses enjeux individuels et collectifs ("regrouper", "entraider", etc.). C'est à cet endroit du corpus qu'apparaissent les termes décrivant concrètement les éléments qui concourent à la réalisation d'une prestation : devis, "coworking", "agence", "compter", "démarrer" une activité ou un projet "méthode" agile ou autre, "fonctionnement", "apport" d'affaire, "bosser", "énormément", "animer", etc.

Parmi les termes les plus étrangers à ce lexique, on trouve aussi bien les termes "d'achat", de "service", que "d'emploi" ou "salarial", de "risque" ou "d'informatique". Ces termes semblent relever d'une échelle différente (plus macro) dans le rapport à l'intermédiation que celle de l'expérience des collectifs, et ce, malgré le fait que certaines des personnes qui ont fait usage de ce lexique ont des visions à la fois informées et réflexives sur le business et les enjeux à grande échelle des transformations de l'intermédiation du travail.

**Quels acteurs ?** Ce lexique est invoqué seulement par la partie "petits collectifs" des acteurs de la coopération, avec un accent mis sur le retour d'expérience. Notons que des petits acteurs intermédiaires conseil, qui ont une approche un peu "familiale" de leur cabinet ou de leur agence se retrouvent à partager, par moment, ce lexique.

#### **2.2.4. Capitaliser sur le marché de la prestation freelance (56,7% des segments de texte analysés, en rouge sur le graphique) :**

Ce lexique développe une rhétorique du service, du marché et du produit. On y parle "d'offre", "d'achat", de "fournisseur", de "client", de "prix", de coûts élevés, "d'accord", de "paiement", de "capacité", de "comptes" (dans l'expression "grands comptes" par exemple). La présence de "plateforme", au singulier et au pluriel, ainsi que de "marketplace" est notable, dans la mesure où ces termes participent à redéfinir de nos jours la notion d'intermédiation sur le marché du travail freelance. Ces deux termes singularisent ce lexique de la capitalisation seulement, et sont absents des deux autres lexiques, indiquant l'importance qu'il y a à ne pas réduire l'intermédiation à la seule plateforme. Des termes comme "RH", pour ressources humaines, qui indiquent tantôt les directions des RH, tantôt l'activité même de gestion des RH, marquent toujours la relative importance de l'organisation. L'usage de "mondial" marque à son tour le caractère international des activités de ces organisations.

Il est intéressant de noter que la forme commune la plus présente dans ce lexique est "vous", un "vous" de l'explication et de la mise en situation, et de l'objectivation surplombante formulée aux interviewers.

**Quels acteurs ?** Les trois types d'acteurs : des start-ups développant des plateformes B2B, des directions des achats de grands groupes et des spécialistes des métiers de l'intermédiation se partagent l'usage de ce lexique. La difficulté à lire aisément leurs positions respectives dans le détail a nécessité d'y rechercher des sous-lexiques plus précis.

#### **2.2.5. Précisions sur le lexique de la capitalisation sur le marché de la prestation freelance :**

##### **2.2.5.1. Description générale du sous-corpus et des sous-lexiques relatifs au marché de la prestation**

- 15 interviews concernées (une seule interview n'avait aucun segment de texte concernant ce

- lexique) ;
- les interviews sont découpées en 662 segments de texte (de 60 mots chacun) ;
  - elles contiennent 35 105 occurrences [mots] ;
  - elles contiennent 3 808 formes ([mots différents, sans compter leur éventuelle répétition] ;
  - elles contiennent 1 950 hapax [mots cités une seule et unique fois sur l'ensemble du corpus], (soit 51,2 % des formes et 5,6 % des occurrences) ;
  - la lemmatisation réduit le nombre de formes à 2693 et d'hapax à 1197 (44,5% des formes, 3,4% des occurrences) ;
  - le nombre moyen des occurrences par texte est de 2340,33.

Les dimensions qui structurent l'espace de représentation des sous-lexiques ne sont pas les mêmes que celles qui séparaient les lexiques lors de la représentation précédente, puisqu'elles en redéploient une portion seulement (qui était alors représentée en rouge en haut à droite dans le graphique précédent) :

- la première dimension distingue, dans le rapport à l'intermédiation sur le marché de la prestation, le fait qu'il soit un élément pratique de la production de valeur (à gauche de l'axe horizontal) ou bien à l'inverse qu'il incarne un élément stratégique de la définition du marché (à droite de l'axe horizontal). Cette dimension concerne 54,5 % des informations.
- La seconde dimension distingue des rapports à l'intermédiation de la prestation elle-même : en la mettant en scène pour la rendre possible (en haut de l'axe vertical) ou bien en la traitant administrativement (en bas de l'axe vertical), le "centre" de l'axe (là où il croise l'axe horizontal et vaut 0) consistant à discourir sur l'intermédiation elle-même et sa dimension de service. Cette dimension concerne 45,5% des informations.

#### **Trois sous-lexiques apparaissent :**

- un 1<sup>er</sup> s'attache à décrire l'interface et l'usage des plateformes (24,9 %) ;
- un 2<sup>ème</sup> se centre plutôt sur les avantages des plateformes pour les clients (27 %) ;
- et un 3<sup>ème</sup> adopte une posture plus globale sur les business models de l'intermédiation par les plateformes (48,1 %).

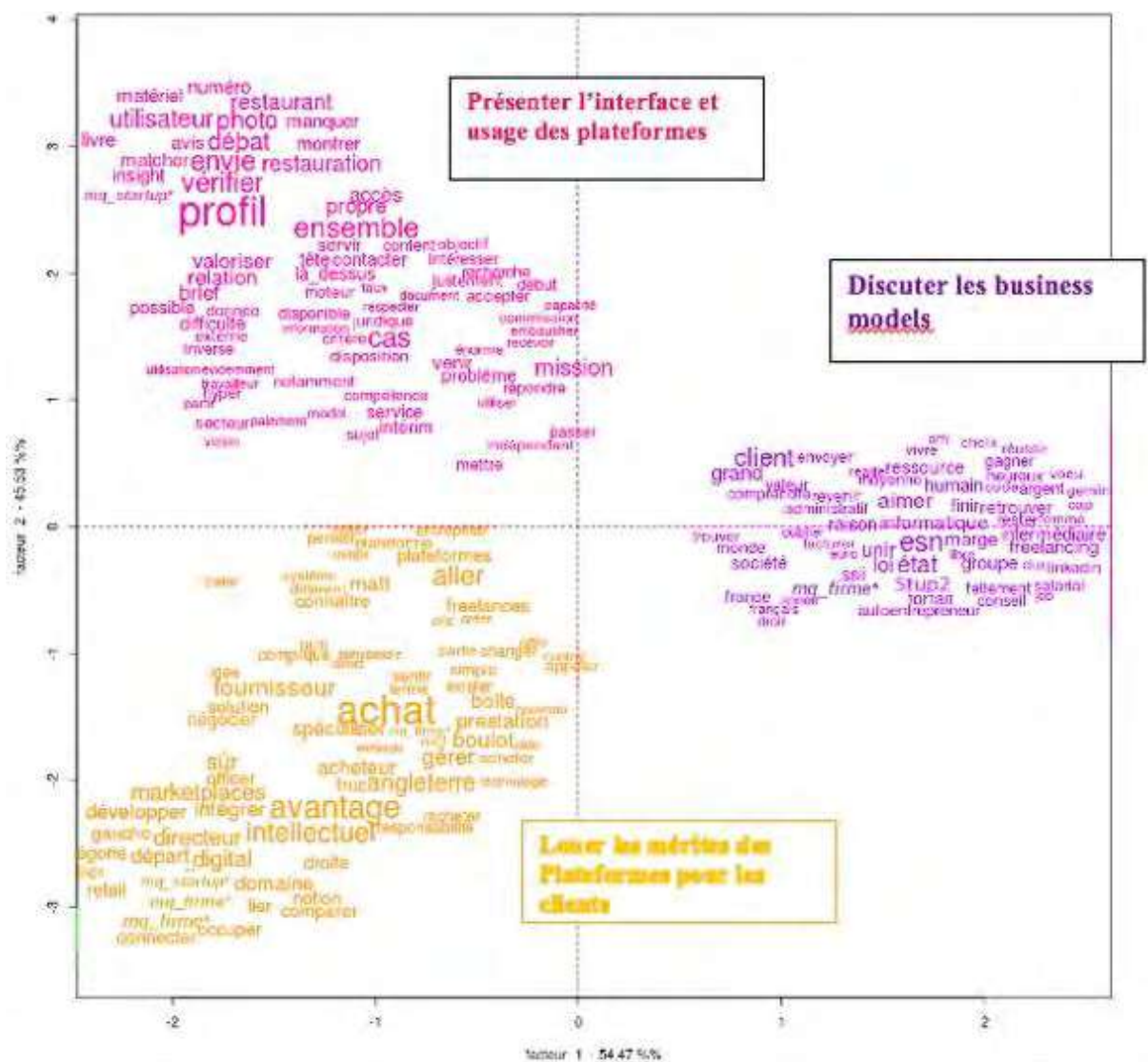


Figure 2: Les 3 sous-lexiques du marché de la prestation freelance

S'ils continuent bel et bien de se distinguer concrètement, les trois sous-lexiques sont toutefois moins en tension qu'au tour précédent, certains termes étant présents à la lisière de différents sous-lexiques, c'est-à-dire les caractérisant tout autant : "indépendant", "freelance", "plateforme", "entreprise", "client" se trouvent, par exemple, beaucoup plus souvent partagés par l'ensemble des personnes qui sollicitent l'un des trois sous-lexiques. Ces termes ressortaient déjà en priorité dans l'appréhension panoramique des lexiques.

Si l'on se concentre sur la seule dimension verticale, on peut y repérer de haut en bas les discours de différents points de vue de la chaîne d'intermédiation, de la présentation de l'interface des plateformes dédiées aux freelances (qui n'est pas un discours de freelances), en passant par le business des plateformes, et pour terminer, en bas, sur les atouts de la plateformes pour les clients, les grands comptes notamment.

Néanmoins, la dimension horizontale introduit une nuance. En effet, le sous-lexique des stratégies et business-model ne s'oppose pas directement à l'un des deux autres sous-lexiques (aucun angle droit n'est visible sur le point de croisement des dimensions entre les lexiques), en revanche, il se distingue de l'ensemble des deux : la façon dont les personnes interviewées parlent des stratégies et des business models se fait de manière plus abstraite et globale que les deux autres sous-lexiques, qui sont

pour leur part beaucoup plus factuels et pratiques.

Suivent les présentations détaillées de ces 3 sous-lexiques.

### **2.2.5.2. Présenter l'interface et l'usage des plateformes pour les freelances (24,9% des segments de texte traités du sous-corpus, en rose sur le graphique) :**

Ce sous-lexique est utilisé pour présenter l'usage des plateformes de travail B2B, les termes "profil", "vérifier" (les informations fournies), "photo", "utilisateur" (les freelances, car les clients sont rarement considérés comme des utilisateurs des plateformes, bien qu'ils le soient, techniquement parlant), l'attribution, la notation ou la conclusion de la "mission", la mise en "relation" (synonyme ici d'intermédiation), d'"accès" aux projets, le "brief" du client définissant la mission, etc. L'emploi du "nous", désigne cette fois-ci les plateformes et les entreprises qui les exploitent.

Parmi les termes étrangers à ce sous-lexique, on trouve l'expression de "freelance" (devenu "utilisateur") ainsi que celle de "marché", puisque l'on se focalise sur l'expérience individuelle et laisse de côté la dimension marchande de l'intermédiation sur les plateformes...

**Quels acteurs ?** Ce sont principalement des personnes issues du monde des start-ups développant des plateformes B2B qui font appel à ce sous-lexique de l'usage des plateformes.

### **2.2.5.3. Louer les mérites des plateformes pour les clients (27% des segments de texte traités du sous-corpus, en orange sur le graphique) :**

Ce sous-lexique est orienté uniquement sur la fonction "achat" des clients et "l'avantage" qu'ils peuvent en retirer dans la gestion quotidienne des "prestations intellectuelles", l'avantage dérivant de la redéfinition du statut de "fournisseur" (du prestataire à la plateforme). On y parle de "directeur" ou de "directrice", et surtout de "marketplace", mais aussi de "gérer" la relation aux freelances, que celle-ci soit administrative ou RH, et que ce soit les directions des achats ou les plateformes qui s'en chargent. Notons toutefois que le travail est présenté sous l'angle de la "prestation intellectuelle" : habituellement l'expression sort rapidement du champ des termes utilisés par les personnes interviewées, sauf dans le cas des personnes travaillant pour les services achats, qui ont, pour leur part, conservé le terme durant toute l'heure de discussion.

La notion de "client" est pratiquement absente de ce sous-lexique, dans la mesure où ce sont les clients eux-mêmes qui utilisent ce sous-lexique et ne se nomment pas comme tels.

**Quels acteurs ?** Essentiellement des acteurs issus de grands comptes, et plus précisément des directions des achats.

### **2.2.5.4. Discuter les business models de l'intermédiation B2B (et pointer les ESN en passant) (48,1% des segments de texte traités du sous-corpus, en violet sur le graphique)**

Ce sous-lexique contient assez peu de mots particulièrement singuliers, "ESN" (entreprises du secteur numérique), ainsi que les "SSII", et "client" étant les trois principaux. On se situe là dans un discours qui formule l'intermédiation sur les deux axes d'abord stratégiques, puis comme un phénomène technique. Ceci implique que le terme de "loi" soit employé souvent pour pointer les spécificités



françaises, qui empêchent la copie de modèles économiques anglo-saxons par exemple, ainsi que “grand” pour grand compte, grande entreprise, etc., qui indique le caractère central de la séduction ou de la capture des grands clients pour les professionnels de l’intermédiation, platformisée ou non. On y parle de “ressources”, en plus de parler “d’auto-entrepreneur”, comme d’une masse indénombrable à gérer ou capturer.

Parmi les termes particulièrement absents de ce sous-lexique, on trouve “Malt”, “plateforme”, “métier” et “secteur”. Ils pointent la focalisation sur l’intermédiation elle-même plutôt que sur ce qui est intermédié (les métiers du numérique, les métiers de bouche, les métiers de la création, du conseil, etc.).

**Quels acteurs ?** Ce sont principalement des personnes travaillant pour des start-ups développant des plateformes B2B et des firmes spécialistes des métiers de l’intermédiation .

### 2.2.5.5. Synthèse du panorama lexical

- Dans les interviews, on distingue 5 lexiques distincts globalement attachés à 5 types d’acteurs de l’intermédiation ;
- ponctuellement, il arrive que deux de ces lexiques soient combinés dans une interview,
- ou bien qu’une personne tende à plutôt solliciter le lexique généralement associé à un autre type d’acteur que celui auquel nous l’avons associée sur des critères socio-économiques.
- Ces 5 lexiques sont :
  - réguler les transformations numériques du travail (utilisé par des acteurs du conseil, des firmes historiques de l’intermédiation du travail, et d’une coopérative) ;
  - témoigner de l’expérience des collectifs de *freelancers* (utilisé par des acteurs des collectifs et des coopératives, ainsi que d’une startup) ;
  - présenter l’interface et l’usage des plateformes pour les freelances (utilisé par des startups principalement) ;
  - louer les mérites des plateformes pour les clients (utilisé par des acteurs des services des achats) ;
  - discuter les business models de l’intermédiation B2B (utilisé par des firmes historiques de l’intermédiation du travail).

## 2.3. Les figures du travail, de l’intermédiation et de la technologie dans les lexiques de l’intermédiation B2B des prestations intellectuelles

Cette section propose une relecture transversale des lexiques déjà présentés, en se focalisant sur la présence ou l’absence de certaines thématiques dans chacun des lexiques. L’objectif de cette approche consiste à comparer la façon dont chacun des lexiques se comporte vis-à-vis d’un même ensemble thématique ou terminologique, au-delà de sa cohérence propre, qui a été présentée, pour sa part, dans la section précédente. Pour ce faire, nous avons composé des listes de termes correspondant à différentes thématiques, et pour chacune de ces listes, nous avons ensuite comparé la présence ou l’absence significative de chacun des termes dans chacun des lexiques.

Les trois thématiques qui vont être abordées concernent les figures du travail et des travailleurs, les formes de l’intermédiation et les enjeux de sa définition, et, enfin, les manières de faire appel à la technologie. Pour conserver une certaine lisibilité à cet exercice, seuls les trois principaux lexiques sont pris en charge ici, celui de la régulation des transformations du travail, celui de l’expérience des collectifs freelance, et enfin, celui de la capitalisation sur le marché de la prestation intellectuelle. Les

sous-lexiques composant le lexique du marché de la prestation seront considérés ici comme suffisamment proches pour fournir des éléments similaires, bien que, si l'on détaillait plus avant leur analyse on y découvrirait sans aucun doute certaines distinctions.

### 2.3.1. Les figures du travail dans les 3 principaux lexiques

Il s'agit ici d'explorer les disparités lexicales concernant les mots désignant le *freelancing* dans diverses situations et surtout depuis les différents points de vue des acteurs de l'intermédiation.

Nous nous sommes plus particulièrement penchés sur ses figures dont voici la liste (tous les termes ne seront pas visibles sur les graphiques) :

- *termes parents sur le travail* : emploi, activité, salarial (porté), prestation intellectuelle, *freelancing*, intérim ;
- *termes désignant les travailleurs* : membre (d'une coopérative, par exemple), sociétaire, artiste, intérimaire, travailleur, salarié, senior, junior, freelance(s), développeur, graphiste, photographe, candidat, autoentrepreneur, *freelancers*, employé, vivier, etc ;
- *termes antithétiques* : employeur, dirigeant, clients, patron, vice-président ;
- *termes ambigus* : acteur, entrepreneur, équipe, fondateur, fournisseur.

Les 3 graphiques suivants indiquent la présence ou l'absence significative de certains de ces termes dans chacun des 3 principaux lexiques.

#### **Comment lire les graphiques ?**

*Plutôt que de représenter une seule suite de termes pour la thématique, donc un seul graphique, nous avons représenté les termes de cette thématique en fonction de la manière dont ils avaient "réagi" à chaque lexique. Pour cette thématique, il existe donc 3 graphiques, organisés chacun autour des termes qui sont significativement **présents** dans un lexique (tout en montrant comment ils ont réagi aussi dans les 2 autres lexiques).*

*Ainsi, on commence par le premier graphique qui représente les termes significativement **présents** dans le lexique d'une "**pensée de la régulation du travail**", tout en présentant comment ces termes-là ont aussi réagi dans les deux autres lexiques de "l'expérience freelance" et du "marché de la prestation".*

*Le graphique suivant, en milieu de page, montre pour sa part les termes qui sont significativement **présents** au lexique de "**l'expérience freelance**" tout en présentant aussi la façon dont ils ont réagi aux deux autres lexiques. Et ainsi de suite.*

*Pour lire précisément chacun des graphiques, il faut comprendre que, lorsque les barres de l'histogramme sont positives, elles indiquent la présence plus ou moins significative d'un terme au sein du lexique ; lorsqu'elles sont négatives, elles en indiquent l'absence plus ou significative. Présence et absence d'un terme sont tout aussi importantes à considérer l'une que l'autre. De plus, un autre cas de figure est à considérer, bien que plus rare dans ce corpus : lorsque la barre est proche de zéro, en positif ou négatif, elle indique alors que le terme qu'elle représente n'est ni plus ni moins utilisé dans un lexique que dans les autres, et marquent une certaine indépendance du lexique en question vis-à-vis de ce terme, qui n'est alors ni spécialement attractif ni spécialement répulsif.*

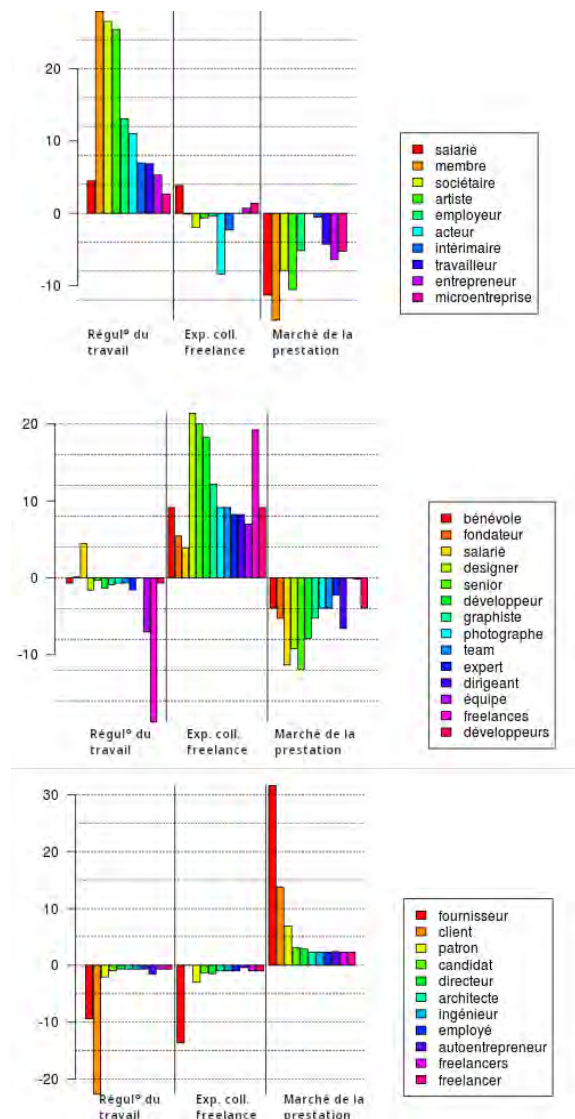


Figure 3: Les figures du travail dans les 3 principaux lexiques

### 2.3.2. Les figures du travailleur dans le lexique de la régulation des transformations numériques du travail

- Les figures du travailleur qui sont associées au lexique de “la régulation du travail à l’ère numérique” sont relativement traditionnelles et génériques. En cela elles témoignent d’une pensée généraliste du travail, ni liée à un milieu professionnel spécifique, ni liée à un type d’intermédiation spécifique. Ce sont pourtant bien des acteurs de l’intermédiation du travail freelance qui sollicitent ces figures, plus particulièrement des acteurs de l’intérim ou du mouvement coopératif, comme l’indiquent les termes les plus caractéristiques, ceux du “salaire” et du “membre/sociétaire” d’une coopérative. Le terme même “d’acteur”, significatif de ce lexique, participe du caractère général de l’approche du travail indépendant qui y est développée.
- On remarque que deux termes les plus significativement absents de ce lexique sont ceux de “freelance” et “d’équipe/team”. Le rapport du travailleur à l’entreprise apparaît alors

plutôt sur le mode traditionnel de l'emploi salarié comme référence, ou de l'investissement des travailleurs comme sociétaires et partie prenante de l'encadrement du travail, beaucoup plus que sur celui du projet et de la prestation intellectuelle à proprement parler. Par ailleurs, la notion de "client" est pratiquement absente du lexique de la régulation, le marché du travail n'étant pas directement pensé comme affaire d'un commerce mais d'un cadrage juridique/légal/institutionnel.

### **2.3.3. Les figures du travailleur dans le lexique de l'expérience des collectifs de *freelancers***

- Les figures du travailleur qui appuient le lexique de "l'expérience de l'activité indépendante et des collectifs de *freelance*" correspondent plus concrètement à des métiers ("photographe", "designer", "développeur", etc.) ou à des rôles dans les processus de production, par exemple, les rôles de la gestion de projet ("senior", "junior"). Le terme de "salarié", déjà présent dans le lexique de la régulation, y est employé comme contre-point de l'expérience *freelance*. "Freelance" est le terme par lequel les travailleurs indépendants se désignent la plupart du temps, particulièrement quand ils se regroupent en collectifs autour des métiers du numérique. Deux autres termes sont sollicités par ce lexique, "bénévole" et "fondateur" : le premier désigne une dimension de l'activité des *freelances*, qu'il s'agisse de l'investissement dans des collectifs ou bien d'activités qui s'avèrent être régulièrement pratiquées sur la base du bénévolat (l'animation de communautés de *freelances*, par exemple), donc d'un travail gratuit.
- Deux termes marquent ce lexique par leur absence. Tout d'abord celui "d'acteur", indiquant que, la plupart du temps, ce lexique appuie des discours de témoignage de l'expérience *freelance* plus que des analyses générales (ce qui n'empêche pas l'expression de vues générales et/ou stratégiques chez toutes les personnes interrogées, seulement ce n'est pas le mode global de leur discours). Ensuite, celui de "fournisseurs", qui ne caractérise sur ce terrain que de très grosses entreprises.

### **2.3.4. Les figures du travailleur dans le lexique de la capitalisation sur le marché de la prestation *freelance***

- Les figures du travailleur qui habitent le lexique des stratégies sur le marché de la prestation intellectuelle sont un peu moins nombreuses que dans les autres lexiques, "candidat" (à un poste ou une mission), "employé", "auto-entrepreneur" et "*freelancers*" (l'acception anglophone du terme est une spécificité du lexique des personnes dirigeantes). Le travailleur indépendant est parfois aussi désigné comme un éventuel "fournisseur" (de prestations), essentiellement par les services des achats des entreprises commanditaires ; cependant, le plus souvent, cette appellation n'intervient que pour indiquer que ce type de situation est trop compliqué à gérer pour les entreprises, et qu'il est plus rentable qu'un intermédiaire (une plateforme par exemple) se charge de la gestion des prestations et devienne lui-même le "fournisseur" de l'entreprise, à la place des personnes qui fournissent le travail. Il est à noter que les figures des travailleurs sollicités par les deux autres lexiques en sont des éléments intrinsèquement singuliers. Pourtant, dans le cas de celui-ci, centré principalement sur la plateformesation du marché des prestations intellectuelles, les figures du travail ne

caractérisent que très faiblement le lexique, alors même qu'il est très fortement caractérisé par deux autres figures antithétiques de celle du travail, le "fournisseur" (pour les services des achats) et le "client" (pour les start-ups et les firmes).

- On constate que les figures qui animent le lexique de "la régulation du travail", les figures du "salarié" et du "membre/sociétaire" d'une coopérative, sont significativement absentes du lexique du marché de la prestation intellectuelle, au même titre, d'ailleurs, que les termes de "travailleur", "d'entrepreneur" et de "microentreprise". Ce n'est pas que les personnes ne fassent pas appel à une régulation, mais celle-ci se formule plus en terme de services mis à disposition des freelances que d'encadrement des plateformes et des entreprises jouant le rôle d'intermédiaires, posant les entreprises comme régulatrices de facto de la régulation du travail dans le cadre des prestations intellectuelles.

#### **2.4. Comment parle-t-on de l'intermédiation dans les 3 principaux lexiques ?**

Il s'agit ici d'explorer les disparités lexicales concernant les mots qui désignent l'intermédiation : plateforme, négociation, portage, contrat, prestation, marché, etc. Nous nous sommes plus particulièrement penchés sur ses figures dont voici la liste (tous les termes ne seront pas visibles sur les graphiques) :

- *types de relations* : portage, structure(r), coopération, groupement, relation, service, administration, financement, sécurisation, protection, accompagner, accompagnement, conseiller, collectif, réseau, communauté, espace (de coworking ?), agence, marque, collaborative, matching, conseil, garantir, gérer, marge, commission, markup, référencer/référencement, intérim, marché ;
- *types d'organisations intermédiaires* : agence, accenture, amazon, banque, cabinet, CAE, cap gemini, coopératif-ve, association, entreprise, esn, fédération, linkedin, plateforme(s), société, SSII, startup ;
- *vocabulaire périphérique* : dispositif, tiers, interface, intermédiaire.

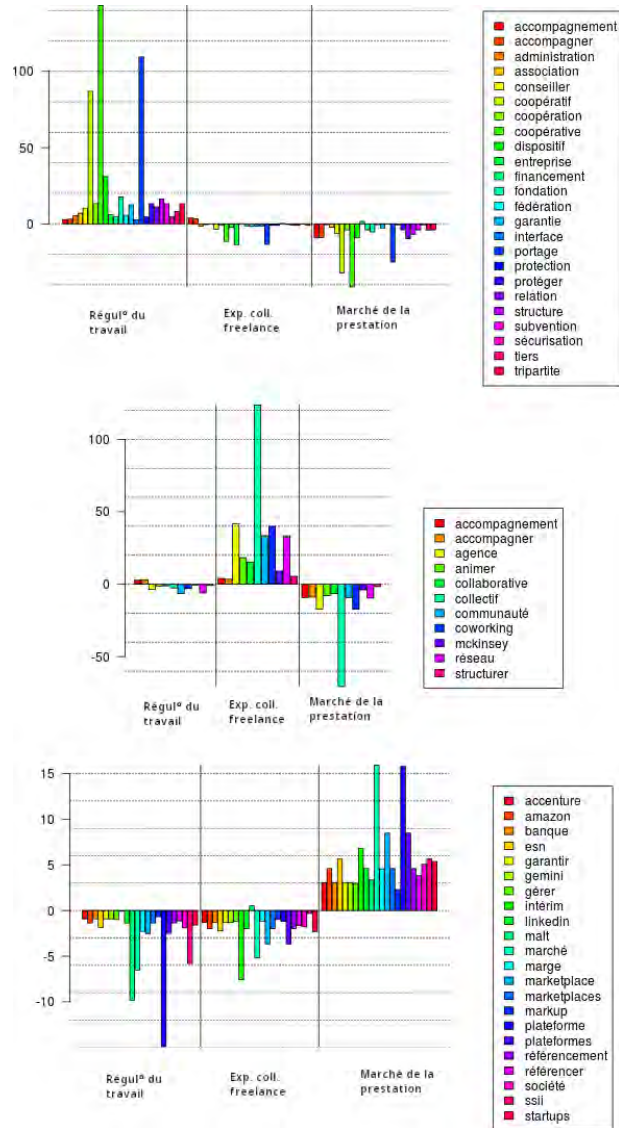


Figure 4: Les figures de l'intermédiation dans les 3 principaux lexiques

#### 2.4.1. L'intermédiation dans le lexique de la régulation des transformations numériques du travail

- Les termes de “portage”, “coopérative” ou “coopératif” et de “dispositif” écrasent littéralement les autres termes de par leur entière spécificité à ce lexique de la régulation du travail. Ils incarnent des formes déjà existantes et encadrées légalement de l'intermédiation, et proposent le plus souvent d'ajouter aux réflexions déjà existantes, sans passer par des discours vantant la nécessité d'une disruption économique ou technologique. Quels que soit les discours tenus par les personnes interviewées sollicitant ce lexique, ils confèrent une place centrale au tiers sécurisateur, dont on perçoit la présence avec les termes “protéger”, “subvention”, “structure”, “relation”, “tiers” et relation/négociation “tripartite” sont aussi relativement singularisant. On perçoit avec les termes propres à ce lexique qui restent dans la liste, l'importance de “l'accompagnement” et de l'encadrement, d'une conception du

travail qui puisse être négocié, “garanti” et “sécurisé” pour les travailleurs.

- Le vocabulaire qui singularise le lexique de la “régulation du travail” n’ignore pas celui de “l’expérience des collectifs de freelances”, puisqu’ils font appel à des termes communs de manière régulière. Il entretient alors une certaine neutralité vis-à-vis des termes qui singularisent le second (qui entretient le même rapport avec les termes qui le caractérisent en retour, ce qui n’est pas du tout systématique). Ce lexique se distingue de celui du “marché de la prestation intellectuelle” principalement en ne mentionnant jamais le terme “plateforme” au singulier, les “plateformes” étant la seule forme qu’il sollicite, marquant de la sorte une appréhension générique de leur présence (personne ne propose pour autant de taxer les plateformes, comme c’est plus souvent le cas dans les débats sur l’intermédiation du travail à plus faible coût). L’absence de références à la notion de “marché” est intéressante aussi, tout autant qu’à celle de “SSII” : non seulement on est loin de penser les transformations de l’intermédiation comme celles d’un marché, mais on élargit la question au-delà des spécificités de l’évolution du seul marché informatique, qui est, par ailleurs, souvent le seul objet des discours s’appuyant sur le lexique du marché de la prestation intellectuelle.

#### **2.4.2. L’intermédiation dans le lexique de l’expérience des collectifs de freelancers**

- Ce que ce lexique nous révèle de plus saillant réside dans l’intermédiation que les freelances génèrent pour eux-mêmes : en se regroupant en “collectifs”, en “agence” ou en “réseau”, ou bien en se croisant au sein d’espaces de “coworking”, ils indiquent transformer largement leur capacité d’action individuelle, partageant expérience, contacts avec d’éventuels clients, etc. Ce sont les sociabilités qui permettent de partager les ressources de manière “horizontale”, plutôt que d’y accéder au sein d’une relation d’intermédiation plus directement à sens unique. Deux types de travail émergent alors, celui de la “collaboration”, que l’on sait n’être pas forcément attractive pour certains freelances qui lui préfèrent le rapport serviciel des plateformes B2B (cf. ITW des freelances), et celui de “l’animation” de communauté, qui joue un rôle central, et largement non rémunéré, dans l’établissement de cette auto-intermédiation collective.

**2.4.3.** Il est intéressant de noter la relative neutralité de ce lexique quant aux termes de la “coopération”, la plupart ayant un statut de coopérative ou le projet de l’acquérir, mais ne fondant pour autant jamais leur discours sur le terme “coopération” lui-même, pour plutôt évoquer le collectif ou même des termes spécifiquement inventés pour désigner cette expérience. La notion “d’accompagnement” est commune à ce lexique et au précédent, sans toutefois désigner la même relation, là où dans le premier lexique ce sont des structures qui accompagnent et encadrent, ici, ce sont des personnes au sein des structures qui accompagnent de nouveaux arrivants, on parle souvent de *mentoring* sur ce point. Les notions véritablement absentes de ce lexique et qui caractérisent par ailleurs le lexique du “marché de la prestation intellectuelle” sont essentiellement celles de “marché” et de “marketplace”, qui n’ont finalement que peu de place dans le discours sur l’expérience des collectifs de freelances puisque les freelances constituent eux-mêmes les parts du marché de la prestation intellectuelle à conquérir. L’intermédiation dans le lexique de la capitalisation sur le marché de la prestation freelance

- Les termes qui désignent l’intermédiation pour le lexique du “marché de la prestation intellectuelle”, caractérisent toutefois ce lexique avec moins d’intensité que ceux qui caractérisent les lexiques précédents : les coefficients de significativité dépassent 100 pour les termes des autres lexiques, et peinent à atteindre 15 pour les termes de ce lexique. En somme, ce sont des termes plus communément partagés par l’ensemble des personnes interviewées, même s’ils caractérisent tout de même ce lexique. Il n’en reste pas moins que le vocabulaire du “marché”, de la place de marché (“marketplace”), ainsi que ceux des “plateforme(s)” désignent la façon dont le lexique permet d’aborder la question de l’intermédiation : un marché concurrentiel dont il faut prendre des parts en y proposant des services. C’est aussi dans ce lexique que l’on retrouve une mention régulière des acteurs traditionnels de l’intermédiation des prestations intellectuelles, les ESN, les SSII, tantôt désignées de manière générique tantôt pointées par leur marque directement (souvent comme des concurrents à évincer). Y sont aussi mentionnées les banques et des plateformes géantes (Amazon, LinkedIn), spécialisées ou non dans le marché du travail.
- Les termes qui sont explicitement absents de ce lexique du marché de la prestation intellectuelle, sont d’abord ceux du registre de la “coopération”, montrant d’une certaine manière que rentabiliser la fourniture d’un service intermédiaire (qu’il soit technologiquement matérialisé ou pas) nécessite une conception asymétrique de la relation entre clients et freelances. La notion de ‘portage’ est aussi absente de ce lexique, bien qu’elle soit par ailleurs l’un des fers de lance de l’un des “spécialistes des métiers de l’intermédiation”. Les termes relatifs cette fois-ci au lexique de “l’expérience des collectifs freelance” se trouvent significativement absents du lexique du “marché de la prestation intellectuelle”, dans la mesure où il s’agit avant tout que les intermédiaires entretiennent une relation individuelle technicisée avec chaque *freelance* avant qu’ils n’entrent en contact entre eux, notamment par des événements organisés par les plateformes ou sur des messageries d’entreprises (de type Slack) fournies aux *freelances* dans différentes situations d’intermédiation. Cette formulation ne nie pas le fait que des freelances échangent entre eux, mais elle évacue ces échanges du principe même d’intermédiation pour en faire un service supplémentaire.

## 2.5. Comment parle-t-on de la technique et des technologies ?

Il s’agit ici d’explorer les disparités lexicales concernant les mots de la technique. En fait, technique et technologie forment bel et bien un type d’intermédiation, tout particulièrement sur ce terrain. Nous avons considéré une série de termes relatifs aux technologies pour chacun des types d’acteurs interviewés (sans forcément tous les conserver pour les graphiques) :

- *technologies non-spécifiquement numériques* : annuaire, maintenance, sélectionner ;
- *technologies numériques génériques* : site, numérique, réseau, fonctionnalités, digital, web, bull, technicité, techno, technologies, digitaliser, informatique, internet, interface, solution ;
- *technologies numériques liées aux plateformes* : algorithme, code, iphone, ivalua, linkedin, mail, plateforme(s), profil, slack, base (de données...), ranking, étoiles, note.



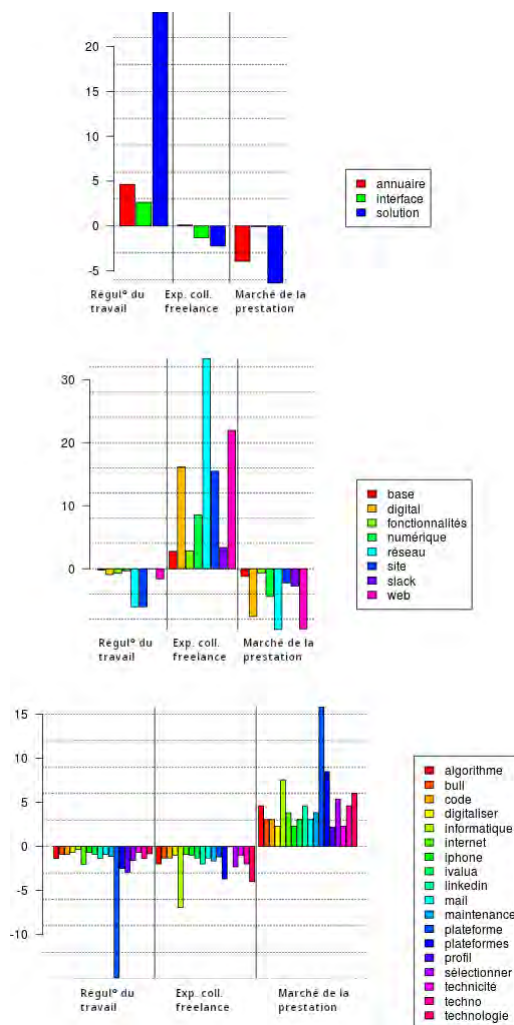


Figure 5: Les figures de la technologie dans les 3 principaux lexiques

### 2.5.1. Les technologies dans le lexique de la régulation des transformations numériques du travail

- Les termes technologiques caractérisant le lexique de la régulation des transformations numériques du travail s'avèrent être peu nombreux : “annuaire”, “interface” (avec, en plus, l’ambiguïté de son usage dans l’expression “être à l’interface de...”), et “solution”, qui est lui aussi polysémique. Ce qui reste intéressant, c’est qu’aucune technologie proprement numérique, aucune marque de service, ni aucun terme désignant soit l’infrastructure, soit les fonctionnalités d’une plateforme n’intéressent ce lexique. Il présente une certaine forme d’agnosticisme vis-à-vis des intermédiations technologiques, éventuellement comme si celles-ci n’étaient que les formalisations de rapports d’une autre nature.
- Ce lexique ne s’étend ni sur les termes de “réseau” ou de “site web”, ni sur celui de “plateforme”, les “plateformes” y apparaissant toujours au pluriel, néanmoins plutôt moins souvent que dans les deux autres lexiques, donc comme un problème général.

### **2.5.2. Les technologies dans le lexique de l'expérience des collectifs de *freelancers***

- Le lexique des “témoignages de l'expérience des collectifs freelance” porte lui sur un plus grand nombre de termes liés aux technologies, qui désignent tantôt les technologies produites par les freelances, puisque les métiers de la création numérique sont centraux dans le développement de ce marché, tantôt les technologies utilisées par les freelances pour leur activité même de production. Ainsi en va de “site” et “web” qui fonctionnent le plus souvent de concert, de “fonctionnalités”, mais aussi de manière plus large, “digital” (mais pas “digitaliser”) et “numérique” : ces termes servent à qualifier un monde professionnel ou les objets qui l'animent. “Slack”, une messagerie interne d'entreprise, souvent utilisée dans la gestion de projets, est l'un des outils récurrents des freelances (avec les groupes facebook et les “box” de partage de fichiers, de type Dropbox/Google-drive). Il s'avère que ce nom de messagerie est le seul qui ressorte comme caractéristique de ce lexique, alors qu'on aurait pu s'attendre à voir figurer les logiciels des suites graphiques d'Adobe, ou des langages de programmation courant dans le webdesign comme Java et python. C'est la connexion avec les pairs qui apparaît alors comme prépondérante dans les discours, au-delà de la production elle-même, qui ne nécessite finalement pas de commentaire particulier dans le cadre de ces interviews. À ce titre, la notion de “réseau”, qui constitue pour sa part le terme technologique le plus caractéristique du lexique, est polysémique, tantôt réseaux de contacts professionnels, comme dans l'expression “faire du réseau”, et appareillage matériel de cette capacité à construire un réseau, accès wifi, espace de Coworking ou messagerie professionnelle plateformisée...
- Les termes marquant par leur absence sont principalement des génériques comme “technologie”, “informatique”, “plateformes”, qu'il ne semble pas nécessaire d'invoquer depuis l'expérience des collectifs freelance, qui se fait au cœur d'un environnement numérique. Les éléments techniques apparaissent dans ce lexique comme pratiques et pratiqués.

### **2.5.3. Les technologies dans le lexique de la capitalisation sur le marché de la prestation freelance**

- La différence est nette entre le précédent lexique et celui-ci, qui s'empare des termes technologiques à la fois de façon générale avec “technologie,”informatique“, etc., mais aussi en citant des marques de services ou d'objets, telles que”Iphone“, et leur conférant une valeur générique. Le vocabulaire décrivant les la conception et les usages des plateformes,”profil“, ainsi que ”code" et “algorithme”, sont présents plus significativement dans ce lexique que dans les deux autres. De cette manière, il indique le mouvement de fond qui consiste à équiper technologiquement l'établissement de la relation clients/freelance, et, dans la foulée, à la déplacer sur de nouveaux marchés, tenus par de nouveaux acteurs. Ces acteurs qui considèrent le marché sont aussi ceux qui considèrent la technologie comme une forme possible d'intermédiation entre freelance et clients qu'il s'agit tantôt de posséder, de déployer, ou d'utiliser (en tant que client...). Comme indiqué plus haut, l'adjectif “digital”, souvent substantivé en pratique, constitue un marqueur du lexique de l'expérience des collectifs freelances. Dans le lexique concernant la capitalisation sur le marché de la prestation intellectuelle, c'est le verbe “digitaliser” qui prend le pas, comme un processus en cours, et le plus souvent même une action intentionnellement engagée, que ce soit par les

directions des achats au sein de l'entreprise, ou bien comme processus général sur l'ensemble du marché du travail, pour les startups ou les grandes firmes...

- Il faut noter ici un artefact du corpus : les interviews des 3 personnes freelances qui utilisent les plateformes B2B n'ont pas été traitées dans cette analyse. Sommes toutes, elles utilisent en partie cette terminologie technique, et insistent sur les termes "algorithme", "ranking" ou encore "note". En revanche, ces personnes ne déploient pas de lexique générique sur les technologies, laissant alors la dimension stratégique d'appropriation des intermédiations aux seules personnes qui en considèrent le marché.

## **2.6. Synthèse des figures du travail, de l'intermédiation et de la technologie dans les 3 principaux lexiques**

- Le lexique permettant de "penser la régulation du travail en contexte numérique" déploie une vision très générale du travail, le numérique constituant un problème d'actualisation des législations et pratiques existantes. Il insiste sur les questions de sécurisation des rapports entre travailleurs et leurs clients/employeurs, et ne développe qu'une approche périphérique et générale des technologies dans sa conception de l'intermédiation.
- Le lexique permettant de "témoigner de l'expérience d'un collectif freelance" adopte plutôt une approche du travail par les métiers et définit au passage une large part du travail comme bénévole ou gratuit, notamment le travail de gestion des groupes de freelance ou de communication. L'intermédiation consiste d'abord à faire émerger des communautés qui partagent des ressources hétérogènes, qu'elles soient de l'ordre de l'infrastructure, du mentoring, ou du carnet de contacts. Au final, depuis ce lexique, la technologie semble jouer un rôle faible dans l'intermédiation B2B, tout en étant en réalité omniprésente dans la vie professionnelle des freelances. Il faut ici se rendre compte qu'il existe deux types de plateformes qui organisent le travail freelance aujourd'hui : d'abord des plateformes géantes qui supportent les sociabilités professionnelles (facebook, slack, etc.) et la production (gmail, dropbox, etc.), plateformes géantes sans la présence desquelles la seconde plateformesation (l'intermédiation B2B) ne pourrait avoir vraiment lieu.
- Le lexique permettant d'aborder les questions de "capitalisation sur le marché B2B des prestations intellectuelles" déploie pour sa part une vision très peu caractérisée du travail : ce n'est en fait pas sa priorité de penser le travail, dans la mesure où, pour une partie importante, ce lexique désigne les freelances moins comme des usagers et des usagères ou comme des contractants que comme des travailleurs. Cette particularité de l'approche du marché de l'intermédiation repose entièrement sur la plateforme comme objet technique partageant à la fois des caractéristiques d'une entreprise, en servant à contractualiser (fournir les clients en prestations, par exemple), et des caractéristiques d'un marché (en mettant en concurrence des candidats pour une mission, comme en accueillant des services d'accompagnement à l'activité des freelances).

- Bibliographie

Bastin, G., & Bouchet-Valat, M. (2014), « Media Corpora, Text Mining, and the Sociological Imagination », *Bulletin of Sociological Methodology*, 122(1), 5–25.

Beaudouin, V., & Pasquier, D. (2014), « Organisation et hiérarchisation des mondes de la critique amateur cinéphile », *Réseaux*, 183(1), 125–159.

Leblanc, J.-M. (2015). Proposition de protocole pour l'analyse des données textuelles : pour une démarche expérimentale en lexicométrie. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11 (1), 25–63. <https://doi.org/10.7202/1035932ar>

Landivar D., Mathonnat C., Tichit A., 2015, « Classification des systèmes de monnaies non-bancaires : ce que disent les données du Web », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01100849>

Pateyron, B., Weber, M. & Germain, P. (2015). Essai d'analyse lexicale et stemma codicum de quatre-vingt-trois rituels de Chevaliers Kadosh de la collation du fonds de l'atelier de recherches Sources. *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11 (1), 93–144. <https://doi.org/10.7202/1035934ar>

Pélissier Daniel, “Comment préparer l'analyse de textes de sites Web grâce à la lexicométrie et au logiciel Iramuteq ?,” dans *Présence numérique des organisations*, 14/04/2016, <https://presnumorg.hypotheses.org/187>.

Ratinaud Pierre, « IRaMuTeQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires », Téléchargeable à l'adresse: <http://www.iramuteq.org>, 2009.

Reinert Max, « Les “mondes lexicaux” et leur 'logique" à travers l'analyse statistique d'un corpus de récits de cauchemars », *Langage & société*, 1993, vol. 66, n.1, p. 5-39.

Reinert Max, « Une méthode de classification descendante hiérarchique : application à l'analyse lexicale par contexte », *Les cahiers de l'analyse des données*, 1983, tome 8, n.2, p. 187-198.

### **3. L'analyse des discours des *freelances* - Web-ethnographie : vécu du freelance offrant ses services qualifiés via des plateformes B2B**

Visualisation interactive des résultats de l'étude sur l'insight dashboard : [www.net-conversations.net/dashboard/index.php?map=E59-1&pw=m\\_eblk-4](http://www.net-conversations.net/dashboard/index.php?map=E59-1&pw=m_eblk-4)

#### **3.1. CADRE DE LA DEMARCHE ET METHODE**

##### **3.1.1. L'enjeu et la démarche**

Le présent chapitre rend compte de l'étude de web-ethnographie menée avec la méthode Net-Conversations®. Il a été rédigé par Diouldé Chartier et Perrine Rothery.

Le but de la web-ethnographie est :

- de capter le vécu des prestataires qui offrent leurs compétences sur les plateformes, tel qu'il s'exprime de leur point de vue, sans biais de questionnement, à travers leurs conversations spontanées sur le web. ce, afin d'identifier les enjeux émergeant de ces échanges en ligne.
- d'identifier en creux, les pratiques et modèles relationnels des plateformes tels qu'ils se révèlent à travers l'expérience subjective qu'en font les utilisateurs.

##### **3.1.2. Le choix de la Web-ethnographie**

La web-ethnographie consiste à analyser le contenu des conversations spontanées qui portent sur l'expérience partagée, sur le web social, par des individus personnellement concernés par un sujet et leur « écosystème relationnel », c'est-à-dire ceux qui entrent en conversation avec eux pour leur répondre, les conseiller ou ajouter leur propre expérience.

Lorsqu'il s'agit de toucher des travailleurs et la manière dont ils vivent leurs conditions de travail, les conversations spontanées du web social sont une source particulièrement intéressante et complémentaire des autres sources de connaissance, à différents titres :

- ils y posent des questions et cherchent, dans l'échange, des solutions personnalisées qui touchent à la fois directement à leur statut de travailleur, mais aussi à l'impact de ce statut sur d'autres aspects de leur vie : vie pratique, vie sociale, aspirations et émotions ;
- ils peuvent s'exprimer sous leur nom, acquérant ainsi une certaine visibilité, mais aussi anonymement, ce qui leur laisse une plus grande liberté de parole sans craindre d'être identifiés par des clients ou les plateformes qui les référencent ;
- généralement les témoignages spontanés sur le web portent sur des expériences porteuses d'un enjeu pour celui qui s'exprime : passions, tensions, interrogations. Ainsi le web social est un concentré de questions irrésolues qui appellent des solutions de la part des acteurs.

##### **3.1.3. Portée et limite du contenu recueilli et analysé par la Web-ethnographie**

La méthodologie Net-Conversations® suit la réglementation RGPD. L'outil couvre tous les types de sites publics : forums ouverts, blogs, commentaires qui suivent les articles des médias en ligne, pages publiques des réseaux sociaux telles que groupes Facebook, fils Twitter...

L'étude a porté sur des messages en français sur le web français : les sites francophones canadiens, suisses ou belges ont été écartés sauf s'il était possible de cerner dans la conversation un intervenant habitant en France ou étant Français.

En ligne s'expriment :

- ceux qui se considèrent concernés et cherchent, auprès de **personnes qui les comprennent, à partager ce qui revêt un enjeu pour eux** :
  - résoudre un problème
  - partager un vécu émouvant, passionnant ou problématique, se sentir écoutés
  - diffuser un message : encourager, mobiliser, se montrer...
- les sujets sur lesquels les **pairs qui nous ont précédés dans l'expérience**, ou des experts alternatifs, ont un apport
- les questions personnelles qui ne trouvent pas de réponse dans l'entourage familial ou social.

S'expriment moins les questions :

- sur lesquelles l'information est largement disponible
- qui dans l'esprit des locuteurs, sont secondaires au regard des autres
- qui sortent des codes de la conversation internet : une pudeur de dire existe aussi sur le web, même si l'anonymat permet d'entrer plus facilement dans l'intime

L'absence de mention de certains sujets ne signifie pas nécessairement qu'ils seraient sans importance pour les travailleurs, mais qu'ils s'expriment ailleurs ou dans d'autres termes.

Il est enfin important de préciser que la très grande majorité des messages trouvés sont le fait de personnes travaillant pour des start-up. Ceci s'explique notamment par le fait qu'elles sont davantage isolées que celles travaillant pour des intermédiaires conseil ou pour des collectifs qui qui n'échangent pas sur les réseaux sociaux mais plutôt en direct ou via les outils collaboratifs à leur disposition.

### 3.1.4. La méthodologie utilisée : Net-conversations®

Net-Conversations® est une méthodologie d'étude qui déploie dans une chaîne logicielle une démarche d'enquête ethnographique. L'outil se compose de séquences automatisées par des algorithmes, et d'opérations humaines de validation, d'enrichissement des données et d'interprétation. Basée sur un **principe de représentativité des contenus**, elle est conçue pour traverser les couches de discours « d'influenceurs », les mieux référencés par les moteurs de recherche, afin d'atteindre les récits et échanges d'individus « ordinaires », moins visibles mais plus représentatifs de vécus personnels.

#### 3.1.4.1. Principales étapes de la méthode, appliquée au présent sujet

- 1) **Définition du champ d'investigation** : les conversations de *freelances* parlant de leur prestation via les plateformes B2B – intentionnelle ou actuelle – de leur offre de services ou d'expérience vécue en relation avec celle-ci ; ont été prises en compte les conversations de 2015 à 2019, archivées sur le web à fin décembre 2019

Le champ de l'étude a été volontairement centré sur les prestations intellectuelles ou qualifiées. Ont été considérées comme hors sujet :

- les micro-tâches pouvant rapporter un complément de salaire mais ne nécessitant pas de qualification, telles que « répondre à un sondage », « cliquer des like », ou celles exigeant une présence physique à un endroit précis
- plateformes B2C (Deliveroo, Uber etc.)
- le non-marchand, le troc...

Cette étape aboutit à la génération d'un large panier de termes de recherche susceptible de remonter, *via* les moteurs de recherche, des conversations relevant du champ investigué.

- 2) **Collecte et qualification des données** : l'outil se connecte à des moteurs de recherche (dans le cas présent : *duckduckgo*) et y injecte ces termes de recherche. Ils font remonter des pages

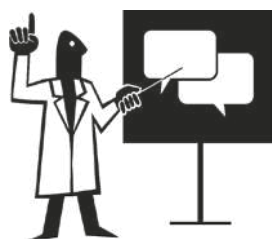
web auxquelles les algorithmes, combinés à une validation par des opérateurs, attribuent un score de pertinence. Cette étape livre un échantillon de sites contenant des conversations représentatives du sujet.

L'outil extrait les messages qui composent ces conversations, ainsi que leurs métadonnées, telles que la date du message. Les opérateurs valident et qualifient ces messages avec des caractéristiques utiles à l'analyse : type de message (demande d'aide, témoignage, conseil, opinion, avis d'expert...) ; genre et statut de l'auteur (*freelance*, proche, blogueur...), thématique (type de métier dont il est question dans la conversation).

- 3) **Analyse et interprétation des résultats** : l'outil procède à une analyse statistique et une classification sémantique des messages de ce corpus, dont les résultats sont visualisés dans l'interface d'interprétation des données : l'Insight Dashboard.

L'équipe interprète ensuite ces résultats au regard de leur signification explicite (ce que les personnes ont voulu dire) et implicite. Le langage utilisé, l'imaginaire convoqué dans les conversations révèlent ainsi les représentations mentales qui sous-tendent les émotions, les croyances, les pratiques et usages.

### 3.1.5. Les éléments méthodologiques importants



#### Génération du panier de termes de recherche

Les partis-pris suivants cadrent la génération des termes de recherche :

- **Eviter les attendus** : ce que l'on s'attend à voir apparaître dans le corpus est noté en début d'étude, mais ne fait pas partie des termes de recherche afin de ne pas biaiser les résultats. Nous avons par exemple émis l'hypothèse dès l'amont de l'étude que la question de la réglementation apparaîtrait, mais aucun des termes de recherche ne va dans ce sens.
- **Injecter des termes neutres, sans jugement : des verbes de mouvement, d'action, des indications temporelles, de fréquence...** les indications physiques de temps sont importantes, la vie de *freelance* n'étant pas rythmée par une mécanique collective : « le matin », « à midi », « le soir », « la nuit », « les lundis », « le week-end », « l'hiver », « vacances »...
- **Enfin, s'assurer la couverture complète du sujet** : des schémas conceptuels développés pour guider la génération des termes de recherche permettent de balayer l'ensemble des enjeux liés au sujet investigué et d'éviter de laisser des angles aveugles.

#### Analyse sémantique et interprétation

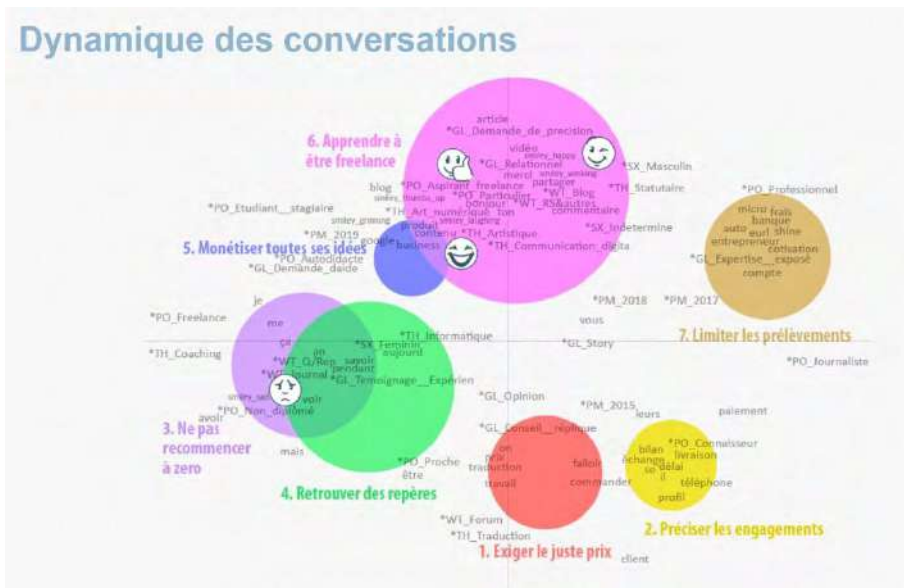
L'analyse sémantique est menée avec un logiciel de traitement automatique du langage, Iramuteq, outil libre créé dans le monde académique, le laboratoire LERASS, université de Toulouse.

Il effectue une classification textuelle qui dégage différentes thématiques ou « classes de discours » abordées par les répondants. L'outil prend en compte l'ensemble du vocabulaire utilisé (substantifs, adjectifs, pronoms...) et rapproche les messages au langage commun, une même façon de parler, une modalité de langage, et fournit pour chacune :

- les termes les plus caractéristiques du thème ;
- les verbatim les plus caractéristiques du thème ;
- un poids numérique du thème ;
- des corrélations avec d'autres variables, notamment signalétiques ;
- sa proximité ou éloignement des autres thèmes.

L'outil cartographie les classes (clusters) selon leur proximité statistique : la distance entre plusieurs classes est significative en termes de communauté de vocabulaire.

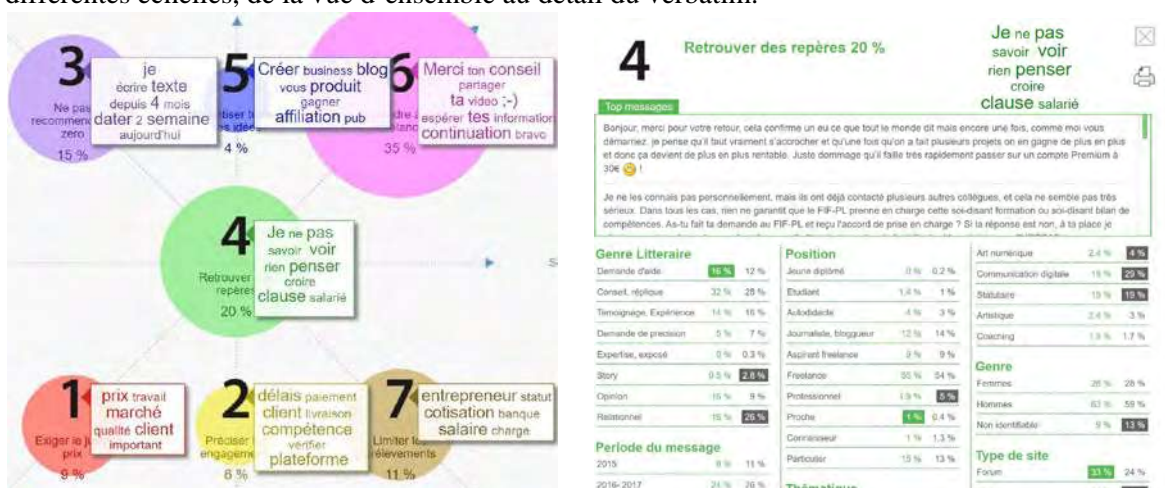
## Dynamique des conversations



Mapping des classes de discours du sujet plateformes B2B  
La taille des bulles correspond au poids de chaque cluster en termes de nombre de messages dans le corpus

Ce type de traitement automatisé (topic modelling) ne constitue pas une analyse de sentiment ou de tonalité favorable ou défavorable. Nous n'utilisons donc pas les verbatim dans le sens d'une enquête de satisfaction ou de niveau de bonheur au travail ; mais comme révélateurs des enjeux, difficultés et solutions trouvées par les pairs sur un sujet émergent. C'est pourquoi nous considérons que les classes sémantiques représentent des *parts d'enjeu*.

La classification sémantique identifiée sur le sujet qui nous intéresse 7 parts d'enjeu. Le titre des axes d'analyse et des parts d'enjeu est le fruit de l'interprétation des données, facilitée par la datavisualisation qui met en relation les données et permet à l'analyste de naviguer dans les différentes échelles, de la vue d'ensemble au détail du verbatim.



Termes les plus caractéristiques de la part d'enjeu

Profil détaillé d'une classe (verbatim les plus caractéristiques et poids des métadonnées)



### 3.2. VUE D'ENSEMBLE : PROFIL DU SUJET

*Note de lecture : les verbatim cités en illustration dans la présente synthèse sont notés dans la couleur de la classe de discours à laquelle ils appartiennent. Ils sont reproduits tels qu'exprimés sur le web, sans correction orthographique ni syntaxique car le langage écrit des locuteurs est signifiant de leur milieu social et de leur état émotionnel.*

#### 3.2.1. Données collectées

Pour cette étude, la collecte a eu lieu en décembre 2019. Elle portait sur les conversations archivées sur le web depuis 2015 jusqu'à la date de la collecte.

À l'issue du processus d'échantillonnage des sites puis des messages, nous avons collecté, qualifié et analysé un échantillon de 1093 messages représentatifs des conversations spontanées portant sur l'offre de service *freelance* qualifiée *via* les plateformes B2B, de 615 auteurs sur 115 conversations couvrant le champ défini.

#### 3.2.2. Profils des messages composant ces conversations

Sur ce sujet, le corpus comporte beaucoup de conseils, en réponse à des demandes d'aide et des récits d'expérience qui vont parfois jusqu'à des narrations d'histoire complètes (les « storys »).

On y trouve sensiblement plus de messages à caractère relationnel - messages avec peu de contenu

Type de messages	%*
Récit d'expérience	16
Story	2,8
Demande d'aide et de précision	19
Conseil	28
Opinion	9
Relationnel	26

\* Pourcentage sur le total du corpus de messages. Le complément à 100 correspond aux messages caractérisés en « divers » ou « indéfini »

\*\* Pour cette étude, nous avons gardé dans le corpus les posts de bloggeurs, les « story », des textes parfois très longs faisant état d'une expérience subjective.

informationnel mais visant à faire du lien *via* des remerciements, salutations, etc. - que dans d'autres études de web-ethno.

Ils témoignent de l'appétit de lien de ces travailleurs solitaires, pour s'aider mutuellement à monter en compétence dans la maîtrise de ce nouvel univers de travail.

#### 3.2.3. Profils des auteurs

Profil des auteurs

S'exprime en tant que...*	%*
Freelance et proche de freelance (0,4%)	54,4
Blogueur	14
Jeune diplômé, étudiant, autodidacte free ou aspirant freelance	13,2
Professionnel de l'emploi, RH; et connaisseur du sujet/statut de freelance sans indiquer son propre statut	6,3
Particulier sans indication	13

\* Pourcentage sur le total du corpus de messages. Le complément à 100 correspond aux messages caractérisés en « divers » ou « indéfini »

\*\* Seuls sont codés ceux dont le statut est objectivement identifiable.

Genre	%
Femme	28
Homme	59
Indéterminé	13

S'expriment sur le sujet beaucoup de *freelances*, des blogueurs et des experts qui leur répondent, et des aspirants qui veulent se lancer.

On recense deux fois plus de messages provenant d'hommes que de femmes.

### 3.2.4. Les métiers évoqués dans les conversations

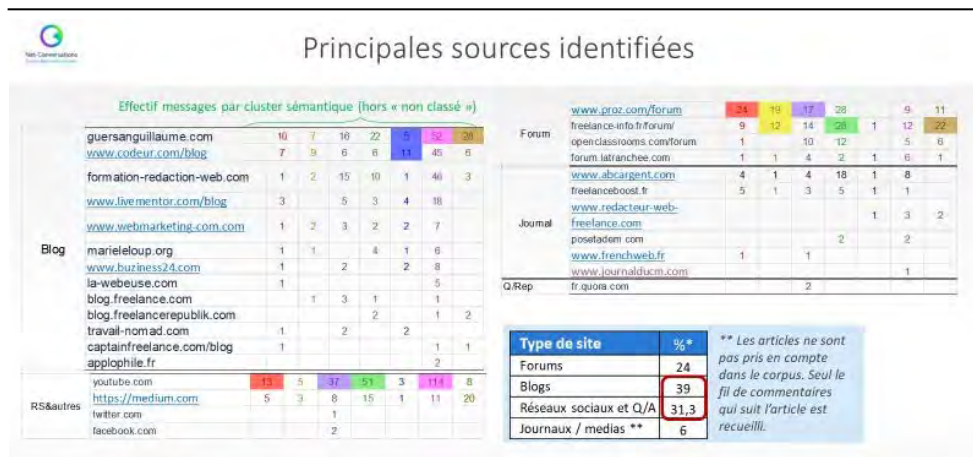
Typologie : dans la conversation il est question de...	%*
Informatique : développeur, codeur, ingénieur informaticien	31
Communication digitale: Community manager, rédacteur	29
Statutaire : pas de métier identifié, la conversation porte sur le statut de freelance	19
Traduction	12
Art numérique : web Designer, graphiste	4
Artistique : photographe, vidéaste, ateliers créatifs et coaching	4,7

Deux grandes familles de métiers se dégagent parmi ceux évoqués, qui n'ont pas le même référentiel en matière de travail :

- certains métiers préexistent au monde digital tels que la traduction et une partie des métiers de l'informatique, mais ont été considérablement transformés par l'avènement du web
- d'autres, tels que rédacteur, web designer et tout ce qui relève de la communication digitale, sont nativement, de plain-pied dans le monde du web.

Enfin le statut de *freelance* est évoqué comme un métier en soi, dont il faut connaître les codes, les attendus, les compétences et le salaire à attendre.

### 3.2.5. Profil des sites : 2 types de conversations



a) Des conseils top-down d'expert à followers

Sur des **blogs individuels** de *freelances* passés experts du « freelançariat », ils partagent leurs expériences des plateformes et prodiguent leurs conseils. Le blog est leur vitrine, la marque eux-mêmes : ce sont des **brandividuals en quête de visibilité**.

Sur des **chaînes YouTube** qui fonctionnent comme les blogs : la chaîne est le faire-valoir du freelance expert prodigant ses conseils voire de sa formation en ligne, **payante**.

b) Des conseils entre pairs sur le statut d'indépendant, le cadre légal et fiscal, les conditions de facturation, et sur les logiciels les plus ergonomiques pour s'organiser en indépendant.

Sur des **forums sur des sites spécialisés** dans les métiers en *freelances* (marketing, traduction), de formations 100% digitale... et des journaux en ligne spécialisés dans les métiers du digital ou le freelançariat.

La transmission de savoir de la communauté se passe en-dehors des plateformes de travail B2B. Mais même là, le web reste une vitrine professionnelle pour les *freelances* : peu de fautes d'orthographe ni

de familiarité, une présentation de soi-même claire et complète... tout acte d'expression personnelle reste un acte de marketing de soi, comme les expérimentés se chargent de le rappeler aux novices :

*N'indiquez pas sur votre profil que vous n'avez aucune expérience... veillez à avoir une typographie plus pro, y compris quand vous postez sur le forum, puisque tout ça est accessible à vos clients potentiels. (proz.com)*

Autre indice de cette absence de séparation entre le professionnel et le personnel : contrairement à tous les autres sujets que nous avons étudiés, les contenus publicitaires (que nous repérons et écartons au stade de la collecte) sont ici indissociables des messages d'individus cherchant seulement à partager leur expérience positive d'un outil ou d'une plateforme. On se trouve là dans un mécanisme de networking qui brouille les frontières entre le lien « gratuit » et l'échange marchand<sup>39</sup>.

### 3.3. ANALYSE DU CONTENU

#### 3.3.1. Les axes structurants du sujet

##### 3.3.1.1. Le besoin de repères dans un nouveau métier, le « freelançariat online »



*Au centre du mapping se trouve la classe qui en termes de sens, est la plus proche de l'ensemble des autres classes de discours : c'est l'enjeu qui structure le sujet, et irrigue généralement tous les autres enjeux. Ici il s'agit de la classe 4- « retrouver des repères »*

L'analyse révèle un enjeu structurant : **le besoin de retrouver des repères**. Les *freelances* tâtonnent pour comprendre ce monde du travail dans lequel ils évoluent ; ils cherchent à comprendre la manière dont les repères qu'ils connaissent s'appliquent sur les plateformes : le droit à la formation, le CV, l'école, l'université, le diplôme, la carrière....

Or dans l'économie de plateformes **les mots et les concepts que l'on croit connaître n'ont pas le même sens et décrivent des réalités différentes**. L'environnement de travail est différent, mais la terminologie disponible reste celle du monde du travail habituel. En témoignent le nombre de messages qui cherchent à décrypter des faux-amis, déjouer des contresens :

*(...) Pas grand chose à ajouter. Une chose cependant, qui me paraît **compromettante** : Paris III, ce n'est pas Nouvelle Sorbonne, mais Sorbonne Nouvelle (...) Globalement, d'autre part, un CV de freelance, n'est pas un CV de demandeur d'emploi. Rien ne s'oppose naturellement à se lancer, mais certains prérequis font encore défaut. Très bonne continuation ! (proz.com)*

<sup>39</sup> À noter : nous avons regardé manuellement les échanges sur le forum de la communauté de *freelances Happydev* forum fermé que nous ne pouvons donc pas intégrer au corpus. Ces échanges sont plus chaleureux, à tonalité désintéressée, plus représentatifs des communautés telles qu'on peut les trouver sur des sujets santé,

bricolage, entraide... Cette différence témoigne du fait que le modèle transactionnel proposé par une plateforme impacte la nature des relations des participants entre eux, et avec la plateforme. Cette distorsion entre signifiant et signifié touche tous les sujets liés au travail intermédié par les plateformes.

Pour appréhender les engagements réciproques et adopter un comportement approprié, c'est-à-dire valable pour soi et acceptable pour les autres parties (le client, la plateforme) les *freelances* ont besoin de **définir son statut, de la ranger dans une catégorie connue**. Ni réseau social professionnel (LinkedIn), ni site d'annonces (Monster) puisqu'elle prend une commission, son statut actuel est d'autant plus flou qu'il diffère d'une plateforme à l'autre, selon la nature des missions et le modèle relationnel qu'elle propose

*Il me parle également d'un engagement d'un an. Sachant que personnellement j'ai fait le tour de la mission et que je ne souhaite pas rester plus d'une année supplémentaire dans cette mission. Je n'ai pas rebondi sur le sujet, car je ne sais pas si c'est juste un engagement moral ou contractuel. 1) Je souhaiterais donc savoir s'il existe un engagement contractuel obligeant le prestataire à respecter le contrat et rester un an dans cette mission ? Ou est-ce que je pourrais facilement rompre ce contrat pour partir ailleurs ? (www.freelance-info.fr)*

La demande d'aide et d'orientation touche les règles explicites, contractuelles, aussi bien que les normes implicites : ce qui se fait, ne se fait pas. Une *étiquette* des plateformes B2B reste à construire.

**Le besoin de référentiel touche aussi la formation.** Les discours de la classe 4 émanent souvent de personnes en cours de transition du salariat vers le *freelancing*, ou des slasheurs (multiactivité/multistatuts), et de profils des métiers informatiques comme codeur ou webmaster. Ils sont particulièrement demandeurs d'orientation et de repères en matière de formation : les langages informatiques et les codes évoluent vite, et le *freelance* doit gérer seul sa propre « mise à jour » sous peine de voir ses compétences devenir rapidement obsolètes.

*bonjour a tous, Comme beaucoup parmi vous j'ai appris a programmer sur le site du zero. J'aimerais me lancer en auto entrepreneur pour taffer en freelance, seulement sur les sites telles que codeur.com ou autres la plupart des clients veulent du wordpress ou du ecommerce seulement ce n'est pas mon point fort pensez vous que je doive m'y mettre ou que je peux trouver des client avec mes competences en PHP symfony HTML/CSS ? merci pour vos retours. (openclassrooms.com)*

### 3.3.1.2. Les autres dimensions structurantes du sujet : arbitrer entre présent et avenir, opportunité et protection

Les autres classes s'organisent autour de ce centre sous forme de polarités mettant en tension des notions qui s'opposent et qu'il s'agit de concilier :

- **se projeter dans le futur** vs **Gérer le présent** (axe nord-sud)
- **se lancer** vs **se défendre** (axe est-ouest)

Le pôle nord concentre les projections d'avenir, l'aspiration à maximiser les opportunités qu'offre le système des plateformes, il s'incarne notamment dans une classe plus ancienne (5) « Monétiser ses idées », de communicants blogueurs et webmasters qui représentent et alimentent auprès des novices le mythe de la rente de l'argent facile via le référencement et la publicité ;

Le pôle sud représente la gestion du présent, exprimée par des personnes souvent plus installées dans la

pratique de *freelances*, qui témoignent de l'impérieuse nécessité de réguler l'univers des plateformes à travers des expériences très concrètes. Typique de ce besoin de cadre, les témoignages de la classe (2) où les travailleurs rencontrent pour la première fois un dysfonctionnement (problème technique ou



malentendu ?) et sont confrontés au risque de l'invisibilisation possible, c'est-à-dire la fermeture du compte par la plateforme. Ils découvrent l'absence de recours, le flou des engagements et des responsabilités.

### Les axes secondaires (obliques) incarnent la combinaison de ces pôles.

- *Gérer le présent* et *se défendre* se traduit dans l'aspiration de *freelances* chevronnés à **produire une norme collective** valable dans cet univers de travail sur plateforme (1). Ils s'entendent pour imposer un cadre face à des rémunérations jugées inacceptables ou des clients indécents.
- A l'opposé (6), *se lancer* et *viser l'avenir* correspond aux messages de « newbies » (novices) jeunes diplômés ou non des métiers du web et de la com digitale, qui regardent avec envie le parcours de youtubeurs nomades, aspirent à **trouver individuellement leur place** au soleil et sont en quête du mode d'emploi pour se lancer avec succès.
- *Se lancer* et *gérer le présent* se traduit par des conseils sur la meilleure façon pour le *freelance* **d'utiliser les règles existantes** pour conserver au maximum le fruit de leur travail pour eux-mêmes et limiter les ponctions : fiscalité, protection sociale, commission des plateformes (7).
- À l'opposé, *se défendre* et *assurer le futur* renvoie à des conversations de profils plus âgés, en reconversion ou *slasheurs* (multi-activité/multi statut), hésitants et inquiets de leur avenir, tenaillés entre **accepter de travailler pour rien** pour s'intégrer au freelançariat et **faire valoir leur expérience passée et le temps investi** à acquérir des compétences et des clients, pour ne pas tout recommencer à zéro (3). Ils veulent voir leur investissement valorisé dans l'accès aux missions, dans la rémunération et in fine dans la pérennité de leur modèle d'activité

### 3.3.2. Du rêve de liberté et de l'argent facile au diktat de la visibilité (cl. 5)

Avant l'existence de plateformes, être « *freelance* » était déjà un statut synonyme de liberté : être son propre chef, gérer ses horaires et son volume de travail, décider des projets sur lesquels travailler. Le monde des plateformes digitales potentialise toutes les promesses du *freelancing* : par la mise en contact facile, automatisée, des projets / tâches et des personnes qui peuvent les effectuer, elle multiplie les choix, les opportunités, les outils, la possibilité de travailler sans géolocalisation fixe ... l'imaginaire du freelançariat passe de l'idée d'une liberté relative à une liberté absolue : facilité de gagner de l'argent, de se lancer, avec ou sans diplôme, grâce à de la détermination et une formation accélérée (métiers de



l'informatique ++).

Les blogueurs alimentent ce fantasme de liberté absolue en se mettant en scène aux 4 coins du monde, postant des vidéos depuis des pays exotiques, le freelançariat paraît la manière la plus évidente de croquer la vie à pleine dent sans se lier à un travail.

*La meilleure manière de monétiser Mon site internet est la publicité. Faire la Publicité d'un produit ou une société de téléphone mobile par exemple.([www.livementor.com](http://www.livementor.com)).*

Dans cet univers régi par le référencement tant dans les moteurs de recherche, que dans les algorithmes des plateformes, la **visibilité** est la monnaie qui a cours, le (seul) moyen d'obtenir des clients et une rémunération qui fasse vivre. La classe 5 est composée de blogueurs et de communicants qui connaissent toutes les ficelles et partagent des recettes pour gagner de l'argent en étant sponsorisé. De même qu'à la bourse, l'argent produit de l'argent, le graal du *freelanceur* sur plateforme est de faire que sa visibilité, acquise par son travail, produise une rente de visibilité, de la visibilité monétisable sans travailler.

*Les mauvais influenceurs sont ceux qui ne publient que du contenu sponsorisé. Il faut un bon mixte de tout pour que vous gardiez votre légitimité auprès de votre audience. Les YouTubers peuvent gagner de l'argent grâce aux revenus publicitaires directs issues de la plateforme. Seulement pour y*

*parvenir, il faut beaucoup, beaucoup de vues. De même, comme un blogueur et comme un instagrameur, vous pouvez gagner votre vie avec du contenu sponsorisé. Encore une fois, vous devez faire attention à ne pas perdre la confiance de votre public. Ou mieux encore: vous pouvez profiter du trafic présent sur la plateforme pour diriger vos vidéos vers votre site présentant vos offres.( travail-nomad.com)*

Et réciproquement, la visibilité acquise par des contenus produits gratuitement crée de la demande et attire des clients pour des projets.

*Si je suis votre « excellent » blog, votre revenu vient pour au – 90% de ces plateformes et 10% sur votre site est ce exact? et ce dernier est pour vous juste une vitrine de votre savoir faire: je me trompe ? En tous cas, votre blog est vraiment une mine d'or pour le freelance en herbe que je suis. (guersanguillaume.com)*

### 3.3.3. Une liberté qui attire (cl. 6)

Le freelançariat a de beaux jours devant lui : les témoignages d'aspirants *freelances* sont particulièrement importants et récents (2018 et 2019). Ces *freelances* plus ou moins jeunes se lancent à peine et sont pour beaucoup *slasheurs* (mi salarié/ mi indépendant).

Ils suivent des blogueurs *freelances* expérimentés qu'ils espèrent devenir leur mentor, et ils se conseillent les outils pour s'organiser : logiciels de facturation, suivi de projet, suivi des dépenses, fixation des prix...

*j'utilise Gestan (<http://www.gestan.fr/>), la version gratuite est amplement suffisante pour mon utilisation.(codeur.com)*

Les jeunes entrant sur le marché du travail qui s'expriment dans la classe 6 (35% des messages) ne sont pas tous diplômés et le Web est pour eux l'école de la seconde chance : ils manquent de légitimité et sont prêt à travailler gratuitement, mais ils savent la valeur de la visibilité dans le monde en ligne et monnayent le fait de rendre plus visibles les articles des blogueurs.

*Salut c'est encore moi si par hasard ta des petits projets sous tes mains , je peux les faire gratuitement question de ne pas perdre mes acquis ! (guillaumeguersan)*

*Ahhh, je suis toujours enthousiaste quand je te laisse un commentaire... Et ça y est, je viens de partager ton article avec twitter, et meme Facebook ^ Je serai ravie que l'on se voit (oui sur Paris, j'y suis tout le temps !) (www.abcargent.com)*

Ainsi les plateformes alimentent un « régime de la promesse » qui demande d'abord de travailler sans être payé pour espérer gagner sa vie.

### 3.3.4. Réputation volatile et menace de l'invisibilisation

Ce premier investissement peut durer, nécessiter des tâtonnements, des erreurs qui sont entièrement à la charge du *freelance*. Après la visibilité, l'autre condition pour travailler sur plateforme est la réputation. **L'objectif est de gagner une réputation qui permettra à la fois d'afficher un TJM acceptable et d'obtenir une bonne visibilité.**

*J'ai écrit gratuitement pour des blogs, juste pour avoir mon nom dessus. Voilà ce que j'ai fait de plus pénible à mes débuts. J'ai joué le jeu pour ainsi dire. J'étais débutante et sans expérience, eh bien, j'ai baissé mes tarifs. Voilà tout. Ce que je peux conclure de ces années en tant que rédactrice freelance? C'est que certes, c'était pas facile, mais je l'ai fait quand même. J'avais parfois envie de tout abandonner et retrouver un job de salarié, surtout que j'ai 2 masters, donc je voulais que ça serve à quelque chose. Mais, j'ai pas lâché! J'ai appris et j'aurais quand même bien aimé que quelqu'un du milieu m'aide ou qu'il y ait des ressources sur le sujet. J'ai par exemple, appris très rapidement que les personnes qui proposent des articles "gratuits" sans payer en échange d'une certaine visibilité sont des petits escrocs. Il n'y a ni visibilité ni reconnaissance, rien que de la daube en boîte. Je refuse systématiquement de travailler avec eux après m'être escroqué au moins 3 fois, naive que j'étais...*

Toutefois, la réputation dans le monde des plateformes n'a pas la robustesse de celle du monde du travail classique. Elle est réduite à des notes reflétant l'appréciation d'une tâche et pas l'ensemble de la personne. Si le *freelance* doit construire longuement et patiemment sa réputation, à la moindre erreur il suffit au client d'un clic et d'une mauvaise note pour annihiler les efforts. De même la plateforme peut décider du jour au lendemain de supprimer un compte, ce qui est vécu comme un bannissement, une exclusion. Être visible ou invisible, référencé ou non ne dépend pas de pratiques communes mais du modèle économique et relationnel de chaque plateforme, concrétisé dans ses algorithmes.

*Ceci est la première série de la section 3Expérience perso ” dans laquelle je retrace toutes mes vicissitudes les plus franches sur ma vie d'entrepreneur en ligne. (...) C'est en voulant écrire des piges que j'ai glissée doucement dans la rédaction en freelance. (...) En écrivant ces lignes, je réalise que je ne suis vraiment pas une millenniale née avec une tablette dans la bouche. (...) Littéralement, j'explose mon revenu en freelancer pour atteindre 4000 euros par mois environ Sachez que j'ai essayé un tas de plateforme pour les freelances. Franchement, j'ai même commencé avec E lance qui n'est autre que l'ancêtre de UpWork, c'est vous dire ! Mais, vers la fin, j'avais une activité de freelance particulière ( je réalisais des pitch deck pour des startups) et les meilleures plateformes pour le faire, c'était tout simplement Fiverr et Upwork. Mais, j'ai littéralement cartonner sur Fiverr donc j'ai délaissé mon compte UpWork pour me consacrer uniquement sur Fiverr car j'ai eu très rapidement beaucoup de clients (...) D'ailleurs, je bossais quasiment 7 jours sur 7 **car sur Fiverr, vous avez des deadlines à respecter**. Bref, j'étais quand même satisfaite et j'avais énormément de commentaires positifs. Voici par exemple, une commande que je pouvais faire en 6 heures. Jusque là, c'est parfait. J'étais fatigué mais c'était rien. Surtout, après 1 an dans cette thématique (du pitch deck donc), j'avais assez de clients réguliers pour déléguer mon travail. Oui, vers la fin, je commençais à chercher des freelancer graphistes pour me seconder. (...) Mais....Eh oui, vient le moment de la chute sévère. Je vais vous le raconter, pas de panique. **J'ai arrêté malgré moi, on m'a bloqué mon compte Alors, c'est à cet instant précis où je suis heureuse d'être freelance que tout va s'arrêter**. Pour que vous compreniez mieux, sachez que sur Fiverr, **on peut être banni. En fait, il faut commettre trois fautes ( graves) pour voir son compte clôturé**. Parmi ces fautes à ne pas commettre, on ne doit pas injurier des personnes, envoyer un contenu faux, faire de la promotion de contenu pour adulte etc, des choses très banales qu'on retrouve partout. Je vous avoue que je n'y avais pas vraiment fais gaffe. Eh oui, vous lisez vous toutes les politiques de confidentialités? Eh bien, vous devriez le faire. ( ). Enfin, **du coup, j'ai été banni 3 fois, et j'ai commis toutes mes erreurs dans un laps de temps super court, d'un mois environ, au moment ou c'était le grand rush**. Je fais une petite parenthèse ici pour vous rappeler que lorsque vous commettez une erreur sur fiverr, le site vous le signale. On vous rappelle vos erreurs et on vous indique que si en l'espace de 6 mois, vous en commettez trois votre compte sera bloqué. Alors, est-ce que je l'ai lu? Oui. Est-ce que j'ai fais attention? Non. (...) **Surtout, je me disais que c'était pas très grave. Qu'au pire des cas, j'en parlerais à l'équipe de Fiverr....Quelle erreur!** Par ailleurs, je vous connais et je sais que là, en lisant cet article, vous voulez savoir une chose: quelles ont été les erreurs que j'ai commise? Je suis totalement franche, et je vais tout vous dire ici. **La première faute que j'ai commise, c'est que j'ai envoyé un document pdf au lieu de la version powerpoint. Sauf que le client que j'ai eu ne m'a pas contacté directement pour me le dire, mais à préféré alerter fiverr pour dire que j'étais une escroc. Le mec était pas net, mais pas grave, j'ai ré- envoyé la bonne version et le mec s'est excusé minablement**. Bref, j'ai quand même eu un blâme pour ça. La deuxième faute commise, et c'est vrai que j'ai fais de la merde. Désolé je suis cru mais c'est comme ça. **J'avais 2 jours pour envoyer un doc, et je l'ai envoyé le troisième jour sans même prévenir mon client. Chose que je pensais avoir faite mais comme je vous l'ai dit, j'étais overbooké à cette époque. Et, en fait, j'ai envoyé ce message à un autre de mes clients. Quand on est fatigué, on est vraiment naze, inutile de le préciser. Du coup, le client à exigé un remboursement intégral alors que j'avais envoyé le doc. Je voulais proposer une remise mais lui, insistait pour un remboursement total tout en utilisant mon doc! Un comble! J'ai accepté le remboursement puis je l'ai insulté de tous les noms car j'avais compris tardivement que c'était une fripouille. Paf, j'ai reçu un blam. J'ai eu un client très sympa mais qui était méfiant des plateformes de freelancer. Je pense qu'il était vieux ou de nature sceptique. Bref, il me demande un pitch. Et une heure avant la deadline, il me demande d'ajouter des informations. Il n'était pas pressé et me l'avait dit. **Seulement il avait commandé pour avoir un doc en 2 jours. Comme j'ai reçu l'info au dernier moment, j'ai envoyé un*****

*doc blanc, vierge en disant " Je vous envoie le doc fini dans une heure". Là, c'est flou. Je ne sais pas si Fiverr a détecté seul que j'avais envoyé un document vide et vierge ou si c'est mon client qui m'a dénoncé ayant eu peur que je ne rende pas le travail demandé. Comment tout à fini? Eh bien, voilà vous connaissez l'histoire. En fait, j'ai tout essayé pour récupérer mon compte, vous pensez bien. J'avais des demandes tous les jours, j'étais super bien indexé. J'avais des bons retours et du coup, oui, je facturais cher mes prestations. Et, j'en avais bavé pour arriver là. Donc, j'ai tout essayé en disant que mon client était au courant, que la première erreur ne comptait pas etc. Bref, ça été le désastre complet. Sérieusement, j'étais anéantie. Surtout, que, comme je vous l'ai dit plus haut, j'avais l'objectif d'ouvrir ma société. De faire un truc propre et magnifique et surtout rentable. Tout s'est écroulé du jour au lendemain au fait: Plus de clients ! Plus de feedback! Plus d'historique Plus rien, quoi. Retour à la case départ. Après avoir bien déprimé pendant un mois et maudit Fiverr de tout mon coeur, car vraiment, c'était injuste de bloquer un compte avec 98% de notes positives pour simplement avoir envoyé un document vierge en précisant au client que la suite allait venir. C'était dégueulasse, oui. Vous trouvez pas, vous? Bref, toujours est-il qu'après un mois de repos dans un formidable Airbnb à Montpellier, j'ai quand même décidé de me relancer dans l'aventure. Les gains étaient après tout trop énorme pour laisser tomber. Donc, j'ai recommencé et je suis repartie de zéro. Suite au prochain épisode...(travail-nomad.com)*

L'absence de contact humain entre plateforme et freelances rend cette suppression d'autant plus aisée : ne pas avoir d'interlocuteur c'est être dépossédé de tout recours pour plaider sa cause en direct, et devoir reconstruire sa réputation de A à Z.

**Ainsi, la plateforme est loin d'être un agent neutre : le modèle transactionnel de la plateforme qui fait écran entre la personne et sa notation, et la prestation et sa rémunération, impacte la propension des acteurs à se comporter de façon responsable et in fine la confiance, aussi bien du côté du freelance que du côté du client de la plateforme :**

*Bonsoir, Je vais vous donner mon expérience en tant qu'acheteur via Malt. On a recruté le pire des développeurs que j'ai jamais rencontré. Une expérience des plus décevante. Un dev qui revient sur son devis initial toutes les 2 semaines pour demander une rallonge budgétaire (sur un scope initial non modifié). Des bugs dans toutes les pages. Une techno qu'il ne maîtrise pas. Bref... les 5 étoiles de son profile ne reflétaient pas la qualité de sa prestation. A ce jour, il me semble même que le projet a été abandonné à cause de lui (j'ai quitté ce service). Ainsi, mon avis côté client suite à cette expérience désastreuse : ne pas se fier aux avis des « clients » sur ces plateformes. Perso, j'ai décidé d'éviter de commander par ce genre de plateforme qui force le client à payer en avance l'intégralité de la prestation. (freelance-info.fr)*

### 3.3.5. Se lancer en tant que freelance (2 & 7)

#### 3.3.5.1. Le métier et l'étape de vie du freelance modèlent sa vision de la norme acceptable au travail

Pour les freelances plus vieux, ou exerçant un métier qui préexiste au web, la visibilité s'apparente à une monnaie de singe : ces conditions de travail leurs semblent moins supportables, ou en tout cas anormales.

Ils incitent chacun à s'organiser pour créer une norme commune (1) qui leur permet des conditions de travail et de rémunération décentes. Ils mettent en garde les moins expérimentés sur la tentation de travailler à n'importe quel prix et conditions

*avec des clients corrects tout se passe bien, avec les clients qui cherchent toujours à gratter 3 sous, en règle générale, je passe mon chemin, pour me concentrer sur les clients corrects. (freelanceboost.fr)*

Si le fantasme de liberté du freelancing continue d'opérer, la concrétisation du projet va de pair avec le besoin d'ancrer son organisation dans des repères établis (7), et de préciser les engagements de part et d'autre (2).

La réalité est plus compliquée... l'autonomie devient vite solitude et fait l'objet de nombreux posts en



ligne. De plus, les anciens mettent en garde les nouveaux :

- Se lancer en indépendant, c'est obligatoirement faire un certain nombre d'erreurs - sous-estimer une facturation, travailler pour un client mauvais payeur, etc. La route est semée d'obstacles et la stabilisation de l'activité prend du temps
- Cela demande non seulement d'être bon dans son métier, mais d'acquérir des compétences dans bien d'autres domaines : comptabilité, droit, fiscalité, et surtout marketing de soi ... le statut demande à devenir un couteau- suisse administratif.

*Puisqu'il est son propre patron, le freelance doit gérer la prospection, la relation client, la comptabilité, et bien d'autres choses encore. Ces tâches doivent donc également être intégrées dans son calcul de TJM. Un prestataire en freelance n'a pas de congés payés. Ce dernier doit donc intégrer ses jours de vacances dans le calcul de son TJM s'il souhaite pouvoir se reposer 5 semaines par an au minimum et consacrer du temps à ses loisirs ;(guersanguillaume)*

### 3.3.5.2. S'inscrire dans le cadre légal (7)

Lorsque le *slash*eur décide de devenir *freelance* à temps plein, il lui faut organiser son administratif de manière à correspondre à la réalité fiscale et juridique. Les questions de statuts sont déterminantes, et **l'argent gagné n'est pas uniquement fonction du travail mais de tout un système de solidarité pensé pour un travail organisé différemment.**

Le *freelance* s'arrime au cadre juridique et fiscal qu'il cherche à maîtriser pour gérer au mieux sa petite (auto)entreprise, et optimiser ses revenus en diminuant ses charges.

*Quid du statuts des EIRL ? je suis en train de me lancer à mon tour, après avoir fait un peu AE, tout le monde m'as parlé des SASU et EURL, sauf un comptable qui m'a évoqué une EIRL. Je sais plus trop quoi en penser (medium.com).*

Toutes les démarches officielles sont impactées par ce nouveau statut : recherche d'appartement, d'une banque

*Bonjour amis Freelance ! Aujourd'hui j'ai envie de partager mon expérience en matière de banque. Car oui, c'est une question qu'on se pose tous depuis que l'état a obligé les auto-entrepreneurs / micro- entreprises a avoir un compte séparé de leur compte personnel pour leur activité professionnelle en 2015. (...) : apparemment beaucoup de banques classiques essayent de vendre des comptes pros aux auto-entrepreneurs, ce qui revient plus cher, pour des services bien souvent inutiles et surtout ce n'est pas obligatoire. (guersanguillaume)*

*Petit bémol Il n'y a qu'une seule erreur que je regrette amèrement d'avoir faite, donc je vous encourage à ne pas faire la même : Soyez certain d'avoir un logement qui vous plaît avant de démarrer une aventure freelance. Si vous souhaitez déménager, faites-le avant de devenir freelance, car durant les deux premières années, ce sera la galère assurée si vous souhaitez déménager. (medium.com)*

Dès lors qu'il se lance, le *freelance* limite ses frais le plus possible, d'autant plus qu'il n'a pas de vision exacte de quels seront ses revenus. L'enjeu social est d'adapter le régime de prélèvement à ce nouveau système- un travail rémunéré à la minute nécessite une adaptation du système de prélèvement...

Le **choix d'une banque** (86 occurrences du terme dans le corpus) s'avère **une étape obligée pour s'installer à son compte**. Le point de comparaison des banques concerne les « générations » de banques et leurs frais mensuels.

- les banque physique, classiques, ayant pignon sur rue (CIC) *Les banques physiques proposent des comptes professionnels complètement inadaptés aux besoins d'un auto-entrepreneur.*
- les banque en ligne accessibles via un site internet (Boursorama)
- les Néo-banques (Qonto ; Shine), citées comme particulièrement adaptées aux besoin des indépendants : peu de frais, un système d'abonnement évolutif avec plus ou moins de services et ajustable. Elles semblent cibler les petites structures.

- Ce sont aussi ces néo-banques qui sont l'objet de témoignages de compte fermés de manière intempêtive.



« Présentation de la néo-banque : Qonto Qonto est une Fintech française de la catégorie des néo-banques . Mais qu'est ce qu'une Fintech ? Une Fintech signifie Technologie financière et est une nouvelle industrie qui utilise la technologie pour améliorer les activités financières. Qonto est donc une néo-banque (« nouvelle banque ») : innovante et 100% digitale, sans agence et dédié aux entrepreneurs, Freelance et petites entreprise. (...) Qonto propose des services bancaires selon le statut de ses clients, par exemple un compte pro est à 9€/ mois.»

Bonjour. shine sont a fuir. Le 11/02 ils ont bloqué mon compte pro et ma carte du jour au lendemain sans explications si ce n'est qu'ils faisaient des vérifications. Impossible d'accéder à l'historique de mes opérations. Rien à faire malgré mes multiples relances par email et en recommande. Ils refusent même de virer les fonds sur un autre compte pro. En même temps je reçois sur mon iPhone des notifications de virements pour des petits montants que je n'ai bien sûr pas pu demander n'ayant plus accès au compte. Mon avocate les a assignés en référé au tribunal de Bobigny. Mais l'huissier de justice chargé de délivrer l'assignation ne les a même pas trouvés à leur siège social !! Bref fuyez les et confiez votre argent à de vraies banques sérieuses !! (guersanguillaume.com)

La néo-banque semble être la banque adaptée à cette économie-ci, mais une banque empreinte des problèmes propres à cette économie : au lieu d'amortir l'incertitude de cette économie, elle en ajoute : le statut de néo banque est-il juridiquement fixé ?

### 3.3.5.3. Clarifier le statut de chacun et leur relation

Dans l'exercice du métier sur les plateformes, tout semble fonctionner, mais ce jusqu'à ce que la machine s'enraye, et que le freelance soit confronté à un impair, un malentendu voire une arnaque qu'il n'arrive pas à dénouer.

- Disparition d'un client sans payer, une agence fantôme

*J'ai essayé de contacter aujourd'hui par téléphone l'agence allemande et l'agence espagnole et personne n'a décroché dans les 2 cas. Agence fantôme ? (www.proz.com)*

- Plateformes arnaqueuses qui demandent à payer pour inscription

*Si tout semble légitime et ne vous engage pas à verser une somme d'argent, et alors, pourquoi pas ? Mais procédez avec caution. Si ce n'est rien d'autre qu'une vitrine, je me demande comment ils espèrent s'en sortir. Bref, peut-être suis-je devenue trop méfiante, mais les arnaques sont parfois simples, parfois sophistiquées.*

- Absence de recours si un problème de facturation survient

*Je suis déjà passé par Little Big Connection (LBC). De prime abord, cela paraissait plutôt bien, et j'étais attiré par le fait d'être allégé sur la facturation puisqu'ils la gèrent eux-mêmes... Mais d'une autre côté, quand ils font des erreurs sur la facturation, il faut râler pour obtenir la correction et être payé correctement! De plus, j'ai eu pas mal de soucis de retard de paiement... Quant à obtenir les pénalités de retard, je rame encore!!! malgré mes 15 relances entre juillet et octobre, ils n'ont pas l'air très chauds pour se bouger! C'est un calvaire de devoir les relancer 3 à 5 fois par mois! (freelance-info)*

- Disparition du compte sans autre forme de procès, ou de la plateforme

*Je le dis souvent : il ne faut pas mettre tous ses œufs dans le même panier. Se construire une bonne réputation sur une plateforme, c'est génial. Mais si demain elle ferme ? Tout votre travail sera perdu ! (guersanguillaume)*

Le pouvoir des plateformes tient pour beaucoup dans cette capacité à rendre le *freelance* visible ou non. Le principe de la communauté et du réseau est un principe de forclusion : sur les plateformes, ce principe suit celui de l'algorithme du site. La plateforme peut fermer un compte sans autre forme de procès, ce qui condamne le *freelance* à l'invisibilité et au chômage.

Le *freelance* a conscience de sa vulnérabilité, et du fait qu'il n'a pas d'assurance réelle quant au sérieux de l'entreprise qu'il a en face. La réputation de la plateforme auprès des investisseurs et des utilisateurs est la seule garantie du sérieux de cette dernière. Ce qui le rassure :

- conseils et partages d'expériences entre pairs sur les relations instaurées par la plateforme, et le niveau de rémunération des missions
- longévité de la plateforme : indice d'une organisation « saine » sur la durée
- les investisseurs, levées de fonds, un signe rassurant car ont eu accès a priori aux rouages de l'organisation et ont misé dessus
- le type de clients présents dessus (de « gros » clients signifie un paiement plus sûr et une valorisation plus immédiate de cette mission *a posteriori*)
- une modération des projets proposés III des projets « sérieux », c'est -à-dire :
  - o la certitude que le projet exprime un besoin réel de la part du client, et va vraiment se réaliser-
  - o et ce à un prix acceptable aux yeux du *freelance*.

### 3.3.5.4. À quoi la plateforme s'engage-t-elle ?

Tout ce qui est à caractère légal ou juridique est externalisé, et la notion d'engagement est complètement absente de la rhétorique des plateformes : elles « proposent », « conseillent », « guident » mais n'ont pas de clause et peu de contrat.



Par ailleurs, quand l'information est relayée sur une plateforme, celle-ci ne se présente pas comme l'instance énonciatrice, mais transmet la parole de *freelances*. Le blog de Malt en est un bon exemple, il est composé d'articles rédigés par des individus dont on ne sait pas s'il s'agit de représentants de la plateforme ou de *freelances* individuels relatant leur expérience ; et ne permet pas d'interaction entre pairs. L'ensemble démontre la volonté, parfois également explicite, de ne pas être engagé au-delà de la mise en relation.

La question de l'identité des agents (le client, le free, la plateforme) est floue. Faute d'un système juridique qui définisse les personnalités des agents en présence, ce ne sont plus des personnes, ce sont plutôt des produits. Leur identité est moins complète, moins riche, elle est réduite à quelques variables utiles :

- le *freelance* est un "compte", un produit, un taux horaire, et non un employé
- la plateforme n'est pas une agence mais un « outil ».le client est un fournisseur de projet, de travail à faire, et non un employeur.

Certaines plateformes se présentent comme un tiers de confiance mais les recours en cas de problème sont flous.

- Quelle assurance ?

Bonjour Phil, il y a une assurance Axa qui encadre les missions justement ! **Par contre, ce n'est pas une protection juridique.**

- Quel recours ?

imaginez qu'il y ait un souci technique indépendant de la volonté du prestataire et que le client décide (ça arrive) que ce soit de la faute de celui ci, y' a t il une protection juridique ? (guersanguillaume.com)

- Quelle responsabilité ?

La responsabilité d'une erreur peut aller loin? (Pensez à une assurance RC professionnelle). Certaines ne vont pas assurer un travail de traduction dans ce domaine. (bel.proz.com)

La seule garantie proposée par les plateformes est celle d'être payé, et quand cela ne fonctionne pas, les recours semblent limités

*Après plusieurs mails et appels téléphoniques sans succès, j'ai menacé de contacter le client final pour demander si il avait payé la facture des traductions effectuées à l'agence. Aussitôt après, j'ai reçu un mail de l'agence Allemande précisant que la formule absconse "paiement après paiement du client, soit sous 30 jours" correspond tout bonnement à un délai de 60 jours. La facture du 11.10 devrait donc être payée le 11.12 au plus tard. A suivre...(proz.com)*

**Les *freelances* découvrent les effets d'un monde juridiquement flou, où peu de choses sont définies, notamment les statuts et les engagements des 3 parties :** le free, le client, l'intermédiaire. Le flou permet le rapport de force : la plateforme peut chercher à obliger à continuer de passer par elle (clause de non-sollicitation, voire menace), alors même qu'elle n'endosse aucune responsabilité, et ne garantit rien en retour.

*Bonjour à tous, Je suis freelance et j'ai été placée par une plateforme de placement des freelance en janvier 2017 chez mon client. En Juillet 2018 j'ai arrêté ma mission pour des raisons de santé. je n'ai plus repris d'activité, d'ailleurs j'ai fermé mon entreprise depuis Juillet 2017. Je viens d'être contactée par mon client pour une mission débutant en Septembre 2019, j'ai accepté et on s'est mis avec mon client pour passer en direct. Seulement je ne sais pas par quel moyen (certainement d'autres consultants sur la mission) c'est tombé dans l'oreille de la boîte qui m'a placé et je reçois un mail de leur part avec des menaces. Pour info, le contrat qui me liait à eux ne comporte AUCUNE clause de non sollicitation, de même le contrat qui les lie au client n'en comporte pas non plus. Dans son mail de menace il me dit que : même si aucun des contrats ne comporte cette clause, il y a jurisprudence qui s'applique de facto. Pensez-vous que je risque quelque chose en passant directement avec mon client? sachant que ma mission chez le client s'est terminée depuis plus d'un an, que le contrat qui nous liait ne comporte ni clause de non concurrence ni clause de non sollicitation et que ma boîte de l'époque est fermée. Merci par avance ([www.freelance-info.fr](http://www.freelance-info.fr))*

Les statuts et positions et engagements réciproques existent « par défaut », par construction des algorithmes de chaque plateforme, sans qu'ils ne soient ni énoncés, ni pensés, ni homogènes et encore moins intégrés tacitement par les usages ou par la culture commune cf. « nul n'est censé ignorer la loi » bien que personne n'ait appris le code civil, parce qu'elle résonne avec la culture et la morale qu'on connaît dans son for intérieur et qui correspond à sa culture nationale.

Il n'y a pas encore de culture commune qui forme des attentes précises au regard du régime d'un

engagement sur une plateforme : ce monde -là étant en pleine structuration, la « culture plateforme » n'obéit pas à une culture tacite des pays/nations : le *freelance* navigue entre malentendu et peur de l'arnaque (2).

### 3.3.6. Le paradigme de rémunération à la tâche (3)

Le freelance qui a eu une expérience préalable dans d'autres environnements que la plateforme sait à quoi il renonce : perte de protection, perte de reconnaissance et de contact humain. Ces renoncements mènent au besoin de créer une nouvelle norme en ligne, de récupérer des éléments d'un cadre de l'ancien monde et de les adapter aux plateformes pour retrouver une valorisation des acquis et un prix décent.

#### 3.3.6.1. Évolution du travail facturé : des prix « organiques » aux prix à la tâche

Certains profils aspirent au freelançariat, mais regrettent une évolution des conditions de travail qui ne les valorise pas en tant qu'individu, inscrit dans une temporalité et dans le monde physique : Entre salarié et freelance, on passait d'un salaire mensuel à un salaire journalier (TJM), et la plateforme semble pousser le principe encore plus loin, et mettre de côté tout le temps « humain », seul le temps passé à travailler est facturable.

*Merci pour cet article très intéressant ! Une question me trotte l'esprit, comment calculer les minutes en TJM? Admettant que je sois à 100€ HT / jour (8h) et que le mois de mai j'ai fait 6 jours, 4 heures et 34 minutes de travail. Comment calculer les 4 heures et 34 minutes puisque ce n'est pas une journée complète de 8h ?(guersanfuillaume)*

Le prix sur une plateforme n'est pas celui d'une personne mais d'une tâche, et n'intègre pas tout ce qui est non monétisable- « la vie organique » de l'individu.

De plus, les freelances qui passent par la plateforme cessent de s'inscrire dans la longévité d'une carrière, comme si l'inscription sur la plateforme effaçait l'expérience préalable

*je ne m'estime pas encore assez experte en tant que freelance. J'ai beau avoir 4 ans de métier dans la video et 5 dans le graphisme, ça ne fait qu'un an que je suis freelance. (freelanceboost)*

C'est le même phénomène qui se passe avec la notion de réputation, qui se joue autrement sur les plateformes que dans le freelançariat classique.

Traditionnellement, la réputation d'un freelance se construit sur la durée et prend en compte la personne, son expérience et la qualité du travail fourni. Sur une plateforme, la réputation est presque décorrélée de la personne, ce n'est plus la compétence de la personne qui est prise en compte ni son expérience, mais uniquement la tâche effectuée. De plus, la réputation dépend du fonctionnement de l'algorithme : si le choix est de montrer les commentaires les plus récents, elle dépend des derniers commentaires et ne se fonde pas sur un cumul d'expériences dans le temps.

Ainsi le terme de réputation n'a plus grand chose à voir sur les plateformes par rapport au freelançariat classique. Si l'envie de se lancer persiste, le fait d'être à la merci d'un avis sans égard pour l'expérience acquise est difficilement acceptable.

*Dans mon cas c'était un forfait sur Malt, comme on paie en avance la totalité du devis. On n'a pas négocié le tarif, on a payé ce qui était marqué sur le devis ainsi que le(s) suivant(s). De mémoire les entretiens étaient par téléphones. Je n'y ai pas participé car je ne suis pas compétent pour évaluer si un dev est bon ou mauvais. On avait accepté que le dev fasse du télétravail car il a des enfants. Quand on s'est rendu compte qu'il ne respectait pas les specs et qu'on perdait trop de temps en recette à cause d'une centaine d'anomalies, on lui demande finalement de venir en régie pour faciliter l'avancer projet, il refuse. Quand on l'appelle en journée, il ne bosse pas et est en extérieur. Quand on lui demande pourquoi il livre en retard, il répond que c'est lié à la dernière version du framework qu'il ne maîtrise pas. Là, je m'ennerve en lui précisant qu'on paie un freelance pour faire appel à un expert et qu'on le paie pas pour qu'il monte en compétence sur une techno, sans oublier qu'on a jamais demandé la dernière version du framework... Enfin, quand on lui propose de rallonger le*

*budget pour mettre un second dev sur le sujet (meme un de ses potes si besoin), il repond qu'il travaille seul et refuse toute intervenant supplementaire. Bref, un projet catastrophique... Voila donc ma seule et unique experience avec un freelance via Malt.(freelance-info.fr)*

La réputation en ligne faite d'étoiles et sans profondeur temporelle impacte la fiabilité des plateformes aux yeux des clients.

### **3.3.7. Le besoin de s'organiser pour réguler le marché du travail des plateformes**

#### **3.3.7.1. Un rapport de force inégal**

Le *freelance* est soumis aux règles des 2 autres instances :

- les conditions sont définies unilatéralement par le système de la plateforme : elles ne se discutent pas, les prix ne sont pas négociés, ils sont mis aux enchères
- l'évaluation remplace le CV, les diplômes et certifications, : le *freelance* peut être rétrogradé ou exclu sans autre explication.
- l'évaluation ne correspond à aucune responsabilité : le client note comme il veut, ne répond pas de sa note vis-à-vis du *freelance* ou de la plateforme, ou d'un système juridique au-dessus (droit du travail). La plateforme n'en est pas responsable, et ne demande pas de compte au client.

Le *freelance* est seul : il vient sur le web chercher des collègues sur d'autres sites, et sur des blogs de *freelances* chevronnés. Ce lien indispensable l'inscrit dans une autre communauté gratuite, celle des « collègues » qui s'entraident, première base de construction d'une communauté plus vaste, celle du freelançariat.

#### **3.3.7.2. Un embryon d'organisation en ligne**

Un embryon d'organisation apparaît en ligne (1), avec pour but de produire une norme qui est valable pour (et dans les limites de) cette communauté : ne pas tout accepter car accepter de mauvaises conditions de travail impacte l'ensemble du freelançariat en nivelant l'offre par le bas. C'est particulièrement vrai pour les métiers de la traduction et de l'informatique.

*Hello, Je suis assez d'accord avec salaminos, que ce soit des ESN ou des plateformes comme Malt, vous aurez au final acheté une mise en relation. La mise en relation est essentielle mais ne suffit pas, il faut ensuite que le recruteur soigne ses entretiens (et notamment techniques) pour valider la présélection faite en amont. A noter une particularité des mises en relations ESN/ESNi, elles se basent pour beaucoup sur le prix. Le prix devenant un critère important, beaucoup de freelances sont tentés de se brader. Ils auront la sensation de ne pas être payés à leur juste prix (motivation non optimale) et cacheront les freelances de qualités qui n'auront pas voulu baisser leur TJ pour être mis en avant. Je viens fraîchement d'ouvrir le site BeastieJob avec un pote freelance et nous sommes en plein sur le sujet. La présélection des profils par une plateforme est une bonne chose si elle est bien faite, elle permet de gagner beaucoup de temps des 2 cotés. En ce qui nous concerne, on a pris en compte les différents déboires que nous avons rencontré dans nos activités respectives pour proposer des choses qui nous semblent plus saines : - Une mise en relation directe et UNIQUEMENT directe entre le freelance et le recruteur. Et donc pas de commissions de 5/10/15/./30% du TJM par mois, mais un simple fixe payé par le recruteur pour la mise en relation (au succès). Le modèle de commission au TJM ad vitam aeternam dont la seule motivation est de marger chaque jour sur le labeur du freelance est l'un des points avec lequel on a le plus de mal. - Pas de market place, aucune liste de freelances/missions mise à disposition. Ca évite à chacun de se faire déranger pour des profils qui ne matcheront pas sur des choses essentielles. Nous avons opté pour un système de campagne, le recruteur compose son besoin et nous lui proposerons les profils de notre collectif qui matchent avec le poste (un algo qu'on a appelé la Beast ). - Le freelance n'indique pas un TJ Moyen mais un TJ Minimum qu'il est prêt à accepter. Le recruteur n'indique pas un TJ Moyen pour sa mission mais un TJ Maximum qu'il est prêt à accepter. La présélection va s'assurer que le freelance et le recruteur vont bien s'entendre sur ce point. Et il est important de noter qu'ils ne seront jamais au courant du TJ*

*indiqué par l'autre, ça fausserait les négociations (et ça évite le phénomène des prix tirés vers le bas avec les mauvaises conséquences qui vont avec). - Il y a bien sûr d'autres critères (dont évidemment les compétences techniques et le positionnement géographique) qui vont affiner la sélection. Au final avant que le freelance soit proposé à un recruteur pour une mission donnée, c'est lui qui décidera ou non d'être ajouté à la campagne du recruteur (il peut avoir ses raisons, plus dispo, pas intéressé pour x raisons). - Certains recruteurs ne sont pas forcément à l'aise avec la rédaction d'un profil technique ou n'ont pas forcément le temps de suivre de près leur recrutement, nous proposons pour cela une offre d'accompagnement. Derrière cette offre se cache Shirley, une recruteuse éthique et qui s'y connaît en IT. Elle aide le recruteur à affiner sa campagne (entretien avec le recruteur), et à l'orienter vers la meilleure recrue (entretiens avec les freelances). Si ça vous parle, il y a plus de détails sur le site et sur le manifesto <https://freelance.beastiejob.com/manifesto> :- ) (freelance-info.fr)*

### 3.3.7.3. La plateforme, un coût de transaction

Les plateformes de travail forment tout un nouveau système, qui remet en cause les évidences du monde "d'avant" (hors plateforme) bien plus profondément, sur bien d'autres paramètres que ce qu'on imagine : **le freelançariat (sur plateforme notamment) est un « métier », une compétence en soi**, et non plus seulement un statut d'emploi dans un monde du travail dont les tenants et aboutissants seraient connus.

Le *freelance* est une **Business Unit** à lui tout seul, qui doit – outre maîtriser des connaissances sur le plan juridique et économique- développer une compétence en marketing de soi ; marketing dans l'économie de réseau (5) : visibilité, audience, brand content, pour tirer son épingle du jeu.

*Merci beaucoup pour cet article. N'étant pas un grand fan des réseaux sociaux et expert de "comment tenir éveillé une communauté", je ne comprenais pas vraiment l'intérêt auparavant de prendre du temps à tenir un blog ou poster sur facebook... Maintenant je comprends mieux les retombées :) (codeur.com)*

Il doit plaire au client final, mais aussi à la plateforme : prise de photo professionnelle etc. L'inscription sur une plateforme est un acte chronophage, un investissement pesé qui vient allonger la liste des tâches administratives : réelle perte de temps lorsque la plateforme ne propose aucune mission, cette inscription vient augmenter le **coût de transaction**.

Cette étude **met en avant en creux les points forts de ce qui existe, ou les amorces de points faibles qui deviennent ici prépondérants** : par exemple devoir faire sa promotion interne est considéré comme un parasite de la vie au travail, mais sur les plateformes, c'est nécessaire et prioritaire pour obtenir des missions.

Les signaux, majeurs sur le monde du travail classique, sont inopérants sur les plateformes

- La formation- validation d'un savoir-faire
- L'expérience cumulative ; la réputation
- La responsabilité (du travail bien fait, de clauses de confidentialité...)

### 3.3.7.4. Représentation de la plateforme B2B, un faux agent neutre

La plateforme fait l'interface entre les usagers, client final et *freelance*, et se présente comme **une interface de mise en relation neutre**, un apporteur d'affaires qui prend une commission contre la mise en relation.

La réalité est un peu plus complexe et elle n'est en tout cas pas neutre : **la plateforme met autant en relation qu'elle "fait écran" entre clients et freelances et cet écran dissout la notion de responsabilité réciproque**, donc les bases habituelles de la confiance.

La **médiation n'est jamais symétrique**, la plateforme n'a pas le même modèle et ne promeut pas la même relation au travail selon ce qui est présenté dessus : elle penche du côté du client ou du *freelance* selon son modèle de fonctionnement, et l'algorithme en cours.

Les modèles de plateformes recensés via les conversations sont les suivants :

Item	Choix existant (selon commentaires du corpus)
<b>Spécialisation</b>	Généraliste (Seuros.Com)
	Spécialisé sur un type de métiers (MALT)
<b>Informations affichées</b>	Appel d'offre pour 1 projet (crème de la crème ; codeur.Com)
	Profils de freelances -portfolio et taux horaire (MALT)
	Services « pré-packagés » en fiche produit (Seuros.Com ; kang)
<b>frais d'entrée freelance</b>	Inscription payante (codeur.Com)
	Inscription gratuite (MALT)
	Faussement gratuite, des frais maquillés sous couvert d'un bilan de compétences (expertfreelance)
<b>Sélection à l'entrée</b>	Des projets (crème de la crème : minimum 1 mois)
	Pas de sélection: dépôt de projet gratuit (codeur.Com)
	Des freelances, « communauté sélective » (A line; crème de la crème : 10% des candidats); 1 entretien en face à face (lehibou)
	Demande un numéro SIRET ou non (textbroker)
<b>Service complémentaire</b>	Pour free: prise d'une photo professionnelle pour le profil (malt)/ nomad program (creme de la creme)
	Pour client: accompagnement et filtrage des profils
<b>Rémunération plateforme</b>	% De la mission (5, 10, 18%)
	Frais d'inscription du freelance
	Commission payée par le client final
	Des abonnements avec service complémentaires (accès à plus de profils, accompagnement dédié)
<b>Mise en relation libre ou médiée</b>	Le client voit tous les profils (MALT)
	La plateforme propose les 3 meilleurs profils correspondant au projets et les propose au client (freelancerepublik)
	Account manager qui facilite les échanges entre les entreprises et les freelance.(Crème de la crème)

*Effectivement je trouve qu'il y a énormément de projets, ce qui est alléchant pour les Freelances, mais puisque le dépôt de projet est gratuit, beaucoup de personnes en déposent histoire « de voir » et du coup beaucoup de projets ne sont pas sérieux. (guersanguillaume.com)*

Tous ces paramètres influent directement sur la qualité de vie et le confort de travail du *freelance*. Les plateformes sont l'objet de nombreux témoignages d'expériences et évaluation : capacité à mettre en lien avec de nouveaux clients, envergure des projets proposés, sérieux des clients et prix pratiqués sont autant de critères évoqués.

Les rouages de la machine sont inconnus du *freelance* : ainsi ce dernier est-il dépendant d'un système dont il n'a pas les règles en main, et c'est la communauté qui se forge une connaissance : en cumulant les expériences et avis de chacun, on devine certains critères des algorithmes de classement :

- nombre d'avis positif
- rapidité de réponse à un prospect (MALT)
- possibilité d'intégrer les clients extérieurs pour booster les avis (MaltOpen)

*MALT Les Freelance sont classés selon plusieurs critères. Malt ne révèle évidemment pas son algorithme. C'est important car être dans les premiers signifie potentiellement plus de missions. J'ai personnellement constaté que ce qui joue le plus ce sont les avis positifs, donc il faut rapidement trouver des projets (guersanguillaume.com)*

### 3.4. Conclusion

La nouvelle monnaie d'échange qui émerge du travail sur les plateformes B2B est la **visibilité**. S'assurer une bonne visibilité sur une plateforme est un travail en soi : photo professionnelle, demande d'avis et de recommandations... Ces pratiques, alignées sur celles des réseaux professionnels (LinkedIn), sont chronophages. Ce *selfbranding* nécessite pour le *freelance* d'avoir des compétences au-delà de son cœur de métier originel et de développer des *softs skills* de relationnel, de négociation... ce qui augmente le coût de transaction.



Il ressort de manière frappante que la plateforme n'est pas un agent neutre de mise en relation, mais **fait écran** entre les parties prenantes, elle s'interpose dans la relation entre le *freelance* et le client et ce sans endosser la responsabilité de tiers de confiance, ce qui brouille les responsabilités réciproques.

La plateforme ne promet rien, et ne prend pas de responsabilité, et l'absence de recours se fait jour dès qu'il y a un problème. Le statut juridique est déterminé par ce que les algorithmes valorisent. L'absence de cadre légal est particulièrement criant lorsqu'un *freelance* est évincé d'une plateforme sans autre forme de procès : en réalité il y a autant de cadres que de plateformes, ce sont elles qui définissent les critères d'admissibilité sur leur site.

La plateforme a un effet réducteur généralisé :

- la réputation est réduite à la **notation**, et perd sa profondeur dans le temps. Il suffit que l'algorithme privilégie les dernières notations et le *freelance* est à la merci d'une mauvaise note d'un dernier client, annulant tout droit à l'erreur ;
- le métier est réduit à une **compétence** ;
- le travail est réduit à une **tâche** ;
- la rémunération est réduite excluant la part non exploitable de la personne.

De vrais différences de vécu du freelançariat apparaissent selon que le travail de freelance est :

- un complément de revenu ou une activité entière,
- un nouveau qui se lance ou une activité installée.

Lorsqu'il se lance, le *freelance* est prêt à travailler gratuitement contre de la visibilité, mais ce qui est une monnaie sur le web n'en est pas une dans le monde physique et se lancer dans le freelançariat demande de l'anticipation tant en terme de revenu, d'organisation que de choix effectués (ce n'est pas une fois *freelance* que l'on trouve facilement à se loger).

La responsabilité du travail effectuée : traduire la couleur d'une robe sur un catalogue n'est pas comparable à un travail ayant un enjeu et qui soit sur la durée. Dans le cas d'un travail pour une mission de 6 mois l'engagement du *freelance* et du client seront importants. En revanche, plus l'engagement est court, plus la plateforme est le seul interlocuteur et l'implication du donneur d'ordre et du *freelance* sera réduite.

- Nature du travail
- Complément de travail ou à temps plein

L'algorithme supprime certaines notions déterminantes et y substitue des variables simplifiées : réputation. Et les algorithmes diffèrent sur chaque plateforme : chacun le sien, elle tient lieu de droit, de cadre juridique ; c'est le modèle économique relationnel qui tient lieu de cadre juridique de chaque plateforme.

Un besoin de se constituer comme une force collective, de constituer collectivement le freelançariat comme une force normative.

### 3.5. ANNEXE

#### 3.5.1. Documentation académique complémentaire sur Iramuteq

Bénédicte Pincemin : *Sept logiciels de textométrie*. Juillet 2018. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01843695/document>

Sarah Bellemare, Mathilde Lavrilloux : *Iramuteq, une approche statistique textuelle instrumentée des corpus qualitatifs et quantitatifs*, Cinquième séance du cycle de rencontres et d'échanges autour du traitement et de l'analyse quantitative de données en SHS, 26 avril 2016, <https://outiquanti.hypotheses.org/89>

Pierre Ratinaud, Pascal Marchand : Application de la méthode ALCESTE aux « gros » corpus et stabilité des « mondes lexicaux » : analyse du « CableGate » avec IRAMUTEQ. *Lexicometrica*, JADT 2012 [paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Ratinaud,%20Pierre%20et%20al.%20-%20Application%20de%20la%20methode%20Alceste.pdf](http://paris3.fr/jadt/jadt2012/Communications/Ratinaud,%20Pierre%20et%20al.%20-%20Application%20de%20la%20methode%20Alceste.pdf)

Max Reinert. *Une méthode de classification des énoncés d'un corpus présentée à l'aide d'une application*. Cahiers de l'analyse des données, Tome 15 (1990) no. 1, pp. 21-36. [http://www.numdam.org/item/CAD\\_1990\\_15\\_1\\_21\\_0/](http://www.numdam.org/item/CAD_1990_15_1_21_0/)

Publications académiques les plus récentes : [https://scholar.google.fr/scholar?hl=fr&as\\_sdt=0,5&q=iramuteq&scisbd=1](https://scholar.google.fr/scholar?hl=fr&as_sdt=0,5&q=iramuteq&scisbd=1)

Chartier, Diouldé, Lefebvre- Naré Frédéric et Ricci Laetitia, *Web 2.0 capturing real life insights*, conférence ESOMAR online octobre 2010 <https://ana.esomar.org/documents/web-2-0-capturing-real-life-insights>

#### 3.5.2. Zoom sur les principales plateformes mentionnées dans le corpus

### Les plateformes mentionnées

Plateforme	Métiers	Commentaires recourant des verbatims
<b>MALT</b> (131 occurrences)	Généraliste , métiers du web-vidéaste, graphistes..	De nombreux témoignages d'utilisation côté free et quelques-uns côté clients: vrai vivier de projets; <b>MAIS être visible dessus est un travail en soi</b>
<b>Crème de la crème</b> (18)	Métiers du digital	<b>En cours de transformation?</b> la plateforme serait en train de se repositionner- Sélection à l'entrée des profils free et des missions- peu de témoignages d'exp.
<b>Freelancerepublik</b> (7)	développeur informatique	Mentionné en même temps que Malt, mais pour la qualité des frees triés au préalable
<b>5euros.com</b> (45)	plateforme de freelances généralistes- échange de services	+ rédacteur- des taches micro payées- un prix d'appel qui peut augmenter
<b>Codeur.com</b> (34)	Référencement naturel, WordPress, Développement de site internet et d'application , rédaction SEO,	Compte premium payant pour répondre aux appels d'offre; budgets trop serrés, pas sérieux « <i>Un miroir aux alouettes comme le web en fait, il fait miroiter du potentiel de contact et au final il y a trop de projet bidon et trop de concurrence</i> »
<b>Fiverr</b> (29)	Micro-services à 5\$, avec options : rédaction, traduction, netlinking, référencement...	Des critiques: fermeture de compte intempestive; Equivalent anglais de 5euros.com.
<b>Yass</b> (12 occurrences)	Tous types métiers	garantit un paiement en 4 jours, commission de 12% /mission
<b>Foule factory</b> (5) devenu <b>wirk</b>	Micro taches	
<b>Magaredac</b> (2 )- <b>site fermé</b> .	rédacteur	Des témoignages de conditions de travail très dures: un temps imparti pour rédiger un travail sinon remis sur la place publique- des conditions dures.

