

Les freelances du numérique au prisme de “ l’économie collaborative ”

Yannick Fondeur

▶ **To cite this version:**

Yannick Fondeur. Les freelances du numérique au prisme de “ l’économie collaborative ”. [Rapport de recherche] Rapport d’étude n° 24, Dares. 2021, 112 p. hal-03611751

HAL Id: hal-03611751
https://cnam.hal.science/hal-03611751

Submitted on 17 Mar 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

Dares
Déchiffrer le monde du travail
pour **éclairer** le débat public

• RAPPORT D'ÉTUDES •

MARS 2022
N° 24

Les freelances du numérique au prisme de « l'économie collaborative »

Yannick Fondeur,
Laboratoire interdisciplinaire
pour la sociologie économique (Lise),
CNAM, CEET







Les *freelances* du numérique au prisme de « l'économie collaborative »

Yannick Fondeur

Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (Lise)
Cnam / UMR CNRS 3320

Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (CEET)

Rapport de recherche

établi dans le cadre de la convention de subvention CIF 2018/044

Programme de recherche sur l'économie collaborative Drees - Dares

Juin 2021

Sommaire

Introduction 4

Terrains d'enquête et méthodologies 7

1. Les *freelances* du numérique : la construction d'une catégorie nouvelle 9

Le *freelance*, du mercenaire médiéval à la modernité *cool* 10

La représentation chiffrée du *freelancing* par les plateformes 15

Distinguer le *freelance* du travailleur "ubérisé" 22

Les développeurs : figures sublimées du *freelancing* 26

2. La plateformisation des prestataires indépendants de services numériques 31

Les SSII, acteurs dominants des services numériques aux entreprises 32

Des *freelances* d'abord "plateformisés" par les SSII 36

Une première approche des plateformes de *freelancing* 40

Les acteurs mondialisés : *cloud work* délocalisé 48

En France : des *marketplaces* pour « disrupter » les SSII ? 57

Une intermédiation en réalité bien plus épaisse,
qui se rapproche souvent de celle des SSII 67

Les grands comptes comme cible privilégiée 74

3. Les collectifs de *freelances* : une alternative ? 79

L'expérience des *NoSSII* 80

Une plongée au sein d'un collectif de *freelances* du numérique 88

Conclusion 105

Références bibliographiques 108

Introduction

La recherche dont rend compte le présent rapport[1] s'inscrit dans le cadre d'un **programme de recherche sur l' « économie collaborative » financé par la Drees et la Dares**[2].

La littérature académique sur l'« économie collaborative » et les « plateformes » est foisonnante et pluridisciplinaire. Le terme de « plateforme » est omniprésent dans la littérature économique sur les marchés « bifaces » et « multifaces » (« *two-sided* », « *multi-sided* ») qui s'est développée à partir du début des années 2000 (Rochet et Tirole, 2003). Cette branche de la « nouvelle économie industrielle », qui a été particulièrement mobilisée dans le champ de l'économie numérique, a formé une véritable « bulle académique » : Evans et Schmalensee (2012) ont recensé plus de 200 articles académiques sur les plateformes multifaces (« *multi-sided platforms* ») entre 2007 et 2012 et, bien sûr, l'auteur phare de cette branche, Jean Tirole, a obtenu le « prix Nobel d'économie » 2014. Les sciences de l'information et de la communication, naturellement proches de l'objet, ont également beaucoup contribué au développement de ces thématiques, souvent dans une perspective critique, en particulier vis-à-vis des notions d'« économie de partage » (*sharing economy*) et d'« économie collaborative » (Scholz, 2017). En lien avec ces questions, le concept de *digital labor* a également suscité de nombreux travaux et débats (Casilli et Cardon, 2015). La sociologie d'Internet est, quant à elle, d'abord entrée dans la thématique par la question des algorithmes (voir notamment Cardon, 2015), avant de s'intéresser à celle du travail (Flichy, 2017 ; Beauvisage, Beuscart et Mellet, 2018). La sociologie du travail proprement dite s'est emparée de ces objets plutôt tardivement, et souvent dans le sillage des problématiques soulevées en droit par le caractère réel ou non de l'indépendance des « travailleurs de plateforme », et/ou des analyses en termes de « capitalisme de plateforme » (Srnicek, 2017). En France, on peut notamment citer les travaux menés autour de l'ANR Capla (Abdelnour & Méda éds, 2019).

Ce qui frappe le lecteur des différents travaux produits en sciences humaines et sociales, c'est leur **concentration sur un nombre de cas relativement limité (*Uber*, *Deliveroo*, *Amazon Mechanical Turk*…) et sur des formes peu qualifiées de travail à la demande**. Autre constat : la quasi absence, dans les travaux sociologiques, de la question de l'intermédiation en tant que telle, alors que l'articulation entre cette dimension et le modèle économique des plateformes est au centre de la littérature sur les marchés bifaces et multifaces en sciences économiques. D'une certaine manière, en voulant d'abord montrer, au côté des juristes du travail, que, contrairement au discours dominant de leurs concepteurs, les plateformes étaient autre chose que de simples intermédiaires, les sociologues se sont détournés de l'analyse de leur fonction d'intermédiation. S'il existe pourtant une littérature socio-économique s'intéressant à l'épaisseur de l'intermédiation des sites d'emploi « traditionnels » (par exemple : Fondeur et Tuchszirer, 2005 ; Marchal, Mellet & Rieucau, 2005 ; Mellet 2006), cette problématique n'a eu pour le moment que peu d'écho dans le champ des plateformes.

[1] La relecture finale de ce texte a été assurée par Caroline Réveillon, qui a grandement contribué à sa lisibilité.

[2] Je tiens à remercier chaleureusement Marie Ruault et Valérie Ulrich pour leur suivi bienveillant tout au long de cette recherche, ainsi que les membres du conseil scientifique du programme, pour leurs lectures attentives et stimulantes des différents documents d'étape.

L'univers du travail informatique et de ses collectifs a fait l'objet de nombreuses recherches, dont beaucoup se sont intéressées au développement des logiciels libres (par exemple : Demazière, Horn & Jullien, 2005 ; Demazière, Horn & Zune, 2006 & 2007 ; Broca, 2013). Des travaux, moins nombreux, ont également été menés sur les entreprises prestataires de services numériques, en particulier sur les SSII[3] (par exemple : Fondeur & Sauviat, 2003 ; Berrebi-Hoffman, Lallement & Piriou, 2010 ; Fondeur, 2013). **Par contre, les indépendants de l'informatique ont peu été étudiés**, la principale référence académique étant un ouvrage américain déjà un peu ancien (Barley & Kunda, 2004). De même, les plateformes qui leur sont dédiées constituent un champ de recherche très peu exploré.

C'est une situation paradoxale dans la mesure où se croisent ici trois champs porteurs d'enjeux majeurs en termes de travail et d'emploi : (1) le *freelancing*, régulièrement présenté comme la plaque avancée de « l'avenir du travail » (« *Future of Work* ») ; (2) la plateformisation et l'« économie collaborative », vecteurs supposés d'une transformation profonde des formes productives et d'emploi ; (3) les métiers du numérique, segment « en tension » du marché du travail qui constituerait un réservoir d'emplois qualifiés pour les années à venir.

Par ailleurs, du point de vue de l'analyse des plateformes, **s'intéresser aux *freelances* du numérique permet d'investiguer un segment original, dont on peut penser qu'il ne relève *a priori* ni d'un travail « ubérisé », ni d'une forme renouvelée de « travail à côté »** (Weber, 1989 ; Beauvisage & alii, 2018). On tend en effet à se représenter les *freelances* du numérique comme des travailleurs pleinement indépendants qui, tirant avantage de la digitalisation, se trouvent en position de force sur le marché du travail (on les assimile volontiers, notamment les développeurs, aux « sublimes » du XIXe siècle). C'est donc à cette catégorie de travailleurs qu'est consacrée cette recherche.

Elle y est appréhendée, en suivant l'invitation du programme de recherche Drees-Dares, au prisme de l'« économie collaborative ». La manière dont je définis ici cette notion, qui fait largement débat dans la communauté académique, est cependant assez spécifique. L'appel à projets du programme mettait l'accent sur la dimension « plateforme biface », en définissant l'« économie collaborative » comme un « *système économique permettant la mise en relation directe des offreurs et des demandeurs* » (p. 6 de l'appel). J'adopte de mon côté une défintion détachant économie collaborative et plateformisation, sans pour autant me situer dans la perspective militante et radicalement opposée du modèle *peer to peer* centré sur les communs prôné par Michel Bauwens (Berrebi-Hoffmann, Bureau & Lallement, 2015).

Mon choix est celui d'une approche socio-économique fondée sur une définition large et agnostique, mais donnant un sens précis à l'adjectif « collaboratif » : **j'entends par « économie collaborative » l'ensemble des formes productives en réseau permettant à des individus indépendants de mener, par le biais d'une structure partagée, une activité économique hors d'un cadre d'entreprise classique**. Très concrètement, cette recherche s'intéresse à deux configurations *a priori* polaires : les plateformes, qui apparaissent, bien sûr, incontournables dans l'analyse ; mais aussi les collectifs autonomes de travailleurs indépendants, qui forment des alternatives à la fois à l'entreprise traditionnelle et auxdites plateformes.

[3] Pour Sociétés de Services en Ingénierie Informatique (l'acronyme ESN, pour Entreprises de Services du Numérique, est également utilisé). Ces acteurs seront présentés dans la seconde partie du rapport.

Le lecteur aura sans doute noté qu'outre l'« économie collaborative », une autre notion faisant problème a été employée dans cette introduction ainsi que dans le titre même de ce rapport : celle de **« *freelance* »**. Cette fois le parti pris n'est pas d'en donner ici et maintenant une définition précise et stabilisée, mais au contraire de la considérer comme une **catégorie indigène intrinsèquement floue**. Dans cette perspective, les efforts des acteurs pour la définir et la représenter constituent en eux-mêmes un objet d'étude essentiel de cette recherche. J'y consacrerai donc la première partie de ce rapport, à titre de prolégomènes.

Ce travail préalable ayant été mené, la seconde partie traitera, elle, des entreprises qui se présentent comme des plateformes dédiées au *freelancing*. Elle adoptera pour cela une **approche large de la plateformisation, pour mettre en évidence le fait que, dans les services numériques aux entreprises, ce phénomène ne peut être réduit à l'éclosion récente de *marketplaces* digitales**, mais qu'il prend racine dans des processus d'externalisation entamés dans les années soixante avec l'apparition des SSII.

Enfin, les **collectifs de *freelances*** seront abordés dans la troisième et dernière partie en tant que que **formes d'organisation autonomes, se démarquant des SSII comme des plateformes**. La multiplication de ce type de structures semble trouver son origine dans la volonté des individus de se créer un cadre choisi et partagé dans lequel épanouir leur liberté au travail. Je chercherai donc à déterminer dans quelles conditions les professionnels du numérique sont susceptibles d'auto-instituer ainsi de nouvelles formes productives « collaboratives » au sens le plus fort.

Terrains d'enquête et méthodologies

La recherche adopte une **approche socio-économique**, en ce sens qu'elle prend le parti de croiser sciences économiques et sociologie dans une logique transdisciplinaire et qu'elle s'inscrit dans une démarche scientifique refusant de couper les phénomènes économiques de l'environnement social et politique dans lesquels ils sont encastrés (Convert, Jany-Catrice & Sobel, 2008). L'enquête s'est déroulée pour l'essentiel de novembre 2018 à mai 2021, mais des matériaux récoltés avant cette période ont également été exploités. **Trois axes de travail**, se recoupant en partie, ont été privilégiés : les *freelances* du numérique, les plateformes qui leur sont dédiées et enfin les collectifs qu'ils forment. Ces trois axes correspondent partiellement au découpage de ce rapport, mais les matériaux récoltés ont en réalité été mobilisés de manière très transversale, comme on le constatera à la lecture.

Concernant les *freelances*, une partie de la recherche a été réalisée par entretiens semi-directifs (n=21), essentiellement auprès de développeurs. Par ailleurs, une exploration a été menée sur trois forums spécialisés en informatique, dont l'un dédié au *freelancing*, ainsi que sur une dizaine de groupes d'indépendants sur divers réseaux sociaux numériques ou dispositifs de messagerie instantanée. J'ai également exploité de nombreux *podcasts* où des *freelances* étaient invités à s'exprimer longuement (quelques vidéos *Youtube* aussi). Ce type de matériau, jusqu'ici peu exploité en sciences sociales, s'est révélé inégal mais parfois très riche : certains *podcasts,* en effet, sont marqués par une liberté de ton et une authenticité qui ne sont pas sans rappeler les premières radios libres. Enfin, une vingtaine de journées dans différents *coworkings* parisiens ont permis de mener des observations et de nouer des contacts.

L'axe plateformes a moins mobilisé les entretiens comme moyen d'enquête (n=5), d'abord en raison de la difficulté de récolter des témoignages détachés des discours diffusés par ces acteurs dans le cadre de leurs stratégies de communication. Le caractère extrêmement construit de ces stratégies a d'ailleurs constitué une des surprises de l'enquête, à tel point que l'analyse de ces discours a été systématisée, ce qui n'était pas prévu au départ. Par ailleurs, la période de réalisation de cette partie de l'enquête est tombée en pleine crise sanitaire, ce qui a bien évidemment compliqué le travail d'approche et de passation des entretiens. Mais cela a également constitué une chance : les plateformes ont, dans cette période, multiplié les initiatives de communication à distance à destination de leurs différents publics, et de précieuses données ont ainsi pu être recueillies en participant à différents webinaires (n=15). Dans la période précédant la crise sanitaire, j'ai également participé à des rencontres physiques à destination des *freelances* et/ou des entreprises (séminaires, *meet-ups*, *Freelance Fair*, *VivaTech*, etc.) et observé les interactions avec les représentants des plateformes, avec lesquels j'ai également multiplié les échanges informels. Plusieurs dizaines de plateformes ont été identifiées, et un travail plus approfondi a été mené sur six d'entre elles dont les cas sont apparus particulièrement intéressants (*Malt*, *Upwork*, *Freelance.com*, *Comet*, *Littlebigconnection* et *LeHibou*). Pour ces dernières une analyse des dispositifs et des documents produits a été menée, ainsi que des recherches dans les archives de presse et les différents supports en ligne (dont des profils *Linkedin*, des offres d'emploi, etc.).

Enfin, **la partie de l'enquête consacrée aux collectifs de *freelances*** a été réalisée sur la base de deux dispositifs différents, chacun correspondant à l'un des deux chapitres finaux consacrés à cette thématique. Le premier est l'exploitation des échanges d'un groupe de 120 personnes pendant deux ans sur un système de messagerie instantanée (*Slack*) autour de leurs expériences de création de structures entrepreneuriales alternatives dans la prestation de services numériques. Il a été assorti

d'une recherche documentaire en ligne sur les principales structures créées par les participants.

Le second relève d'une démarche plus ethnographique. Elle a consisté à suivre pendant trois ans un collectif de *freelances* du numérique. La recherche a débuté en octobre 2017, et accès m'a été donné depuis cette date à toutes les ressources en ligne du collectif, au même titre que n'importe quel membre. Cela inclut d'abord le système interne de messagerie instantanée (variante *open source* de *Slack*), dont le nombre d'utilisateurs est passé de 139 à 643 sur les trois ans de ma période d'observation et sur lequel plusieurs milliers de messages ont été échangés chaque semaine. J'y ai consulté une trentaine de canaux, dont une dizaine (les principaux) très régulièrement. Ensuite, le collectif partage un espace de stockage en ligne sur lequel se trouvent tous les documents de l'organisation, et en particulier toutes ses archives depuis sa création, que j'ai ainsi pu consulter et exploiter. D'autre part, j'ai pu visionner une trentaine d'heures d'échanges en vidéoconférence entre les membres du collectif (en direct ou en différé via des enregistrements présents dans les archives en ligne). Enfin, j'ai également mené des observations lors de sessions de *coworking*, ainsi que des entretiens auprès de membres du collectif (n=11). Je n'avais jusque-là jamais été confronté à une telle transparence de la part d'une organisation sur son fonctionnement en temps réel, ce qui est déjà un résultat en soi quant à sa nature. La conséquence directe de cette configuration est qu'il est bien difficile pour le chercheur de ne pas être submergé, notamment par le flux constant de messages sur le *chat* interne. Par ailleurs, un tel degré d'ouverture impose de se situer en permanence sur une ligne de crête méthodologique, pour garder une présence acceptée mais discrète (c'est notamment la raison pour laquelle l'entretien n'a pas été le mode d'enquête privilégié), et maintenir une distance critique vis-à-vis d'enquêtés toujours prêts à l'échange et que l'on suit durant plusieurs années. Une difficulté supplémentaire vient du statut d'expérimentation permanente que revêt la régulation du collectif, dont la dynamique continue et instable a rendu extrêmement difficile la décision de commencer à fixer l'analyse par écrit.

Au total, une masse très importante de données a été recueillie sur ces différents terrains, dont seule une petite partie est exploitée dans ce rapport, qui suit l'entrée problématique proposée dans le projet initial et amendée suite aux échanges qui ont eu lieu dans le cadre des jalons intermédiaires. D'autres exploitations de ce matériau, suivant d'autres problématiques, sont possibles et donneront très certainement l'occasion d'autres productions, d'autant que le travail d'enquête se poursuit sur la plupart des terrains initiés dans le cadre de cette recherche. De ce point de vue, il faut souligner le fait que les deux derniers chapitres ont été rédigés en premier, et sont fondés sur des éléments empiriques récoltés avant fin 2020. Depuis cette date, le collectif de *freelances* qui a fait l'objet d'une analyse approfondie a entamé une mutation complexe dont il est encore difficile d'appréhender l'issue. Il faut donc considérer ce dernier chapitre comme relevant d'une analyse d'étape. Mais c'est plus globalement le cas pour l'ensemble des sujets traités ici, qui portent sur un champ en transformation rapide, dont la crise sanitaire a certainement modifié certaines dynamiques de manière structurelle.

Première partie

Les *freelances* du numérique : la construction d'une catégorie nouvelle

Le *freelance*, du mercenaire médiéval à la modernité *cool*

En français, le terme « *freelance* » est à la fois un nom (on parle d'un.e « *freelance* ») et un adjectif (photographe *freelance*). On retrouve cette configuration en anglais, où le terme trouve son origine, mais il y est davantage utilisé comme adjectif que comme nom, « *freelancer* » étant plus commun dans ce cas. Il existe également sous forme de verbe : « *to freelance* ». Dans les deux langues, il désigne un travailleur non salarié, ou le fait d'exercer une activité professionnelle de cette manière.

L'étymologie du terme est bien connue.

Il serait apparu au 19ème dans la littérature de langue anglaise pour décrire le recours, au Moyen Age, à des soldats sans attaches proposant contre rémunération leurs « lances » aux seigneurs féodaux. Bien qu'il soit possible de trouver des références antérieures, un passage de la nouvelle de l'écrivain écossais Walter Scott, *Ivanhoe*, parue en 1819, est quasi systématiquement cité dans les articles qui traitent des origines de l'expression :

> *« I offered Richard the service of my **Free Lances**, and he refused them—I will lead them to Hull, seize on shipping, and embark for Flanders; thanks to the bustling times, a man of action will always find employment. »* (les caractères gras sont de mon fait)

Une interrogation de *Google Books Ngram Viewer*[4] sur les sources en langue anglaise montre que l'orthographe du 19ème siècle, « *free lance* », décline régulièrement depuis le milieu du 20ème siècle et a pratiquement disparu aujourd'hui. Le terme n'a finalement guère rencontré de succès sous cette forme, dépassé dès les années 1920 par une forme dotée d'un tiret, qui marque notamment une extension de son sens : des mercenaires médiévaux on passe à un sens proche du français « électron libre » ou encore « franc-tireur » dans son acception moderne. On lit par exemple p. 23 de *Disciplina*, manuel sur les techniques éducatives édité en 1926 par les presses universitaires de Cambridge :

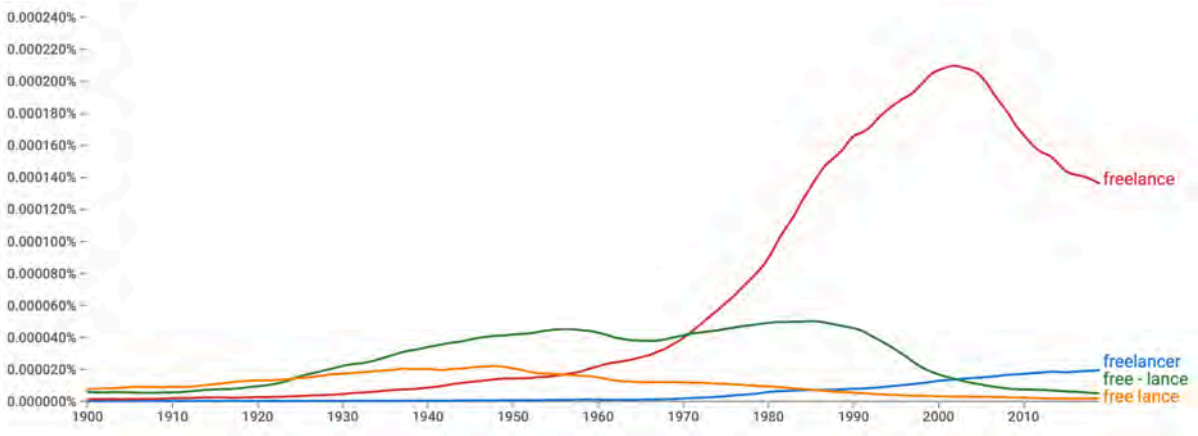
> *« Although every teacher should have its ideals, and strive to realise them as far as in him lies, yet he must never forget that he is not a **free-lance**. »* (idem)

C'est à partir de 1960 que la liberté reprend une dimension essentiellement professionnelle, mais sans connotation guerrière cette fois, au travers de l'adjectif « *freelance* », en seul mot, que l'on trouve dans les décennies suivantes de plus en plus souvent accolé à certaines professions de l'image et de l'écrit (photographie, journalisme, etc.), où se développent des formes d'emploi non salarié. C'est également essentiellement avec ce sens professionnel que se développe parallèlement le verbe « *to freelance* » (verbe et adjectif sont mêlés dans la courbe rouge de *Google Ngram*).

L'apogée de cette forme semble être le début des années 2000, en tout cas dans les sources imprimées (à cette date, le web est déjà la forme dominante de publication de l'écrit), tandis que le nom « *freelancer* », apparu dans les années 1970, continue sa progression. Débarrassé de son statut d'adjectif accolé à un métier, il exprime notamment la montée en puissance d'un groupe social traversant plusieurs champs professionnels. Ce nouveau sens s'accompagne du développement d'une nouvelle forme verbale, qui suit la même tendance : « *freelancing* ».

[4] Cette application proposée par *Google* permet d'analyser l'évolution de la fréquence d'un mot dans les sources imprimées.

***Google Books Ngram Viewer* sur les livres en langue anglaise**



Mais qui sont les *freelance(r)s* aujourd'hui ?

L'entrée par le langage nous invite à nous pencher d'abord sur les représentations que véhiculent les mots. Et une façon amusante, mais éclairante, d'aborder la question des représentations actuelles du *freelancing* est de passer des mots aux images. Opérons une recherche d'images sur un moteur de recherche pour le terme « *freelance* » en France, et « *freelancer* » aux États-Unis. Si l'on s'en tient à celles dénotant une présence humaine (la quasi totalité des résultats), les quinze premières images renvoyées par chacune des deux recherches sont d'une similarité frappante (*cf.* pages suivantes). Ce résultat est d'autant plus intéressant que l'homogénéité est aussi forte à l'intérieur de chaque recherche par langue/pays, qu'au sein de chacune d'entre elles.

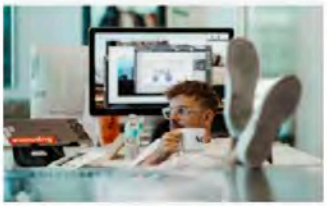
Ainsi, si l'on en croit les résultats de ces recherches d'images, un *freelance(r)* serait un homme ou une femme de 25 à 30 ans à la tenue vestimentaire détendue, équipé.e d'un mac, travaillant avec le sourire et un mug de café à portée de main, dans un lieu chaleureux (dans un café, un espace de *coworking* ou, plus rarement, à la maison). Son espace de travail, un bureau ou une table en bois brut, est jonché de crayons de couleurs, des calepins ou de post-it, signe d'effervescence créative, tandis que son téléphone portable n'est jamais très loin, sans doute pour rester en contact permanent avec ses clients. En France, il a souvent un casque autour du cou ou sur les oreilles. Aux États-Unis, il semble moins mélomane. Mais, il/elle renvoie dans tous les cas une image « *cool* ».

Recherche Google Images sur le terme « *freelance* »

30 mars 2021 -Paramètres : langue = français / localisation = France



Vous travaillez en freelance ? Optimisez ...
anticip.paritel.fr


Comment intégrer la culture freelance à son en...
cmim.fr

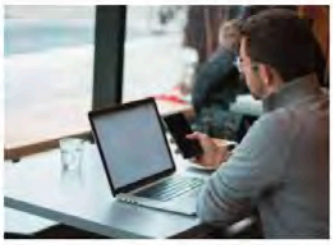

Démissionner et devenir freelance in...
lecoindesentrepreneurs.fr


Freelance : je ne me fais pas avoir !
mondedesgrandesecoles.fr

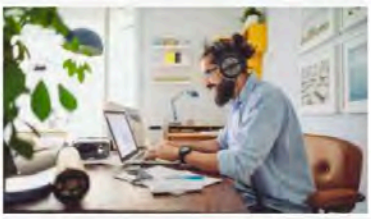

Les 10 qualités que doit avoir un freelance - Le Blo...
blog.freelance.com


Plateforme Freelance : Comparatif des meilleurs si...
skillvalue.com

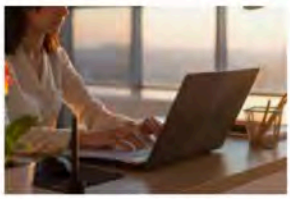

Etre freelance, c'est quoi ? To...
legalplace.fr

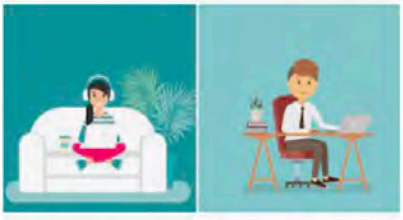

Freelance : quels sont les profils les plus r...
links-consultants.com


Freelance : comment bien fixer vos tarifs
cadre-dirigeant-magazine.com


Qu'est-ce qu'un freelance : définition et conseils po...
blog.freelancerepublik.com


Comment promouvoir son travail quand on est freel...
danstapub.com


Démarrer une activité de freelance - guide pra...
lecoindesentrepreneurs.fr

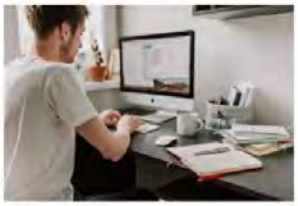

Quels avantages à préférer un freelance à un salarié ?
e-mag.xxe.fr


Freelance à Berlin, mode d'emploi - Vivre à Berlin
vivreaberlin.com

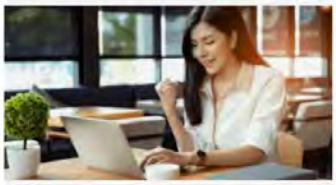

Freelance ou agence pour gérer votre projet web ? - ...
quickinterim.com

Recherche Google Images sur le terme « *freelancer* »

30 mars 2021 -Paramètres : langue = anglais / localisation = États-Unis



9 Ways for Freelancers to Find Their ...
freshbooks.com



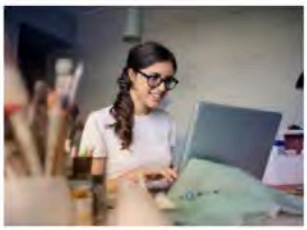
a Freelancer with No Experience ...
flexjobs.com



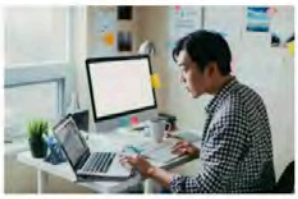
Ultimate Guide to Being a Freelancer ...
websiteplanet.com



What is freelancing? The complete guide ...
waveapps.com



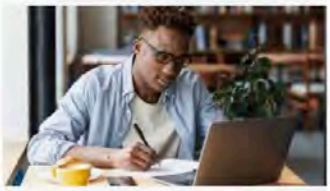
5 Benefits of Hiring Freelancers - HR ...
hrmanagementapp.com



5 Platforms Freelancers Can Use to ...
trustradius.com



Considering Freelancing? 10 Costs You ...
due.com



How to Become a Freelancer: The ...
flexjobs.com



full-time job ...
medium.com



Become a Freelancer - Types of Work ...
moneycrashers.com



deal as a freelancer during tough times
yourstory.com



Line Between Freelancer And SMB ...
pymnts.com



How to Become a Successful Freelancer ...
blog.payoneer.com



Can You Make a Living as a Freelancer?
thebalancecareers.com



How to Find Freelancers for Your Business
blog.hubspot.com

Provenant essentiellement, de manière directe ou indirecte, de producteurs de services à destination des *freelances*, cette série d'images à l'homogénéité troublante invite à appréhender cette catégorie comme une construction sociale dans laquelle les parties prenantes économiques jouent un rôle majeur. Ce rôle est d'ailleurs loin de se limiter à la représentation imagée : la représentation chiffrée est l'objet d'un travail constant de ces acteurs et particulièrement, comme nous allons le voir, des plateformes dédiées au *freelancing*.

La représentation chiffrée du *freelancing* par les plateformes

La représentation chiffrée du *freelancing* est un enjeu essentiel pour les acteurs qui se définissent comme des plateformes dédiées à cette activité : ils doivent montrer qu'il s'agit d'un marché important et en voie d'expansion. Pour autant, au-delà de cet objectif commun, l'analyse de la manière dont ils construisent cette représentation commence à faire apparaître des conceptions différentes du *freelancing*.

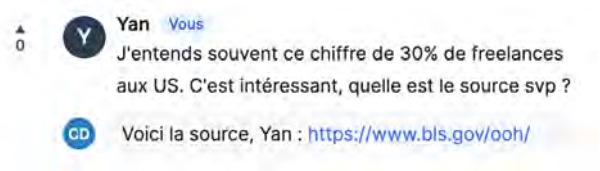
De 2014 à 2019, *Upwork*, qui se définit comme la plus grande plateforme de *freelancing* mondiale, **a financé chaque année une étude baptisée *Freelancing in America***, réalisée en partenariat avec la *Freelancers Union*, organisation fondée en 1995 selon un modèle de syndicalisme de services et dédiée aux *freelances* résidant aux États-Unis.

Dans cette étude, réalisée par la branche Etudes d'une grande agence de relations publiques, *Edelman*, les *freelancers* sont définis de manière très extensive : *« individuals who have engaged in supplemental, temporary, project - or contract - based work, within the past 12 months »*. Sont ainsi inclus les travailleurs salariés ayant réalisé, au cours de l'année précédente, n'importe quel travail rémunéré supplémentaire, sans critère de durée ni de rémunération. Bref, les diverses formes rémunérées de « travail à côté » (Weber, 1989 ; Beauvisage, Beuscart & Mellet, 2018) sont massivement captées ici.

Comptabilisés ainsi, sur la base d'une enquête en ligne auprès d'un peu plus de 5000 adultes ayant effectué un travail rémunéré dans les 12 derniers mois, les *freelancers* représentaient selon la première édition de l'étude en 2014, 53 millions de personnes aux États-Unis. Rapportant ce chiffre à la population active estimée par l'*U.S. Bureau of Labor Statictics* à la même période, soit 156 millions de personnes, **les auteurs concluent que 34 % des actifs américains sont des *freelancers***.

Cette estimation va être largement réutilisée à travers le monde par les acteurs impliqués dans le *freelancing* et cherchant à démontrer l'importance et la dynamique du phénomène. L'argument, systématiquement repris, est que les États-Unis donneraient le « La » au reste du monde quant aux transformations à venir du marché du travail, le *« Future of Work »* selon l'expression désormais consacrée, elle-même formulée en anglais partout dans le monde. Fait marquant, la plupart du temps cette estimation va être présentée comme un « chiffre officiel ».

Prenons un exemple. Le 25 mars 2021, la plateforme de *freelancing* française *Comet* organise un webinaire sur le thème « Tendances et futur ». Inévitablement, une diapositive d'introduction avance qu'*« 1/3 de la population américaine est freelance »*, sans précision de source ni de date. Lorsque je demande des précisions dans le *chat* associé au webinaire, on me renvoie vers la page d'accueil de l'*Occupational Outlook Handbook* (copie d'écran ci-après), qui rassemble des données de l'*U.S. Bureau of Labor Statictics* sur les métiers, mais ne comporte pas d'entrée pour le travail indépendant. Ledit chiffre n'est de fait présent dans aucune des études publiées par l'institut américain.



Cette même diapositive donne également un chiffre pour la France : « *11 % de la population active est freelance* ». Date et source ne sont pas indiquées non plus, mais l'on devine facilement qu'il s'agit cette fois d'un chiffre tiré de l'enquête *Emploi* de l'Insee et qui porte sur les adultes dont l'emploi principal au sens du BIT correspond à une activité d'indépendant selon la nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles : d'après cette source, « *de 2013 à 2019, après la création en 2009 du statut d'auto-entrepreneur qui s'est traduite par un net regain, la part du travail indépendant dans l'emploi reste globalement stable, de l'ordre de 11 % à 12 % des personnes en emploi* » (Célérier & Le Minez, 2020). Contrairement à l'estimation produite par *Upwork* pour les États-Unis, ce chiffre porte sur un travail non salarié exercé *à titre principal*. Les présenter côte à côte sur un même support sans plus de précision est donc bien peu rigoureux.

Prenons un autre exemple, pour montrer que l'on n'est pas ici face à un phénomène anecdotique. A quelques heures du webinaire de *Comet*, le CEO de *Cherry Pick*, une autre plateforme française de *freelancing*, est interrogé par le journaliste Thomas Hugues sur le plateau de la chaîne de télévision *B Smart* :

> *<u>Question</u> : « Vous diriez que c'est vraiment un phénomène de société, la multiplication des freelances ? »*
> *<u>Réponse</u> : « Oui, pour prendre une comparaison, aux États-Unis - alors on n'est pas les États-Unis, mais c'est toujours des comparaisons assez intéressantes à prendre - c'est 37% du marché du travail qui est déjà freelance et ça sera 51% en 2027. 2027 clairement c'est demain. Et les taux de croissance des communautés de freelances sont exponentiels depuis 10-15 ans en France. Donc, il y a un vrai engouement et c'est pas un choix de société pour plus de flexibilité, c'est un choix des salariés qui passent freelances pour plus d'autonomie. Et voilà, c'est vraiment eux qui choisissent de le faire. Et donc ça c'est quelque chose qu'il faut accompagner. »*

Les chiffres sur les États-Unis sont légèrement différents de ceux mis en avant par *Comet*, et assortis cette fois d'une projection pour les années à venir. Ils proviennent très certainement d'une autre édition de *Freelancing in America*, celle de 2017, qui estime en effet à 36 % la part de *freelancers* dans la population active américaine (un chiffre proche des 37 % évoqués lors du passage sur *B Smart*) et avance pour la première fois une prévision quant à son évolution : « *at its current growth rate, the majority of the U.S. Workforce will be freelancers by 2027* » (on retrouve là aussi le chiffre du CEO de *Cherry Pick*).

Pour terminer sur la question de la référence aux États-Unis, il faut souligner qu'elle n'est pas nouvelle et qu'une recherche dans les archives de presse permet de trouver, vingt ans plus tôt, le même type d'oracle. Ainsi, un article paru dans *Les Échos* le 1er juin 2000 et consacré à *Freelance.com*, acteur français qui fut probablement la première « plateforme de *freelancing* » dans le monde (et que nous retrouverons dans la seconde partie de ce rapport), s'ouvre sur le verbatim suivant d'Alexandre Attal, alors PDG de l'entreprise :

> *« Dans l'informatique, 2 millions d'Américains sont des free-lances et, tous secteurs d'activités confondus, les travailleurs indépendants représentent 16 % de la population active. Selon le Département du travail américain, le niveau atteindra, à terme, les 50 %. »*

Bien avant les études d'*Upwork*, on mobilisait donc déjà en France les « chiffres américains officiels » pour légitimer son modèle d'activité avec l'argument selon lequel ce qu'il se passe aux États-Unis annonce inévitablement les transformations à venir en France. Précisons que nulle trace n'a non plus été trouvée dans la statistique publique américaine de cette prévision à 50 %, qu'il est assez cocasse

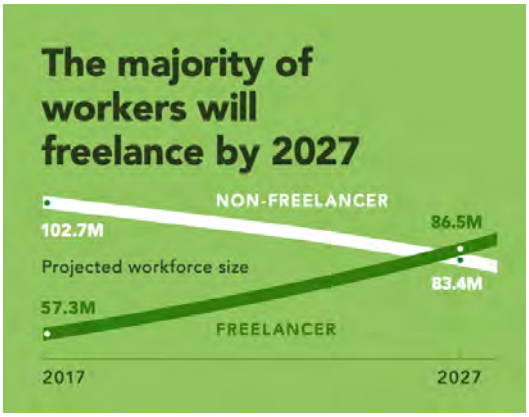
de retrouver deux décennies plus tard. Mais ce basculement apparaît-il dans les chiffres mêmes d'*Upwork* ? Les résultats de *Freelancing in America* de 2014 à 2019 (l'enquête n'a pas été reconduite ensuite) sont rassemblés dans le tableau ci-après :

Les *freelancers* aux États-Unis dans les différentes éditions de *Freelancing in America*

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de *freelancers*	53 millions	53,7 millions	55 millions	57,3 millions	56,7 millions	57 millions
Part dans la population active	34 %	34 %	35 %	36 %	35 %	35 %

Sa lecture donne une représentation sensiblement différente de ce qu'on aurait pu imaginer à la lumière des messages délivrés en France sur cette base, mais aussi, nous y reviendrons, des communiqués de presse d'*Upwork* qui ont accompagné la sortie de chacune des éditions. **Lorsque l'on compare la part dans la population active des travailleurs indépendants en France** (mesurée, rappelons-le, selon le critère de l'emploi principal), **et celle, aux États-Unis, des *freelancers*** (qui, rappelons-le également, inclut dans *Freelancing in America* non seulement les personnes dont c'est l'emploi principal, mais aussi celles ayant réalisé, au cours de l'année précédente, n'importe quel travail rémunéré supplémentaire, sans critère de durée ni de rémunération), **on ne peut qu'être frappé par la grande stabilité qui se dégage dans les deux cas**. Rétrospectivement, la prévision à dix ans formulée en 2017 par les auteurs de l'étude à partir de la petite dynamique observée par rapport aux précédentes éditions, et de quelques hypothèses très favorables, apparaît pour le moins surprenante (infographie ci-après).

Infographies diffusées par *Upwork* lors de la sortie des éditions 2017 et 2019 de *Freelancing in America :*



2017



2019

À partir de 2018, les communiqués de presse d'*Upwork* font d'ailleurs preuve d'une certaine créativité pour démontrer l'« implacable » dynamique du *freelancing* aux États-Unis. Les comparaisons avec l'année précédente sont abandonnées au profit d'un point de référence plus lointain - le point bas de la première édition en 2014 - et elles portent désormais sur le nombre de *freelancers*, et non sur leur part dans la population active (chiffre dont la dynamique est moins favorable du fait de l'accroissement de la population active américaine). C'est par exemple le cas dans l'infographie mise en valeur lors de la sortie de l'édition 2019.

Force est de constater que les très nombreuses retombées médiatiques de ces études ont largement repris l'interprétation suggérée par *Upwork*. **Le succès de cette stratégie de communication a conduit d'autres acteurs à miser sur la réalisation et la diffusion d'études régulières visant à produire une représentation chiffrée du *freelancing*.** C'est le cas de *Malt*, entreprise française qui se présente comme la plateforme de *freelancing leader* en Europe. Pour autant, et c'est un point très

intéressant, cette dernière s'est attachée à construire une représentation radicalement différente. Alors qu'*Upwork* a cherché à appréhender le *freelancing* de la manière la plus large possible, *Malt* s'est évertué à le définir non seulement comme un emploi à titre principal, mais également comme un segment spécifique du travail indépendant. Sans trop déflorer la suite de ce rapport, on peut d'ores et déjà affirmer que ces différences sont liées aux dissimilitudes des modèles d'activité de ces deux acteurs.

C'est au printemps 2017 que *Malt*, qui s'appelle encore à l'époque *Hopwork*, publie la première édition de son étude *Le freelancing en France*. Sous-titrée *« Freelance et fier de l'être. Portrait d'une nouvelle catégorie de travailleurs »*, elle a été réalisée avec *OuiShare*, collectif protéiforme et complexe d'indépendants créé en 2012 par de récents diplômés de grandes écoles pour participer à la structuration du champ de « l'économie collaborative » et faire office de *think tank* sur le sujet. C'est lors de la première édition de la *Freelance Fair,* dont *Hopwork* est partenaire, que l'étude est dévoilée au public. Tout comme le fait de faire appel à *Ouishare*, ce choix n'est pas anodin : cet événement à destination des indépendants est organisé par *Mutinerie*, l'un des premiers espaces de *coworking* parisiens, dont les fondateurs s'attachent à développer une représentation du *freelancing* comme « nouvel artisanat numérique », assez proche, dans l'esprit, de la collection d'images que nous avons obtenue plus haut en interrogeant un moteur de recherche sur le terme *freelance*. Notons par ailleurs que *Mutinerie* sera l'une des scènes de la dernière partie de ce rapport.

Les données de l'étude en question sont produites de manière très différente de celle d'*Upwork*. Contrairement à la plateforme américaine, il n'est pas question ici d'une coûteuse enquête *ad hoc* par sondage confiée à un organisme tiers et dont l'échantillon se veut représentatif de l'ensemble de la population active : la quantification de la proportion de *freelances* s'appuie sur une exploitation de la *Labour Force Survey* d'Eurostat, et donc indirectement de l'enquête *Emploi* de l'Insee qui en constitue le volet français. Elle reprend une méthode employée par une précédente étude (Leighton & Brown, 2013), commanditée par le *European Forum of Independent Professionals* (Efip), qui fédère des organisations européennes d'indépendants ; étude qui elle-même reproduit les choix opérés un an auparavant dans un autre travail, également financé par l'Efip (Rapelli, 2012). Ceux que ces deux études appellent les « *iPros* » sont concrètement définis comme des travailleurs indépendants sans employés dont l'activité ne relève pas de l'agriculture, de l'artisanat ou du commerce :

Definition of I-pros:
Independent workers without employees engaging in a service activity and/or intellectual service not in the farming, craft or retail sectors.

Tiré de Rapelli, 2012, p. 11

Plus précisément, seuls les secteurs NACE suivants sont pris en compte :

- Information and communication (NACE key J, code 58 to 63) ;
- Financial and insurance activities (NACE key K, code 64 to 66) ;
- Real estate activities (NACE key L, code 68) ;
- Professional, scientific and technical activities (NACE key M, code 69 to 75) ;
- Administrative and support services (NACE key N, code 77 to 82) ;
- Education (NACE key P, code 85) ;
- Human health and social work (NACE key Q, code 86 to 88) ;
- Arts, entertainment and recreation (NACE key R, code 90 to 93) ;
- Other service activities (NACE key S, code 94 to 96) ;

Tiré de Rapelli, 2012, p. 9

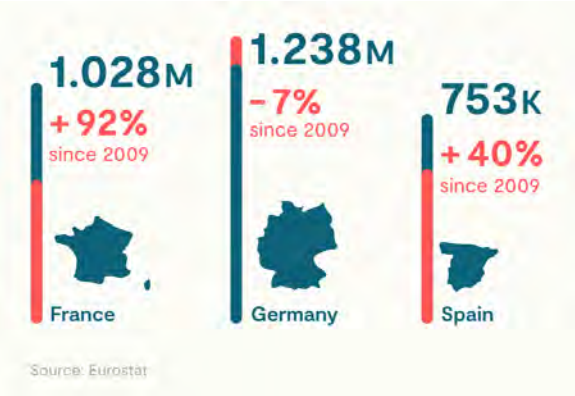
Le fait que les *iPros* de l'Efip constituent la catégorie à laquelle sont assimilés les *freelances* est peu explicite dans les différentes éditions de l'étude annuelle de *Malt*, même si la référence est généralement présente. Voici par exemple comment elle est introduite dans l'édition de 2019, via un encadré :



Tiré de l'édition 2019 de *Le freelancing en France*, p. 9

Le découpage sectoriel qu'implique le choix de cette définition n'est pas non plus clairement précisé. Dans les éditions 2017 et 2018, un paragraphe indique que *« l'étude Malt-Ouishare concerne précisément la population des freelances dans les services aux entreprises »*, *« au nombre de 490 000, d'après Eurostat »*, et qui constitue *« le groupe d'indépendants dont la croissance est la plus forte, avec une augmentation de 11,5% par an »* (p. 6 de chacune de ces éditions, dont le rédactionnel est quasi identique). Or la définition Efip dépasse le champ des services aux entreprises. Quant aux éditions postérieures, elles ne mentionnent tout simplement pas les secteurs d'activité pris en compte.

Notons au passage que, dans ce paragraphe des deux premières éditions comme dans l'encadré de celle 2019, les formulations mettant en scène *Eurostat* (*« selon Eurostat »*, *« d'après Eurostat »*) laissent penser que le calcul a été effectué par l'institut statistique européen, alors qu'il s'agit d'une analyse secondaire des données mises à disposition. De la même façon, dans la toute dernière édition, baptisée *Freelancing in Europe 2021*, et qui porte sur les trois pays dans lesquels *Malt* est implanté aujourd'hui, la mention sous les chiffres est réduite à *« source : Eurostat »* (*cf.* infographie ci-après). De fait, quand les chiffres des études *Malt* sont repris par la presse ou par d'autres d'acteurs, ils sont très souvent présentés comme provenant directement d'*Eurostat*, ce qui leur confère dès lors une forte légitimité.



Tiré de *Freelancing in Europe 2021*, p. 8

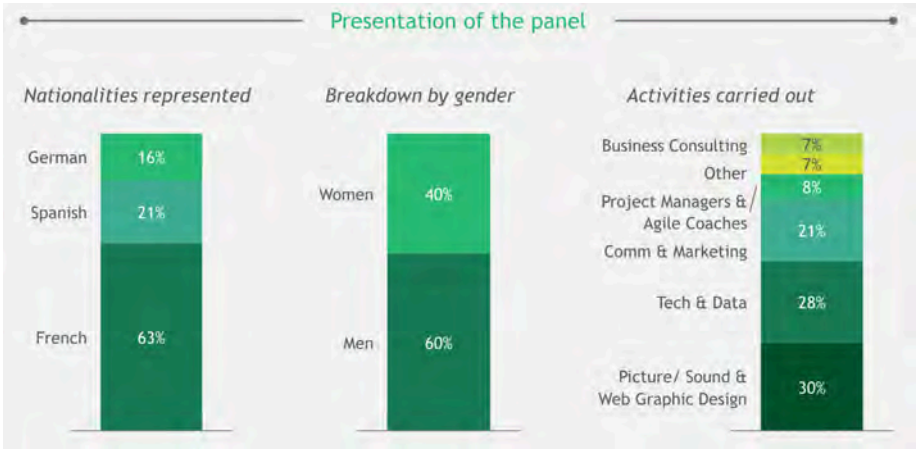
On le voit, en mettant en avant, pour dénombrer la population *freelance* en France, soit le nombre total de travailleurs indépendants, comme dans le webinaire de *Comet* évoqué plus haut, soit l'éventail sectoriel très large choisi par l'Efip, comme dans l'étude annuelle de *Malt*, il s'agit pour les plateformes de *freelancing* de construire une représentation quantitative du phénomène soutenant l'argument selon lequel il s'agit d'un mouvement majeur de transformation du travail et de l'entreprise. Leur référence récurrente à l'estimation très extensive d'*Upwork* pour les États-Unis, et à la projection de ce chiffre pour 2027, sert le même objectif. Mais revenons un instant à l'édition 2019 de l'étude *Malt*. Car le paragraphe qui surplombe l'encadré reproduit plus haut, paragraphe titré *« Qu'entend-t-on par freelance ? »*, est étrangement en décalage avec les secteurs retenus dans la définition Efip pour estimer le nombre de *freelances* :

> *« Les freelances n'ont pas de fonds de commerce, d'actifs immobilisés ou de licence permettant d'exercer une profession réglementée. Ce sont des travailleurs qualifiés issus du numérique (développeurs, data-scientists, designers, consultants, chefs de projets...) qui ont pour la majorité été auparavant salariés et qui ont choisi de se mettre à leur compte pour vendre leur force de travail aux entreprises, sans employer d'autres personnes ».* (édition 2019, p. 9)

Est ainsi opéré un glissement entre la définition extensive du *freelancing* de l'Efip, utilisée pour le chiffrage global, et une caractérisation « qualitative » resserrée autour des travailleurs qualifiés du numérique. Ce hiatus, que l'on peut repérer dans les différentes éditions annuelles de l'étude, est très intéressant. Il est révélateur des contradictions engendrées par le double objectif que *Malt* assigne à son étude en termes de communication : (1) montrer que les *freelances* constituent une population numériquement importante et croissante, et (2) montrer qu'il s'agit d'une population de « talents » dotés de compétences recherchées. En d'autres termes, il s'agit de maximiser à la fois l'appréciation quantitative et qualitative du *freelancing*, quitte à renoncer pour cela à une définition univoque.

Malt mobilise également deux sources aux statuts très différents. En effet, si les données de la *Labor Force Survey* d'Eurostat sont utilisées pour l'estimation du nombre de *freelances*, c'est à partir d'un questionnaire en ligne adressé aux individus inscrits sur la plateforme qu'est dessiné le portrait « qualititatif ». Pour la première édition, en janvier 2017, 33 000 des 40 000 *freelances* revendiqués à l'époque par *Malt* se seraient vus adresser ce questionnaire, et 1014 d'entre eux y auraient répondu (à défaut de précisions, on imagine qu'il s'agit du nombre de réponses exploitables). Dans *Freelancing in Europe 2021*, dont la passation s'est donc déroulée dans trois pays (en mai-juin 2020), le chiffre indiqué pour la France est de 1 465 répondants (pour 150 000 inscrits français revendiqués au même moment).

Les inscrits sur la plateforme doivent bien sûr former un échantillon extrêmement peu représentatif de la population *freelance* estimée à partir des données d'Eurostat selon l'entrée sectorielle retenue par l'Efip, même en ne considérant que la sous-population des « *freelances dans les services aux entreprises* » : on imagine que non seulement les inscrits sur *Malt* se concentrent dans le seul code J de la NACE (« information & communication »), mais également qu'ils n'en représentent que la partie « digitale ». L'édition 2017 de l'étude ne contient néanmoins aucune indication sur la répartition sectorielle et professionnelle des inscrits, pas plus que les éditions 2018 et 2019. Il faudra attendre l'édition 2020, menée donc cette fois dans trois pays européens, et en collaboration avec le *Boston Consulting Group*, pour avoir une indication de cette répartition. Et le « digital » y apparaît effectivement omniprésent (cf. infographie ci-après). Le glissement méthodologique par rapport à l'estimation du nombre total de *freelances* s'accompagne donc d'un resserrement saisissant du champ.



Tiré de *Le freelancing en Europe*, 2020, p. 5

Au terme de cette analyse, il ne s'agit pas de proposer une définition plus univoque et « objective » du groupe des *freelances*. On doit au contraire le considérer - je l'ai annoncé en introduction - comme une catégorie indigène dont la nature intrinsèquement floue est instrumentalisée par les acteurs qui participent à la construire. Pour autant, il ne faut pas renoncer ici à cette catégorie, car elle a un sens pour les acteurs : c'est à dessein qu'ils la mobilisent pour figurer une forme de travail qu'ils souhaitent différencier d'autres formes de travail indépendant, anciennes (agriculture, artisanat, commerce…) ou nouvelles (travail « ubérisé »).

Distinguer le *freelance* du travailleur "ubérisé"

Il est intéressant de poursuivre l'analyse en étudiant la manière dont les acteurs distinguent le *freelance* de la figure du travailleur « ubérisé ». Pour certaines plateformes de *freelancing*, il s'agit même d'un véritable *travail* de différenciation. De ce point de vue, là encore, le cas de *Malt* est particulièrement éclairant.

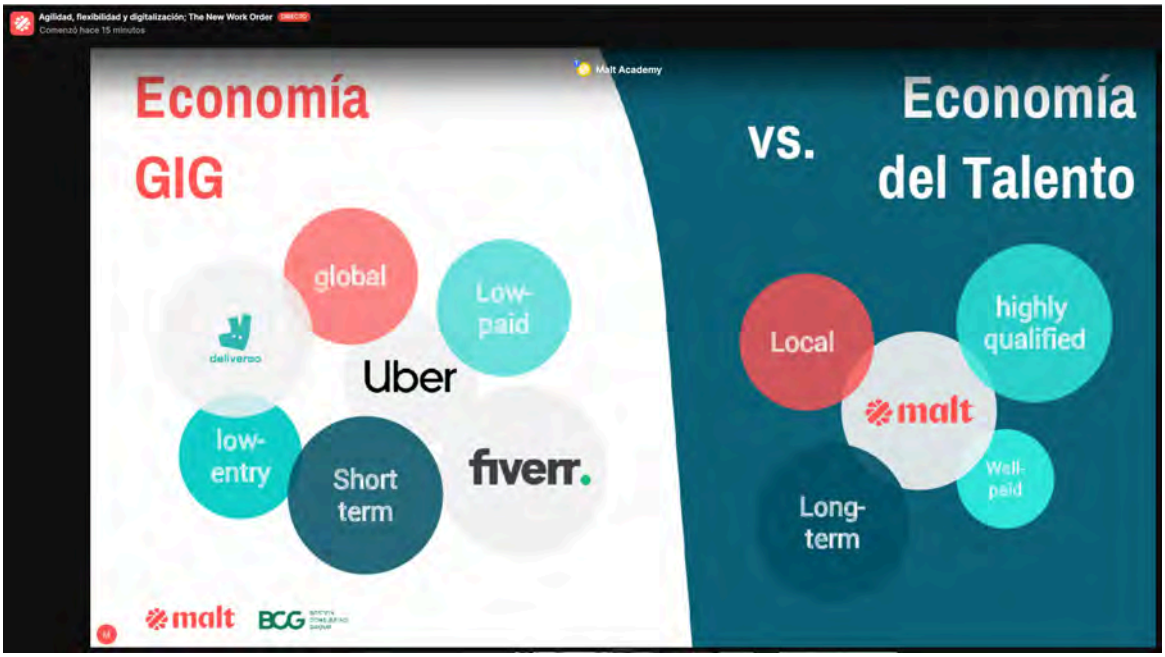
Dans le communiqué de presse qui accompagne la sortie de la première édition, en 2017, de *Le freelancing en France*, une déclaration de Vincent Huguet, CEO et cofondateur de *Malt*, est mise en exergue, comme il est de coutume dans ce type de document. Son contenu est tout à fait révélateur de ce travail de différenciation :

> *« D'un côté on a, par exemple, les chauffeurs VTC dont le statut d'indépendant permet souvent de sortir du RSA ou du chômage, et de l'autre on a des profils ultra qualifiés qui quittent un emploi salarié car ils veulent être autonomes. Ce phénomène est révélateur d'un désir d'autonomie pour toute une nouvelle génération de travailleurs qui se disent : "Je ne veux pas attendre que l'entreprise change alors je crée ma petite entreprise moi-même pour être indépendant et libre". »*

Il y aurait donc, au sein des nouveaux indépendants de l'ère numérique, deux configurations radicalement différentes. D'un côté, ceux qui subissent cette situation parce que, peu ou pas qualifiés, ils sont contraints d'accepter un travail « ubérisé » pour échapper au chômage et à la pauvreté. Et de l'autre, des *« profils ultra qualifiés »* disposant d'un pouvoir de marché et qui quittent l'emploi salarié pour l'indépendance, selon une vraie démarche entrepreneuriale, pour satisfaire un désir de liberté.

Outre le nombre total de *freelances,* calculé comme nous venons de le voir à partir des données de la *Labor Force Survey* d'Eurostat et de la définition Efip, l'étude *Le freelancing en France* met ainsi très fortement en avant la proportion d'individus ayant choisi d'être *freelance*, cette fois obtenue à partir du questionnaire en ligne adressé aux individus inscrits sur la plateforme (rappelons qu'il s'en suit un resserrement très marqué du champ). D'une édition à l'autre, ce dernier chiffre apparaît très élevé : 90 % en 2017 ; 88 % en 2018 ; 90 % en 2019.

De manière étonnante, alors que la question est comme chaque année présente dans l'enquête administrée en 2020 (*cf.* annexe ci-après), la publication correspondante (*Freelancing in Europe 2021*) ne fait exceptionnellement aucune mention de cette proportion. Dans le contexte sanitaire spécifique qui a marqué cette période, il aurait pourtant été particulièrement intéressant de voir si ce chiffre demeurait stable. Cette absence est d'autant plus paradoxale que cette édition est marquée par la volonté de produire une représentation plus construite de la différenciation entre *freelances* et travailleurs « ubérisés ». Elle met en avant en effet une opposition entre deux segments du marché du travail intermédiés par les plateformes : ***gig economy*** et ***talent economy***. Assez courante parmi les acteurs promouvant un *freelancing* « haut de gamme », cette distinction est déclinée par *Malt* dans l'ensemble des pays où la plateforme est implantée, comme en témoigne la diapositive ci-après, tirée d'une présentation de Vincent Huguet lors d'un webinaire organisé pour l'Espagne, au cours de laquelle ce dernier s'est attaché à démontrer *« la no uberización del talento freelance »*.



Copie d'écran lors d'un webinaire organisé par *Malt* Espagne (27 janvier 2021)

On le sait, « *gig* » est un terme anglais d'argot musical apparu dans les années 1920 et couramment utilisé pour désigner un engagement d'un seul soir (c'est une forme abrégée du terme anglais « *engagement* »), payé une fois la prestation terminée. C'est en référence à cela que l'expression « *gig economy* » a été popularisée pour décrire les « petits boulots » à la demande intermédiés par les plateformes numériques. En l'opposant à une *talent economy* l'accent est mis sur la connotation négative qu'a prise le terme, décrivant le travail de plateforme précarisé, subi et mal payé. L'exemple classique est le livreur à vélo ou le chauffeur VTC, comme dans le verbatim cité plus haut de Vincent Huguet, mais on notera également la présence, dans la diapositive ci-dessus, de *Fiverr*, plateforme de *freelancing* jugée « bas de gamme » (nous retrouverons cette plateforme dans la seconde partie de ce rapport).

La notion de *talent economy* trouve ses racines en dehors des plateformes numériques. Elle s'inscrit notamment dans la mode managériale qui conduit depuis quelques années les RH à mobiliser le registre mélioratif des « talents » : il est devenu une norme de parler dans les grandes entreprises de *« talent acquisition »* et de *« talent management »*, fonctions équipées par des solutions numériques reprenant la même sémantique (*Taleo*, *Talentsoft*…). Mais elle dispose aussi d'une parenté avec les travaux de Richard Florida sur la « classe créative », qui place également la notion de « talent » au centre de son livre à succès (Florida, 2005). Une partie des thèses qu'il défend est d'ailleurs reprise dans les discours récents sur le *« Future of Work »*, dont les nouveaux intermédiaires du marché du travail, et parmi eux particulièrement les plateformes de *freelancing*, sont parmi les principaux producteurs. Ces dernières mobilisent largement cette rhétorique des *« talents »* pour se différencier des autres plateformes de travail. Certaines ont même adopté des noms dérivés de ce champ lexical, comme *Toptal* (dont le slogan est *« Hire the Top 3% of Freelance Talent »*) ou encore *cremedelacreme* en France. Quant à *Upwork*, l'entreprise a déposé le slogan *« In-demand talent on demand »*, adaptant une expression (*« Talent on demand »*) très présente depuis une dizaine d'années dans la littérature managériale, à la suite du livre éponyme de Peter Cappelli (2008).

Il est intéressant de noter que l'on retrouve ce type de distinction dans l'un des premiers rapports institutionnels français consacrés aux dimensions emploi et protection sociale des plateformes numériques : le rapport Igas 2016 (Amar & Viossat, 2016). Ce dernier propose en effet une typologie

opposant notamment les services de *jobbing* et de microtravail aux plateformes de *freelancing*, qui *« apparient, pour leur part, une offre et une demande de prestations de services à haute valeur ajoutée »* (*op. cit.*, p. 21). Notons au passage que l'exemple de plateforme de *freelancing* donné par le rapport est justement *Malt* (*Hopwork* à l'époque)[5].

Le constat fait ici rejoint largement celui de Pongratz (2018). En analysant les stratégies discursives des grandes plateformes de *freelancing* opérant sur le marché international, ce dernier note un recours massif et systématique à la rhétorique des « talents » : *« Freelance platforms in particular promote their workforce as 'talented freelancers' (Guru, Freelancer, iFreelance), 'talent on demand', 'elite freelance talent' (OneSpace), 'earth-sized talent pool', 'talented professionals' or 'skilled experts' (Upwork) »* (*op. cit.*, p. 65). Il faut noter que Pongratz s'intéresse aux discours de différenciation vis-à-vis du *« crowd work »* (nous revendrons sur cette notion dans la partie suivante) plutôt que de la *« gig economy »*. Au sein de l'échantillon de plateformes de travail en ligne qu'il observe, il note ainsi : *« Freelance platforms tend to avoid crowd terminology systematically »* (*op. cit.*, p. 64).

Revenons à la stratégie de communication de *Malt*. À l'occasion du *Talent Economy Summit*, organisé le 13 avril 2021, un échange est organisé entre la *Chief Marketing Officer* de la plateforme et un universitaire allemand se présentant comme *« Professor of Digital Transformation »*. Le début de cet échange est tout à fait significatif de la volonté d'opposer le plus abruptement possible deux types de « travail de plateforme » :

> Question (CMO *Malt*) : *« We hear and we read a lot about the gig economy and both opportunities and risks that gig platforms create, and I was wondering, Frank, if you could give us your economist point of view on what is the difference, what are the differences between the gig economy and the talent economy as we discuss it today ? »*
>
> Réponse (« *Professor of Digital Transformation* ») : *« Yeah, well, thank you very much for the invite, great pleasure to talk about the talent economy from an economist perspective. So I think it's first important to note that there are several types of so-called online labor markets, and these online labor markets that differ in the type of services exchanged, and also the level of skills that are required to perform jobs on these markets. Now, consider two extreme cases. Let's take Malt as a talent economy marketplace and contrast this with a typical gig economy platform. Let's first go to Malt. So on Malt projects are typically complex and they require expert skills. So, for instance, the data that we observe, we see that the top three categories of Malt are software development, graphic design and marketing and communication, so expert level jobs. Consider now gig economy platforms and, typically, the tasks, there, are relatively simple, repetitive and only take a few seconds. So the typical tasks I came recently across studying the gig economy was that online workers had to indicate the gender of individuals on a couple of thousands photos. Right ? So these are two examples. And these different skill levels that are required to perform a job are crucially important because the bargaining position of freelancers, the wage and also the working conditions of online freelancers depend on the skills that are required. And so, based on this, it's not surprising that we see in the data that due to this different bargaining position on talent marketplaces such as Malt, compared to gig economy platforms, that we observe higher wages and also better working conditions. So these are the main differences between the talent economy on the one hand and the gig economy on the other. »*

[5] Deux des cofondateurs de *Malt*, ainsi que le directeur des opérations, ont été auditionnés dans le cadre du rapport.

Au total, l'observateur ne peut être que frappé par la constance avec laquelle les plateformes de *freelancing* en général, et *Malt* en particulier, travaillent à produire une analyse de leur activité les différenciant des formes de travail « ubérisé », qu'elles se situent localement (livraison à vélo, VTC…) ou en ligne (microtravail). On pourrait résumer de la façon suivante le tableau très contrasté qui est diffusé. Le « talent », expertise à forte dimension « digitale » logée dans une individualité, confère au *freelance* une position de marché favorable qui lui permet d'exercer librement ses choix professionnels. À l'inverse, le travailleur « ubérisé », sans qualités *distinctives*, se voit assigner des tâches courtes et simples pour lesquelles il est interchangeable. Il subit une indépendance qui n'est que formelle, son travail étant algorithmiquement subordonné.

Le développeur : figure sublimée du *freelancing*

Si la représentation du *freelance* est construite *contre* la figure repoussoir du « travailleur ubérisé », elle s'appuie également sur une référence positive : les développeurs. Cette appellation a largement supplanté celle d'« analyste-programmeur » qui s'était diffusée en France à partir du début des années soixante, pour culminer au milieu des années quatre-vingt, et qui est aujourd'hui très marginalement utilisée. Ce basculement de vocabulaire est concomitant d'un processus de **revalorisation du métier à partir des années quatre-vingt-dix dans le contexte du déploiement du *World Wide Web*.**

L'amusant témoignage de Jean-Patrick[6] (entretien, mars 2019), développeur *freelance* expérimenté, est tout à fait significatif de cette évolution :

> *« Les développeurs (…) ont été considérés longtemps comme des ouvriers, en mode : "Fais comme ça, c'est comme ça qu'il faut qu'on fasse. Et j'ai pas envie que tu réfléchisses, et tu fais comme ça !" Et on embauche des ingénieurs, et des Bac+5 et des je sais pas quoi, et on leur dit de…, de faire un truc répétitif comme dans une usine : enfin… C'est limite un peu ça, des fois. Donc c'est normal si ça marche pas, quoi ! T'as pas fait 5 ans d'études, (…) on t'a pas appris à résoudre des problèmes hyper compliqués, pour te retrouver dans une boîte à faire des choses où tu dois pas réfléchir, quoi .(…) Donc il fallait tout de suite arriver à un step de management pour pouvoir être considéré et estimé comme quelqu'un qui en valait la peine, quoi ! (…) C'était une porte d'entrée, mais derrière, il fallait être chef de projet très vite, et… Et du coup, c'était problématique, parce que tous les gens expérimentés devenaient chef de projet, donc tout le boulot était fait par des juniors ou de débutants.*
>
> *(…) Et je pense que ce qui s'est passé, c'est que la pénurie de développeurs, en fait, a créé une montée des prix. Il y a un moment donné, en fait, où le développeur est devenu mieux payé que le chef de projet. Et je pense que le tournant, il s'est passé un peu à ce moment-là, où finalement, on s'est dit : "Ben en fait, c'est mieux payé d'être développeur que d'être manager : et ben du coup, là, je peux me voir à long terme !" Et du coup, ça devient valorisant d'être développeur.*
>
> *Et je vais te faire une aparté assez drôle : c'est que j'ai eu une période de célibat, et j'ai rencontré une Américaine – je pense que les Américains étaient en avance sur nous – et du coup, quand je l'ai… Tu vois, toutes les Françaises que j'ai rencontrées, quand j'ai dit que j'étais développeur, elles…, elles voyaient le truc négatif, genre : « Ah, développeur… ». Genre, c'est un peu la loose, quoi. Et j'ai rencontré une Américaine, et je lui ai dit que j'étais développeur, et genre, les yeux qui brillaient, genre : "Oh ! Développeur !" Tu vois ? Et je pense qu'il y a vraiment eu ce truc où on est en train de changer de statut, où développeur, maintenant, devient un peu le… la pièce maîtresse, le roi de l'entreprise. »*

Pour le dire très vite, le web et ses technologies nouvelles ont engendré un effet d'appel massif sur le marché du travail informatique, et bien que la question récurrente des « pénuries de main-d'oeuvre » dans ce secteur soit plus complexe que la simple résultante d'une tension entre offre et demande (Zune, 2006), cette configuration a donné aux développeurs un évident **pouvoir de marché**, qui les a fait passer au statut de « talents » évoqué plus haut. Ceci a constitué un contexte très favorable au développement du travail indépendant dans les services numériques aux entreprises, donnant aux

[6] Les prénoms utilisés sont des pseudonymes destinés à préserver l'anonymat des personnes.

informaticiens la possibilité, par la liberté ainsi acquise, de nourrir la **dimension passionnelle** qui leur a généralement fait choisir ce métier, et que la quasi-totalité des développeurs rencontrés dans le cadre de cette enquête a spontanément évoquée.

La trajectoire de Patrice, 25 ans d'expérience, développeur d'une génération où l'on ne se dit pas *freelance* mais simplement « indépendant », illustre le fait que l'on peut aujourd'hui faire durablement carrière dans le développement, et que l'indépendance est souvent le moyen de réaliser professionnellement sa passion. Patrice découvre l'informatique à quatorze ans sur son Thomson MO5 (un des premiers micro-ordinateurs grand public disponibles en France), qu'il nourrit des *listings* de programmes trouvés dans *Hebdogiciel*, fameux fanzine informatique des années quatre-vingt qui publiait des pages entières de code. Trente-cinq ans plus tard, la passion est toujours là (entretien, mai 2019) :

> *« J'apparais comme passionné, par contre, parce que c'est vrai que j'ai travaillé toujours un petit peu…, j'ai un peu choisi les projets qui m'intéressaient, et les technos qui m'intéressaient. (…) J'ai pas trouvé le CDI idéal, en fait, hein. Et qui corresponde à ce qu'on peut faire en tant qu'indépendant, surtout, aussi, je pense. En fait, c'est pas que le prix, hein. Moi, je cherche un CDI où je m'éclate, où j'ai plusieurs technos, où j'ai un rôle intéressant dans la boîte, et tout ça. (…) Et puis, il faut évoluer ! (…) Je me forme actuellement, par exemple, sur les technos Android. Ce week-end, j'ai fait du Android Studio tout le week-end, j'ai essayé Kotlin, Dart, Flutter, les derniers trucs qui vont sortir sur Fuchsia.(…) Je fais quand même de l'informatique par passion, donc j'essaie de maintenir mon niveau de connaissances ».*

Laurent, jeune développeur *freelance* IOS voit, lui une forme de « magie » dans son activité (*podcast*, octobre 2020) :

> *« Le développement, c'est la chose, je pense, la plus proche qu'on a aujourd'hui de la magie. C'est-à-dire que quand t'es développeur, c'est quelque chose qui me fascine à moi, c'est pour ça que je me suis orienté dans le développement, c'est qu'on a la capacité d'avoir une idée, de développer cette idée, d'appuyer sur un bouton et de mettre cette idée-là dans les mains de milliers, voire de millions, voire de milliards de personnes pour certaines boîtes. Et ça, c'est quelque chose qui fait rêver, tu vois. C'est vraiment un truc, t'as l'impression que c'est magique. »*

Tout ceci concourt à faire du développement une activité porteuse de sens, pour soi mais également socialement, souvent associée à une vision renouvelée de l'artisanat (comme en témoigne le mouvement *« software craftmanship »*, sur laquelle nous reviendrons dans la dernière partie de ce rapport). Combinées avec le pouvoir de marché dont disposent les développeurs, ces caractéristiques ont conduit de nombreux observateurs à les comparer aux « **sublimes** », ces ouvriers très qualifiés du XIXe siècle, imprimeurs ou mécaniciens, qui pouvaient, dans une configuration de marché similaire, maîtriser leurs engagements et leur mobilité, concilier travail et projets personnels, et qu'un ouvrage de Bernard Gazier (2003) avait remis en lumière. *« Stéphane Veyer*[7] *nous appelle les "sublimes" »* me confiait ainsi en début d'enquête le cofondateur d'un collectif de développeurs que nous croiserons dans la dernière partie de ce rapport.

[7] Stéphane Veyer a été pendant presque dix ans directeur général de *Coopaname*, Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE) parisienne emblématique qui a notamment été étudiée par Antonella Corsani et Marie-Christine Bureau (2015). Il est aujourd'hui conseiller stratégique d'une structure du même type, mais d'échelle européenne : *Smart*.

Autre exemple, dans un document publié par *Malt* en 2018 et titré *Se transformer avec les freelances*, un extrait d'entretien avec Denis Pennel[8] développe également cette idée :

> Question : (…) *« Certaines entreprises ont beaucoup de mal à recruter certains profils, surtout dans les métiers de l'IT et de la data science, même en freelance. Pourquoi ? »*
>
> Réponse : *« On assiste en quelque sorte à un retour des "sublimes", ces ouvriers émancipés du XIXème siècle, hyper qualifiés et très recherchés, qui étaient maîtres de leur mobilité et de leurs engagements. Ils n'admettaient de travailler que pour une durée qu'ils fixaient eux-mêmes et ils choisissaient leur patron. Les freelances ne sont pas sans rappeler cette économie des "sublimes" »*

Dès la première édition de *Le freelancing en France*, les développeurs apparaissent comme la figure sublimée du *freelance*. L'étude souligne leur pouvoir de marché : *« Très sollicités sur le marché du travail — certains profils de développeurs ou data scientists sont sollicités quotidiennement par des recruteurs —, ils ont appris à imposer leurs conditions à leurs employeurs ou leurs clients. Faute d'avoir accès aux talents dont elles ont besoin, les entreprises doivent concéder plus de flexibilité et d'autonomie à ces travailleurs particulièrement recherchés »* (p. 10). Elle indique également qu'ils sont ***« 97% à avoir choisi leur statut d'indépendant »***, sept points de plus que la moyenne (sachant que les développeurs constituent à l'époque la population la plus nombreuse parmi les inscrits sur *Malt*, et tirent donc fortement cette moyenne vers le haut).

L'étude présente par ailleurs les développeurs comme des précurseurs, formant la plaque avancée des transformations à venir du travail. L'encadré qui leur est consacré est ainsi titré *« Les développeurs informatiques, des pionniers du futur du travail ? »* (p.10). Pour les rédacteurs la réponse ne fait aucun doute :

> *« À bien des égards, les développeurs informatiques et autres ingénieurs IT sont des pionniers du futur du travail. Ils "font" le numérique, en développant et en utilisant les outils numériques. Surtout, leurs aspirations et revendications, exprimées "en avance de phase", contribuent à la transformation à terme des conditions de travail de tous les autres actifs.*
> *(…)*
> *Ils ont, en particulier, été les premiers à demander à pouvoir travailler à distance. Leur besoin d'autonomie et de responsabilité a donc devancé les aspirations du reste de la population. Ils ont aussi été les premiers à utiliser les outils de travail collaboratif, comme Slack et Github, qui leur permettent de travailler à distance au sein d'une équipe disséminée géographiquement. Ces outils collaboratifs sont désormais utilisés plus largement, bien au-delà du cercle des développeurs IT. »*

Des modes managériales se sont récemment inspirées du développement informatique pour transformer l'organisation du travail dans la grande entreprise, en y diffusant notamment une version déformée de l'*agilité* (Ughetto, 2018). Mais c'est une thématique un peu différente, et particulièrement chère aux plateformes de *freelancing*, qui est développée ici : celle du « *Future of Work* ». Nous retrouverons cette question dans la suite de rapport, mais remarquons dès maintenant que dans un monde qui a connu la pandémie de Covid-19, cette rhétorique a aujourd'hui pris une toute autre dimension, permettant à ces plateformes d'intensifier le discours qu'elles avaient bâti à partir des développeurs, et de le généraliser à l'ensemble des *freelances*.

[8] Directeur général de la *World Employment Confederation*, organisation patronale internationale du secteur privé de l'emploi et du recrutement.

La figure du *freelance* était jusque récemment dominée par les photographes, les journalistes et les professionnels de la culture. Autant d'activités socialement valorisées et caractérisées par une forme revendiquée de liberté, mais souvent associées à des situations d'emploi précarisées. On pourrait renvoyer ici à la formule des « intellos précaires » popularisée par le livre d'Anne et Marine Rambach[9]. Aujourd'hui, la catégorie *freelance* apparaît largement préemptée par les métiers du numérique. Mieux : alors que l'image du *freelance* était celle d'un marginal, d'un franc-tireur, il est aujourd'hui présenté comme le vecteur des transformations modernes du travail, appelées demain à faire norme. Le développeur apparaît comme **l'icône de cette *talent economy* qu'il s'agit de distinguer de la *gig economy***, présentée comme le scénario dégradé d'un travail déqualifié et parcellisé par la transformation numérique. C'est la raison pour laquelle la suite de ce rapport est principalement consacrée à cette catégorie de *freelances*, choix qui se justifie également par le fait qu'elle constitue généralement le coeur des principales plateformes de *freelancing*.

[9] *Les intellos précaires,* Fayard, 2001. Pour un regard sociologique sur le sujet, on pourra lire la thèse de Cyprien Tasset (2015).

Seconde partie

La plateformisation des prestataires indépendants de services numériques

Les SSII, acteurs dominants des services numériques aux entreprises

Le secteur d'activité aujourd'hui communément appelé « services numériques », catégorie qui tend à supplanter celle, plus ancienne, de « services informatiques aux entreprises », s'est constitué autour d'un type d'entreprises bien particulier, longtemps conventionnellement qualifiées de « **SSII** », pour « Sociétés de Services en Ingénierie Informatique ». Notons que l'on trouvait d'autres façons de développer l'acronyme, notamment « Sociétés de Services d'Ingénierie et d'Informatique », subtile variante privilégiée par le syndicat professionnel du secteur pour mettre en avant le fait que certains de ses membres couvraient un champ plus large que la stricte ingénierie *informatique* (*Altran*, *Alten*, etc.).

En 2012, ce syndicat, qui regroupe également les éditeurs de logiciels, a proposé une nouvelle appellation en lieu et place de celle de « SSII » : « **ESN** », pour « Entreprises de Services du Numérique ». Il s'est par ailleurs lui-même rebaptisé en ce sens : de « Syntec informatique », il est devenu « Syntec numérique ». Ce faisant, il actait le basculement sémantique de l'« informatique » vers le « numérique », basculement lié à l'expansion des activités s'appuyant sur la numérisation de l'information ; le terme d' « informatique » se repliant dans ce contexte sur son sens originel de science et technique. Une distinction a par ailleurs été introduite par Syntec numérique entre « ESN » et « ICT » pour désigner spécifiquement les sociétés d'Ingénierie et de Conseil en Technologies.

Cette tentative d'abandon de l'expression « SSII » doit aussi être interprétée à l'aune de **la mauvaise image que véhicule ce type d'entreprise, en particulier auprès des travailleurs du secteur** : les forums informatiques regorgent de témoignages souvent très négatifs sur les expériences vécues dans ces entreprises, souvent décrites comme des intermédiaires sans valeur ajoutée mais à forte marge entre un commanditaire et le consultant réalisant le travail. La nature de ces témoignages n'a néanmoins pas fondamentalement changé avec la nouvelle appellation introduite par Syntec, et l'expression « SSII » reste très largement utilisée aujourd'hui. Les deux acronymes seront utilisés indifféremment dans la suite de ce rapport.

La force des critiques à l'égard des SSII est à la mesure de la place qu'elles occupent sur le marché du travail. Depuis les années soixante-dix, **elles constituent le pivot du système d'emploi informatique français** (Fondeur & Sauviat, 2003 ; Fondeur, 2013). Les services aux entreprises ont eu un poids déterminant dans la dynamique de longue période de l'emploi informatique, et ceci essentiellement par le biais des SSII. Ces dernières ont ainsi longtemps constitué pour les jeunes diplômés un passage obligé, une forme de sas d'entrée sur le marché du travail.

Les services numériques aux entreprises sont aujourd'hui caractérisés par la présence de structures géantes, résultat d'une longue **consolidation du secteur marquée par des opérations de rapprochement entre entités de très grande taille**. Ainsi, dans le classement 2020 des ESN et ICT publié par Syntec numérique et KPMG, dont un extrait est reproduit ci-après, les chiffres d'affaires 2019 France des onze premiers groupes dépassent le milliard d'euros. Depuis l'établissement de ce tableau, *Capgemini* a acquis *Altran* via une OPA et ce dernier a été rebaptisé au printemps 2021 *Capgemini Engineering*. Cette opération, qui a créé une entité employant 265 000 personnes dans le monde et réalisant un chiffre d'affaires global avoisinant les 20 milliards d'euros, illustre parfaitement la dynamique de concentration qui a marqué l'histoire des grands acteurs du secteur[10].

[10] La précédente acquisition majeure de *Capgemini* était *Ernst & Young* en 2000.

Rang	ESN & ICT	Chiffre d'affaires France en milliers d'euros
1	CAPGEMINI	3 017 000
2	SOPRA STERIA	2 216 926
3	IBM	2 135 900
4	ATOS	1 788 000
5	ACCENTURE	1 785 557
6	SCC	1 672 954
7	ECONOCOM	1 545 000
8	ORANGE BUSINESS SERVICES	1 487 000
9	CGI	1 185 928
10	ALTEN	1 125 000
11	ALTRAN	1 042 000
12	INETUM (Anciennement GFI)	925 509
13	AXIANS	920 000
14	AKKA TECHNOLOGIES	661 000
15	COMPUTACENTER	645 000

Pour autant, les services numériques aux entreprises sont également marqués par une dynamique très forte de création d'entreprises et la présence de nombreuses PME et TPE. Cet ensemble forme une écologie complexe, largement segmentée selon la taille des entreprises clientes (aux grandes SSII les grands comptes), mais également marquée par des **relations de sous-traitance conduisant les petits acteurs à travailler sur des projets grands comptes par l'intermédiaire des grandes SSII**. Les services achats des grands groupes limitent en effet le choix des prestataires intellectuels à une liste d'acteurs préalablement *référencés*. Cette procédure est censée sécuriser les différentes dimensions de cette externalisation, juridiques en particulier. Mais le référencement d'un prestataire est un travail de longue haleine pour les deux parties : *« Un contrat cadre, c'est deux ans de travail et des dizaines de workshops avec le juridique ! »*, explique un responsable grands comptes du secteur (entretien, mai 2021). Ceci implique que le nombre de prestataires référencés soit limité, et que ces derniers couvrent donc la palette de compétences la plus vaste possible.

Cette configuration permet aux grandes SSII de se poser en intermédiaires incontournables pour l'accès aux grands comptes, et de sous-traiter ensuite les prestations demandées à des acteurs de plus petite taille, en prélevant une marge au passage. **Il n'est pas rare que cela aboutisse à des formes de sous-traitance en cascade**. Les entretiens menés lors de cette enquête, mais également lors des précédentes (Fondeur & Sauviat, 2003 ; Fondeur, 2013), ont permis de récolter de nombreux témoignages en ce sens. Voici par exemple celui de Jean-Patrick, développeur expérimenté déjà mentionné plus haut, qui raconte la manière dont il a obtenu son premier emploi :

> *« J'ai mis mon CV sur Monster, et j'ai commencé dans une petite SSII, qui avait l'air très sympa ; qui m'a mis, euh, qui m'a mis chez un client final, qui était Groupama, et qui…, qui passait par un intermédiaire, en fait. Déjà, elle… Enfin, déjà, moi…, j'étais salarié de la SSII, elle-même passait par un intermédiaire, qui était référencé chez Groupama, qui me…, qui avait déjà une casquette d'intermédiaire. Avec tous les clichés possibles de la SSII, qui…, qui a modifié mon CV en mettant les compétences que cherchait le client, en me rajoutant de l'expérience : j'avais deux ans d'expérience, alors que je sortais de six mois de galère tout seul dans ma chambre d'étudiant. »*

On observe particulièrement ce type de configuration dans le cadre de **prestations dites d'« assistance technique », où les SSII agissent essentiellement en tant qu'intermédiaires du marché du travail** (Fondeur, 2013). Cette activité consiste en effet à placer leurs salariés en tant que

consultants chez des clients qui valident leurs profils et les intègrent dans leurs équipes pour un temps donné en étant facturés à la journée selon un TJM (Taux Journalier Moyen). C'est ce que l'on appelle la « **régie** », par opposition au « **forfait** », où une SSII prend en charge tout ou partie d'un projet, qui est alors intégralement réalisé par ses propres équipes (normalement sans regard du client sur les profils), avec une obligation de résultat et une facturation forfaitaire.

Les salariés des SSII décrivent souvent ces dernières comme de simples **structures de placement et de portage administratif et salarial**. Les consultants qui travaillent en régie le font dans les locaux du client, et le commercial qui les a placés constitue souvent le seul point de contact avec la SSII, qui est pourtant formellement leur employeur. Les « intercontrats » sont les seuls moments où ils sont susceptibles de fréquenter les locaux de la SSII, et, même en dehors du contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19, il a toujours été fréquent qu'ils passent plutôt ces périodes à leur domicile. Dès lors, les consultants en SSII perçoivent généralement ces dernières comme des entités sans collectif de travail, et les assimilent davantage à des intermédiaires qu'à des « entreprises ». C'est de fait plutôt envers le client, dans les locaux et avec les équipes duquel ils travaillent, qu'ils peuvent développer le sentiment d'appartenir à une entreprise et à un collectif de travail.

Ceci est accentué par le **fort *turnover*** qui caractérise les SSII. Il est très variable, notamment selon la situation conjoncturelle, mais le chiffre moyen couramment admis depuis des années dans le secteur est de 25 % par an, alors que les contrats de travail proposés sont presque exclusivement des CDI. Selon Alexandre (2001), dans le champ de l'emploi informatique, les SSII représentent la grande majorité des entreprises qui recrutent, mais les entreprises utilisatrices[11] concentrent la moitié des emplois. *« Volontairement ou non, les SSII sont des lieux de passage »*, résume l'auteure. *« Seul 1 % de l'effectif des SSII quitterait l'entreprise pour cause de départ à la retraite (contre 10,4 % en moyenne) »*, précise Zune (2006). On ne fait donc pas carrière en SSII.

Les pratiques de ces acteurs sont spécifiques d'une activité d'intermédiation (Fondeur, 2013). **Le recrutement est de fait un élément constitutif de leur cœur de métier et il s'articule à une activité de veille constante du marché du travail** : il s'agit moins de recruter pour un besoin précis que de repérer des profils facilement employables et de se mettre en position de les capter rapidement. Les SSII recherchent en permanence des candidats et mobilisent pour cela une grande variété de canaux de recherche. Elles ont recours à la publication d'offres d'emploi, mais de manière très particulière : leurs annonces ne correspondent pas systématiquement, tant s'en faut, à un emploi vacant (Fondeur & Tuchszirer, 2005, p. 95). Une étude de l'*Apec* a ainsi relevé que, sur la base des seules offres d'emploi publiées par son biais, on comptait dans les activités informatiques plus de 1,5 poste offert par recrutement effectif, alors que ce rapport n'était que de 0,9 tous secteurs confondus (Bonnevaux & al., 2006). En parallèle, les SSII utilisent massivement les canaux permettant d'atteindre ceux qu'il est maintenant convenu de désigner par l'expression oxymorique de « candidats passifs » : CVthèques, réseaux sociaux numériques (notamment *LinkedIn*), mais aussi l'ensemble du web ouvert ; les *sourcers* des SSII étant aujourd'hui devenus experts dans la mobilisation des moteurs de recherche pour dénicher des profils sur tous types de supports (pages personnelles, forums, blogs, sites spécialisés tel *Github*, etc.). Ils entretiennent aussi leurs propres réseaux de contacts auprès desquels ils diffusent leur besoin, offrant parfois de rémunérer la cooptation.

L'objectif pour les SSII est de constituer ainsi un réseau étendu de professionnels qu'elles peuvent solliciter et, le cas échéant, **recruter rapidement en synchronisant le contrat de travail avec le consultant et le contrat commercial avec le client**. Cette forme de recrutement « juste à temps »

[11] C'est de cette manière que l'on nomme les entreprises clientes qui accueillent les consultants placés par les SSII.

implique que des échanges et entretiens avec les candidats potentiels aient souvent lieu en amont de l'expression formelle d'un besoin client, de manière à pouvoir proposer très rapidement des profils « qualifiés ». Une pratique courante est également que les commerciaux des SSII présentent aux clients potentiels les profils de ce vivier sous forme de « dossiers de compétences » aux couleurs de la société de service, laissant penser qu'ils en sont déjà consultants. Il est généralement demandé aux candidats de renseigner eux-mêmes ce document, lors de leur premier contact avec la société, comme s'ils s'inscrivaient à un service de placement. On peut de fait considérer que les SSII sont des **entreprises-plateformes** mobilisant des formes traditionnelles d'emploi salarié (CDI) pour répondre aux demandes d'externalisation de leurs clients. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce modèle a constitué une des références mobilisées dans la négociation et la construction du CDI intérimaire (Sarfati & Vivés, 2016, p. 23).

Les grandes SSII organisent par ailleurs la division internationale du travail informatique via des chaînes de sous-traitance à l'échelle globale, mais aussi en « internalisant » ce mode d'organisation (Berrebi-Hoffman, Lallement & Piriou, 2010). Fin 2020, les effectifs *offshore* de *Capgemini* représentaient ainsi 53 % de l'ensemble, chiffre mis en avant par le groupe comme l'indicateur d'un modèle d'activité efficient. Berrebi-Hoffman, Lallement & Piriou avaient repéré les prémisses de ce mouvement : « *Bien que cette stratégie soit récente, les éléments que nous avons recueillis vont dans le sens d'une stratégie de signature de contrats globaux (contrats-cadres) auprès de clients internationaux, contrats comprenant un taux contractuel d'offshore* » écrivaient-ils (*op. cit.* p. 30). Ces pratiques peuvent elles aussi être considérées comme des formes de plateformisation, mais à échelle mondiale ; et, une nouvelle fois, la décision d'externalisation et la nature de la demande du donneur d'ordre apparaissent structurantes.

Des *freelances* d'abord "plateformisés" par les SSII

Compte tenu de leur appétence pour la sous-traitance, les SSII ont naturellement intégré le travail indépendant dans leur modèle d'activité à partir des années quatre-vingt-dix. Elles ont ainsi fonctionné comme des plateformes pour les *freelances* bien avant les « plateformes de *freelancing* » proprement dites. Ceci invite à réfléchir à la notion de *plateforme*, dont le sens a été accaparé par les nouveaux acteurs numériques. Nous y consacrerons le chapitre suivant. Voyons d'abord ici comment les *freelances* ont été « plateformisés » par les SSII.

Les chaînes de sous-traitance en cascade allant d'une SSII référencée par un grand compte jusqu'à un indépendant ne constituent pas un phénomène nouveau : comme précisé dans le chapitre précédent, j'ai rencontré cette configuration dans des enquêtes menées dans la première décennie des années 2000. Le témoignage de Patrice, développeur doté de 25 ans d'expérience rencontré en mai 2019 et déjà cité dans les pages précédentes, confirme ces pratiques anciennes : lui a travaillé en tant qu'indépendant par l'intermédiaire de SSII, généralement de taille moyenne, à partir de 2005. Sa toute première expérience de ce type était une prestation au forfait via un éditeur de logiciel, mais la logique était la même.

> *« La petite boîte avec qui j'ai démarré à Lyon, c'est pareil. C'était une petite boîte au départ, maintenant ils sont une centaine. Mais c'est pas une SSII, hein, c'est un éditeur, par contre. Et en fait, j'ai pas démarré en presta' chez un client, pas vraiment : j'ai démarré en sous-traitance sur un projet au forfait. Eux, ils avaient vendu un projet au forfait, et ils me l'ont donné en sous-traitance. C'est moi qui ai fait le projet pour [grande enseigne de l'ameublement]*, en fait. Et eux, ils vendaient à [grande enseigne de l'ameublement].*
> *(…)*
> *On avait chiffré 200 jours ; je suis allé les voir, pour réaliser le truc : c'était une extension d'un ERP** Gold, pour la distribution. Gold, c'est très connu, hein. C'est un ERP qui est très utilisé dans la distribution, pour gérer les soldes, les commandes spéciales, etc..*
> *(…) A l'époque, l'extension existait, hein, en actif chez Gold, mais elle était un peu…, elle était mal faite. Elle convenait pas. Donc [grande enseigne de l'ameublement] en avait demandé une sur mesure. Et ils avaient dû vendre ça…, un bon paquet de fric. Mais quand on a chiffré, euh, 200 jours, moi, j'ai vendu mes journées à…, j'imagine un bon paquet de fric moins cher qu'eux. Donc ça leur permettait aussi… (…) Ils taillaient leur com' tout de suite, quoi. Sans prendre de risque.»*

* Le nom du client a été retiré car le croisement des informations aurait pu permettre d'identifier la personne interrogée.
** ERP : *Enterprise Resource Planning*. Système d'information permettant de gérer et suivre au quotidien l'ensemble des des processus opérationnels d'une entreprise (traduit en français par PGI : Progiciel de Gestion Intégré).

Cette première fois, Patrice avait été *« vendu en direct »*. Mais dans ses expériences suivantes, un intermédiaire supplémentaire s'est souvent intercalé. Par exemple, lorsqu'il a été amené à travailler pour la *Société Générale*, banque qui emploie un très grand nombre de prestataires informatiques et que j'ai très souvent indirectement croisée dans les différentes enquêtes menées dans le secteur (compte tenu de cela, dans l'extrait suivant, le nom du client final est cette fois cité ; de même que la SSII, qui est une structure de taille moyenne employant 2500 personnes) :

> *« Au début, j'ai été contacté par une personne que je connaissais absolument pas, sur LinkedIn, et qui m'a proposé de travailler à Paris, avec un TJM, donc un…, un prix de vente à la journée assez intéressant. Dans un milieu sexy : la finance. Et, euh, après, je me suis rendu compte, en fait*

que il fallait être référencé chez le client final - donc c'était la Société Générale, pour tout dire - et que ce gars-là était pas en frontal : il était pas référencé. Il était, euh, adossé à une autre boîte qui était référencée, et il trouvait des indépendants etc. qu'il faisait rentrer, dans la boîte qui était référencée, et du coup, qui travaillait pour la société via Onepoint qui, eux, étaient référencés à la Société Générale ».

Cette modalité, associée cette fois à une prestation en régie, est tout à fait typique du fonctionnement du secteur : une SSII référencée par un grand compte, un ou plusieurs intermédiaires (SSII de plus petite taille, agence, commercial indépendant, etc..) et, au bout de la chaîne, un indépendant. Bien sûr, chaque maillon prend une commission venant grever ce que perçoit *in fine* l'indépendant qui réalise la prestation. Face à cela, Laurent, jeune développeur *freelance* IOS également déjà évoqué dans un chapitre précédent, a développé une démarche commerciale très proactive :

« Aujourd'hui, surtout en Tech, tu as des entreprises comme La Poste, Orange, etc., qui ont une myriade de missions et ils cherchent des experts pour occuper ces missions. Le problème, c'est que moi, en tant que freelance, je ne peux pas répondre directement à La Poste. Pourquoi? Parce que La Poste, ils ont un processus d'achat, on appelle ça. Et donc, pour pouvoir répondre à La Poste, il faut que je sois référencé. Et donc, je peux pas faire ce travail de référencement parce que je suis tout petit. Donc, qui c'est qui fait ce travail? C'est Capgemini, c'est Sopra Steria, c'est le cabinet de recrutement spécialisé dans la mise en place de ces missions-là. Et donc moi, ce que j'aime bien faire, parce que c'est des missions quand même assez stylées, c'est que je contacte des centaines de recruteurs, de ces personnes qui sont vraiment au cœur de l'action au niveau de ces missions-là, je fais connaissance avec eux, je fais des calls avec eux. (…) Et une fois que j'ai fini cet entretien, ce que je fais toujours, et ce que je conseille aussi aux gens, c'est j'envoie par mail mon CV et une récap ligne par ligne de mon TJM, mes dernières expériences, etc.. Comme ça, la personne, tu vois, elle a moins de travail à faire si elle veut me positionner sur une mission. Ça, c'est super important aussi. »

Les SSII détiennent, via le référencement, les « clefs » de l'accès aux grands comptes et aux missions attractives qu'ils proposent (des missions longues, à temps plein, en régie, souvent bien rémunérées et avec très peu de risques d'impayés). Pour autant, les *freelances* sont généralement très critiques vis-à-vis de ce mode de fonctionnement, et ceci d'autant plus qu'ils savent rarement à quel prix ils sont réellement vendus au client final. Il n'est pas rare qu'ils s'aperçoivent ainsi après-coup que ce prix est d'un tout autre ordre de grandeur que la somme qu'ils perçoivent. Ainsi, dans l'expérience évoquée ci-dessus, Patrice me précise qu'il percevait à l'époque un TJM de 380 euros et qu'il avait appris au bout de plusieurs mois, grâce à la relation de confiance établie avec son responsable côté client final, qu'il était en réalité vendu deux fois plus cher à la *Société Générale*. Ce cas n'est pas isolé dans la carrière de Patrice, qui évoque cet autre exemple :

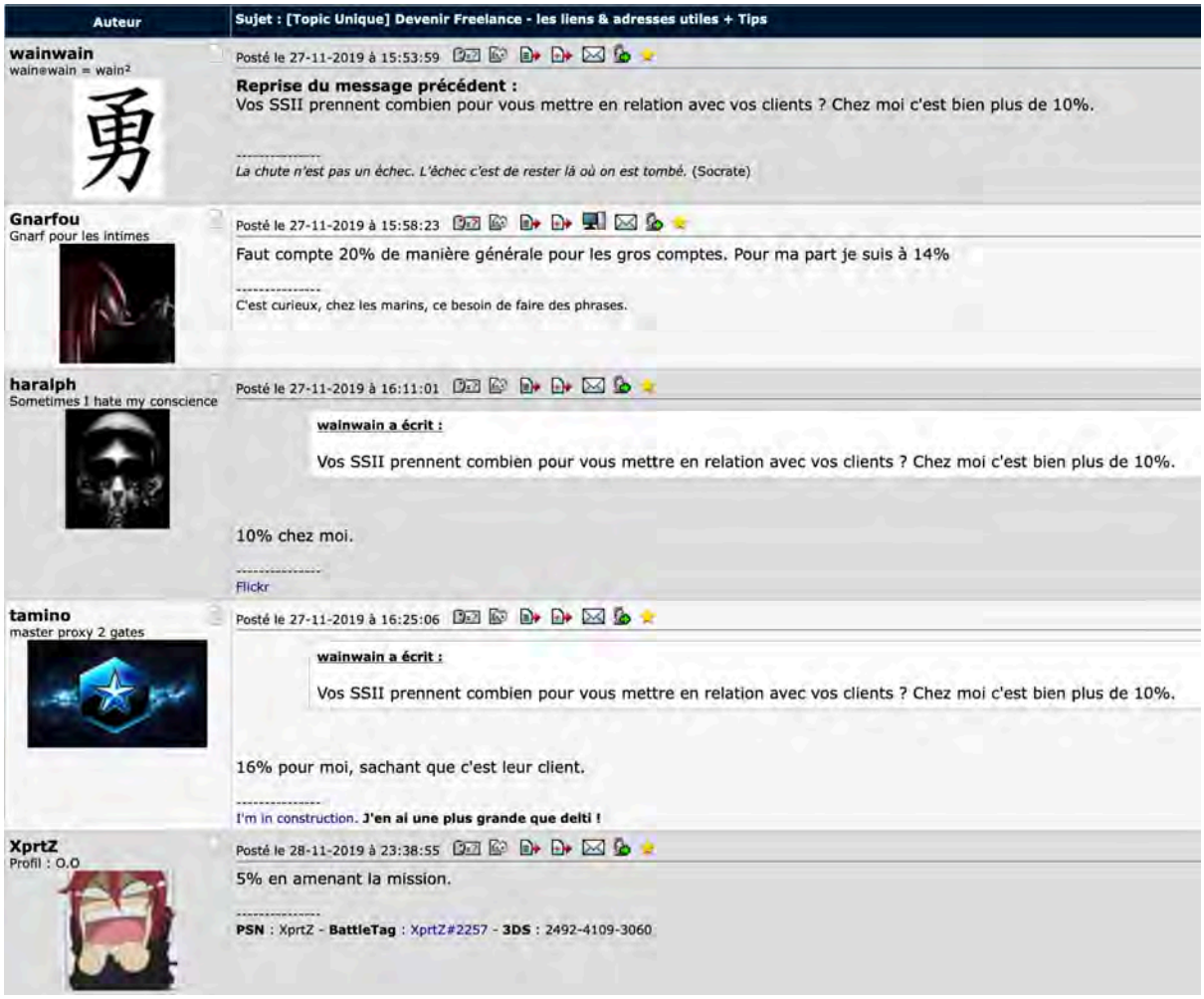
« C'est un des problèmes, pour moi, des SSII. Ça se veut transparent, ils vont tous vous jurer monts et merveilles, qu'ils sont honnêtes, que c'est des boîtes à dimension humaine, etc., etc.. Et par contre, la partie commerciale et la partie prix de vente, et tout ça, c'est le musée des mensonges, en général, hein. Ah, il faut faire super attention, quoi. La dernière expérience que j'ai eue là-dessus, c'était en Suisse – c'était pas à Genève, c'était [dans une zone péri-urbaine] (…) c'était un commercial qui s'occupait de moi. Et ben, il m'a sorti à peu près tous les arguments pour justifier que c'était pas le tarif de Genève ! [Petit silence] « Oui, mais c'est la campagne ! » « Oui, mais c'est pas la… C'est pas la finance, c'est de l'industrie »… Etc., etc., etc.. Et en fait, je me suis rendu compte, au bout de trois mois, que…, et ben c'était…c'était faux ! Que j'avais très

mal négocié mon tarif, et que la boîte, à l'époque, prenait plus de 40 % ! De mon travail ! »

Ces cas ne correspondent pas aux normes des commissions habituellement prélevées par les SSII qui portent des *freelances*, et c'est sans doute pour cette raison qu'ils sont marqués par la volonté manifeste de masquer les marges prélevées. Ceci dit, le manque de transparence des SSII sur ces questions est un sujet récurrent, sur lequel nous reviendrons plus loin : c'est l'un des arguments mis en avant par les plateformes de *freelancing* en faveur de leur modèle d'activité. Patrice l'indique, la norme, pour une prestation grand compte réalisée par l'intermédiaire d'une SSII référencée, se situe généralement autour de 20 % :

« En général, ce qui se dit, enfin, ce qu'on essaie de négocier, c'est quatre cinquièmes pour l'indépendant, et un cinquième pour la boîte, maximum. Ce qui est déjà pas mal : 20 % pour faire une facture… »

Mais dans la période actuelle, marquée par une position de marché plus favorable des développeurs indépendants et l'émergence des plateformes de *freelancing*, il est également fréquent que les nouveaux indépendants, conscients de leur pouvoir de marché et des pratiques des SSII, négocient des commissions moindres. Le fil de discussion suivant, tiré de l'un des principaux forums informatiques français, en est une illustration :



La dernière intervention de ce fil, où une commission plancher a pu être négociée parce que la mission est amenée par la personne, est significative d'une évolution récente propre à certaines SSII, qui se comportent à l'égard des *freelances* comme de simples plateformes de portage administratif.

Au total, on constate donc que les SSII ont aussi développé des pratiques de sous-traitance qui les rapprochent de la plateformisation telle qu'on l'entend couramment depuis le mouvement d'« ubérisation », puisque dans ces cas la prestation de service est découplée de la relation salariale. Outre la question de la digitalisation, la différence majeure est que dans ce cas, le client final semble souvent croire (ou vouloir croire) que les consultants qu'il accueille en régie appartiennent à l'entreprise sollicitée pour la prestation de service. Finalement, **l'écologie des services numériques aux entreprises apparaît formée autour d'un mécanisme d'évitement en chaîne de la relation salariale**, qui débute dans la décision d'externalisation du donneur d'ordre[12] et se poursuit dans la réalisation de la prestation.

[12] Dietrich & Lozier (2012) montrent à partir de l'étude de deux SSII que leurs pratiques sont *« en fait liées aux modes de prestations que leur imposent les clients et aux stratégies que, sur ces bases, elles développent »*.

Une première approche des plateformes de *freelancing*

Le tableau dressé dans les pages précédentes de la configuration productive propre aux services numériques aux entreprises permet de comprendre pourquoi le secteur a constitué un terrain privilégié pour le développement des plateformes de *freelancing*. Mais il invite aussi, cela a été souligné, à interroger la notion même de plateforme (*cf.* annexe ci-après), dont le sens commun est associé depuis quelques années à deux expressions à succès : « *disruption* » et « *ubérisation* ».

De fait, le recours à la métaphore de la plateforme est devenu une norme pour décrire les nouveaux intermédiaires numériques. Aujourd'hui, lorsqu'on emploie le mot « plateforme », c'est implicitement la notion de plateforme *numérique* que l'on a en tête. Le « réseau social » a peu ou prou subi le même sort. Dans un cas comme dans l'autre, il est essentiel de saisir la notion hors du contexte numérique, pour bien comprendre l'effet spécifique de ce dernier. Les développements précédents ont bien montré que les métiers de l'informatique ont fait l'objet d'une « plateformisation » antérieure à l'arrivée des nouveaux acteurs numériques. Ceci étant posé, intéressons-nous maintenant à ces derniers, en resserrant la focale sur les dispositifs numériques d'intermédiation spécifiquement dédiés au travail en *freelance*.

Comment ces plateformes de *freelancing* sont-elles saisies par la littérature existante ? Force est de constater que peu de travaux académiques ont été spécifiquement consacrés à ce type de plateformes. Plus précisément, un nombre conséquent d'articles fait référence à certaines plateformes de *freelancing*, celles opérant sur le marché mondial, mais très rares sont ceux qui entrent dans le détail de leur fonctionnement. Elles sont généralement simplement citées comme un exemple de plateforme de travail. La plus présente est incontestablement *Upwork* (et les deux plateformes - *oDesk* et *Elance* - qui ont fusionné en 2015 pour créer cette entité), suivent ensuite *Fiverr* et *Freelancer*. Une analyse textuelle des articles contenant le terme « *Upwork* » indique que l'essentiel des occurences porte sur la formulation *« like Upwork, X and Y »*, dans laquelle la plateforme de *freelancing* est associée (dans un ordre variable) à une grande variété d'autres plateformes de travail, d'*Uber* à *Taskrabbit*, en passant par *Amazon Mechanical Turk*.

Quelques travaux distinguant plusieurs types de plateformes construisent une catégorie particulière pour les dispositifs dédiés au *freelancing*. C'est notamment le cas de l'étude de Schmidt (2017), qui propose une typologie générale des plateformes de travail fondée sur deux critères essentiels : le fait que le travail soit réalisé en ligne ou localement, et celui qu'il soit confié à des individus sélectionnés ou à une « foule » indistincte (*cf.* figure ci-après). Il est intéressant de s'attarder sur ce travail, dans la mesure où il synthétise des différenciations souvent opérées, tant dans la littérature académique que par les acteurs eux-mêmes, et qu'il est régulièrement repris dans les productions de la Commission européenne (voir par exemple : Engels & Sherwood, 2019). Revenons donc sur les deux éléments qui fondent cette catégorisation, et sur le traitement qu'elle réserve aux plateformes de *freelancing*.

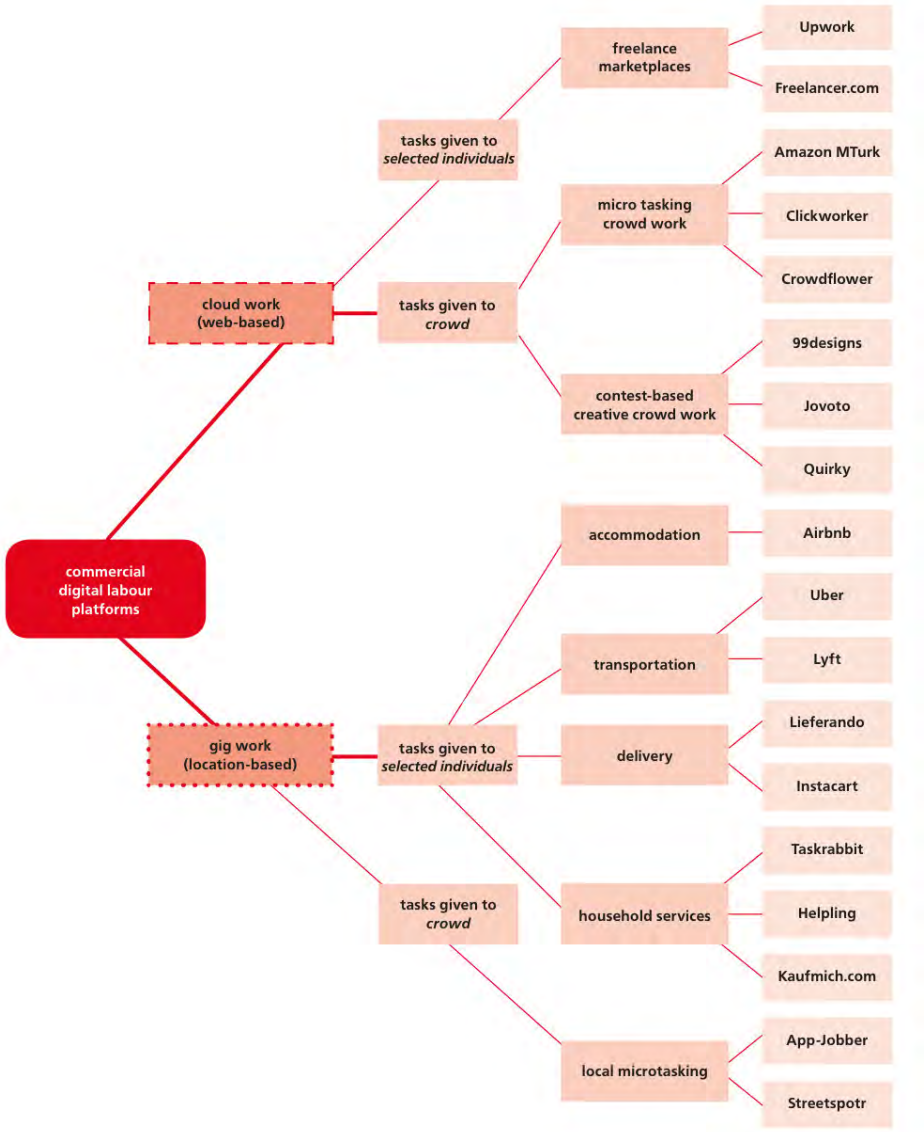
Le premier critère retenu dans la typologie consiste à différencier les plateformes marchandes de travail selon que la prestation peut être réalisée en ligne (« *web-based* ») ou qu'elle doit au contraire s'inscrire dans un lieu particulier du monde physique (« *location-based* »). Schmidt précise dans ce dernier cas : *« Platforms for location-based digital labour have become possible only through the widespread dissemination of smartphones with GPS trackers. They are the prerequisite to orchestrate work that is not done somewhere "in the cloud" but on the go and at specific locations in the city »* (*op. cit.*, p. 18). Il qualifie cette configuration de « *gig work* » (ce qui revient à fortement réduire le

champ par rapport à la manière dont la notion de *gig economy* est habituellement utilisée), et il l'oppose donc au « *cloud work* ».

Le second critère de sa typologie fait appel au concept classique de *crowd*, qui traduit l'idée de « foule » indistincte de travailleurs (*« undefined group of people »)*. Il l'oppose à la logique consistant au contraire à confier le travail à des individus sélectionnés (*« selected individuals »*). Cette distinction n'est néanmoins pas des plus claires. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, elle ne correspond pas à la dichotomie populaire parmi les acteurs du *freelancing*, et évoquée dans un chapitre précédent, entre *gig economy*, où le travailleur « ubérisé » ne dispose pas de qualités *distinctives* et se voit assigner des tâches courtes et simples pour lesquelles il est interchangeable, et *talent economy,* où le *freelance* est au contraire doté d'une expertise spécifique qui le valorise en tant qu'individu. En effet, un chauffeur *Uber*, par exemple, sera classé dans la typologie comme un « individu sélectionné », ce qui peut paraître étrange compte tenu du fait que ce n'est pas le client qui le choisit, mais l'algorithme, en fonction de critères où la localisation à l'instant *t* est déterminante par rapport aux caractéristiques des chauffeurs. *Schmidt* prend simplement en compte le fait que le travail soit envoyé à un seul individu ou à plusieurs. Et, dans ce dernier cas, peu importe que ce soit pour qu'ils en réalisent chacun une parcelle (cas du microtravail, typiquement sur *Amazon Mechanical Turk*), ou pour les mettre en compétition (cas de plateformes comme *99designs*). Une conception une fois encore différente de l'acception habituelle de *crowdwork*, qui est souvent associé au seul microtravail.

La typologie de Schmidt croise ces deux critères, auxquels ont été ajoutées des caractéristiques secondaires moins transversales, pour aboutir à un ensemble de catégories aux frontières clairement définies ayant pour vocation de couvrir l'ensemble du champ relevant du « travail de plateforme » (*cf.* figure ci-après). Dans ce tableau général, les plateformes de *freelancing* (dénommées par Schmidt « *Freelance marketplaces* ») constituent une catégorie à part entière, que les deux critères principaux suffisent à définir : elles relèveraient d'un travail, d'une part, réalisé en ligne (« *cloud work* ») et, d'autre part, confié à des individus sélectionnés (ou plus précisément confié à un *seul* individu, comme nous l'avons vu plus haut). Conformément au constat tiré plus haut de la revue de la littérature académique, les exemples donnés sont deux plateformes mondialisées : *Upwork* et *Freelancer*.

Les plateformes de *freelancing* sont très peu présentes *en tant que telles* dans l'espace académique. Il existe quelques articles portant sur telle ou telle plateforme mondialisée (*Upwork* en particulier : certaines de ces références seront mobilisées plus loin), mais aucun, à notre connaissance, n'appréhende ce champ de manière globale et spécifique. Au mieux, les plateformes de *freelancing* sont traitées comme une catégorie dans une typologie générale (comme celle de Schmidt), et la question de l'éventuelle hétérogénéité interne de la catégorie n'est jamais abordée. Elles sont aussi **analysées dans le cadre global des plateformes de travail *en ligne*** (*« cloud work »*, pour reprendre la terminologie de Schmidt), avec l'hypothèse implicite qu'elles n'en constituent qu'une variante. Par ailleurs, comme c'est également le cas dans l'approche de Schmidt, elles sont **systématiquement considérées comme des *marketplaces*.** Or, comme nous allons le voir à travers l'analyse des plateformes opérant en France, ce modèle, que l'on pourrait donc qualifier de *« marketplace for cloud work »*, ne constitue qu'un cas très particulier, qui ne correspond en effet qu'aux acteurs mondialisés qui reviennent systématiquement dans la littérature académique.



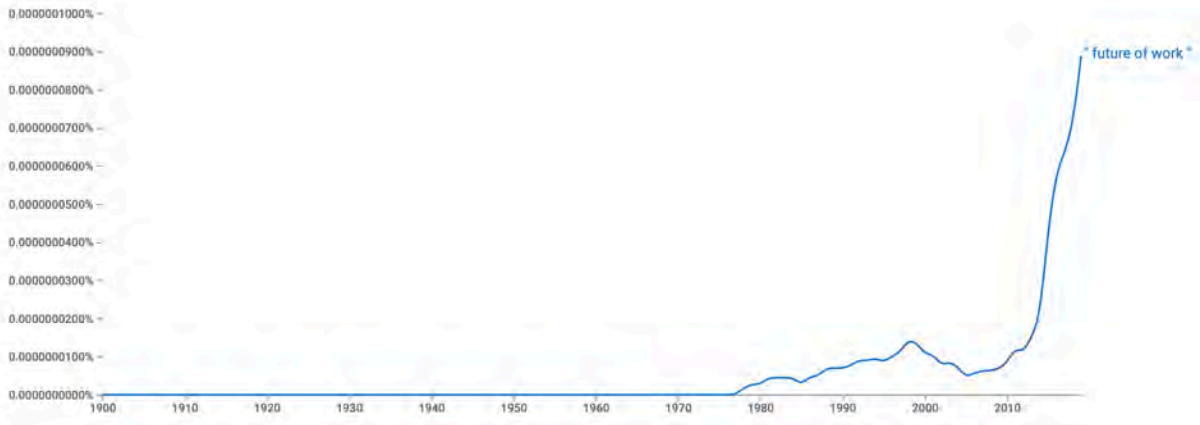
Tiré de Schmidt (2017), p. 7

Avant de montrer en quoi les modèles d'activité des plateformes de *freelancing* sont bien plus hétérogènes que la littérature disponible ne le laisse penser, il est important de souligner dans cette première approche un certain nombre d'éléments discursifs communs. Nous avons déjà relevé dans la première partie de ce rapport la prégnance du discours orienté « talents » : c'est l'une des caractéristiques qui apparaissent de la manière la plus évidente, et la seule pour laquelle une référence a été trouvée dans la littérature (Pongratz, 2018, déjà cité). Plutôt que d'y revenir, abordons ici un autre aspect, souvent lié à cette thématique et apparaissant de façon tout aussi forte, mais qui, à ma connaissance, n'a fait l'objet d'aucun travail de recherche : la **mise en scène du *« Future of Work »***. Cet élément est, depuis plusieurs années, central dans le discours des plateformes de *freelancing*, et la pandémie de Covid-19 a encore renforcé sa mobilisation dans leur communication.

Le « *Future of Work* » est une thématique relativement ancienne aux États-Unis (elle apparaît à la fin des années soixante-dix) mais qui connait depuis 2010 une évolution quasi exponentielle, tant dans la production livresque (*cf.* figure ci-après) que sur les réseaux sociaux numériques (sur *Twitter,* le *hashtag* #futureofwork apparaît timidement en 2009 avant d'entamer l'année suivante une ascension fulgurante). Depuis cette date, elle s'est largement diffusée dans le reste du monde, conservant

généralement la forme de l'expression formulée en anglais. Elle est devenue pour les acteurs des ressources humaines et du marché du travail le moyen d'affirmer la modernité de leurs services et pratiques, en les présentant comme pionniers d'un avenir du travail qu'ils participeraient à forger. Une analyse des profils *LinkedIn* de leurs managers montre ainsi une très forte mobilisation de l'expression, avec souvent la mise en avant d'une dimension performative : *« shaping the future of work »*, lit-on souvent dans la zone du profil où la personne résume son activité en quelques mots. Surtout, les principales plateformes de *freelancing* ont fait du *Future of Work* un axe central de leurs stratégies de marketing, de communication et de relations publiques.

***Google Books Ngram Viewer* sur les livres en langue anglaise**



Upwork a été la première plateforme à adopter cet angle d'attaque, via la production d'études maison mettant systématiquement en avant l'idée selon laquelle le type de services qu'elle propose aux entreprises constituerait la plaque avancée des transformations en cours du management de la force de travail (c'est notamment le cas de la série annuelle *Future of Workforce*). Son rapport d'activité l'expose clairement : être « *leader* de pensée » sur le *Future of Work* est l'axe central de la stratégie marketing de l'entreprise :

> *« We have a holistic and integrated marketing strategy with the goal of attracting users to our platform and helping them select the right product offering based on their business needs. This starts with cost-effectively building awareness of our brand and the key benefits of hiring remote talent faster than traditional staffing models, including talent quality, flexibility, and cost effectiveness. We draw insights and trends from our platform and primary research studies to drive broad public relations coverage. We also help shape influential conversations around the future of work and the immediate strategic opportunities provided by flexible talent solutions through major media outlets to further drive brand awareness and cement our position as a thought leader. »* (*Annual Report* 2019, p. 5)

La plupart des acteurs français ont suivi ce mouvement. Mais le *Future of Work* qu'ils mettent en avant est généralement différent de celui d'*Upwork* : là où ce dernier représente le futur du travail en « *full remote* » (déjà avant la pandémie, mais évidemment bien plus après), de manière assez proche de la notion de *cloud work* évoquée plus haut (l'expression ne fait cependant pas partie du vocabulaire de la plateforme), les acteurs français défendent, eux, un modèle de proximité où le client et le prestataire interagissent à la fois en présentiel et à distance. La façon dont ces acteurs dessinent le *new normal* post-Covid est de ce point de vue tout à fait révélatrice. Alors qu'*Upwork* multiplie les études sur le travail à distance, le CEO de *Malt* publie quant à lui une tribune titrée : *« We need to meet again - Pourquoi le futur du travail ne sera pas 100 % remote »* (*Maddyness*, 4 juin 2020).

Une autre différence notable est que les acteurs français mettent beaucoup en avant l'idée selon laquelle les *freelances* seraient non seulement pionniers des transformations à venir du travail (ce qui est une forme de généralisation de la représentation construite autour des développeurs, *cf.* première partie de ce rapport), mais également des **« agents pollinisateurs »** pour les organisations qui les accueillent, et qui souhaiteraient embrasser le *Future of Work*. Porteurs de nouvelles méthodes et d'un nouveau rapport au travail, ils féconderaient en quelque sorte les équipes des clients, décuplant ainsi leur productivité. Les *freelances* auraient finalement des propriétés similaires à celles que les grands groupes accordaient il y a encore quelques années aux *start-ups*[13] : innovation, agilité, etc.. Ainsi, le 13 avril 2021, Vincent Huguet, CEO de *Malt*, introduit le *Talent Economy Summit* (j'ai déjà évoqué cet événement dans la première partie du rapport) de la façon suivante :

> *«* (…) *On dit souvent d'ailleurs que l'acteur le plus important de la digitalisation des entreprises a finalement été le Covid. Donc, finalement, ce Future of Work tant attendu est devenu en quelques mois notre Present of Work.*
> (…) [Évoquant ensuite l'étude *Freelancing in Europe*] *La troisième tendance qui se dégage de cette étude, c'est que les freelances du numérique, on aime utiliser ce terme, sont vraiment des pollinisateurs de la digitalisation dans les entreprises. C'est-à-dire qu'au-delà des compétences, des hard skills, les entreprises ont besoin aussi des soft skills ou de l'état d'esprit des freelances, c'est-à-dire la flexibilité, l'agilité, plus de liberté. Les freelances sont aussi un levier pour ces entreprises pour l'évolution de la diversité dans ses équipes en interne. Donc, malgré finalement ces temps difficiles pour tous, je crois que nous vivons un moment de changement passionnant. Et les entreprises qui réussiront demain seront clairement celles qui sauront s'adapter à cette nouvelle réalité. »*

Un an plus tôt, il tenait déjà ce discours dans une tribune parue dans *Les Échos* (26 mars 2020) titrée *« Entreprises : penser l'après-virus, avec les free-lances »* :

> *« Les grandes entreprises investissent massivement, ces dernières années, dans leur transformation digitale, sans toujours rencontrer, de leurs propres dires, un succès. Cette crise est peut-être l'opportunité de prendre véritablement ce virage. Les entreprises qui sortiront gagnantes de cette crise sont celles qui auront su faire leur miel du télétravail et de l'agilité, deux piliers de la culture digitale. Et les free-lances peuvent en être les agents pollinisateurs. Les entreprises penseront le travail différemment après le Covid-19. Le management, la culture, les lieux de travail seront repensés et, j'en suis convaincu, le choix des prestataires externes. »*

Au-delà du cas de *Malt*, l'usage de la métaphore est récurrent dans les interventions et « livres blancs » des acteurs français du secteur, et on pourrait multiplier les exemples. Mais s'il est frappant de voir à quel point la « pollinisation » a fait florès en France, elle est quasiment absente du vocabulaire d'*Upwork* (de même que toute notion équivalente) : sans doute faut-il relier cela au fait que l'idée de « pollinisation » apparaît peu compatible avec le « *full remote* ». **Derrière une référence commune au *Future of Work,* les représentations mises en avant sont en réalité très différentes**.

Rappelons que nous avions aussi repéré dans la première partie de ce rapport une divergence dans la représentation chiffrée du *freelancing* : *Upwork* comptabilise, dans *Freelancing in America*, non

[13] La référence a moins de succès depuis que l'expression *« startup washing »* s'est diffusée pour décrire les travers de cette mode managériale.

seulement les indépendants à titre d'emploi principal, mais également toute personne ayant réalisé, au cours de l'année précédente, ne serait-ce que quelques heures de travail non salarié ; *Malt* ne prend en compte dans ses études que les premiers.

J'y reviendrai dans les chapitres suivants, lorsque j'évoquerai ces plateformes plus en détail, mais précisons d'ores et déjà que ces représentations divergentes du *freelancing* et du *Future of Work* sont révélatrices des traits distinctifs des modèles d'activité de ces acteurs, qui chacun cherchent à les construire en concordance avec leurs positionnements respectifs.

Annexe

Qu'est qu'une « plateforme » ?

Dans un sens très général, une *plateforme* est un dispositif support dédié à une activité ou à une fonction. Celles-ci sont *portées* par la plateforme, parfois littéralement (lorsqu'il s'agit, par exemple, de l'estrade depuis laquelle un orateur s'adresse à son public), l'intérêt de cette dernière étant souvent de leur permettre de bénéficier d'effets d'échelle (changement et/ou économies d'échelle). La plateforme peut plus ou moins structurer l'activité qu'elle supporte. Elle n'est jamais neutre, au-delà de la question des effets d'échelle : l'activité ne serait pas de même nature sans elle. Parfois même, elle la construit en quasi-totalité, l'invente. Souvent, elle en standardise certaines dimensions.

L'intermédiation a été au centre du succès académique du terme de « plateforme », succès qui a largement conduit à éclipser ses autres sens dans le vocabulaire commun et savant. Il est en effet omniprésent dans la littérature économique sur les marchés *bifaces* et *multifaces* (*two-sided*, *multi-sided*), qui s'est très fortement développée à partir du début des années 2000 dans le sillage de l'article fondateur de Rochet et Tirole (2003), au point de former une « bulle académique[14] ». Sur un marché biface (cas le plus simple), deux groupes d'agents (les « faces » du marché) interagissent au travers d'une « plateforme », qui assure une fonction d'intermédiaire en maximisant les effets de réseaux[15] : la théorie économique postule que la valeur des services proposés aux agents d'une « face » du marché dépend du nombre d'agents de l'autre « face » avec lesquels la plateforme leur permet d'interagir (on parle alors d'externalités de réseaux *croisées*). Cette branche de la nouvelle économie industrielle n'est pas spécifiquement dédiée à l'analyse de plateformes *numériques*, mais c'est dans ce champ qu'elle a été particulièrement mobilisée, et qu'elle a connu une vulgarisation rapide aussi bien dans d'autres disciplines des sciences sociales qu'auprès des acteurs du champ.

De fait, **le numérique joue naturellement un rôle tout particulier dans le développement actuel des plateformes.** Il leur permet d'abord de **déployer plus facilement et plus rapidement les effets de réseaux**. Mais un point crucial est qu'il ne leur en offre pas moins la possibilité, pour concentrer ces effets en leur sein, d'**encapsuler l'activité dans des formats spécifiques** empêchant ou limitant la circulation de l'information vers l'extérieur. Dans ce cas, les investissements réalisés par les utilisateurs de la plateforme sont non transférables. Ce peut par exemple être le cas de la réputation acquise sur la plateforme[16] ou encore des connexions qui y ont été établies entre utilisateurs (*Facebook* ou *LinkedIn* sont des cas emblématiques). Par ailleurs, les plateformes numériques ont également la possibilité de valoriser les effets de réseaux qu'elles génèrent en proposant à des entreprises tierces des services de connexion à leurs utilisateurs et/ou d'exploitation de leurs données, qui peuvent passer soit par des outils internes soit par des passerelles informatiques avec les systèmes externes (**API**). C'est ainsi une des caractéristiques fondamentales des plateformes numériques que de se penser et de se présenter comme étant au centre d'un « **écosystème** » dans lequel leurs services sont complémentaires à ceux d'autres dispositifs, auxquels elles sont connectées. Mais, là encore, les plateformes ont tendance à encapsuler les interactions avec les systèmes externes dans des formats spécifiques leur permettant d'en garder le contrôle.

---

[14] Evans et Schmalensee (2012) ont recensé plus de 200 articles académiques sur ces plateformes entre 2007 et 2012 et, bien sûr, l'auteur phare de cette branche, Jean Tirole, a obtenu le « prix Nobel d'économie » 2014.

[15] On parle d'effet de réseau quand l'utilité d'un service dépend de la quantité de ses utilisateurs.

[16] La fameuse notation sur cinq étoiles est devenue une quasi-norme d'évaluation sur les plateformes, tant pour les produits que pour les personnes. Mais d'entres elles fonctionnent plutôt sur la base de recommandations en texte libre (*LinkedIn*), ou encore mêlent les deux systèmes (*Airbnb*). Au-delà de ces dispositif dédiés, l'ensemble de l'activité enregistrée des utilisateurs est susceptible de participer à leur évaluation. Bâtir sa réputation est ainsi un travail de long terme, s'assimilant à un investissement qui n'est valorisable que sur la plateforme sur laquelle celle-ci a été construite.

Enfin, les plateformes numériques présentent la spécificité de structurer fortement l'activité de leurs utilisateurs. Ceci est d'abord lié aux contraintes de standardisation intrinsèques à la réalisation d'un système d'information. Mais, également, pour un certain nombre d'entre elles sur lesquelles l'attention s'est beaucoup focalisée, le numérique a permis de mettre en œuvre des formes avancées de contrôle à distance et d'incitations permettant d'encadrer et d'orienter l'activité. On a ainsi pu parler, dans le cas de plateformes de travail, de « **management algorithmique** » (Lee & al., 2015) ou encore de « parasubordination technique » (Casilli, 2017). Cette dimension a très largement nourri le débat juridique autour de la requalification en contrat de travail des relations entre certaines plateformes (VTC et livraison à vélo, notamment) et les personnes vendant leur force de travail par leur biais. Elle a aussi conduit à analyser les plateformes numériques comme des **formes hybrides entre marché et organisation hiérarchique**. De fait, le sens courant de *plateformisation* fait aujourd'hui essentiellement référence à cette hybridation qui n'est pourtant ni un trait commun à l'ensemble des plateformes numériques (ce n'est pas le cas du modèle *marketplace* notamment), ni une spécificité de celles-ci (voir par exemple les logiques de clients internes dans le cas des CSP).

Au total, **les « plateformes » constituent un vaste ensemble aux frontières mal définies**. Le terme est souvent utilisé en référence à quelques acteurs qui ont accaparé l'attention autour de la notion d'« ubérisation ». Mais il est important de resituer le mouvement de plateformisation dans un contexte plus large que le numérique et/ou l'intermédiation, ainsi que dans une histoire longue des transformations des organisations, particulièrement lorsqu'on étudie le secteur des services numériques aux entreprises, qui est depuis son origine l'objet de spécificités organisationnelles relevant des logiques de plateformisation. Ceci permet, en effet, de **distinguer dans ce que l'on observe (1) ce qu'il est possible d'attribuer aux caractéristiques générales d'une plateforme, (2) ce qui spécifiquement est lié à une fonction d'intermédiation et/ou à la digitalisation, et (3) ce qui relève d'une dimension extérieure à la plateformisation**.

Les plateformes mondialisées : *cloud work* délocalisé

On aura compris de la lecture du chapitre précédent que les acteurs internationaux constituent une catégorie particulière de plateformes de *freelancing*. Je vais donc ici tenter de caractériser plus précisément cette catégorie, et je vais le faire essentiellement au travers de l'analyse d'une plateforme dont il a déjà été beaucoup question dans ce rapport : *Upwork*. Ce choix est bien sûr très simplificateur, mais *Upwork* partage un certain nombre de caractéristiques essentielles avec les deux autres principales plateformes mondialisées : *Fiverr* et *Freelancer*.

Il est plus juste de parler de plateformes *mondialisées*, ou *globales*, car il est important de distinguer les acteurs opérant « simplement » dans plusieurs pays (ce qui est le cas de plusieurs plateformes d'origine française, notamment *Malt*, *Freelance.com* ou encore *Littlebigconnection*) de ceux dont le modèle d'activité repose de fait très largement sur la mondialisation. Ces derniers ne sont d'ailleurs pas véritablement « implantés » dans les pays dans lesquels ils proposent leurs services : ils opèrent en quelque sorte depuis le monde, et non depuis un ensemble défini de pays où ils auraient réalisé des investissements particuliers (nous reviendrons sur ce point). *Upwork*, qui se dit présente dans 180 pays, opère ainsi essentiellement depuis les États-Unis : c'est dans son pays d'origine, près des entreprises clientes, que la plateforme dispose de plusieurs implantations physiques. Des entreprises et des *freelances* français utilisent *Upwork*, et la plateforme a même eu d'avril 2015 à décembre 2019 pour CEO un Français installé aux États-Unis (Stéphane Kasriel), mais elle n'a pas d'implantation physique en France. Par ailleurs, le service n'est disponible qu'en anglais et sous une seule et unique URL[17].

Upwork est formellement née en 2015, mais son histoire est en réalité bien plus longue : la plateforme est le produit de la fusion de deux acteurs préexistants, qui ont adopté cette année-là une nouvelle identité commune. Le plus ancien de ces deux acteurs est *elance.com*, lancé en 1999. Son nom fait référence à une notion popularisée par un article prospectif en *management* paru l'année d'avant dans la *Harvard Business Review* (Malone & Laubacher, 1998) : l'*« e-lance economy »* y était présentée comme une nouvelle forme d'organisation économique, qui serait sur le point d'advenir grâce au développement des réseaux numériques, et dont l'unité de base ne serait plus l'entreprise (« *corporation* »), mais l'individu en *freelance* :

> *« The fundamental unit of such an economy is not the corporation but the individual. Tasks aren't assigned and controlled through a stable chain of management but rather are carried out autonomously by independent contractors. These electronically connected freelancers—e-lancers—join together into fluid and temporary networks to produce and sell goods and services. When the job is done—after a day, a month, a year—the network dissolves, and its members become independent agents again, circulating through the economy, seeking the next assignment »* (op. cit., p. 144).

Cette idée d'un monde où la forme entreprise cèderait le pas à une multitude d'individus connectés a depuis rencontré un certain succès dans l'analyse des phénomènes de plateformisation. C'est ainsi une des quatre transitions que traduisent les « plateformes collaboratives » d'après le rapport Igas de 2016 (déjà évoqué dans la première partie), qui cite à l'appui l'audition de Jean Pisani-Ferry, alors commissaire général de *France Stratégie* :

[17] Notons que *Fiverr* a au contraire lancé au printemps 2020 une version française de son site, sous une URL en .fr.

> *« une transition **vers une économie sans entreprise**. Comme le rappelle Jean Pisani- Ferry, le commissaire général de France Stratégie, "historiquement, l'organisation de la production à vaste échelle avait toujours supposé la mise en place d'une entreprise, or ce n'est plus nécessaire maintenant" »* (Amar & Viossat, 2016, p. 12, en gras dans le texte)

Un papier présenté en 2017 dans une conférence spécialisée en *Human Computer Interaction*, et très repris par les acteurs du *freelancing*, propose un modèle baptisé *« Flash Organisation »* allant au bout de cette logique (Valentine & al., 2017). Un algorithme y gère tous les aspects de l'organisation productive, en faisant appel à *Upwork* pour recruter la force de travail à la demande. *« This research demonstrates digitally networked organizations that flexibly assemble and reassemble themselves from a globally distributed online workforce to accomplish complex work »*, résument les auteurs (p. 1).

Mais revenons à l'histoire d'*Upwork*. C'est en décembre 2013 qu'*Elance* fusionne avec *oDesk* pour former un ensemble qui prendra, deux ans plus tard, la dénomination actuelle. La plateforme *oDesk* a été fondée au début des années 2000 par Odysseas Tsatalos, un informaticien grec installé aux États-Unis, avec un ami d'enfance (Stratis Karamanlakis), devenu également développeur, mais resté en Grèce[18]. La plateforme, dont le nom est le diminutif d'*« Online Desk »*, a été dès l'origine pensée pour organiser le recours délocalisé à des informaticiens indépendants, dans le contexte du développement rapide de l'*offshore* via les acteurs traditionnels de l'externalisation des activités informatiques (*cf. infra*).

Cotée au Nasdaq depuis octobre 2018, *Upwork* fait figure de *leader* sur le marché international du *freelancing*. Dans la lignée des deux plateformes dont elle est issue, elle développe un modèle d'externalisation en ligne fondé sur le recours à une main-d'œuvre localisée dans le monde entier : *« the world's work marketplace »,* revendique-t-elle. Elle fonctionne en effet classiquement sur la base d'un marché biface (prestataires d'un côté, commanditaires de l'autre), prélevant une commission sur les montants facturés par son intermédiaire. Les *freelances* disposent d'un profil, qu'ils peuvent choisir de rendre ou non public. Les commanditaires peuvent interroger cette base de profils, mais pour solliciter les *freelances* repérés, il est obligatoire de poster une mission en bonne et due forme (le processus comprend 7 étapes) sur laquelle pourront ensuite potentiellement postuler l'ensemble des inscrits. Ainsi, cette fonction d'annuaire est en quelque sorte un moyen d'inciter à la création de missions sur la plateforme en mettant en avant l'éventail des *freelances* susceptibles d'y répondre, leurs tarifs, et leurs expériences précédentes sur *Upwork*.

Une manière d'approcher les compétences et la répartition géographique des *freelances* inscrits sur *Upwork* est d'analyser leurs profils *LinkedIn*. Un grand nombre d'entre eux mentionnent en effet le fait qu'ils proposent leurs services via *Upwork*. Cette pratique est d'ailleurs également très répandue pour les deux autres grandes plateformes mondialisées, *Fiverr* et *Freelancers*. Ceci permet d'ailleurs de constater que de très nombreux *freelances* sont inscrits sur deux, voire trois d'entre elles, mettant en évidence d'importants recoupements. Le profil de Narayani (*cf.* annexe ci-après) comprend même une quatrième plateforme, *99designs*, spécialisée dans le design (les trois autres étant généralistes). Mais les plateformes le plus souvent rencontrées simultanément dans le cadre de cette recherche sont *Upwork* et *Fiverr*.

[18] Les deux amis commencent à travailler sur le projet en 2003, et *oDesk* est officiellement lancée en 2005.

Une interrogation de la base de profils *LinkedIn* montre que plus de 77 000 personnes ont indiqué *Upwork* dans leur expérience professionnelle (*cf.* annexe ci-après). *Linkedin* ne permet pas de distinguer les *freelances* inscrits sur *Upwork* des personnes travaillant pour la plateforme : tous sont catégorisés « employés ». On sait néanmoins qu'en 2020 *Upwork* faisait travailler pour ses propres services 539 employés (« *corporate employees* ») et 1372 *freelances* (« *independent professionals who perform work for Upwork* »)[19]. On peut donc supposer que même si l'ensemble d'entre eux ont renseigné un profil *LinkedIn*, cela reste assez marginal par rapport aux inscrits et affecte d'abord les chiffres américains. *Upwork* ne communique plus le nombre d'inscrits sur sa plateforme : les derniers chiffres communiqués datent de 2019 et étaient de 12 millions (*cf.* plus bas le verbatim de Stéphane Kasriel), ordre de grandeur qui n'a pas évolué depuis 2017. En tout état de cause, les profils *LinkedIn* repérés ici n'en représentent qu'une petite part, dont on ne sait pas dans quelle mesure elle est représentative de l'ensemble des inscrits et/ou de ceux dégageant une activité significative par le biais de la plateforme[20]. Il n'en reste pas moins que l'analyse de la répartition de ces quelque 70 000 personnes selon leur lieu de résidence et d'études donne des indications intéressantes : elle montre une large domination des pays du Sud, et parmi eux le Bangladesh, les Philippines et le Pakistan, où le coût du travail est extrêmement faible.

Dans son rapport annuel 2019, *Upwork*, qui ne communique pas sur la répartition géographique de ses inscrits, indiquait :

> *« Of the $2.1 billion of GSV* enabled on our platform in 2019, approximately 27% was generated from U.S. freelancers, our largest freelancer geography, as measured by GSV, in each of 2019, 2018 and 2017, while freelancers in India and the Philippines remained our next largest freelancer geographies in all three years. »* (p. 49)
>
> * Pour « *Gross Services Volume* », ce concept est abordé ci-après.

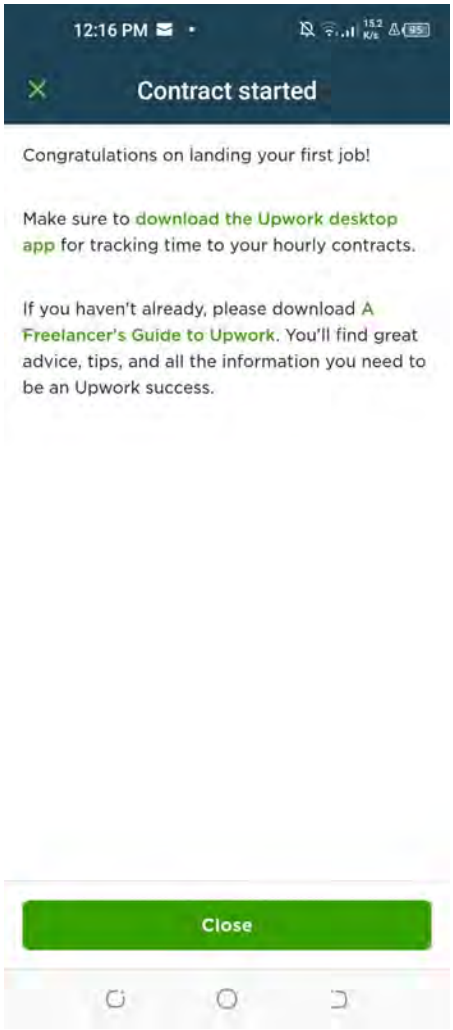
L'image qui se dégage est donc quelque peu différente de celle qui apparaît à l'analyse des profils *LinkedIn*. Mais il paraît évident qu'il y a en grande partie derrière cela un effet prix massif : le coût moyen d'un *freelance* américain est bien sûr considérablement plus élevé que celui d'un Philippin, et il est également très probable que la nature des missions soit aussi très différente (compétences attendues, durée, etc.). Malheureusement, *Upwork* ne diffuse aucun chiffre à ce propos.

On sait par contre que plus des deux tiers de l'activité de la plateforme sont générés par des commanditaires basés aux États-Unis, et qu'aucun autre pays n'en est à l'origine de plus de 10 %. Son fonctionnement est donc marqué par une nette division internationale du travail : aujourd'hui, **l'essentiel des projets déposés sur *Upwork* le sont depuis États-Unis, mais les *freelances* mobilisés via la plateforme sont, eux, plutôt basés dans les pays en voie de développement, et notamment dans le sous-continent indien et en Asie du Sud-Est**. Cette configuration n'est pas sans rappeler celle des grandes plateformes de microtravail, au premier rang desquelles *Amazon Mechanical Turk*, où la division internationale du travail est encore plus marquée entre Nord et Sud.

[19] D'après le rapport annuel 2020, paru en mai 2021. L'année précédente ces chiffres étaient respectivement d'un peu moins de 570 employés et de « *plus de 1200* » *freelances* ; le ratio, qui étaient relativement stable depuis quelques années, semble s'être déformé à l'occasion de la pandémie au détriment des employés.

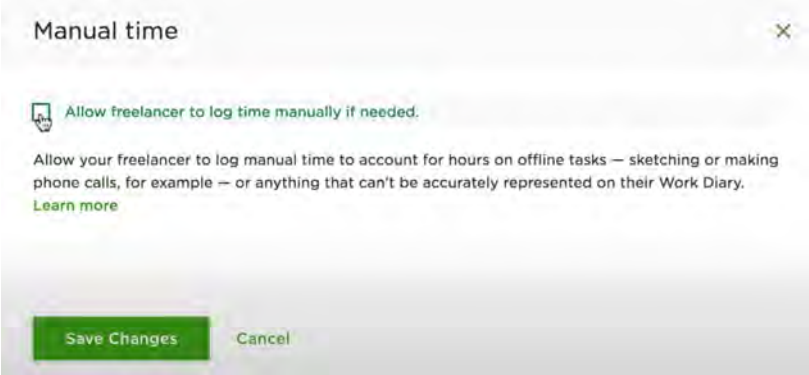
[20] On peut faire l'hypothèse raisonnable que les personnes inscrivant *Upwork* sur leur profil *LinkedIn* sont plutôt celles qui dégagent par son intermédiaire une certaine activité.

Dans les deux cas, il s'agit de plateformes de travail à distance, **correspondant aux caractéristiques du *cloud work* de la typologie de Schmidt** présentée dans le chapitre précédent. De ce point de vue, il est particulièrement significatif qu'il existe sur *Upwork* un système permettant de contrôler à distance le travail réalisé sur écran. Ainsi, au moment de l'obtention de leur toute première mission sur *Upwork*, les *freelances* reçoivent automatiquement un message (copie d'écran de droite ci-dessous) leur demandant d'installer une **application permettant de contrôler leur travail sur écran**. C'est le cas de cette jeune Philippine qui reçoit le message ci-après lors de l'obtention de son premier contrat en mars 2021 (copie d'écran de gauche ci-dessous). Cette application réalise six copies d'écran par heure, à des intervalles aléatoires, qui sont agrémentées d'un indicateur d'activité calculé en fonction du nombre de frappes sur le clavier et de clics de souris. Le *freelance* a la possibilité de retirer une ou plusieurs de ces copies d'écran, mais le temps correspondant n'est alors pas inclus dans sa facture. Enfin, avant envoi au commanditaire pour facturation, il lui faudra qualifier chaque période de manière explicite. Car sur *Upwork*, et c'est une autre caractéristique fondamentale, on est **payé à l'heure** : ce n'est d'ailleurs pas un TJM qui est indiqué sur les profils des inscrits, mais un taux horaire.





Il faut néanmoins noter que le *time tracking* peut être désactivé par le commanditaire s'il le souhaite, comme dans l'exemple de droite (« *manual time allowed : yes* »), pour tenir compte des tâches effectuées *offline* ou ne pouvant être correctement pris en compte par le système de contrôle, sobrement nommé *Work Diary* (*cf.* copie d'écran ci-après).



L'analyse de la répartition des compétences indiquées dans les profils *LinkedIn* (*cf.* annexe ci-après) donne une idée du type du segment sur lequel *Upwork* déploie son activité (encore une fois la plateforme donne très peu d'indications sur ce point). Les plus déclarées relèvent de la bureautique, ce qui apparaît en cohérence avec les nombreux profils de *« virtual assistants »* que l'on trouve sur la plateforme, offrant notamment des services de *« data entry »*[21]. Viennent ensuite des compétences autour du design graphique et du web en général, dont du développement. Mais ce dernier champ professionnel apparaît minoritaire et orienté intégration et CMS[22], domaines souvent considérés comme étant à la limite du développement. Le même exercice mené cette fois sur les profils *LinkedIn* mentionnant *Fiverr*, plateforme qui doit son nom au fait que l'on peut y acheter des services numériques à partir de cinq dollars, montre un profil géographique des inscrits assez comparable, à la différence près que le poids des États-Unis y est encore plus faible (*cf.* annexe ci-après). Les compétences déclarées sont également similaires, mais avec cette fois une nette prédominance du design graphique et de ses outils (logiciels *Adobe*), conformément à l'image communément véhiculée du type de profils qu'il est possible de trouver sur cette plateforme.

Par ailleurs, si *Upwork* (tout comme *Fiverr*) n'est pas une plateforme de microtravail telle *Amazon Mechanical Turk*, les prestations qui y sont réalisées sont des prestations courtes, qui dans bien des cas semblent être plus proches de la « tâche » que de la « mission ». Au total, **si les inscrits sur *Upwork* peuvent être qualifiés de « travailleurs du numérique », le profil type est assez loin de la figure du développeur expérimenté aux compétences rares qui est régulièrement associée au *freelancing***.

Seule une toute petite partie des inscrits semble régulièrement travailler via la plateforme. Comme l'ensemble des acteurs du secteur, *Upwork* ne donne habituellement guère d'informations sur ce point. Néanmoins, dans un article de presse en ligne datant de janvier 2019, Stéphane Kasriel, alors CEO de la plateforme, communique quelques données intéressantes :

> *« We have 12 million freelancers on our site representing more than 5,000 skill sets in 70 categories. That's a big number, but of that number only about 400,000 of our individuals earned money last year. Like any business to be successful, specific competencies are required, and our most successful freelancers are painstakingly aware of what they need to do to remain successful. That means having and investing in the right technical skills. But, it also means having the right entrepreneurial skills, the ability to sell, deliver, evolve your skills and keep improving over time. »*
> (« Upwork's CEO Stephane Kasriel Is Just Getting Started », Jon Younger, *Forbes*, 9 janvier 2019)

[21] Typiquement : extraire des adresses de données de fichiers pdf et en provenance du web, et les inclure dans des bases de données

[22] *Content Management System* : système de gestion de contenu permettant de créer et gérer un site web. Le CMS le plus utilisé dans le monde est *Wordpress*.

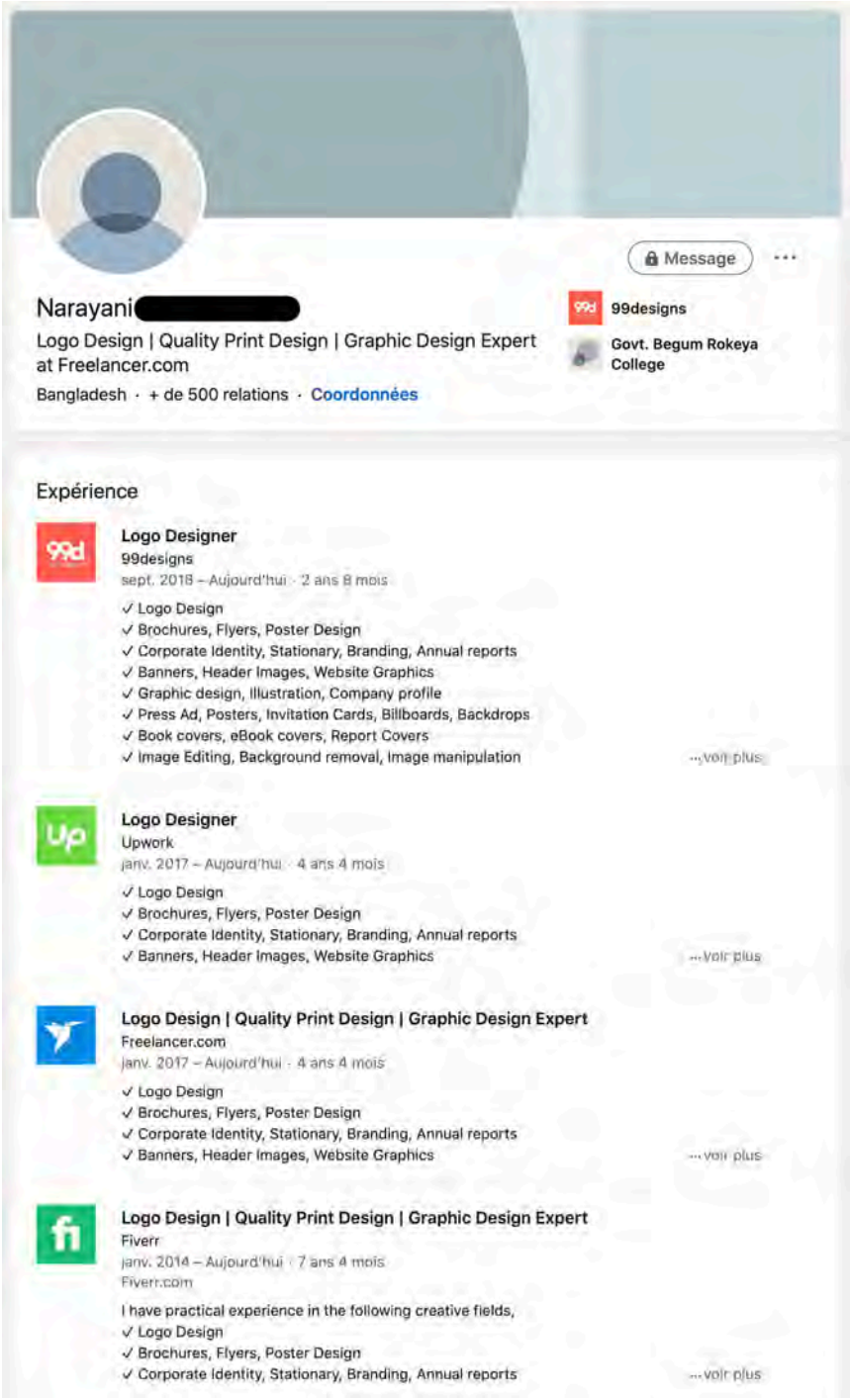
L'écart est donc saisissant entre le nombre d'inscrits et les personnes qui en tirent ne serait-ce que quelques dollars dans l'année. C'est, semble-t-il, un cas de figure assez fréquent sur les plateformes de *freelancing*. Ceci dit on se trouve vraisemblablement ici dans un cas de figure extrême, propre au caractère mondialisé de la plateforme. Quoi qu'il en soit, à la lumière de cette configuration, la manière très extensive dont *Upwork* a défini un « *freelancer* » dans ses études *Freelancing in America* de 2014 à 2019 (*cf.* la première partie de ce rapport), apparaît naturellement très corrélée à la nature de sa propre activité.

Côté clients, la situation apparaît de même type. *Upwork* a longtemps revendiqué 5 millions de clients, chiffre qui ne semble plus communiqué depuis 2019, comme le nombre d'inscrits, et dont il est difficile de savoir à quoi il correspond. Mais le rapport annuel 2019 fournit une donnée très intéressante : le nombre de « *core clients* », définis comme ayant dépensé au moins 5000 $ depuis leur inscription sur *Elance*, *oDesk* ou l'entité fusionnée, et ayant par ailleurs effectué une dépense quelconque (sans minimum cette fois) au cours des douze mois précédents. Ces clients considérés comme actifs étaient 124 000 fin 2019, et 106 000 un an auparavant (ce dernier chiffre étant probablement celui à comparer au total de « 5 millions de clients »). On comprend qu'*Upwork* a très peu de clients réguliers, et que le montant de la dépense moyenne est probablement faible.

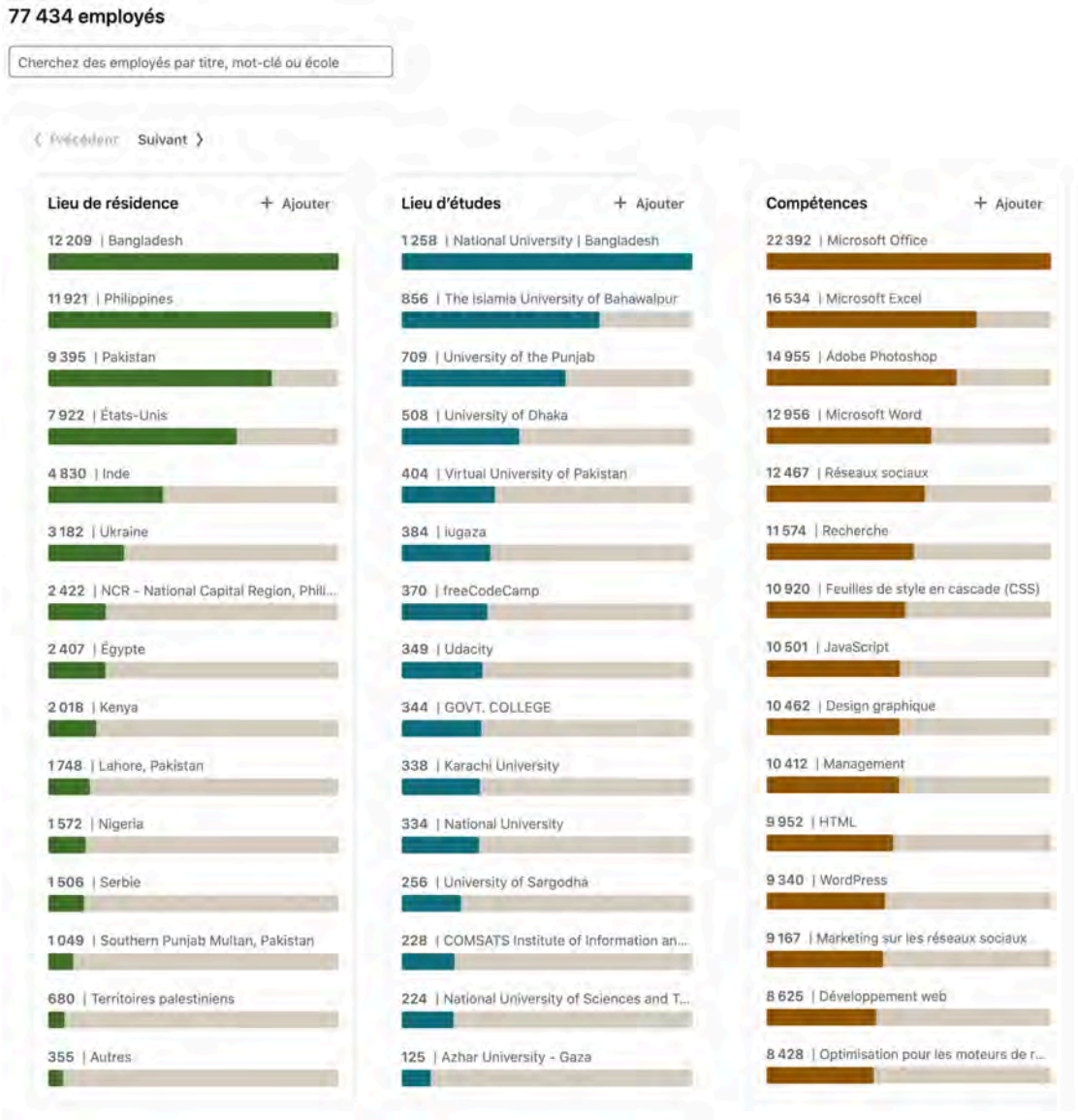
Dernier élément éclairant quant à l'activité d'*Upwork* : son chiffre d'affaires. La plateforme a plutôt l'habitude de mettre en avant son volume global d'activité (GSV, pour *Gross Services Volume*, défini comme l'ensemble des dépenses transitant par ses services), qui était de 2,1 milliards en 2019 (comme indiqué plus haut), et de 2,5 milliards en 2020. Mais les revenus tirés de son activité sont moins impressionnants et à vrai dire très faibles pour un acteur *mondial* : 300 millions de dollars en 2019 ; 373 millions en 2020. Au passage, on notera que l'entreprise n'est pas profitable, et ne prévoit pas de l'être dans un futur proche. Pour donner un ordre de grandeur des revenus d'*Upwork*, on peut se référer aux chiffres d'affaires des grandes SSII (*cf. infra*) : avant même l'absorption d'*Altran*, *Capgemni* générait sur le seul territoire français un CA de plus de 3 milliards d'euros. Un paramètre important est toutefois à prendre en compte : les grandes SSII emploient massivement des salariés, dont ils facturent les TJM à leurs clients ; *Upwork* voit l'équivalent de ces sommes circuler sur sa plateforme, qui apparaît dans son GSV, mais ses ventes se limitent aux commissions et services facturés. Pour autant, même en tenant compte de cela, le poids économique réel de la plus grande plateforme de *freelancing* du monde apparaît clairement en décalage par rapport à l'image qu'en donne sa stratégie de communication autour de la thématique du « *Future of Work* ». Pour le dire vite, *Upwork* n'est pas, tant s'en faut, le *Uber* des services numériques.

Annexe

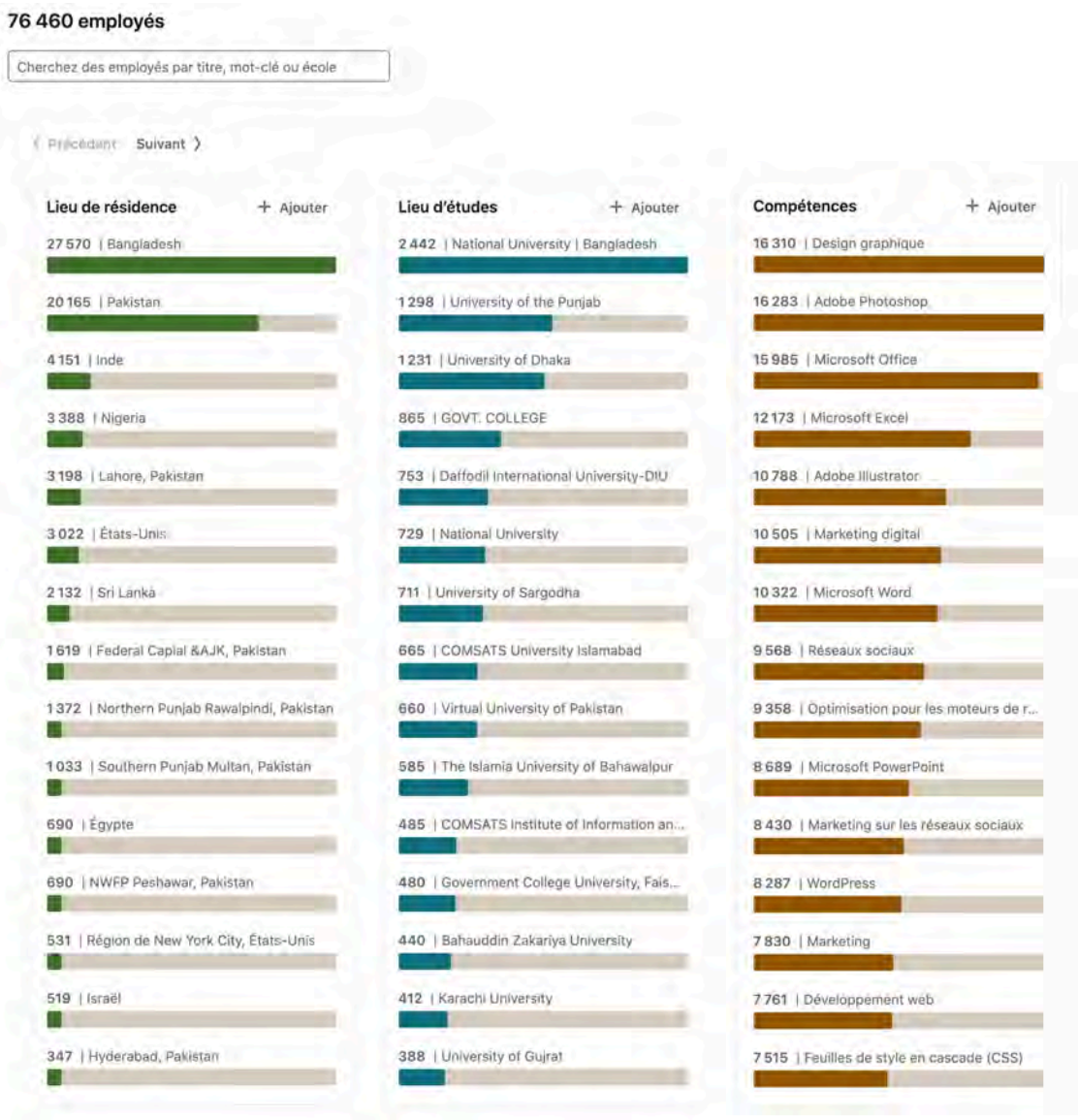
Copie d'écran d'un profil LinkedIn réalisée le 4 avril 2021 et anonymisée



Interrogation de la base LinkedIn au 24 mars 2021.
*Ensemble des individus ayant indiqué **Upwork** dans leur expérience professionnelle*



Interrogation de la base LinkedIn au 24 mars 2021.
*Ensemble des individus ayant indiqué **Fiverr** dans leur expérience professionnelle*



En France : des *marketplaces* pour « disrupter » les SSII ?

Depuis quelques années, les plateformes de *freelancing* fleurissent sur le marché français, au point qu'il est bien difficile d'en tenir le compte. Pour donner un ordre de grandeur du phénomène, selon que l'on se donne une définition plus ou moins stricte, il est possible de distinguer entre une cinquantaine d'acteurs et une centaine. Bien sûr, certains d'entre eux sont très anecdotiques ou correspondent à des micro-niches. Les défaillances sont aussi régulières et touchent parfois les grands acteurs : la plateforme *Yoss*, créée au sein du groupe *Adecco* fin 2017, et qui faisait partie des entités qu'il était initialement prévu de suivre dans cette recherche, a été fermée au printemps 2020.

Les plateformes de *freelancing* ne sont pas un phénomène aussi récent qu'on peut le penser en France. L'attention s'y est focalisée ces dernières années sur des acteurs arrivés récemment sur le marché (en particulier *Malt*, *Cremedelacreme* et *Comet* respectivement créées en 2013, 2015 et 2016), qui ont bénéficié d'une large couverture médiatique et ont effectué d'importantes levées de fonds. Mais la plateforme spécialisée pour développeurs *Codeur* existe depuis 2005 et la pionnière *Freelance.com* a été lancée presque encore 10 ans plus tôt (en 1996).

Pour autant, l'objectif est dans ce chapitre de se concentrer sur le positionnement des **plateformes, apparues à partir de 2013, qui s'affirment avec force comme de nouveaux acteurs purement digitaux en rupture avec les modalités de fonctionnement du secteur concerné, en l'occurrence les services numériques aux entreprises**. La dénomination *pure players* est un label classique de l'économie numérique, qui pourrait également être accolé à des acteurs plus anciens comme *Codeur* et *Freelance.com*. De même, toutes les plateformes de *freelancing* françaises intervenant dans les métiers de l'informatique tiennent peu ou prou un discours de « disruption » vis-à-vis des SSII. Mais certaines d'entre elles ont fait de la rupture et du changement radical de paradigme l'axe structurant de leur stratégie de communication. C'est en particulier le cas de *Malt*, dont j'ai déjà eu l'occasion de parler dans la première partie de ce rapport, et qui se présente comme la plateforme de *freelancing leader* en France et en Europe. C'est son cas je vais plus particulièrement analyser ici, à la manière du chapitre précédent avec *Upwork*.

Initialement créée sous le nom d'*Hopwork*, *Malt*, qui ne publie pas son chiffre d'affaires, est la société européenne qui a levé le plus de fonds sur le marché du *freelancing* : 550 000 euros en 2014, 1,5 million en 2015, 5 millions en 2016, 25 millions en 2019 et, au moment du bouclage de ce rapport, une nouvelle levée de 80 millions était annoncée. *Malt* est ainsi, de loin, la plateforme de *freelancing* européenne qui a bénéficié des investissements les plus importants, selon un mode typique de l'économie numérique (stratégie *winner takes all* recherchant la croissance avant la rentabilité). C'est aussi, nous l'avons vu, un acteur qui a beaucoup contribué à la formation de représentations du *freelancing* et du *Future of work*, suivant en cela l'exemple d'*Upwork* mais selon des modalités différentes correspondant à son positionnement spécifique. La plateforme américaine a même constitué une des principales références *contre* lesquelles *Malt* a construit son modèle (l'autre référence négative étant les SSII). Peu de temps après son lancement, au moment de sa première levée de fonds, Vincent Huguet présentait ainsi la plateforme[23] :

> *« Nos concurrents sont E-lance et oDesk aux États-Unis, des acteurs assez anciens. Ils ont fusionné en décembre. En France, il s'agit souvent de sites très spécialisés et de niches comme*

[23] *Frenchweb*, *« Hopwork, la marketplace pour freelances, lève 550 000 euros et vise les 4 millions d'euros de chiffre d'affaires »*, 20 mai 2014.

Codeur.com. Notre approche est complètement différente. (…) Les sites anglo-saxons mettent souvent en relation les entreprises avec des travailleurs situés en Asie du Sud-Est, car l'objectif recherché est bien souvent le low cost. Pour notre part, nous faisons le pari des freelances français, ou des Français qui travaillent à l'étranger. Dans la grande majorité des cas, ils rencontrent leurs clients physiquement et rencontrent également parfois les équipes. »

Ce que nous avons vu d'*Upwork* dans le chapitre précédent correspond plutôt bien à l'image que le CEO et cofondateur de *Malt* donnait là des deux plateformes qui fusionné pour former cet acteur. Le cas *Malt* ne rentrerait donc dans pas le cadre proposé par la typologie de Schmidt (*cf. infra*), dont la case *« freelance marketplaces »*, illustrée par *Upwork* et *Freelancer*, renvoie à une activité essentiellement en ligne (*« cloud work »*). Il porterait également **une vision nationale du *freelancing*, marquée par une stratégie de différenciation vis-à-vis des plateformes de travail mondialisées comme *Upwork***. De ce point de vue, il est intéressant d'analyser la manière dont *Malt* a mené son début d'internationalisation : l'entreprise s'est implantée en 2017 en Espagne, puis début 2020 en Allemagne, et dans les deux cas la plateforme a été entièrement localisée et une équipe a été recrutée sur place. Dans le cas de l'Allemagne, pays particulièrement stratégique pour *Malt*, Vincent Huguet a même choisi de déménager personnellement à Munich et d'apprendre l'allemand (ayant vécu au Mexique, il parle couramment espagnol). Travailler via *Malt* pour un client français, espagnol ou allemand suppose de s'inscrire réciproquement sur malt.fr, malt.de ou malt.es, et l'interface privilégiant la recherche locale, ne pas résider dans le pays est un désavantage certain. À rebours de la stratégie de globalisation d'*Upwork*, *Malt* semble jusque-là avoir adopté une stratégie européenne de développement que l'on pourrait qualifier de « pluri-nationale ».

Le changement de nom de la plateforme, en novembre 2017, participe de cette différenciation. Alors que l'entité résultante de la fusion entre *Elance* et *oDesk* prenait en 2015 le nom d'*Upwork*, « *HopWork* » était trop proche de ce dernier, particulièrement au moment où une stratégie plus ambitieuse de développement international était mise en place. Illustré par un logo dans lequel un kangourou intercalé entre les deux syllabes figurait le fait de « sauter » (*« hop ! »*) d'une mission à l'autre, ce nom était également trop marqué *« gig economy »*. Or on a vu les efforts discursifs déployés par *Malt* pour se démarquer de ce champ et se situer dans celui de la *« talent economy »* (*cf.* première partie du rapport).

Notons que dans le *verbatim* ci-dessus Vincent Huguet fait également référence à *Codeur*, qu'il dépeint comme une plateforme *« de niche »*, centrée sur les développeurs, *Malt* se présentant comme un site généraliste pour les *freelances* du numérique. Mais cet acteur est également souvent associé au *low-cost* et à un modèle proche d'*Upwork*, où les *freelances* doivent se positionner sur les missions proposées et les prix sont tirés vers le bas par la concurrence des pays où le coût de la main-d'oeuvre est faible (les témoignages en ce sens sont nombreux sur les forums informatiques français).

Face à ces acteurs, *Hopwork / Malt* entend donc proposer une **approche à la fois plus haut de gamme et fondée sur la proximité physique avec le client ; un segment qui recoupe de fait partiellement celui des prestations d'assistance technique des SSII**, d'autant que même si *Malt* se présente comme une plateforme généraliste dédiée aux *freelances* du numérique, les développeurs occupent une place centrale dans son modèle d'activité. Et force est de constater que cela est parfaitement cohérent avec le discours très critique que les dirigeants de la plateforme tiennent à l'égard de ces acteurs traditionnels et dominants des services numériques aux entreprises. Pour faire comprendre ce positionnement, il faut se pencher sur l'histoire de la création d'*Hopwork / Malt*.

La structure est créée début 2013 sous forme de société par actions simplifiées (elle sera ensuite transformée en mai 2015 en société anonyme à conseil d'administration) par trois associés : Vincent Huguet (qui détient alors la majorité des actions), Hugo Lassiège et Jean-Baptiste Lemée. Alors que le premier a un profil typique d'entrepreneur du web issu d'une école de commerce, les deux derniers sont des développeurs dont la trajectoire professionnelle a classiquement débuté en SSII, et qui se sont ensuite mis à leur compte avant de fonder ensemble *« une société de développeurs pour des développeurs »*[24], *Lateral-Thoughts*. Cette entreprise, dont les initiales *LT* se retrouveraient à dessein dans les deux dernières lettres de *Malt*, a été partie prenante du mouvement *NoSSII*, sur lequel je reviendrai dans le détail dans la dernière partie de ce rapport. Ainsi, Hugo Lassiège et Jean-Baptiste Lemée ont participé à la création de *Malt* avec l'idée de **proposer un dispositif à grande échelle permettant aux développeurs de trouver et de réaliser des missions de prestation de services informatiques sans l'entremise des SSII, qu'il s'agissait donc de *« disrupter »***[25]**.**



À l'occasion de leur première levée de fonds à l'été 2014, les trois cofondateurs diffusent la photographie ci-dessus, qui suit à la lettre les codes de communication des *start-ups*, et sur laquelle ils arborent donc inévitablement des sweatshirts aux couleurs de leur entreprise. L'inscription *« I am free »* portée sur ces derniers est à double sens : *« free »* comme *disponible* pour travailler, mais aussi comme *libre* de choisir ses conditions de travail, et notamment de ne plus passer par les SSII. Le recours à la figure du *freelance* permet alors de se différencier de celle, plus ancienne, du « consultant indépendant », souvent simple sous-traitant économiquement dépendant.

De fait, le discours de *Malt* a toujours été très critique à l'égard des intermédiaires traditionnels du secteur. Voici par exemple comme Vincent Huguet, qui porte la parole publique de l'entreprise, intervient fin novembre 2019 devant les étudiants du *Wagon*, une école du code parisienne bien connue :

> *« (…) une autre chose, c'est qu'on vient d'un monde qui était très opaque avant : le monde du recrutement, enfin, le monde du staffing on va dire. C'est un monde où on avait une base de données, on la gardait pour soi, on n'ouvrait pas les choses, (...) on employait un freelance dans une boîte et on le revendait à l'autre boîte. On l'achetait à 400 euros jour et on le revendait à 800 euros jour. Et ni le client ni le freelance savaient. »*

Comme pour *Upwork*, cette assertion est corroborée par le chapitre de ce rapport consacré aux SSII. Cela a déjà été évoque plus haut, ce type de discours est peu ou prou tenu par tous les dirigeants de plateformes de *freelancing* françaises. Il correspond naturellement au positionnement marketing du nouvel entrant qui cherche à prendre une partie des parts de marché de l'acteur dominant. Mais, en

[24] Selon la formule d'Hugo Lassiège.
[25] Le terme a été régulièrement employé par les fondateurs de la plateforme, notamment dans les premières présentations de son modèle économique.

toute logique également, ce discours se fait particulièrement agressif chez certains acteurs de la nouvelle vague comme *Malt*, ou encore *Comet*. Voici comment, au printemps 2017, les fondateurs de cette dernière plateforme racontent sur leur blog la création de leur entreprise, huit mois auparavant :

> *« Skillee* [devenue *Comet* par la suite] *est née l'été dernier, sur une terrasse parisienne. Joseph, Valentin, et moi tournions en rond dans nos jobs en SSII. À force de discuter de nos désillusions, de critiquer ce modèle obsolète, on a fini par avoir le recul nécessaire pour percevoir une vraie opportunité. (…) Notre mission était alors limpide : oxygéner le marché et mettre fin à la sous-traitance toxique, en connectant directement la bonne compétence avec le bon projet. Nous devions penser les choses autrement, sortir du fonctionnement traditionnel de notre secteur qui n'allait ni dans le sens des Hommes, ni dans celui des entreprises : le "body-shopping" devait s'arrêter. »*

Autre spécificité de ces acteurs : ils se positionnent très explicitement en dehors de l'écologie traditionnelle des services numériques aux entreprises. *« Les ESN ? Non, on veut pas toucher »* me précise ainsi un cadre dirigeant de *Malt* (entretien, mai 2021). De fait, les conditions générales d'utilisation de la plateforme indiquent que les cabinets de recrutement et SSII n'y sont tolérés que si le *freelance* est destiné à travailler directement pour l'entité, et dans ses locaux. En d'autres termes, il leur est interdit d'utiliser le service pour satisfaire le besoin d'un client. Cette position est explicitée sur le site web de *Malt* de la façon suivante :

> *« Notre politique favorise en effet la mise en relation directe entre le freelance et l'entreprise pour éviter le "body shopping". Notre communauté repose sur la transparence : il doit être clair pour toutes les parties que le prestataire est un freelance. Nous souhaitons par ailleurs que les freelances soient libres de négocier leur rémunération directement avec le client final. »*

Sont visées ici certaines pratiques de SSII envoyant des *freelances* chez leurs clients en les présentant comme des « collaborateurs » de l'entreprise et en imposant au passage des marges importantes et non communiquées. La référence à la « transparence », qui s'opposerait donc au caractère volontairement opaque du fonctionnement des acteurs traditionnels du secteur, est une constante des plateformes de *freelancing* en général, et de *Malt* en particulier, qui l'associe systématiquement aux questions des marges, de la sous-traitance en cascade, et de la sécurisation juridique. Cet autre extrait de la présentation de Vincent Huguet au *Wagon* en est une illustration parfaite :

> *« (…) quand tu regardes les dépenses en prestations intellectuelles, IT, donc externes, d'une boîte comme la Société Générale, c'est 1 milliard par an. Crédit Agricole, qui est un de nos clients, c'est 700 millions. On a une marge de progression, nous, et finalement nous avec les freelances, énorme. Alors il y en a déjà des freelances dans ces boîtes, ils sont cachés en fait, ils sont derrière, des fois, deux ou trois niveaux d'intermédiaires. Et ce qu'on fait, nous, c'est justement donner une plateforme, aux freelances et aux clients, pour que la relation soit plus directe, et finalement, que ce soit plus intéressant en termes de marge pour les deux cotés, mais aussi en terme légal, il y a plein d'avantages à ça. »*

Depuis ses débuts *Malt* met en avant l'idée que la plateforme prélève sur les prestations des *freelances* une marge clairement communiquée et beaucoup moins élevée que celles pratiquées par les SSII. Dans un article des *Échos Entrepreneurs* du 30 juillet 2014, où la photographie ci-dessus des trois cofondateurs est reprise, un encadré précise ainsi :

« Le business model d'Hopwork est on ne peut plus simple : une commission de 10% est prélevée sur les factures. Un taux qui place Hopwork bien en dessous des standards du marché, les SSII (sociétés de services en ingénierie informatique) et les cabinets de recrutement se situant plutôt à 30 voire 40 % selon Vincent Huguet. »

Le modèle d'intermédiation par lequel *Malt* propose d'assainir et de mettre en transparence le marché de la prestation de services intellectuels diffère de celui d'*Upwork*, bien que les deux acteurs se présentent comme des *marketplaces*, où la plateforme est avant tout un dispositif d'appariement articulant un marché *biface* (*freelances* d'un côté, entreprises achetant leurs prestations de l'autre) et se rémunère par le biais d'une commission prélevée sur les prestations réalisées par son entremise. ***Malt* se revendique en effet d'une variante particulière** de ce modèle **qualifiée de « *search marketplace* »**.

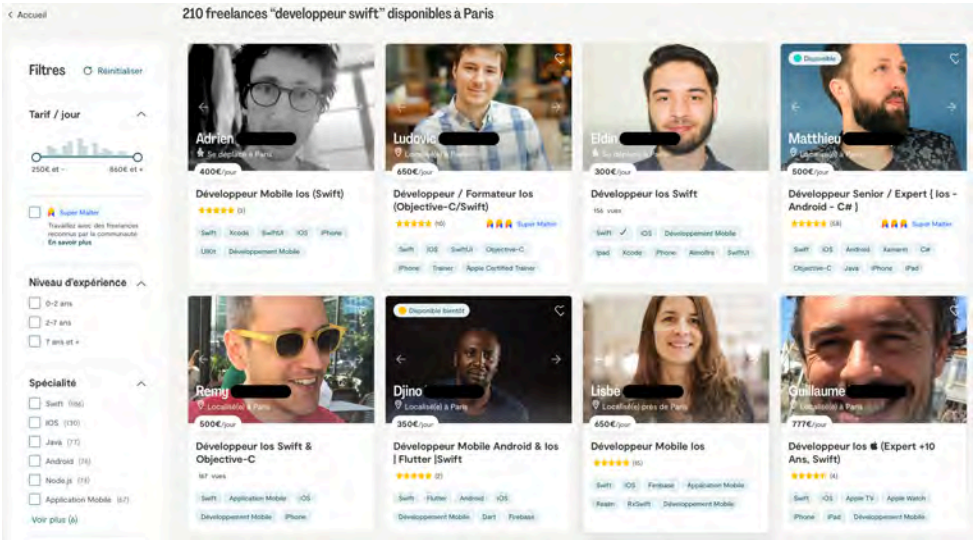
Le terme a été introduit par Jonathan Golden, qui a été le tout premier *Product Manager* d'*Airbnb* (en 2011) et qui en a été ensuite *Director of Product* jusqu'à son départ en 2017. Quelques mois après avoir quitté l'entreprise, il publie sur *Medium* un article dans lequel il introduit cette notion pour qualifier le modèle d'intermédiation d'*Airbnb* et le différencier des plateformes type *Uber*. On trouvera en annexe de ce chapitre un large extrait de cet article qui permet de bien saisir le référentiel théorique de *Malt*. Revenons simplement ici sur les points essentiels. Golden distingue deux types de *marketplaces*, selon que l'offre y est homogène ou hétérogène. *Uber,* où le client ne choisit pas son chauffeur, qui lui est attribué par un algorithme en fonction du temps d'attente et des trajets des autres passagers, est classée dans la première catégorie et qualifiée de *matching marketplace*. *Airbnb*, où le client doit au contraire sélectionner l'appartement qui lui convient, est classée dans la seconde et qualifiée de *search marketplace*. Bien sûr dans ce dernier cas, les algorithmes sont aussi présents et orientent le choix (Golden préfère dire qu'ils diminuent sa charge cognitive), mais l'expérience utilisateur est avant tout fondée sur l'idée que c'est à lui de trouver l'offre dont il a besoin.

Vincent Huguet décrit explicitement *Malt* comme une *search marketplace* et cultive l'**analogie avec *Airbnb***. Il aime particulièrement évoquer le fait qu'il a été en 2010 l'un des tout premiers hôtes de la plateforme à Paris et qu'il avait hébergé la même année les fondateurs dans son appartement lors de leur passage en France. Le 29 août 2013, il publie sur le site Alumni de l'Edhec, l'école de commerce dont il est issu, un message appelant à utiliser et à faire connaître la plateforme qu'il vient de créer :

« Nous venons de lancer Hopwork.com il y a 2 mois. C'est une plateforme qui met en relation entreprises et freelances.
Equipe : 3 co-fondateurs dont 1 Edhec, dirigeant de l'entreprise.
Nous nous développons pour le moment sur fonds propres.
Originalité du projet : C'est la première plateforme de ce type, entre réseau social de freelances et "marketplace" type airbnb, elle permet aux entreprises de trouver facilement les freelances dont elles ont besoin (développeurs, designers, consultants marketing, rédacteurs, etc...) via un catalogue qui compte déjà plus de 600 profils. » (Extrait)

La référence au modèle *Airbnb* est donc présente dès le début. C'est bien sûr loin d'être un cas isolé : nombreuses sont les *start-ups* de cette époque dont le *« pitch »* renvoyait à des plateformes synonymes de *« disruption »* et de croissance fulgurante (*« nous sommes le Uber / le Airbnb de [tel secteur] »*). Mais ici cela dépasse la simple stratégie de légitimation : l'influence est réelle jusque dans l'interface et la construction de l'expérience utilisateur.

Sur *Malt* c'est l'offre des *freelances* qui est objet de la *search marketplace*. **Une des spécificités de l'interface de recherche de *Malt* est de mettre en avant le critère de localisation**, comme le fait *Airbnb*. Et une fois les résultats obtenus, les profils des *freelances* apparaissent de façon très similaire aux appartements sur cette plateforme. Ils sont notamment mis en valeur par **des photographies auxquelles *Malt* accorde autant d'importance qu'*Airbnb***. Le thème revient systématiquement dans les sessions du webinaire régulier destiné aux nouveaux inscrits : *« Il faut une photo sinon le profil ne sort pas dans les résultats »* ; une *« belle photo »* ; une *« photo où l'on sourit »*. Moins de deux semaines après mon inscription test sur le site au printemps 2019, je recevais une invitation à me rendre dans les locaux parisiens de *Malt* pour une session photographie gratuite, à la manière d'*Airbnb* dont l'une des spécificités a un temps été de proposer à ses hôtes que leur appartement soit gratuitement mis en valeur par un photographe dépêché par la plateforme. Il s'agit en effet pour *Malt* de mettre en avant des *individualités*, des « talents » aux profils susceptibles de séduire les entreprises, et de créer « l'envie » de travailler avec eux.



Copie d'écran Malt. Résultats d'une recherche de développeur Swift à Paris (25 mai 2021)

Comme toute *marketplace*, la plateforme s'attache à créer les conditions de la confiance entre les parties. Cela passe par un ensemble de dispositifs dont le plus apparent est le désormais classique **système de notation sur cinq étoiles**, qui est sur *Malt* assorti d'un système de commentaires encore une fois inspiré d'*Airbnb*. Les *freelances* sont également invités à noter leurs expériences avec les entreprises, mais cela reste une donnée du *back office* du personnel de la plateforme, contrairement à *Airbnb* où les évaluations de deux parties sont publiées. Tout comme la plateforme d'hébergement dispose d'un badge « *Superhost* » mettant en avant les appartements faisant l'objet de locations très régulières et positives, *Malt* distingue des « ***Super malters*** » qui effectuent par son biais des missions récurrentes et bien notées. Il s'agit sur les deux plateformes d'un critère qu'il est proposé d'activer lors d'une recherche, et qui revêt donc une importance particulière .

Les *freelances* sont invités à renseigner un TJM indicatif qui apparaît dans les profils publics et qui est également un critère activable lors de la recherche : encore une fois à la manière d'*Airbnb*, un graphique montre la distribution des prix demandés et il est possible d'y déplacer une fourchette pour ajuster sa recherche. Cet affichage des prix est régulièrement pointé du doigt par les *freelances*. Ainsi, de nombreuses fois au cours de l'enquête, j'ai pu lire sur des fils de discussions en ligne ou recueillir en entretien des critiques acerbes vis-à-vis de prix affichés, jugés trop bas.

Pour autant, dans sa communication aux inscrits, l'équipe de *Malt* incite systématiquement à *« ne pas se sous-vendre »*. C'est aussi le cas lors d'une présentation de *Malt* devant les étudiants de l'école 42[26] au printemps 2019, au cours de laquelle le directeur des opérations (COO) de la plateforme tenait le discours suivant :

> *« Du coup, fixer son tarif... J'en ai parlé plusieurs fois. Je vous ai dit plusieurs fois : ne mettez pas un tarif bas. Et je vais le répéter encore une fois parce que je pense, c'est une grave erreur. Euh... Donc, c'est... On peut avoir tendance à se dire je vais mettre un tarif bas au début pour attirer des clients pour faire mes premières missions. Même là, je pense que c'est pas la bonne chose. Parce que, comme je le disais, un client qui cherche un tarif bas, c'est un client qui est chiant, c'est un client qui va pas avoir euh... qui ne va pas être prêt à payer si jamais la mission est pas euh.... si jamais il a pas exactement ce qu'il attend. C'est un client qui aura pas forcément bien cadré sa mission. Euh... C'est un client qui s'attend un peu à travailler avec quelqu'un offshore. Et du coup, si au bout 3 jours, il est satisfait il va pas vouloir vous payer, ou alors il va faire des allers-retours parce qu'il n'avait pas bien cadré son projet et ça va durer des semaines et des semaines aller-retour. Et en fait vous allez perdre énormément du temps, et énormément d'argent. Donc il faut... Il ne faut pas mettre un tarif bas pour attirer les clients pas chers. Euh vraiment, je le recommande pas. »*

Le fait même que tous les TJM soient affichés publiquement est cependant en soi **un puissant dispositif automatique de discipline tarifaire**, et ceci d'autant plus que la plateforme met à disposition des *freelances* des outils permettant de connaître les niveaux de prix pratiqués par les autres inscrits appartenant à leur segment professionnel (une nouvelle fois selon un principe mis au point par *Airbnb*). Les webinaires de *Malt* destinés aux *freelances* conseillent également systématiquement de se référer à ces outils pour fixer son TJM.

Lors de la recherche de *freelance*, *Malt* recommande dans ses pages d'aide aux entreprises *« d'en contacter plusieurs entre 3-4 (maximum 10) afin de pouvoir choisir celui qui correspond le mieux à vos attentes »*. Comme sur *Airbnb*, et selon les mêmes codes ergonomiques (un petit cœur cliquable dans le coin en haut à droite de chaque photo de *freelance*), il est possible de créer sur *Malt* des listes de ses *freelances* favoris. La recommandation de sélectionner plusieurs profils traduit également le fait que les *freelances* ne sont pas, comme les appartements *Airbnb*, toujours disponibles, même si leur calendrier indique le contraire sur la plateforme. L'algorithme pénalise d'ailleurs ces comportements : *« si vous indiquez que vous êtes dispo et que vous refusez des missions, votre taux de conversion baisse et vous être moins bien référencés »* indique la *Head of Freelance Community* de *Malt* lors d'un webinaire. Elle précisera par ailleurs dans un *podcast* spécialisé dédié aux *freelances* que, de ce point de vue, *« l'algorithme fonctionne comme Airbnb »*.

Une autre caractéristique essentielle de *Malt* empruntée à la plateforme d'hébergement est son caractère *ouvert*. Le profil renseigné par les *freelances* est public et une partie importante des informations qu'il contient, dont le nom de la personne et ses compétences, sont accessibles publiquement en ligne. Il est également ouvert au référencement par les moteurs de recherche. Associé à des techniques de SEO (*Search Engine Optimization*), cela a pour résultat qu'une recherche *Google* sur le nom d'un *freelance* inscrit sur *Malt* fait apparaître en tête de page son profil sur la plateforme. C'est un positionnement assez unique parmi les acteurs français, y compris parmi ceux de la vague post-2013. Notamment, ***Comet* revendique explicitement à l'inverse un modèle *fermé***. Lors d'un webinaire en date du 25 mars 2021 (déjà évoqué dans la première partie du rapport), les

[26] Ecole de code créée par Xavier Niel aux modes de sélection et aux pratiques pédogogiques « disruptives ».

représentants de la plateforme le présentent de la façon suivante :

> *« Globalement, Comet est une plateforme qui est spécialisée dans l'IT. Donc déjà, ce qui veut dire deux choses : que toutes les missions qu'on va vous envoyer, déjà, seront complètement dans votre périmètre, mais surtout que nos clients nous reconnaissent pour cette expertise-là. Et donc, du coup, on va avoir un volume de missions sur ces expertises qui va être assez important chez nos clients, parce qu'on va être considéré comme un fournisseur de premier rang sur ces problématiques-là. On va vraiment réussir à capter toutes les missions sur ces métiers. C'est un point qui est très important. Deuxièmement, Comet est une plateforme fermée, c'est-à-dire que personne ne peut avoir accès à votre profil Comet, en dehors des personnes qui travaillent chez Comet, dans l'objectif de vous placer sur une mission. Donc ça veut dire que ça peut aussi vous permettre euh... Alors, un inconvénient, c'est que ça n'est pas une vitrine vers le monde ouvert, on va dire. Par contre, le gros avantage aussi, c'est que ça peut vous éviter pas mal de sollicitations externes qui seraient pas forcément filtrées pour vous. À l'inverse, nous, toutes les sollicitations qu'on estime intéressantes pour votre profil, on va vous les donner, donc elles sont pré-filtrées par rapport à ce que vous savez faire et ce que vous voulez faire, et aussi comment vous voulez faire, que ce soient les conditions de travail, le TJM… »*

Il n'en reste pas moins que *Comet* se définit également comme une *marketplace*. Dans un *podcast* dédié aux développeurs, le directeur technique de la plateforme (CTO) évoque le **problème récurrent de ce type de modèle**, particulièrement dans les activités liées aux recrutements (c'est une problématique classique des sites d'emploi) : **l'équilibre offre / demande sur les différents segments couverts**.

> *« Alors ça, c'est un peu le propre de toutes les marketplaces. Finalement, le métier de la marketplace, c'est d'aligner ce qu'on appelle de la supply et de la demande.(…) Parfois, c'est les missions qui manquent. D'autres fois, c'est les freelances qui vont manquer. Et en fait, les valeurs, un peu vanity, d'avoir une communauté qui est grande, ne te donnent pas forcément une communauté qui est très alignée. Donc le gros métier de Comet, en amont dans l'acquisition des freelances et des missions, c'est d'aligner en fait, si tu veux, les missions avec les freelances. (…) Donc nous, on travaille avec notre équipe data en interne, euh... dans la partie un peu Business Intelligence, on fait des clusters de missions types, et de groupes de freelances types et on essaye de voir comment sont remplis ces clusters. Est-ce que dans ces missions types, on a suffisamment de freelances en face ou pas? Et c'est là qu'on va essayer d'activer un peu d'acquisition, essayer d'aller euh... ben trouver des freelances euh... sur Internet, dans certains réseaux, etc., pour savoir s'ils sont intéressés pour faire des missions chez nous. Ou l'inverse, quoi, ou aller chercher des missions adaptées. Mais je dirais c'est un, c'est une énergie euh... qui est considérable, et qui est continue. T'as toujours un problème de demande et de supply, quoi entre guillemets. Donc en gros, cette question, elle peut très vite passer d'une... d'un mois à l'autre, le problème c'est les freelances, le problème c'est les missions.. »* (*Podcast* de Lilian Alvarez, 5 mai 2020)

Un dirigeant d'une des principales plateformes françaises, implantée de longue date, voit dans cette problématique une limite intrinsèque au modèle *marketplace* mis en avant par les derniers entrants :

> *« Le problème de ces plateformes, c'est que la demande et l'offre n'est jamais équilibrée. C'est-à-dire que la promesse de Malt, c'est de dire à un client : "Venez chez moi, je vais vous trouver les meilleurs consultants", et c'est de dire aux consultants : "Venez chez moi, je vais vous trouver les meilleures missions." Sauf que quand vous êtes sur un marché tendu, si je prends des data*

scientists, par exemple, et ben tous les clients vous en demandent, donc vous avez dix clients qui vous demandent des data scientists, si vous êtes... si vous en trouvez un, vous êtes déjà fort ! Puisqu'il y en a pas ! Malt, il les fabrique pas ! Donc ça veut dire que vous allez satisfaire un client, mais vous allez mécaniquement en insatisfaire neuf ! Donc vous allez avoir 90 % de vos clients qui vont avoir des demandes que vous allez pas être capable de satisfaire ! Donc vous allez avoir des déçus ! Pourtant, c'est déjà fort d'en avoir trouvé un. Mais ça, eux, ils le savent pas ! Et réciproquement, quand vous êtes sur marché plus standard, quand vous avez dix consultants, quand vous avez un client qui vous envoie une mission – sur du java, euh, lambda – vous avez dix consultants qui savent le faire. Donc vous allez satisfaire un consultant, mais vous allez en insatisfaire neuf ! Donc vous allez insatisfaire 90 % de vos consultants. Donc vous êtes toujours dans une situation où vous insatisfaisez 90 % de vos clients et 90 % de vos consultants. Pas facile, comme business model, quand même » (entretien, printemps 2020).

Annexe

La *« search marketplace »* définie par Jonathan Golden

Extraits de *« Four Questions Every Marketplace Startup Should Be Able to Answer »*, *Medium*, 16 novembre 2017

(…)

Simplistically, a marketplace is a place where buyers and sellers meet to conduct commerce. In the online setting, that definition still holds true — online marketplaces give buyers a choice in what they would like to buy and sellers a variety of people to sell to. I classify Airbnb as a search marketplace, where the guest selects where they will stay, choosing what to "purchase" in the marketplace.

In recent years, the definition of a marketplace has stretched to include on-demand models that are considered marketplaces because of the independent contractor relationship on the seller side. I classify Uber as a matching marketplace, where the passenger does not pick the specific driver but is matched through an algorithm based on wait time and the routes of other passengers.

(...)

On the other hand, this heterogeneity increases cognitive load on the demand side. Heterogeneous marketplaces are search marketplaces, where guests are responsible for finding their desired listing. Searching for the right supply becomes the biggest barrier to a transaction, which can create a huge drop-off in conversion. Reducing that cognitive load, then, becomes a key challenge for heterogeneous marketplaces.

There are a few ways to do that, including:

- *Decreasing the number of choices for the demand side by artificially constraining the number of options*
- *Providing filters to curate available options*
- *Developing taste profiles of users to adjust search to reveal the most desirable listings up front*

(...)

Many other marketplaces offer homogeneous supply, meaning that one supplier's goods are roughly indistinguishable from another's. Unfortunately, that makes it easier to replicate the business, as the supply is not unique and can be quickly copied. But a huge benefit is that it decreases the cognitive load on the demand side, creating a simpler transactional experience. Consider, for example, using Uber. The purchase experience is not a search problem anymore — it becomes a matching problem that the marketplace solves through algorithms. Homogeneous marketplaces are matching marketplaces, where demand doesn't care which supply they receive as long as it is above the standard that the marketplace sets.

(…)

Une intermédiation en réalité bien plus épaisse, qui se rapproche souvent de celle des SSII

Comme précisé dans le chapitre précédent, le discours de « disruption » des SSII est largement partagé parmi les plateformes de *freelancing* françaises, qui se présentent aussi très souvent comme des *« marketplaces »*. Pourtant, lorsqu'on analyse de près leurs modèles d'activité, les choses apparaissent beaucoup plus nuancées et complexes, y compris pour les acteurs de la vague post-2013, qui se transforment notamment au contact des clients grands comptes. C'est ce que je souhaiterais montrer ici, en mettant en avant trois idées : d'abord, celle de l'**hybridation entre plateformes et SSII** (relativisant donc l'idée de « disruption ») ; ensuite, celle de **l'intégration de plusieurs types de services autour du *freelancing*** (faisant donc des plateformes en question bien plus que des *« marketplaces »*) ; enfin, celle d'un **travail d'intermédiation comportant une large dimension humaine** (loin d'un simple appariement algorithmique).

Commençons par la problématique de l'hybridation. Il faut d'abord noter que certains acteurs assument ce positionnement. C'est le cas de ***LeHibou***, que son fondateur Christophe de Becdelievre présente ainsi en février 2018 lors de la soirée destinée aux entrepreneurs où il doit faire le *« pitch »* de son entreprise :

> *« Alors, LeHibou.com, qu'est-ce que c'est ? C'est une SSII, une Société de Services en Ingénierie Informatique. Je pense que tout le monde sait ce que c'est. On appelle ça aussi maintenant des ESN. Mais c'est une SSII qui a un modèle très particulier, puisqu'en fait notre activité repose sur un modèle hybride, entre d'un côté une plateforme et de l'autre côté une société de services.*
>
> *Alors pourquoi une plateforme ? En fait, on est une marketplace, au sein de laquelle on fédère une communauté de consultants indépendants en IT, plusieurs milliers de consultants déjà inscrits au bout de 2 ans et demi, qui sont des consultants qui interviennent généralement plutôt dans des grands comptes, dans des grandes structures, pour mettre en place des systèmes d'information. Et la particularité de cette plateforme, c'est qu'en fait on capte les avis et les notations des anciens chez qui sont intervenus ces consultants. Du coup, ça c'est une information qui a beaucoup de valeur pour les donneurs d'ordres (...). Et puis par ailleurs, à travers cette plateforme, on essaie de créer un nouvel usage, puisqu'on met à disposition de nos clients un outil qui leur permet, en ligne, de sélectionner des consultants, soit par la localisation, soit par les compétences techniques, soit par - justement - ces notations. (...)*
>
> *Et puis par ailleurs, on est une société de services, puisqu'en fait on n'a pas désintermédié complètement le modèle entre les consultants indépendants et puis le client, dans le sens où on reçoit physiquement tous les consultants avant de les proposer à nos clients, et on leur fait passer une batterie de tests techniques, de test de personnalité, etc..*
>
> *On gère également tous les sujets juridiques liés au délit de marchandage avec les indépendants. On contracte en fait avec nos clients, on contracte avec nos indépendants, et le modèle économique d'ailleurs repose là-dessus, puisqu'en fait on prend une marge sur le taux journalier du consultant. »*

Il faut dire que Christophe de Becdelievre connaît bien le milieu de la prestation de services informatiques : *« pendant 10 ans j'ai eu une société de services spécialisée en IT, avec un modèle traditionnel avec des consultants salariés »*, précise-t-il en décembre 2019 lors d'une interview sur une

chaîne *Youtube* destinée aux entrepreneurs. Ceci ne l'empêche pas de jouer parfois sur la corde de la « *marketplace* disruptive », comme sur son profil *LinkedIn* où il détaillait jusque récemment sa dernière expérience comme suit :

> *« LeHibou.com est une Marketplace qui fédère plus de 35 000 consultants informatiques indépendants, qui sont notés et recommandés par les anciens clients chez qui ils sont intervenus. En utilisant l'IA et le Big Data, LeHibou disrupte le monde des SSII (ESN) en y appliquant toutes les recettes d'une start-up. (…) »*

Mais de manière intéressante, lorsque ce profil est à nouveau consulté en mai 2021, le libellé a été modifié. La « disruption » n'apparaît plus dans la phrase sur les SSII, qui adopte une formulation plus nuancée :

> *« LeHibou propose une alternative innovante aux ESN traditionnelles en s'appuyant sur l'Intelligence Artificielle et le Big Data, avec une panoplie de services associés. »*

Dans une tribune parue le 17 mai 2018 dans le *Journal du Net*, un autre dirigeant de l'entreprise mobilise successivement ces deux tonalités. Titré *« Les freelances ubérisent les SSII »*, l'article s'ouvre sur un registre « disruptif » (*« révolution »*, *« révolte »*) pour finalement se terminer de manière beaucoup plus nuancée et consensuelle quand il s'agit de mettre en avant le modèle d'activité proposé par LeHibou : *« un nouveau type d'ESN, les ESNI (Entreprises de Services du Numérique Innovante) émerge »* (le texte complet se trouve en annexe de ce chapitre).

Cela peut paraître de l'ordre du détail, mais ces balancements sont en réalité assez significatifs d'un type d'**entreprises fondées par d'anciens cadres ou dirigeants de SSII, et qui prennent le parti de bâtir des dispositifs systématisant les formes de plateformisation des *freelances,* déjà observés chez ces intermédiaires traditionnels du marché du travail des services numériques** (*cf. infra*). Entre le monde des SSII, dont ils sont issus et prolongent en partie les services, et celui des plateformes véritablement *pure players*, dont ils reprennent les codes digitaux et le *pitch* accrocheur (« *marketplace* », « *disruption* », « IA », « *big data* », etc.), ils se trouvent dans une forme d'équilibre instable qui peut se traduire par des variations importantes de discours dans le temps et/ou selon le type de public (*freelances*, clients, investisseurs, public plus large).

Au-delà des discours, cette **hybridation entre SSII et *marketplace*** se traduit concrètement dans les services proposés par ces acteurs. En ce qui concerne *LeHibou*, cela se traduit d'abord par le fait qu'au contraire de *Malt*, les SSII ne sont pas exclues du service, mais intégrées au modèle. C'est d'ailleurs un cas particulièrement intéressant, parce qu'il est très directement lié à une problématique propre au modèle *marketplace*, et évoquée en fin de chapitre précédent : l'équilibre dynamique offre / demande.

LeHibou, qui a ouvert sa plateforme début 2016, propose depuis l'origine un « espace SSII » qui était jusque récemment directement accessible depuis la page d'accueil (en 2021, cet accès direct a été supprimé). Après création d'un compte, les SSII peuvent avoir accès aux CV, notations et coordonnées des inscrits, gratuitement et sans limite. L'objectif pour *LeHibou* : *« Proposer un maximum de missions aux consultants et développer la notoriété de la plateforme »*, comme l'explique la page du site consacrée à ce service. En effet, lorsqu'on est une *marketplace* lancée dans la course aux inscrits, il est essentiel d'offrir à ces derniers, généralement présents sur plusieurs plateformes, suffisamment de missions pour les fidéliser. Les faire travailler, même en dehors du service, permet aussi de qualifier la base, ce qui est le problème récurrent de ces *marketplaces*

comprenant des dizaines (ou pour les plus grandes des centaines) de milliers d'inscrits, dont une large part sont des profils dormants. *« Vous l'avez compris, le succès de la plateforme est lié à la contribution de chacun. Il faut donc renseigner au maximum les avis sur les consultants, et notifier par ailleurs en ligne les consultants indisponibles »*, lit-on ainsi dans les pages d'aide destinées aux SSII.

Ce cas n'est pas isolé. D'autres acteurs travaillent régulièrement avec les SSII. C'est notamment le cas de ***Freelance.com***, le plus ancien acteur du secteur en France (mais aussi probablement dans le monde). Créée en 1996, une date à laquelle on ne parlait pas encore de « plateforme », la société détient un nom de domaine très envié (ainsi qu'un nombre considérable de marques contenant le mot « *freelance* »). Mais elle a connu une histoire pour le moins tumultueuse. Ses fondateurs ont tenté les premières années une internationalisation rapide, cherchant même à introduire la société au *Nasdaq* (en 2000). Mais cette stratégie s'est finalement conclue par un échec. Côtée depuis 2005, mais sur *Euronext, Freelance.com* a connu des fortunes variées avant de renaître de ses cendres avec la nouvelle vague de plateformes de *freelancing* apparue en France entre 2013 et 2016. Elle est aujourd'hui l'un des principaux acteurs sur le marché français.

En 2001, à l'occasion d'une étude sur les métiers du numérique menée avec Catherine Sauviat et également financée par la *Dares* (Fondeur & Sauviat, 2002), j'avais déjà enquêté chez *Freelance.com*. A l'époque, l'un des plus gros clients de la plateforme était *Accenture*, qui recrutait par son biais des *freelances* pour travailler sur les contrats décrochés auprès des grands comptes où la SSII était référencée. Une configuration préfigurant ce que j'ai appelé ci-avant la plateformisation des *freelances* par les SSII, et qui présentait qui plus est l'originalité de mobiliser un service tiers pour le *sourcing*. Vingt ans plus tard, les relations sont toujours étroites avec *Accenture*, au point qu'il a même été envisagé il y a trois ans que les systèmes d'information des deux partenaires soient connectés, de manière à ce qu'il soit possible à un chef de projet de la SSII de rechercher simultanément dans la base de consultants internes et dans celle des inscrits de *Freelance.com* prévalidés sur la base d'expériences précédentes avec *Accenture*. Le projet n'a pas abouti, mais était à l'époque remonté jusqu'à la direction monde du groupe, qui avait alors à sa tête un Français (Pierre Nanterme), et semble demeurer tout à fait envisageable à terme.

De manière plus générale, *Freelance.com* est une plateforme très ouverte aux SSII/ESN. Sa stratégie est de s'insérer dans l'écologie de l'externalisation et de la sous-traitance plutôt que de jouer la carte de la « disruption ». Ainsi, lors d'un webinaire au printemps 2021, le directeur Stratégie & Développement du groupe répond de la manière suivante à une question sur le sujet :

> *« Alors une dernière question, elle est plutôt côté Freelance.com : "vous intermédiez de petites structures en plus des indépendants ?" Alors oui, effectivement, le scope est assez large. Nous sommes capables de gérer et de porter de très grosses ESN d'ailleurs, puisqu'il peut arriver que certains clients ne souhaitent pas référencer une ESN quelle que soit sa taille, parce qu'elle délègue que deux ou trois salariés, et donc nous demandent de porter le temps de la prestation, l'ESN concernée. »*

Prenons un dernier exemple avec un autre acteur important du secteur, qui a, lui, formalisé ce fonctionnement via un outil dédié. Créée en 2013, la plateforme ***Littlebigconnection*** s'est, comme son nom l'indique, positionnée sur le créneau de l'intermédiation grands comptes / petits prestataires. Elle est longtemps restée hors des radars (*Malt* accaparant largement l'attention médiatique), mais se développe très rapidement depuis son rapprochement avec un groupe de conseil d'origine suisse, *Amaris*, devenu par la suite *Mantu*. Son modèle est très original et montre à quel point il peut être réducteur d'assimiler plateforme et *marketplace*. *Littlebigconnection* se

présente d'abord comme un ***vendor management system*** (VMS), c'est-à-dire un logiciel d'achat spécialisé pour les prestations externalisées. Lors d'un webinaire destiné aux indépendants organisé avec un cabinet d'expertise comptable (mars 2021), la plateforme est d'abord présentée de cette manière :

> *« Donc LittleBigConnection déjà, pour introduire, à la base on est un logiciel en fait, SaaS, qui est dédié aux achats de prestations intellectuelles et qui donc permet aux clients, notamment aux acheteurs, et aux DSI et aux responsables opérationnels au sein des DSI, de pouvoir piloter l'ensemble de leurs fournisseurs. Donc ben ESN classiques, et aussi des cabinets spécifiques, et aussi des indépendants, donc qui sont en mission au sein de leur équipe. Et ça leur permet d'avoir une visibilité qui est très transparente et très claire au niveau du pilotage, sur l'ensemble des activités externalisées, sur leur périmètre. »*

Cette application dans le *cloud* constitue donc un premier niveau de plateforme permettant de gérer les prestataires référencés par les services achats des grands comptes. Et c'est aussi une forme de cheval de troie. Y est en effet connectée une *marketplace* qui permet de « sourcer » des prestataires en dehors de ceux déjà référencés :

> *« (..) en fait, notre fondateur il est parti du constat que les clients avaient du mal à travailler, notamment avec les indépendants, de manière transparente. Et donc, on a choisi de plugger à ce logiciel-là une marketplace, ce qui permet aux clients à la fois de pouvoir travailler avec ses fournisseurs historiques, donc ben des gros acteurs du marché, mais aussi de pouvoir consulter une marketplace qui est composée d'indépendants, euh de petits cabinets aussi qui sont très spécialisés, mais aussi de cabinets de portage salarial, de pouvoir en fait consulter ce marché-là de manière sécurisée et très transparente et très équitable à la fois pour le client, mais aussi ben pour toutes ces personnes qui sont connectées à la plateforme. »* (webinaire, mars 2021)

On note dans cet extrait la référence à de *« petits cabinets très spécialisés »* (et également à des sociétés de portage salarial, j'y reviendrai). Plus clairement, il s'agit de petites SSII non référencées. Il existe ainsi sur le site une partie dédiée aux missions confiées à la plateforme et qui s'adresse aussi bien aux *freelances* qu'aux ESN :



Littlebigconnection est avant tout un intermédiaire équipant en aval la relation entre grandes entreprises et prestataires non référencés, qu'il s'agisse d'indépendants ou de SSII, en combinant trois types d'outils : une application de gestion et de pilotage (VMS), un dispositif juridique de sécurisation et de simplification contractuelle (contrat cadre unique, signé avec la plateforme) et la possibilité pour les indépendants d'effectuer leurs prestations en portage salarial. Sur ce dernier point, le montage se fait via des structures externes, une société de portage salarial ne pouvant pas

légalement être directement pourvoyeuse de missions. Mais la frontière est mince : *Portalia*, principal partenaire pour ce service, appartient également au groupe *Mantu*. Une configuration que l'on trouve d'ailleurs chez *Freelance.com* avec *AD'Missions*. Il s'agit là de la seconde tendance mentionnée plus haut, celle de l'intégration de plusieurs types de services autour du *freelancing*. Outre *Littlebigconnection*, *Freelance.com* est un excellent exemple de cela, même si le côté « galaxie » du groupe rend cette intégration plus diffuse. De fait, mise à part la partie VMS, les deux plateformes proposent le même ensemble de services.

Nombreux semblent ainsi les acteurs pour lesquels la partie *sourcing* (la *marketplace* en tant que telle, donc) ne génère qu'une part très minoritaire du chiffre d'affaires. Un dirigeant d'une des principales plateformes le dit sans détour :

> *« Et je me suis rendu compte qu'il y avait très peu de business qui passait par la plateforme. Mais très peu. Au point que... pas loin de zéro, en fait. Et qu'en fait, les clients venaient nous voir, étaient contents de constater qu'il y avait une plateforme, et ensuite, tout se passait par mail ou par téléphone. C'était juste dingue. Et donc, il suffisait d'avoir une plateforme pour montrer qu'on était, euh, digital, faire semblant, et en fait, tout se traitait, euh, normalement derrière, comme... du temps des SSII, en fait. C'est pour ça que je vous dis, on est un peu entre les deux. »* (entretien, printemps 2020)

La dimension humaine et individualisée de l'intermédiation (*« tout se passait par mail ou par téléphone »*) qui apparaît dans cet extrait d'entretien est une autre caractéristique de l'hybridation SSII / plateforme. Même si tous les acteurs du secteur vantent les qualités des algorithmes de *matching* dont ils ont équipé leurs *marketplaces* et qui généreraient des appariements optimaux de manière automatique, force est de constater qu'**ils recrutent tous massivement des profils commerciaux et *sourcing***.

Bertrand, presque 30 ans, DevOps *freelance* depuis cinq ans avec une expérience préalable en SSII, un profil très recherché, me raconte son expérience avec *Malt* au début de son parcours d'indépendant :

> *« Chez Malt, j'avais Alex, qui était mon commercial, qui m'a présenté des missions. (…) En fait, en offres de mission, dans Malt, on peut passer par la plateforme, mais aussi, on peut avoir notre commercial dédié, qui va aller chercher un peu…, gratter un peu plus, on va dire »* (entretien, printemps 2019).

Depuis, *Malt* a systématisé le dispositif pour les *« Super malters »* et la plupart des plateformes ont mis en place le même type d'accompagnement. Symétriquement, côté entreprises, des *Account Managers* suivent les clients. Exemple chez *Comet* :

> *« Chaque client va avoir un commercial dédié qui va super bien connaître le client, les opérationnels, les problématiques, etc., qui va connaître tous les freelances en cours de mission et qui va les suivre. »* (webinaire, printemps 2021).

Il est de ce point de vue extrêmement significatif que **les profils recherchés pour ces postes soient très souvent ceux de personnes ayant occupé le même type de fonction en SSII**. Et ceci est vrai autant pour les structures créées par d'anciens dirigeants / managers de sociétés de services que pour les autres. Prenons quelques exemples parmi les offres d'emploi récoltées et analysées au cours de l'enquête. Fin 2019, *Comet* recherche son directeur commercial (« *Head of Sales* ») et publie pour

cela une offre d'emploi (en anglais) sur le site spécialisé *Welcome to the Jungle*. Dans la partie « profil recherché » de l'annonce, le premier point mentionné est le suivant : *« Ideally 10 years experiences minimum into SSII / ESN »*. Au même moment *cremedelacreme* recrute un *« Business Manager »* (commercial) et précise : *« Tu as entre 2 et 4 ans d'expérience dans la vente BtoB (en ESN est un plus)* ». Plus récemment, au printemps 2021, *Inop's*, société appartement au groupe *freelance.com* et éditant la plateforme de *freelancing XXE,* cherche un.e « *Talent Aquisition Specialist* » (chargé.e de recherche / *sourcing*). Là encore, est demandée une « *expérience probante (…) acquise au sein d'une ESN et/ou cabinet de conseil, ou de recrutement IT* ».

Dans cette dernière annonce, il est par ailleurs précisé dans les missions : « *Identification des profils via notre plateforme XXE, les réseaux ..* ». En clair, comme en SSII, il ne s'agit pas de limiter les recherches à la base interne de profils (ici les *freelances* inscrits sur la plateforme), mais d'explorer aussi les sources externes comme *LinkedIn*. Dans cette annonce est explicitée une pratique tout à fait courante, mais sur laquelle les plateformes préfèrent ne pas communiquer. Pour de nombreux acteurs la *marketplace* ne représente qu'un produit d'appel destiné à se donner une image « digitale / disruptive » et leur *sourcing* s'étend en conséquence largement en dehors de ce dispositif. Mais de manière plus générale, aucune plateforme ne semble limiter la recherche de candidats à ses seuls inscrits.

Le modèle d'intermédiation des grandes plateformes de *freelancing* françaises ne se limite donc pas aux dispositifs automatisés et/ou en *self-service* mis en avant dans leur communication générale. **Toutes ont introduit une dimension humaine**, principalement dans la relation client, et de manière secondaire avec les *freelances* qui génèrent une certaine activité. Car il n'est évidemment pas possible pour des structures qui emploient de 50 à 250 personnes d'entretenir des relations avec tous les *freelances* inscrits sur leurs plateformes (de 10 000 à plus de 300 000 revendiqués selon les plateformes), d'autant qu'une large part relève de profils « dormants » n'effectuant pas ou plus de missions par leur intermédiaire. Classiquement, elles cherchent généralement pour compenser cela à développer une « communauté » en favorisant les interactions horizontales entre les *freelances* inscrits. C'est plus particulièrement le cas des acteurs de la seconde vague, qui multiplient les initiatives à ce niveau.

La proximité géographique est une composante essentielle de la dimension humaine du modèle d'intermédiation. Nous l'avons déjà vu au travers du mode d'internationalisation choisi par *Malt* : « plurinational » plutôt que « global ». Mais c'est également vrai à l'échelle régionale, où les plateformes ouvrent des agences locales à mesure qu'elles se développent. Et encore une fois, cela concerne aussi les acteurs de la nouvelle vague. Voici l'exemple de *Comet* :

> *« On fait déjà des missions un peu partout, mais on veut avoir un ancrage local plus fort parce qu'on le sait, le fait d'aller chercher des missions, d'avoir une vraie communauté de freelances sur place, etc. ça passe aussi par le présentiel, par l'ancrage local. Et donc, du coup, on a ouvert un bureau à Lyon depuis début février et on a l'ouverture d'un bureau à Lille qui est prévue dans les toutes prochaines semaines, et dont je serai justement en charge, d'ailleurs, donc, si vous êtes dans la région lilloise ou vous voulez recommander des amis dans la région lilloise, n'hésitez pas à leur donner mes coordonnées, je serai ravi d'en parler avec eux »* (webinaire, printemps 2021)

Annexe

Les freelances ubérisent les SSII !



Chronique de Axel Bellancourt

Mis à jour le 17/06/18 15:03

La digitalisation de l'économie touche tous les secteurs et s'attaque aujourd'hui à celui des SSII/ESN. Une véritable révolution dans le domaine de la prestation de services. Qui mène la révolte ? Les freelances.

La digitalisation de l'économie touche tous les secteurs et s'attaque aujourd'hui à celui des ESN, anciennement SSII. Outre et les projets au forfait et les TMA, l'un des piliers du modèle économique du secteur est l'assistance technique.

Un mot sur l'AT

Pour vulgariser, cela consiste à embaucher un expert (souvent dans le secteur de l'informatique) et à le déléguer à plein temps chez des clients sur des missions d'une durée maximale de 3ans. L'ESN facture son consultant à la journée travaillée, on parle de TJM (Tarif Journalier Moyen). Une fois la mission terminée, le consultant nouvellement disponible est en "intercontrat" et les commerciaux de l'ESN ont pour tâche de lui retrouver une nouvelle mission chez un autre client qui validera le consultant à l'issue d'une "présentation" assez semblable à un entretien d'embauche en présence du commercial. Le marché est énorme : on compte environ 200 000 consultants répartis parmi 3 000 ESN.

Tondez la pelouse en un clic avec l'iMOW®, le robot de tonte connecté.

EN SAVOIR PLUS

Une alternative aux ESN : le freelancing

La forte pénurie de profils formés aux métiers de l'informatique se traduit par un marché de l'emploi inversé dans ce secteur, les candidats ont l'embarras du choix dans les propositions d'embauche et sont en position de force pour imposer leurs conditions. Certains consultants ont fait le choix du freelancing, on parle de consultants indépendants. Affiliés à aucune ESN ils choisissent eux mêmes leurs mission et fixent leurs tarif, problème : les services achats des grands groupes "référencent" un panel limité de fournisseurs de prestataires informatique pour, entre autre, négocier des tarifs avantageux. Les consultants indépendants sont donc contraints d'être portés commercialement par des ESN référencées pour accéder aux plus grosses entreprises, les clients ne sont généralement pas au courant que le consultant proposé est indépendant et le consultant ne connait pas le tarif journalier auquel il est vendu.

L'émergence des ESNI

NEWSLETTER MANAGEMENT

Entrez votre email

OK

Voir un exemple

Face à ce constat, un nouveau type d'ESN, les ESNI (Entreprises de Services du Numérique Innovante) émerge. Ces sociétés jouent la carte de la transparence, ne salarient aucun consultant et propose uniquement à ces clients des freelances qu'elles connaissent et qu'elles fédèrent. Ce modèle économique, proche de celui du management de transition, a le vent en poupe poussé par le nombre croissant de freelances (+11% par an dans l'informatique) et des politiques visant à favoriser des alternatives plus flexibles que le CDI (portage salarial, micro-entrepreneurs, etc). LeHibou, qui se positionne comme la première ESNI de France propose aussi une plateforme en ligne présentant les dizaines de milliers de consultants en recherche de mission en AT. Les clients peuvent présélectionner en ligne les consultants qui les intéressent le plus ou bien transmettre leur recherche aux équipes RH en interne qui vont s'occuper du matching et mener les entretiens de préqualification à la place du client.

Cette nouvelle offre intéresse particulièrement les grands comptes qui ont des difficultés à trouver des consultants et qui peuvent de moins en moins se passer de la manne grossissante des consultants indépendants représentant pas moins de 10% des consultants informatiques à l'heure actuelle.

Source : *JDN*

Les grands comptes comme cible privilégiée

Un autre axe de développement commun aux principaux acteurs est le marché des grands comptes. Ainsi, si les plateformes de la seconde vague se sont souvent concentrées à leurs débuts sur les petites et moyennes entreprises, et particulièrement les *start-ups*, **leur horizon est désormais celui du référencement par les services achats des grandes firmes,** ce qui constitue en soi **un processus de longue haleine très consommateur en travail humain**, comme en témoigne le directeur technique de *Comet* :

> *« (…) notre première démarche si tu veux, c'est de se faire référencer, dans ces groupes-là, pour que les managers en interne puissent déjà placer la commande, on va dire ça. C'est déjà un travail très compliqué parce qu'il y a une notion administrative légale qui est très complexe. Donc ça prend pas mal déjà des mois et des mois pour arriver là. Ensuite, ça suffit pas, parce que maintenant que t'es référencé à ton nom dans un grand livre, on va dire, ça ne veut pas, ça veut pas dire que, tu vois, quelqu'un va poser une mission sur ta plateforme. Donc qu'il y a un travail commercial, de de fourmi [en insistant] en fait derrière, d'aller discuter avec des managers, d'aller connaitre, comprendre, mais ça je dirais que c'est un peu le propre d'une équipe commerciale. Donc nous on a une équipe commerciale qui est assez grosse, à Comet, et dont le métier, c'est ça, c'est strictement d'aller se démener pour aller, dans les grands comptes, discuter avec les managers, comprendre quels vont être les besoins. Tu vois euh... les recontacter, prendre les missions, les aider à les déposer, les aider à les spécifier pour qu'elles soient mieux comprises par les freelances. Tout ça, c'est une chaîne, tu vois, qui est très compliquée. Et demain, si on se dit qu'on voudrait travailler avec une société partenaire, grand compte, entre le moment où on te dit qu'on pourra euh... qu'on a envie de bosser avec eux et le moment où ça se fait, si ça se fait, il peut se passer peut-être jusqu'à 6 mois, en fait, entre les premières discussions et les premières missions qui sont déposées. »* (*podcast* de Lilian Alvarez, 5 mai 2020)

Ce travail est proche de celui que mènent les SSII vis-à-vis des grands comptes, et il n'est donc pas surprenant que les plateformes recherchent pour le faire des personnes ayant une expérience forte dans ce type d'entreprises, comme en témoigne l'annonce diffusée par *Comet* pour recruter son directeur commercial (*cf.* chapitre précédent). Le type de missions ainsi récupérées est également proche de celles confiées en assistance technique aux SSII : **des missions longues à temps plein**. Les statistiques diffusées par *Malt* sur les missions que la plateforme offre aux développeurs (*Malt Tech Trends*) indiquent que plus la taille de l'entreprise est importante, plus le travail s'effectue dans les locaux du client (et non en *remote*) et plus la durée de la prestation est longue. L'exemple de *Comet* est concordant, comme cela apparaît au travers du webinaire déjà mobilisé *supra,* au cours duquel des développeurs *freelances* cherchant plutôt des missions à temps partiel se voient adresser la réponse suivante :

> *« Il y a Zaïneb et Nicolas qui nous posent la question de savoir dans quelle mesure il est possible de travailler en tant que freelance trois jours par semaine, et s'il y a des spécificités de missions à aller chercher pour faire ça. Euh, alors pour vous répondre : oui, c'est possible de travailler que trois jours par semaine, on a des missions qui sont plutôt, plutôt à temps partiel. Euh d'ailleurs, ça arrive plus sur des product managers que sur que des devs, y a la spécificité métier euh aussi qui veut ça. Néanmoins, aujourd'hui, chez nos grands groupes, ce sont plutôt des missions à temps plein. Donc je dirais que euh une des spécificités, peut-être, serait peut-être de chercher plutôt des missions de PME, start-up, qui, soit pour des contraintes budgétaires, soit pour des plannings, etc., vont plutôt aller chercher des missions à temps partiel. (...) Euh, après, c'est vrai*

qu'aujourd'hui, on a aussi beaucoup, beaucoup... enfin la majorité de nos missions, on va dire, sont plutôt des recherches de temps plein (…) » (webinaire, printemps 2021)

Malt a entamé ce mouvement vers les grands comptes il y a déjà plusieurs années. Cela permet à la plateforme d'obtenir également ce type de missions, recherchées notamment par de nombreux *freelances* pour leur dimension sécurisante (non seulement les missions sont longues, mais les risques d'impayés sont quasi nuls). Cela limite également les risques de court-circuitage lié au caractère ouvert de la plateforme (ce que l'on appelle en interne le *« bypass »*) : les petites entreprises ont tendance à utiliser *Malt* pour rechercher des *freelances* et à ensuite leur proposer de contracter en dehors de la plateforme, pour éviter d'avoir à payer la commission ; les grandes entreprises utilisent elles *Malt* moins pour le *sourcing* en tant que tel que pour la sécurisation offerte par la plateforme et les services associés. De fait, **la plateforme a lancé en 2017 une offre de portage administratif baptisée *Malt Open*, à destination notamment des grandes entreprises**, que Vincent Huguet présente ainsi :

« On a des grands comptes qui nous disent : ouhla, mais nous on a des freelances là avec lesquels on bosse, on leur demandait d'être administrativement portés par des ESN, mais on va tout repasser par vous parce que solution logicielle plus simple, solution légale plus propre. Et ça va être 10 fois plus simple. Donc on a une solution qui s'appelle Malt Open, qui permet ça en fait, de rapatrier tous tes freelances » (*podcast Génération Do It Yourself*, mars 2020).

Ce type de solution, qui est donc une alternative au portage par les SSII, a toujours été pratiqué par les plateformes assumant l'hybridation avec les intermédiaires classiques de l'externalisation. *Freelance.com* a été pionnier en la matière, avec une offre appelée *« portage de contrats »* développée très tôt. Mais cela correspond aujourd'hui à une tendance générale, y compris parmi les acteurs de la nouvelle vague se revendiquant comme *pure players*. *Comet*, notamment, dispose depuis début 2021 d'une offre formalisée de portage administratif (*CometConnect*). L'argumentaire est le même pour toutes les plateformes et tient dans les deux points évoqués dans le verbatim *supra* : digitalisation et sécurisation juridique. C'est par exemple les bénéfices mis en avant par *Malt* dans l'adoption de l'application qu'elle propose pour la gestion des *freelances* :

« On a lancé Malt insight, c'est ce qu'on appelle un freelancer management system. En gros, ça sert à quoi ? Concrètement, les entreprises, les grandes entreprises en particulier, avaient un peu peur de cette transparence, de cette ouverture, et de se dire : "mais moi, mec des achats, je vais peut-être me faire desintermédier, me faire ubériser, parce que mon métier, c'était trouver, avant, les prestataires, donc si maintenant ça va être super simple et tout le monde va pouvoir le faire, comment je vais contrôler qu'ils fassent pas n'importe quoi?" Et donc on a créé effectivement Malt Insights, qui est un outil de reporting, un outil où on peut avoir toute la partie compliance, qui est important pour les boîtes, où ils vont retrouver les documents légaux des freelances, parce que s'ils ont un contrôle Urssaf ou je sais pas quoi, ben ils ont tout sur place. Et puis, de la data et du reporting sur... Aujourd'hui, c'est assez impressionnant, les grosses boîtes, ils savent pas vraiment qui est chez eux, et combien ils sont, et combien ils dépensent. Ils ont une idée parce qu'ils ont rationalisé sur une dizaine de SSII, par exemple, mais sinon, ils maîtrisent pas tellement le truc. Là, au moins, ils peuvent voir quelles sont les équipes qui dépensent le plus, quels sont les budgets, les tarifs jour moyens, depuis combien de temps quelqu'un, un freelance, est là sur place. » (intervention de Vincent Huguet au *Wagon*, novembre 2019)

Avec cette application et son offre de portage administratif, *Malt* adopte une approche similaire à celle de *Littlebigconnection*, que j'ai évoquée dans le chapitre précédent. La différence

fondamentale est qu'elles sont réservées aux seuls *freelances,* et que les diverses sociétés de services, dont les SSII, en sont exclues. De ce point de vue, *Malt* est en cohérence avec son discours à l'égard des intermédiaires traditionnels du secteur.

Le second point de l'argumentation, la **sécurisation juridique**, correspond à une problématique particulièrement forte pour les grands comptes qui emploient un volant important de consultants indépendants en régie sur des contrats longs. Au cours de l'enquête, le secteur de la banque et de l'assurance, traditionnellement grand consommateur de prestations intellectuelles externalisées, est apparu particulièrement concerné par cette question. La responsable des achats de prestations informatiques au sein d'une grande compagnie d'assurances explique ainsi que son entreprise a longtemps interdit la régie suite à des problématiques de **requalification en contrat de travail**, ce qui avait conduit les opérationnels à bricoler des dispositifs de contournement :

> *« On a notamment, historiquement, un point de vigilance très, très, très fort sur les risques de requalification parce qu'on a eu des problèmes sur ce type de prestation. Donc jusqu'à il y a très, très peu de temps, la régie était interdite au sein de notre DSI. Or la régie, c'est une variable d'ajustement qui est indispensable. Donc, les opérationnels avaient naturellement tenté euh de camoufler cette régie par des forfaits, des faux forfaits, vers ce qu'on appelle à tort la régie forfaitée (…). Donc, en fait, on est en train de faire un audit général de ben toutes ces régies forfaitées pour mettre en avant exactement combien on a de prestataires, qui sont parfois aussi cachés un peu dans des centres de services, pour les mettre en avant et les repiloter. »* (webinaire consacré à l'achat de prestations intellectuelles, printemps 2021).

Un cadre dirigeant d'une grande plateforme dépeint quant à lui un tableau similaire à la BNP, en y ajoutant un second risque juridique craint par les entreprises dans ce type de situation : la caractérisation d'un **abus de dépendance économique** (qui peut être un indice de subordination et à ce titre contribuer à une requalification en contrat de travail, mais qui peut également aboutir à des sanctions en droit commercial).

> *« La BNP, elle a stoppé le freelancing ! Ils sont stressés par les questions de dépendance économique et de requalification. Mais nous on sait qu'il y a encore au moins 800 freelances chez BNP. Mais ils sont encapsulés dans des SSII ! »* (entretien, printemps 2021)

D'autres risques juridiques classiques sont liés à ce type de sous-traitance, et les plateformes de *freelancing* n'hésitent pas à les empiler dans leur production éditoriale et dans la présentation de leurs services aux entreprises, comme ici ce responsable d'un des principaux acteurs du secteur :

> *« Alors clairement côté direction achats, on le sait tous, c'est quand même la première direction qui est généralement au premier contact de la sous-traitance, et elle se doit d'avoir une maîtrise parfaite. Pourquoi ? Parce que, s'il y a beaucoup d'externalisation, si on est véritablement dans ce changement sociétal qui s'est opéré, forcément, ben on engendre aussi des risques, des risques qui sont liés à la sous-traitance. Et les risques, pour les rappeler, c'est la requalification, le prêt illicite de main-d'œuvre, le délit de marchandage, la dépendance économique. Ils pèsent toujours autant. Et un autre risque également important, qui, lui, vient d'émerger, c'est l' e-réputation. Et là un certain nombre de grosses sociétés font extrêmement attention à ce risque d'e-réputation. »* (webinaire consacré à l'achat de prestations intellectuelles, printemps 2021).

L'argumentaire consiste ensuite à systématiquement **présenter le recours au portage administratif des indépendants par les plateformes comme un moyen efficace de se prémunir contre ces**

risques : la requalification en contrat de travail serait écartée via l'intermédiation contractuelle de la plateforme, l'abus de dépendance économique via le fait qu'elle envoie d'autres missions au *freelance* et, de manière plus générale, l'ensemble des risques liés à la sous-traitance pourraient mieux être évalués par l'entreprise grâce à la mise en transparence permise par le choix d'une plateforme de portage unique, qui plus est digitalisée. Sur ce terrain, les plateformes se disent volontiers plus « sécurisées » que les SSII, dont les pratiques de sous-traitance en cascade sont pointées du doigt comme un facteur de risque pour le client final, associé à des coûts supplémentaires et une moindre « agilité ». Le fondateur de *LittleBigConnection* mobilise par exemple cette idée dans un article de *La revue du digital* paru à l'occasion d'une levée de fonds et titré « Ubériser la délégation de consultants IT : Little Big Connection lève 1 million d'euros. » (7 février 2017) :

> *« La plateforme entend respecter les contraintes d'organisation et de process d'achats des grands groupes, souvent tenus de limiter le nombre de prestataires référencés tout en leur permettant de diminuer par 4 les coûts d'intermédiation.*
> *Selon l'analyse de Julien Clouet, fondateur de Little Big Connection, la majorité des grandes entreprises soumettent leurs appels d'offres à un nombre limité de prestataires référencés. Ceux-ci vont eux-mêmes confier la prestation à leur réseau et générer ainsi une chaine de sous-traitance en cascade dans plus de 30% des cas.*
> *En plus d'être risquée juridiquement, cette organisation conduit à l'empilement de marges, et ne permet pas d'avoir la flexibilité et la réactivité essentielles à la bonne conduite des projets. »*

Pour autant, sur le marché des grands comptes, qu'elles continuent de dominer largement, **les SSII conservent un avantage important par rapport aux plateformes, celui de pouvoir s'engager au forfait et/ou de constituer et de piloter des équipes**. Le témoignage de la responsable des achats citée plus haut l'illustre bien : elle gère un périmètre de prestations IT doté d'un budget de plus de 100 millions d'euros, dont l'essentiel revient encore aux SSII, bien qu'elle ait référencé une plateforme de *freelancing* pour reprendre les indépendants *« en direct »*. Elle explique cette configuration de la façon suivante :

> *« Quand on engage des projets en équipage avec des équipes de personnes, on est plus tourné vers des entreprises qui sont capables d'assurer un pilotage et un accompagnement, qu'on ne peut pas trouver sur des équipages indépendants. Par contre, les indépendants, on va plus travailler sur des expertises. Plus on est dans la niche en fait, dans les expertises de niche, plus on a des indépendants qui peuvent porter les expertises. Donc l'idée aussi de la direction achats, c'est de trouver le juste panachage, en collaboration avec les métiers, pour trouver (...) les typologies de prestations qui peuvent vous accompagner. (...). Dans notre cas de figure, c'est vrai que, j'insiste beaucoup, plus on va sur de l'expertise de niche, plus naturellement on a des indépendants et on a voulu gommer la strate intermédiaire qui, finalement, n'avait pas trop de valeur ajoutée quand on n'est pas dans des gestions d'équipage, quand on est sur des gestions d'ETP, euh enfin de prestataires individualisés ».*

Les dirigeants des principales plateformes semblent parfaitement conscients de l'existence de cette « frontière », que certains d'entre eux cherchent à repousser par diverses initiatives. *Freelance.com* a ainsi acquis en 2020 *Inop's*, une société elle-même éditrice d'une plateforme (*XXE*) et dont les capacités d'engagement au forfait sur des contrats importants (quelques millions d'euros) ont constitué un attrait essentiel. De son côté, *Comet* a lancé *CometFleet*, une offre qui se veut directement inspirée du papier de 2017 sur les *« Flash Organisation »* (Valentine & al., 2017) déjà évoqué dans le chapitre consacré aux acteurs mondialisés, et qui entend proposer des équipes de

freelances au forfait pilotées via *« une plateforme dédiée, paramétrée avec un algorithme qui organise et répartit les tâches selon un workflow établi »* (extrait de la brochure de présentation). Mais selon les dires de l'un des confondateurs de la plateforme, l'offre est *« très teintée start-up et PME pour des développements de MVP*[27] *»*, et ne semble pas destinée aux grands comptes. Quant à *Malt*, la possibilité de déclarer une « équipe » de *freelances* existe depuis trois ans mais la fonctionnalité n'a véritablement été expérimentée qu'il y a quelques mois : au travers d'un POC (*proof of concept*), des *freelances* en « équipe » ont été amenés à *« délivrer ensemble un projet complexe »*, avec succès selon le responsable de ce programme. La plateforme chercherait maintenant à structurer une offre en identifiant parmi les *freelances* des *« profils d'anciens CTO*[28] *qui voudraient porter des squads »* (entretien, printemps 2021).

On le voit, la façon dont les plateformes vont répondre à la problématique du travail collectif des *freelances* est assurément un champ d'étude passionnant pour les années à venir. Mais les *freelances* s'organisent également de manière autonome pour proposer ce type de prestations. C'est l'un des enjeux des collectifs de *freelances*, auxquels nous allons maintenant nous intéresser dans la dernière partie de ce rapport.

[27] *Minimum Viable Product :* version préliminaire minimaliste d'un produit, destinée à obtenir rapidement des retours client.
[28] *Chief Technical Officer* : directeur technique.

Troisième partie

Les collectifs de *freelances* : une alternative ?

L'expérience des *NoSSII*

Dans le monde informatique, l'émergence de formes alternatives de collectifs n'est pas nouvelle. L'imaginaire technique des pionniers d'Internet, qui s'est déployé à rebours du système de communication centralisée et hiérarchisée prôné à l'époque par IBM, était porteur de l'utopie d'une « société numérique » fonctionnant de manière autorégulée (Flichy, 2001). Les liens entre la contre-culture hippie apparue dans les années 1960 aux États-Unis et la naissance d'Internet ont bien été documentés (Turner, 2006). Il en est de même pour la méthode égalitaire et méritocratique qui a présidé au développement initial du réseau, avec notamment le recours au consensus pour l'établissement des normes (Cardon, 2010). Le logiciel libre, que l'on peut voir comme une « utopie concrète[29] » (Broca, 2013), a lui aussi, du fait de son caractère informatisé et mondialement distribué, été intimement lié à de nouvelles pratiques de collaboration dans le travail et à des expérimentations organisationnelles variées (Demazière, Horn & Zune, 2006 & 2007 ; Broca, 2013). Le mouvement *maker*, observé depuis le début des années 2000 sous diverses formes, se situe également dans cette continuité (Lallement, 2015).

Les collectifs étudiés ici sont de nature différente, même si les croisements sont nombreux avec les mondes du libre et le mouvement *maker*. Leur vocation est en effet d'abord économique : il s'agit de faire entreprise et de se situer de manière univoque dans l'univers marchand. **Là encore, les SSII constituent à la fois la référence et le modèle repoussoir : il s'agit, comme elles, de vendre des prestations informatiques, et d'en vivre ; mais d'exercer cette activité autrement, et notamment en mettant l'autonomie et le travail réel au cœur des préoccupations**. L'objet est donc en quelque sorte, pour les individus parties prenantes, de se réinventer un collectif de travail pour soi. Ainsi, au-delà de leurs statuts, qui relèvent souvent, mais pas toujours, du travail indépendant, ils peuvent se considérer à la fois comme étant *freelances* et comme faisant partie d'une entreprise. Les structures mises en place constituent de fait des avatars des nouvelles formes de travail où le collectif est pensé comme lieu d'épanouissement individuel, et prennent place dans un mouvement plus large qui voit émerger des formes d'indépendance renouvelant la coopération et l'action collective (Bureau & Corsani, 2014 & 2015).

Face au modèle dominant des SSII, les professionnels de l'informatique ont depuis longtemps cherché à développer des modalités alternatives d'entreprises leur permettant d'exercer leur activité différemment. La « bulle Internet » de la fin des années quatre-vingt-dix avait déjà permis de faire émerger, dans les services informatiques aux entreprises, des *start-ups* se réclamant de modèles nouveaux : les *web agencies*. Mais nombre d'entre elles ont été ensuite absorbées par les SSII, ou intégrées dans leurs chaînes de sous-traitance en cascade, ou encore sont elles-mêmes devenues des SSII en bonne et due forme.

On s'intéresse ici à une autre vague « alternative », beaucoup plus récente, qui présente la particularité de chercher explicitement à construire un contre-modèle d'entreprise de prestations informatiques, en mettant la question de l'autonomie et du travail au centre de son fonctionnement. Et pour illustrer cet axe de recherche dans ce rapport intermédiaire, nous développons ci-après quelques résultats tirés de l'un de nos terrains d'enquête, qui porte sur un mouvement à l'appellation pour le moins explicite : *« NoSSII »*[30].

---

[29] Sébastien Broca reprend l'expression d'Ernst Bloch pour lequel les « utopies concrètes » se distinguent des « utopies abstraites » en ce qu'elles se veulent *« l'anticipation réaliste de ce qui est bien »* (Bloch, tome 2, p. 623).

[30] Les développements de ce rapport consacrés à ce mouvement sont une version remaniée d'un article publié dans un ouvrage collectif dirigé par Frédéric Rey et Claire Vivès (Fondeur, 2020).

Le terme « *NoSSII* » apparaît pour la première fois sur Internet le 7 septembre 2012[31], sur le blog d'un développeur Java exerçant jusque-là en *freelance*[32]. La petite histoire n'est pas anecdotique : ce développeur, Jean-Baptiste Lemée, lancera par la suite, en juin 2013, avec Hugo Lassiège et Vincent Huguet, *Hopwork* (devenue Malt en novembre 2017, et qui a été au centre de la partie précédente). Le 7 septembre 2012, donc, J.-B. Lemée publie un article au titre évocateur : « *Encore mieux qu'être Freelance* ». Il a créé quelques mois auparavant, avec quatre autres développeurs, une entreprise, *Lateral Thoughts*[33] (LT dans les verbatims ci-après), qu'il présente dans cet article comme « *une structure de type NoSSII* ». Outre cette innovation terminologique, trois idées sont à retenir de ce court billet.

La première, c'est qu'il vaut mieux être libres *ensemble* :

> « *Et oui, quand on est freelance, on est un peu plus libre qu'un salarié, mais que faire de cette liberté seul ? C'est incroyable ce qu'on peut faire quand on est plusieurs, ne serait-ce que 5 pauvres petits développeurs (…) Finalement se regrouper dans une structure de type NoSSII telle que LT c'est donner un sens à sa liberté, ou plus généralement, découvrir ce que devrait être une société composée de professionnels de l'informatique* ».

La seconde est que cette liberté collective s'incarne dans le caractère « auto-organisé » de la société créée :

> « *LT est une société qui innove dans son organisation en copiant honteusement le principe agile d'auto-organisation. LT est clairement auto-organisée. Chaque membre est libre de prendre le lead sur un sujet qui l'intéresse. Il est parfois rejoint par d'autres, et à chaque fois soutenu par tout le groupe* ».

Un détail d'importance est ici la référence explicite aux « **méthodes agiles**[34] », qui montre que le travail d'organisation s'inspire de principes appliqués par les développeurs dans l'activité de travail.

La troisième chose à retenir de ce billet, c'est que, déjà, les premières difficultés pointent, et qu'elles concernent le travail à intérêt collectif :

> « *Que faire lorsque personne ne souhaite prendre le lead sur un sujet pourtant important ? Ou que faire si le sujet est trop vaste pour qu'une seule personne s'en occupe alors qu'il faudrait être plusieurs ? L'exemple le plus flagrant est notre site Internet, quelque peu délaissé, faute de temps et de motivation* ».

---

[31] On ne trouve pas d'occurrence du terme avant cette date dans l'index de Google.

[32] http://www.java-freelance.fr/lateralthoughts/encore-mieux-que-freelance : le billet, comme le blog dans son ensemble n'est plus accessible en ligne mais une copie de la page est récupérable via web.archive.org.

[33] Référence à la « pensée latérale » (*lateral thinking*). Hugo Lassiège y consacre un billet sur son blog, dans lequel il précise qu'il s'agit « *d'un mode de résolution de problème basé sur une approche non conventionnelle. Il s'agit avant tout de se débarrasser des contraintes traditionnelles, approcher un problème par de multiples angles y compris les plus étonnants* » (http://www.eventuallycoding.com/index.php/lateral-thinking/)

[34] On parle de « méthodes agiles » en référence au « Manifeste Agile », publié suite à la réunion en février 2001, aux États-Unis, de 17 spécialistes du développement logiciel, parmi lesquels les informaticiens ayant mis au point dans les années 90 les méthodes *Scrum* et *Extreme Programming*. Ces méthodes, qui se veulent pragmatiques, sont notamment caractérisées par une conduite de projet itérative et incrémentale, qui permet de s'adapter rapidement aux problèmes et aux changements et par l'autonomie de l'équipe de développement, laquelle doit être « auto-organisée » (*« the best architectures, requirements and designs emerge from self-organizing teams »*).

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, le terme de *« NoSSII »* ne manifeste pas une opposition frontale : le *« no »* n'est pas un *« non »*, mais l'acronyme de *« Not Only »*. *« "Pas seulement une SSII" ça peut dire plein de choses. Comme aucune définition officielle n'a été donnée, je vous laisse juge de votre interprétation »* écrit en avril 2013 Hugo Lassiège, associé de *Lateral Thoughts*, dans un autre billet de blog[35].

Le *« Not Only »* en question fait par contre explicitement référence au NoSQL, une famille de systèmes de gestion de base de données s'écartant du paradigme classique des bases relationnelles et de leur langage de requête normalisé, le SQL (pour « *Structured Query Language*[36] »). La référence n'est pas anodine : le NoSQL, qui est apparu en réponse aux problématiques des données massives et non structurées (« *big data* »), part du principe qu'il est dans ce cas plus pertinent de répartir les données sur de nombreuses tables distribuées et interdépendantes plutôt que d'utiliser une gigantesque table utilisant une logique de représentation relationnelle.

Après les « méthodes agiles » de développement logiciel, et leur principe d'« auto-organisation », l'inspiration vient donc ici d'un type d'architecture technique. Au-delà de l'exemple du NoSQL, les **architectures distribuées** sont souvent citées comme sources d'inspiration. L'organisation distribuée, où la décision serait partagée entre pairs, serait ainsi une alternative à l'entreprise hiérarchique traditionnelle, assimilée de fait à l'architecture classique client-serveur et à la centralisation qu'elle implique.

Autre référence importante, l'***open source*** : comme on ouvre et partage le code d'un logiciel, les acteurs du mouvement *NoSSII* aiment donner à voir le « code source » de leurs organisations, en mettant statuts et modes d'organisation en accès public. Et ils utilisent d'ailleurs pour cela parfois un outil classique du développement *open source*, *Git*, le système décentralisé de gestion de versions créé par Linus Torvalds, auteur du noyau Linux[37].

Outre le billet de blog évoqué plus haut, deux autres événements semi-publics sont à mentionner. Le premier est une présentation à la conférence 2013 *Devoxx* France (une des conférences importantes à destination des développeurs[38]). Un temps[39] y rassemble une cinquantaine de personnes sur le thème *« Not Only SSII »*. Il est organisé par trois sociétés : *Lateral Thoughts*, que nous avons déjà évoquée, *Scopyleft* et *Ninja Squad*[40] . Ce sont des structures très jeunes et de petite taille : au moment de la conférence, la plus ancienne a un an et demi et la plus importante compte huit personnes.

De manière intéressante, toute la première partie des échanges tourne autour de la définition

---

[35] http://www.eventuallycoding.com/index.php/rex-bof-nossii/

[36] En réalité, le terme « NoSQL » n'est lui-même pas univoque : pour certains, il signifie « non SQL », pour d'autres « pas seulement SQL » (*Not Only*).

[37] L'ensemble des documents et notes liés à la constitution et à l'organisation de Scopyleft, un des exemples phare de *NoSSI*, est ainsi accessible via *GitHub* : https://github.com/scopyleft/documentation

[38] Cette conférence s'est tenue pour la première fois en 2001 sous l'appellation « JavaPolis » et était, comme son nom l'indique, consacrée au langage Java. Elle s'est depuis ouverte à d'autres langages et est annuellement organisée dans plusieurs pays.

[39] Sous la forme d'une « BOF » (pour *Birds of a feather*), soit une séance de discussion informelle autour d'un sujet d'intérêt commun (un format classique de ce type de conférence).

[40] La créativité autour des noms des « NoSSII » est importante, chaque structure cherchant à afficher une identité particulière. Nous avons déjà évoqué *Lateral Thoughts* dans une note précédente. Le nom *Scopyleft* est construit à partir de SCOP (pour afficher le statut juridique de coopérative) et de Copyleft (mouvement à l'origine de la licence GNU GPL utilisée dans le logiciel libre). *Ninja Squad* joue la carte plus classique, et fréquemment utilisée par les *web agencies*, du commando d'experts *geeks*.

d'une… SSII. Il s'agit là avant tout de sortir d'un modèle particulier d'entreprise, dont on cherche à identifier les défauts. Une *NoSSII* est alors présentée comme une structure qui propose des prestations similaires, mais le fait autrement et à d'autres fins. Aucune définition n'est proposée du terme « *NoSSII* », qui est en lui-même très discuté par les participants. Seuls quelques principes se dégagent des expériences présentées par les trois sociétés : la volonté de vivre une expérience humaine fondée sur des « *valeurs partagées* » ; une organisation « *plate* » et « *transparente* » où chacun est associé aux décisions et peut accéder aux informations internes ; l'idée que les prestations vendues ne sont pas une fin en soi, mais un moyen permettant de financer des projets propres.

Quelques années plus tard, un autre espace de discussion collective est proposé autour des *NoSSII*. Fondé sur la plateforme de messagerie instantanée ***Slack***, très prisée des développeurs, il est ouvert en février 2016 à l'initiative de *Jumboweb*, une société par actions simplifiée (SAS) de trois personnes, dans la foulée d'une rencontre avec l'une des trois « NoSSII » pionnières, *Ninja Squad* (les deux autres, *Lateral Thoughts* et *Scopyleft* sont également associées à l'initiative). Il s'agit au départ d'un lieu d'échanges semi-privé, correspondant bien à la logique de *Slack*, qui est un outil davantage pensé pour la coordination d'équipe que pour les discussions publiques propres aux forums. Mais la décision est prise de laisser ouverte la possibilité de s'inscrire via une URL publique, et, outre les invitations lancées par les premiers protagonistes, un *tweet* de *Ninja Squad* diffuse ce lien sur le web. Rapidement les inscriptions se multiplient, à la surprise des initiateurs du *slack*, et les discussions deviennent intenses. Toujours ouvert aujourd'hui (mais plus actif), ce dispositif forme une archive particulièrement intéressante rassemblant des conversations tenues à distance pendant plus de deux ans entre diverses personnes intéressées par la démarche *NoSSII* (il y a actuellement 120 inscrits sur le *slack* NoSSII). C'est pour un chercheur un matériau très riche et original qui permet de saisir les tâtonnements partagés autour de ces formes d'entreprises alternatives.

Ce dispositif ouvert, où les échanges sont très libres et les informations partagées, illustre l'une des premières valeurs que les tenants des *NoSSII* mettent en avant : la *« transparence »*. Celle-ci se veut d'abord interne, et elle est présentée comme un élément essentiel de différenciation avec les SSII et une caractéristique permettant un fonctionnement « démocratique » de l'entreprise. Elle s'incarne la plupart du temps au travers du partage des documents de gestion (devis, comptabilité…) sur le *cloud,* et d'une coordination privilégiant justement les échanges ouverts via des outils de messagerie instantanée type *Slack*. La numérisation quasi totale des échanges assure à la fois des fonctions de traçabilité, de transparence et de stockage de l'information. Ce mode de fonctionnement est courant dans les *start-ups* du numérique, mais, en général, à mesure que la structure grandit, l'accès aux données de gestion s'y restreint au petit cercle de la direction et les échanges portant sur la structure elle-même n'ont plus leur place sur la messagerie interne.

A l'extérieur la transparence est également affichée. C'est d'abord le cas avec les clients, qui peuvent par exemple se voir invités sur le canal de messagerie interne dédié à leur projet, dans une logique de proximité proche de l'esprit des « méthodes agiles » :

> *« On utilise Slack aussi pour les clients et on les invite fortement à communiquer avec nous par ce bias, comme ça toute l'équipe est au courant de ce qui se passe et peut intervenir »* (un participant au *slack* « NoSSII[41] »).

Une question centrale dans ces échanges concerne la forme concrète des organisations. Un premier

[41] Les échanges n'étant que semi-publics sur le *slack NoSSII*, le choix a été fait ici de préserver l'anonymat des personnes. Ce n'est par contre pas le cas lorsqu'il s'agit de billets de blog publiés sur le web et accessibles à tous. Dans les deux cas, comme précédemment, les écrits sont restitués tels quels, sans corrections stylistiques, grammaticales ou orthographiques.

niveau a trait à la notion d'entreprise et à la nature des collectifs de travail. Une conversation sur ce sujet se tient dès les premiers jours du *slack*. Invité par Jean-Baptiste Lemée, le créateur d'un réseau de développeurs *freelances* se présente sur le canal et conclut par un : *« ravi d'échanger avec vous sur ces nouvelles communautés de travailleurs indépendants »*. Aussitôt, un membre de *Ninja Squad* lui répond :

> *« Précision : nous ne sommes pas tous indépendants. Certains ont une véritable entreprise, avec des valeurs, une image, et des projets d'entreprises. On se rejoint en revanche sur les aspects coopératifs. ».*

Face à la SSII classique, **deux modes d'organisation collective paraissent s'opposer de manière polaire : d'un côté le réseau d'indépendants, de l'autre la « véritable entreprise »**. La seconde aurait des « valeurs partagées » qui conduiraient à délimiter et à stabiliser le collectif ; le premier, non (ou alors ce serait seulement de l'« affichage »), et cela serait alors la cause, ou la conséquence, d'un collectif à géométrie variable, avec des engagements très différenciés des individus. Mais un des cofondateurs de *Lateral Thoughts* intervient :

> *« Je vais nuancer la réponse de [membre Ninja Squad]. Pour moi il n'est pas dans l'idée d'opposer indépendant et "véritable entreprise avec valeurs etc...". Le statut salarié ou freelance c'est un "détail d'implémentation" (les devs comprendront). Par contre oui il y a une différence entre un collectif avec une vision (qu'il soit constitué d'indeps ou de free) et l'entreprise unipersonnelle (qu'elle soit constitué d'un TNS freelance ou d'un unique salarié gérant). bon bref, on peut avoir un collectif de freelances avec une vision, des valeurs etc... ».*

Il poursuit :

> *« sur LT on a choisi de faire le truc le plus simple qui soit (ironie), une SAS en façade. Certains membres sont salariés, d'autres freelances. Certains sont actionnaires, d'autres pas encore (mais c'est pas dépendant du statut free ou salariés). Les statuts de freelances sont variés derrière LT, EURL, EIRL, SASU. Comme on pensait que c'était un détail d'implémentation on a tout accepté ».*

Entre les figures polaires de la petite « NoSSII » au collectif restreint et soudé et aux statuts précis et travaillés pour y « coller » parfaitement, d'une part, et du réseau informel aux limites et objectifs flous, d'autre part, apparaît **une configuration intermédiaire, de nature protéiforme, qui combine noyau « dur » et périphérie souple, et des individus aux engagements variables, corrélés ou non avec leur statut formel dans l'organisation**. De manière intéressante, *Lateral Thoughts* est à la fois une des premières structures (si ce n'est la première) à se revendiquer « NoSSII », mais c'est aussi, rappelons-le, de cette structure que viennent deux des cofondateurs de *Malt*.

La question des statuts est certainement un des sujets qui reviennent le plus souvent dans le fil de conversation du *slack*. Une grande partie des échanges porte sur les inconvénients et les avantages des différents types de société et formes juridiques permettant de structurer un réseau de *freelances*. L'enjeu est bien résumé par un participant au *slack* :

> *« Au bout de compte, la forme est importante en tant qu'elle institue une structure de pouvoir. (…) l'intérêt de la structure coopérative (SCOP, SCIC, CAE…) est d'incarner en droit la stricte égalité entre tous les membres de la structure, mais au sein d'une structure commune. On partage le bateau, mais il n'y a pas de capitaine ».*

Ceci n'empêche pas une structure comme *Lateral Thoughts*, pourtant constituée sous la forme d'une SAS dirigée par quelques associés, de revendiquer :

> *« Tout le monde est sur le même pied d'égalité. Il n'existe aucun "chef", si ce n'est celui qui doit figurer sur societe.com histoire d'être en règle avec l'administration »* (premier billet sur le blog de Lateral Thoughts[42]).

Les associés font régulièrement référence à la **sociocratie**, vue comme mode de gouvernance permettant de fonctionner efficacement sans structure de pouvoir centralisée, selon un mode auto-organisé et de prise de décision distribuée. Ils mettent également en avant un système de prise de décision fondé sur un outil développé en interne :

> *« Voilà qu'entre en jeu l'un de nos outils développés pour permettre l'exercice de la démocratie directe dans une NoSSII : Agora. Agora nous permet : d'ouvrir une consultation pour acter une décision collégialement, de lui associer des documents ou une proposition parente (ex: une contre-proposition) ; de voter +1, 0 ou -1 sur chaque proposition et d'en avoir la trace explicite ; de commenter et de garder un fil de discussion sauvegardé pour atteindre un consensus efficacement (…) »* (un associé de *Lateral Thoughts* sur son blog[43]).

Au-delà de la question du ou des « capitaines » et des modes de prise de décision, une thématique récurrente sur le *slack* est celle des fonctions non directement productives, mais indispensables à l'activité : travailler sur le site Internet de la société et son référencement, réaliser les tâches administratives (comptabilité, paie, etc.), assurer le développement et le suivi commercial, etc. Ce point était déjà identifié comme une difficulté dans le billet de blog de Jean-Baptiste Lemée introduisant le terme « NoSSII » pour décrire l'expérience de *Lateral Thoughts*. Dans cette structure, justement, dont l'organisation apparaît décidément très structurée, la solution trouvée est un système d'incitation monétaire :

> *« Nous avons une liste d'une cinquantaine de tâches. Chaque tâche est rémunérée via un système de points, les points représentent la pénibilité de la tâche et se convertissent en argent. La participation aux tâches administratives est optionnelle*[44] *».*

Pointée comme un dysfonctionnement dans les SSII, la gestion de la fonction commerciale fait l'objet de nombreux échanges dans le *slack*. Un intervenant demande :

> *« Est ce que vous êtes tous sur un mode sans commercial ou presque ? et surtout sinon comment vous l'avez intégré dans le mode NOSSII de la force? ca fait un moment qu'on se pose des questions sur le sujet ».*

Les réponses sont variées et le sujet revient régulièrement dans le fil. Trois types de cas se présentent qui, loin d'être exclusifs les uns des autres, se combinent souvent au sein d'une même entité. Dans le premier cas, la fonction commerciale est assurée par chacun des membres de la structure, avec le risque souvent souligné d'un sous-investissement de certains ou à l'inverse la volonté de ceux qui contribuent le plus au développement de se voir rémunérer leur apport d'affaires. Dans une seconde configuration, une personne est plus ou moins dédiée à la fonction, avec le risque cette fois qu'elle se

[42] http://www.lateral-thoughts.com/blog/2015/02/26/Hello%20world/

[43] https://ogirardot.wordpress.com/2012/12/16/agora-automatiser-la-democratie-dans-une-nossii/

[44] Le système est évoqué dans le fil du *slack*, mais cette présentation plus détaillée est tirée d'un billet de blog un peu antérieur à la conférence Devoxx France : http://blog.ninja-squad.com/2013/03/22/nossii-devoxx-france/

trouve « déconnectée » de l'activité de travail des développeurs (la figure repoussoir étant le commercial de SSII) et que soit perdue l'interaction directe des équipes de production avec le client, alors qu'elle est souvent revendiquée par les *NoSSII* comme une composante forte de leur identité. Enfin, un dernier cas de figure est l'intermédiation commerciale par un tiers externe (SSII, agence, commercial indépendant, plateforme…). Quoiqu'il en soit la question commerciale est l'un des principaux points d'achoppements des *NoSSII*, lorsque celles-ci souhaitent se développer.

Mais se développer n'est pas toujours un objectif prioritaire pour ce type de structure, dont les initiateurs souhaitent généralement qu'elle reste à « taille humaine » et qu'elle leur permette de continuer à *faire*, selon **un modèle s'inspirant ouvertement de l'artisanat**. La référence au *Software Craftsmanship*[45], en particulier, est fréquente. Ce mouvement apparu en 2008 dans le sillage du développement des « méthodes agiles » est proche de l'esprit de l'*Extreme programming*. Il prône une conception du développement logiciel comme un art porté par une communauté professionnelle soucieuse d'échanger autour de ses outils et de transmettre ses savoir-faire. Pour ce qui est de l'activité de développement, il s'agit de produire un code à la fois « *beau*[46] » et utile, en travaillant au plus près du client dans une logique de coproduction. Cette conception de l'activité s'accorde donc mal avec l'approche commerciale classique des SSII, où l'objectif prioritaire est la vente, l'activité de développement. La manière dont l'un des associés de *Scopyleft* se présente sur son site personnel est assez significative :

> *« Je suis (..) artisan du web qui vous accompagne dans l'acquisition de savoirs pour concevoir des produits essentiels. Discutons ensemble d'une non-demande de devis ».*

Une revendication centrale des membres de « NoSSII » est d'ailleurs de **pouvoir consacrer une partie de leur temps professionnel à des activités non directement commerciales, pour développer des projets personnels** (dans une logique inspirée des *« side projects »* de Google[47], souvent cités en exemple), mais aussi apprendre, expérimenter, réseauter, échanger etc. En effet, cela a déjà été évoqué plus haut, au cœur du « concept » *Not Only SSII* se trouve l'idée que les prestations vendues ne sont pas une « fin » en soi (sous-entendu « comme dans une SSII »), mais un « moyen » permettant de financer des temps d'activité professionnelle hors production. Ces temps peuvent être collectifs (le cas classique est la semaine au vert où tous les membres sont invités à *« échanger sur les technos »*, discuter de nouveaux projets…), individuels (chacun fait par exemple *sa « veille techno »*) ou encore concerner des équipes restreintes (typiquement, un projet développé à deux ou trois). Il s'agit de formes d'investissement professionnel sans objectif de rentabilité immédiate, dont il est avant tout attendu une satisfaction personnelle.

Le mouvement *NoSSII* est un avatar des nouvelles formes de travail où le collectif est pensé comme lieu d'épanouissement individuel. Il prend place dans un mouvement plus large qui voit émerger des formes d'indépendance renouvelant la coopération et l'action collective (Bureau & Corsani, 2014 & 2015). Ces nouveaux collectifs de travail institués font face aux risques d'un sous-investissement des individus dans le « commun » et d'une dénaturation de leur modèle à mesure qu'ils changent d'échelle. Face à ces écueils, certaines *NoSSII* portent une utopie coopérativiste radicale, quand

[45] Mouvement apparu en 2008 dans le sillage du développement des « méthodes agiles ». Proche de l'esprit de l'*Extreme programming*, il prône une conception du développement logiciel comme un art porté par une communauté de professionnels soucieuse de la « beauté » du code et comme une activité qui se réalise au plus près du client.

[46] Pour un développeur, le code est « beau » quand il est aussi simple et aussi clair que possible. Parce qu'il a vocation à être lu et utilisé par d'autres, son architecture doit être limpide et, idéalement, on doit pouvoir isoler une des parties du code sans devoir toucher à tout le reste. La « beauté » du code est donc intimement liée à sa nature d'objet *collectif*.

[47] Une des caractéristiques du management de *Google* les plus souvent mises en avant est que l'entreprise permettrait à ses salariés de consacrer 20 % de leur temps à des projets à leur initiative (« *side projects* »).

d'autres introduisent des mécanismes marchands de gestion du collectif. Mais les uns et les autres ont à cœur de partager ouvertement leurs interrogations, leurs tâtonnements, leurs « bricolages institutionnels », dans un métacollectif ouvert, dont les membres ont *chacun* l'ambition de mettre au jour *leur* modèle alternatif d'entreprise.

Une plongée au sein d'un collectif de *freelances* du numérique

L'expérience *NoSSII* semble constituer les prémisses en France d'une tendance plus large dans le secteur de la prestation de services numériques. Dans un segment marqué à la fois par une très faible intensité capitalistique (prestations intellectuelles pouvant être réalisées avec un investissement minimal) et un réel pouvoir de marché de la force de travail, on observe, en effet, la diffusion croissante de formes d'organisations autogérées rassemblant des professionnels autonomes, sous divers statuts, revendiquant *ensemble* le fait de travailler et faire entreprise *autrement*. Cet *autrement* se définit par rapport aux SSII, mais également, selon les cas, par rapport au modèle traditionnel du salariat en général, ou encore, plus récemment, par rapport aux plateformes de *freelancing*, qui, on l'a vu, tentent de s'imposer comme nouveaux intermédiaires incontournables du secteur.

C'est la construction de cette alternative que j'essaie de saisir ici au travers de l'analyse plus approfondie d'un collectif de *freelances* proposant des prestations de services numériques essentiellement tournées vers le web. Ce collectif présente la particularité relativement rare d'afficher l'ambition de *« passer à l'échelle »* et de rivaliser ainsi avec les grandes SSII et plateformes de *freelancing*, ce qui le distingue des *NoSSII* et constitue à mon sens l'un des principaux intérêts de ce cas[48]. Né de la rencontre de deux développeurs dans un espace de *coworking* parisien autour d'un principe fondateur de liberté au travail, il a grandi par le biais des réseaux de relations jusqu'à compter plusieurs centaines de membres répartis sur tout le territoire français (ainsi que dans quelques implantations à l'étranger). Ce faisant, le collectif s'est trouvé confronté à la difficulté de transformer son organisation très organique et continûment délibérée en une véritable plateforme mutualisée dotée d'une gouvernance adaptée à sa nouvelle dimension.

Deux développeurs, puis huit, dans un espace de *coworking*

L'histoire du collectif commence en février 2014, quand deux développeurs se rencontrent dans un espace de *coworking* du 19ème arrondissement de Paris. Tous deux ont fait des études d'ingénieurs et disposent de profils plutôt généralistes autour des technologies web. Ils ont également en commun de sortir d'expériences peu concluantes de création de *start-ups* qui les ont conduits à se lancer comme prestataires de services indépendants. L'un d'eux, nous l'appellerons Aurélien, raconte :

> *« J'ai bossé dans une start-up au Brésil, que j'ai essayé de répliquer en France : c'est là que je me suis ruiné, ça n'a pas marché. (…) Après, j'ai commencé à faire de la presta' (…). Et du coup, moi, ça faisait bien trois mois que je m'étais mis à faire des sites tout seul, à mon compte, pour pouvoir faire rentrer un peu d'argent. Et lui [riant]…, il venait me voir en me disant : « Il paraît que t'as trop de boulot, et moi j'en cherche, donc... (…) c'est un peu comme ça qu'on s'est rencontrés. Alors, on se connaissait un petit peu, mais c'est comme ça qu'on a commencé à bosser ensemble »* (entretien, octobre 2017).

Aurélien, pas tout à fait 26 ans à l'époque, a donc déjà *« pas mal bourlingué »*, travaillant à l'étranger et connaissant des expériences variées hors informatique. Son futur associé, que nous appellerons Sébastien, a lui 31 ans et un parcours plus classique d'ingénieur, avec une expérience substantielle

[48] Les développements qui lui sont consacrés ici sont une version longue et remaniée d'un chapitre publié dans un ouvrage collectif dirigé par Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias (Fondeur, 2021).

en SSII. Il nourrit un intérêt particulier pour les modèles alternatifs d'entreprises :

> *« Lui, il avait beaucoup étudié les nouvelles formes d'organisation d'entreprise, et il sentait qu'il y avait une tendance à l'entreprise horizontale, et c'est un modèle qu'il avait étudié. Notamment des modèles comme Gore-Tex, comme Valve, qui sont des entreprises qui ont…, qui ont grosso modo supprimé l'idée même de manager, et qui disent aux gens : "Répartissez-vous en équipes qui ont l'air de faire sens, et avançons tous ensemble de manière à..." Ils s'organisent au fil de l'eau sans qu'il y ait quelqu'un qui pense l'organigramme et qui essaie de le faire fonctionner. »* (Aurélien, entretien, octobre 2017).

Ces thématiques sont dès leurs premiers échanges un sujet de discussion central pour les deux développeurs. Les deux ingrédients de base du futur collectif sont déjà présents à ce stade : la nécessité d'entrer en réseau pour travailler en tant qu'indépendant, et le désir de travailler et faire entreprise *autrement*. Il faut ici préciser que l'expérience *NoSSII* ne fait pas partie des références de nos développeurs. Lorsque je les interroge lors de notre première rencontre en octobre 2017, ils n'évoquent comme point de comparaison avec leur collectif que le réseau néo-zélandais *Enspiral*, dont ils ont probablement entendu parler suite à leur passage à Paris l'année précédente à l'invitation de *Ouishare* (*Enspiral* participe notamment à la *Ouishare Fest* 2016).

En 2014-2015, Klein (2016) mène, dans le cadre de sa thèse, une recherche ethnographique dans l'espace de *coworking* qui constitue le théâtre de ce récit. Et il y observe justement nos développeurs, quelques mois après leur rencontre. Sa contribution est doublement intéressante pour nous : pour ses analyses sur le rôle joué par ce type de lieu dans la constitution des réseaux que mobilisent les *freelances* dans leur activité, mais aussi pour les éléments qu'elle apporte sur l'histoire particulière du collectif qui nous intéresse ici, en amont de l'observation que j'ai pu menée.

Tandis que Klein anonymise cet espace de *coworking* dans son article (ce n'est pas le cas dans sa thèse), j'ai ici fait le choix de lever de le nommer. Car le lieu est loin d'être neutre : cet établissement, qui a fermé depuis, est emblématique d'un premier âge du *coworking* (c'est l'un des premiers espaces à ouvrir à Paris, début 2012), âge où ce dernier s'inscrivait largement dans l'économie numérique et revendiquait d'être un « mouvement » renouvelant la notion de « communauté ». Nous l'avons d'ailleurs déjà rencontré dans la première partie de ce rapport : il s'agit de *Mutinerie*, dont le slogan *« Libres ensemble »* raisonne parfaitement avec la philosophie des collectifs de *freelances*. Outre le collectif dont il est question ici, c'est là que s'est installé *Ouishare* de 2013 à 2015. Par ailleurs, comme cela a été déjà mentionné dans les pages précédentes, les fondateurs de *Mutinerie* ont eux-mêmes largement participé à la promotion en France du *freelancing* comme laboratoire d'expérimentation des mutations du travail, notamment en organisant deux éditions (2017 et 2018) de la *Freelance Fair*.

Mais revenons à l'observation de Klein. Voici comment il décrit le petit groupe : *« Ils sont maintenant un groupe de huit développeurs web qui travaillent pour la plupart dans l'espace de coworking.* [Sébastien] *et* [Aurélien][49] *ont alors décidé de formaliser le réseau en créant* [au cours de l'été 2015] *une SAS*[50] *pour que Developnet* [Klein a modifié le nom] *leur serve davantage de vitrine. L'objectif est que chacun des développeurs associés garde un statut indépendant, mais passe par Developnet pour contractualiser avec les clients, la SAS bénéficiant alors d'un chiffre d'affaires plus important*

[49] Les pseudonymes ont été remplacés par ceux que j'ai choisis d'utiliser dans cette recherche.

[50] La Société par Actions Simplifiée est une forme alternative à la Société Anonyme, qui se distingue de cette dernière par son caractère mixte (elle est à la fois société de capitaux et société de personnes) et par la grande liberté qu'elle permet aux associés. Elle est devenue la forme de société classique des PME.

pour gagner en crédibilité » (*op. cit.*, p. 155). Aurélien est décrit comme « *l'indépendant faiseur de réseaux* ». Il habite à côté de *Mutinerie*, dont il est un utilisateur quasi quotidien. « *Il connaît donc bien la plupart des coworkers réguliers et garde contact avec d'anciens coworkers avec qui il est ami, certaines soirées ayant régulièrement lieu entre coworkers actuels et anciens* ». Il intervient également dans le cadre de formations organisées par *Mutinerie*.

La thèse de Klein est que les lieux de ce type ne sont pas seulement des espaces de travail flexibles, mais qu'ils permettent également aux *freelances* d'accéder aux réseaux sociaux nécessaires à leur activité. Ainsi, *Mutinerie*, où les informations et les réputations circulent rapidement, sert selon lui d'*intermédiaire* dans les échanges entre *coworkers*, en créant des conditions de confiance pour les transactions. Ces dernières peuvent être marchandes ou non ; dans ce second cas, elles s'inscrivent dans une logique de type don / contre-don (Mauss, 1925). Et elles peuvent être directes ou mobiliser le réseau externe d'un *corworker*.

Klein croise ces deux dimensions pour construire une typologie distinguant quatre cas : *co-traitance directe* quand les *coworkers* font équipe sur un projet commun donnant lieu à rémunération ; *participation directe* quand un *coworker* en aide gratuitement un autre sur un projet ; *participation indirecte* quand un *coworker* en recommande gratuitement un autre à son réseau, ou lui transmet une information relative à une opportunité (voire fait les deux simultanément) ; *co-traitance indirecte* quand ce dernier type d'action n'est pas gratuit et donne lieu à commission (ce que l'on appelle communément « l'apport d'affaires »).

Lors de son séjour à *Mutinerie*, Klein observe essentiellement des échanges non marchands entre *coworkers*. Et c'est également le cas pour notre collectif de *freelances* : « *chez Developnet, les participations indirectes (…) dans l'espace de coworking ont été déterminantes pour le lancement de l'activité par les deux fondateurs* » note-t-il (*op. cit.*, p. 168). Il illustre son analyse par l'extrait d'entretien suivant avec Aurélien :

> « *On s'est fait recommander par des gens de Potemkine auprès d'autres personnes. Ça dépend vraiment après à quel degré tu estimes que ça vient de Potemkine ou pas. Quand c'est quelqu'un que t'as connu par quelqu'un de Potemkine qui te recommande, est-ce que c'est encore [Potemkine] ou est-ce que là c'est… parce que si tu considères que ça c'est encore Potemkine, quasi 100 % de nos affaires, quasi c'est pas vrai… peut-être pas 100 %, plutôt 80 %, mais quasi l'entièreté ça vient de Potemkine, de manière directe ou indirecte. Même si c'est des gens qu'on a juste croisés ici un soir* ».

Aurélien et Sébastien ont ainsi mobilisé le réseau élargi de *Mutinerie* selon un principe proche de celui de la « *force des liens faibles* » (Granovetter, 1974) pour récolter des opportunités de travail qu'ils ont progressivement co-traité avec d'autres développeurs, répliquant le mécanisme à l'origine de leur rencontre professionnelle. Le succès les a rapidement conduits à formaliser leur réseau de co-traitance dans une société où les partenaires de travail récurrents étaient associés.

L'extension du réseau : un intérêt bien compris

Leur collectif s'est beaucoup transformé lorsque je les rencontre en octobre 2017 : « *on a agrégé de plus en plus de monde ; aujourd'hui, on est un peu plus de 120* », dont « *8 associés en tout* », précise Aurélien lors de notre première rencontre. Les membres « historiques », et en particulier Aurélien, « *coworkent* » encore régulièrement à *Mutinerie*. Notre rencontre a d'ailleurs lieu à deux pas de là. Le réseau *Mutinerie* restera encore longtemps une ressource pour le collectif, bien qu'il y

soit de moins en moins présent. En particulier, les développeurs trouvent régulièrement des opportunités dans le fil du groupe *Facebook* des *coworkers* de *Mutinerie*, et ce même après la fermeture du lieu au printemps 2018. Mais au fur et à mesure que le collectif grandit, il devient lui-même une force commerciale via le réseau propre de chacun de ses membres. C'est là le premier intérêt bien compris qu'y trouvent ses membres : cette mise en commun de leurs réseaux respectifs leur permet d'accéder à davantage de projets.

A cela s'ajoute une seconde dimension : en devenant une entité propre, le collectif en lui-même devient *visible* sur le marché et *crédible* auprès d'entreprises de plus grande taille. Cette stratégie était présente depuis la création de la SAS, comme l'a noté Klein (*cf. supra*), mais le développement de la « marque » est maintenant au cœur des préoccupations du petit groupe d'associés, qui multiplie les initiatives pour développer la notoriété de la structure. En conséquence, un nombre grandissant de sollicitations arrivent via le formulaire de contact du site web, atterrissant directement dans un canal, ouvert à tous, du système de messagerie instantanée que partagent tous les membres[51].

Au-delà de la quantité d'opportunités, c'est leur qualité qui est visée. Cela passe en premier lieu par l'objectif partagé de pouvoir *« facturer plus »,* en se situant sur un marché où prime la construction de la confiance et où les opportunités de mission sont de ce fait peu soumises à concurrence ; une configuration que les membres du collectif opposent volontiers à l'accès au marché par le biais des plateformes de *freelancing « qui tirent les prix vers le bas »*.

Par rapport à ces dernières, cette structure permet également aux *freelances* de former des équipes, elles-mêmes unies par des liens de confiance construits au travers des collaborations récurrentes, et de répondre ainsi à des besoins clients complets dépassant le cadre de la tâche ponctuelle. Cette capacité à constituer rapidement des équipes leur permet d'aborder un marché qui est celui des acteurs traditionnels des services numériques aux entreprises (agences et SSII), marché dont l'accès est habituellement conditionné pour les *freelances* au fait de travailler par le biais de ces intermédiaires, qui agissent alors en tant qu'assembliers de compétences et conservent la main sur la négociation commerciale avec le client final.

Petit à petit, cette logique de constitution d'équipes de *freelances* conduit le collectif à se diversifier et à accueillir d'autres métiers que ceux du développement, mais toujours dans le champ du numérique. Les « devs », très demandés, en constituent toujours le cœur, mais des compétences complémentaires sont souvent nécessaires dans les projets sur lesquels ils travaillent, qu'il s'agisse, par exemple, de graphisme, de design UI/UX ou encore de marketing digital. La structure peut ainsi se positionner comme prestataire unique, à la manière d'une agence web généraliste. À la faveur de cette diversification des profils, elle se féminise également peu à peu.

Rester proches

Tout en encourageant très fortement cette extension du réseau, les associés de la SAS formant désormais sa tête de pont ont à cœur de maintenir sa dimension humaine en s'appuyant sur la proximité physique et sociale, tant dans le recrutement des nouveaux membres que dans le fonctionnement de la structure. Un peu comme s'il s'agissait de déployer à plus grande échelle le modèle très organique qui était celui des débuts à *Mutinerie*.

[51] Ce système sera modifié par la suite, *cf.* dernière partie.

Comme dans l'espace de *coworking*, le collectif cherche à développer l'entraide et la communication informelle entre les *freelances*. En l'absence de lieu de travail partagé, cela passe par un système de messagerie instantanée[52] dans lequel un grand nombre de canaux sont créés pour échanger et se coordonner autour des projets en commun, mais aussi pour permettre toutes sortes de discussions qui sont autant d'occasions de sociabiliser entre membres. Plusieurs dizaines de canaux sont ainsi dédiés à des technologies ou domaines de compétences (*Wordpress*, SEO, UX…), à des échanges d'informations utiles sur les conditions d'activité en *freelance* (changement de statut, protection sociale…), ou encore à toutes sortes de discussion hors travail dans une ambiance potache revendiquée (le canal le plus actif s'intitule fort à propos « *#h-bordel / Bavarder et dire des conneries* »). En 2018 et 2019[53], au total plus de 2000 messages s'y échangent en moyenne chaque semaine, à grand renfort de *smileys* et dans une tonalité très conviviale et bienveillante. Une des activités favorites des *freelances* du groupe consiste à y refaire le monde et à discuter de tout et de rien à toute heure de la journée et de la nuit, signe que cette messagerie interne est un lieu important de sociabilité au sein de ce groupe de plus en plus dispersé physiquement. L'homogénéité sociodémographique du collectif, qui se concentre sur la tranche d'âge 25-35 ans et sur une population ayant fait des études supérieures, favorise bien sûr beaucoup ces échanges à distance.

Cette homogénéité sociodémographique est en partie liée au champ professionnel spécifique des métiers du numérique, qui rassemble déjà une population correspondant largement à ce portrait, mais il s'explique également par le fait que l'entrée dans la structure s'appuie sur la cooptation. Le principal vecteur de recrutement consiste à organiser régulièrement en soirée des apéritifs ouverts aux *freelances* susceptibles de rejoindre le groupe. Lors de ma première rencontre en octobre 2017 avec trois membres (Aurélien, et deux autres *freelances*, que nous appellerons ici Laurent et Patrice), cette convivialité avait été présentée comme un élément très fortement différenciant par rapport aux plateformes :

> *Laurent : « Alors, moi, je dirais, la vraie différence entre Hopwork[54] et nous, c'est que nous, on s'est construits d'abord sur du social, quoi ; c'est vraiment du…, c'est de l'humain. »*
> *Patrice : « La communauté, plus. »*
> *Laurent : « Voilà, de la communauté, c'est ça, c'est de la communauté informelle au départ, et eux, ils ont d'abord construit un outil, et aujourd'hui, ils essayent de mettre… de la communauté. (…) Ils organisent des apéros, des trucs comme ça, alors qu'en fait, nous, on s'est construits autour de ça. Je veux dire, l'outil de recrutement, notre outil de recrutement principal, c'est les [cool drink][55] : (…) on se retrouve le jeudi soir autour d'une bière, on discute de tout et de n'importe quoi… Surtout de n'importe quoi ! Parce que c'est plus le moment de parler de taf', hein. Et on recrute les gens sur ces choses-là, sur le ressenti, sur l'humain, plutôt que sur le CV. »*

Rejoindre formellement la structure est conditionné depuis 2016 à une validation par trois personnes déjà affiliées. Concrètement, un cas assez classique est que le candidat potentiel soit invité à un

[52] Le collectif utilise d'abord *Slack* , avant de passer en octobre 2016 sur une application *open source* installée sur un serveur qui leur est propre.
[53] Seule période où l'on dispose de données fiables : avant cette période, le *bot* statistique programmé par un des développeurs du collectif pour tourner chaque jeudi lorsque la charge serveur est la plus faible, ne peut accéder à l'ensemble des canaux ; et après, l'installation d'une nouvelle version de l'application de messagerie instantanée rend inopérante la récolte des données sur cette variable spécifique (ne sont alors pris en compte que les messages postés dans un canal particulier). Sur la période, le nombre de personnes ayant accès au système passe de 189 à 559 (nous reviendrons plus loin sur leur taux d'activité).
[54] Devenue depuis *Malt*, il s'agit de la plateforme de *freelancing* la plus connue en France.
[55] Le nom a été changé.

« *cool drink* » par un des membres, ou qu'il s'y rende de manière autonome après avoir eu connaissance via *Meetup* ou le compte public du collectif sur *Facebook*. Les quelques mots échangés autour d'une bière avec les membres présents peuvent alors être suffisants que l'entrée dans le collectif soit validée, si tant est que ces derniers trouvent l'impétrant « *cool* » (le mot revient systématiquement quand il s'agit de qualifier les « bons » candidats à l'entrée). L'un des membres garants est désigné comme son *« parrain » ou sa « marraine »*, fonction ainsi décrite dans un *« manuel »* interne :

> *« [Le collectif] n'a pas vocation à être une société d'apport d'affaire pour indépendants esseulés. Nous appelons à un collectif soudé qui partage bien plus que de la presta en repensant le monde de l'entreprise et sa gouvernance. L'entraide, les temps collectifs (ex : journées coworking, [cool drinks], barbecues, voyages, chat) sont autant d'occasions de prendre part au collectif et d'y contribuer. Ton parrain / ta marraine doit s'assurer que tu as connaissance de ces événements et que tu t'y sentes le/la bienvenu.e. »*

Des journées de *coworking* sont organisées plusieurs fois par semaine et sont annoncées via le *chat*, avec une petite phrase ritualisée par Aurélien : *« sens-toi le/la bienvenu.e »*. Parmi les lieux de *coworking* appréciés des membres parisiens, on trouve par exemple une salle d'escalade, qui leur permet de pratiquer ensemble ce sport en début de matinée avant de s'installer sur les tables de la partie cafétéria pour travailler sur leurs missions respectives tout en échangeant à la manière de collègues partageant un bureau, ou encore la mezzanine de *La Felicità*, le grand restaurant de *Station F*, pour celles et ceux qui préfèrent partager un repas plutôt qu'une séance de sport. Plusieurs fois par an, ont également lieu des *colivings*, au cours desquels quelques membres (10 à 15 en général, mais la participation est ouverte) partagent pendant plusieurs jours un même lieu et y alternent sessions de travail, activités sociales et réflexion sur l'avenir du collectif. Enfin, une fois par an, est organisé un événement de plus grande dimension (plusieurs dizaines de personnes s'y retrouvent) marquant l'anniversaire de la structure. Tout est donc fait pour favoriser les rencontres et les échanges entre *freelances* en dehors de collaborations directes de travail, de manière à créer la proximité et la convivialité jugées essentielles au fonctionnement du collectif.

Un désir commun de travailler *autrement*

La nature de ces temps partagés est déjà en soi l'expression d'une volonté de travailler *autrement*. Mais, au-delà de cela, le collectif revendique de proposer une alternative au modèle de travail propre au salariat, ainsi qu'une nouvelle manière de « faire entreprise ». Ces principes ont été formalisés dans deux documents, tous deux disponibles sur son site web (et à ce titre instruments d'une identité revendiquée) : le « manifeste » et la « vision ».

Le manifeste est élaboré en septembre 2015 lors du tout premier *coliving*. Ce type de document public déclaratif est très fréquent dans le monde informatique : on peut citer, parmi les exemples les plus connus, le *GNU Manifesto* de 1985 ou encore le *Manifesto for Agile Software Development* de 2001. Plus spécifiquement, la rédaction d'un manifeste est devenue un classique pour les entreprises du numérique revendiquant une identité fondée sur le travail libre. Notre collectif de *freelances* élabore le sien alors qu'il ne compte qu'une quinzaine de membres. Ce texte revêt une importance particulière dans son histoire : il va constituer par la suite à la fois un outil de recrutement particulièrement efficace auprès des indépendants du numérique et le symbole de l'engagement dans le collectif des nouveaux membres, qui devront le signer. Il faut par ailleurs noter que ce texte, partagé dans le *cloud* et éditable par tous les membres (pour qu'ils puissent y apposer leur signature numérique, mais aussi suggérer des évolutions), n'a que très marginalement été modifié au fur et à

mesure de l'extension du collectif. Il constitue d'ailleurs probablement une des seules choses qui y fassent aujourd'hui encore entièrement consensus.

De structure assez classique, le manifeste se distingue par son ton. Il énonce huit *« valeurs communes »,* au travers desquelles deux registres principaux apparaissent nettement à l'analyse. Le premier met en avant le caractère *« humain »* du collectif et du travail *(« notre métier est humain avant d'être technique »).* Le mot est lui-même répété trois fois (sous la forme de nom ou d'adjectif), et il s'insère dans un lexique très marqué par cette dimension, que ce soit à l'égard des membres (*« bienveillants »*, *« solidaires »*, *« bonne humeur »*, *« joyeuse énergie »*, *« compréhension mutuelle »*, *« passions », « extravagances »…)* ou des clients (*« amis »*, *« confiance »*, *« écoute »*…). Le second registre est celui de la liberté et de la réalisation de soi : l'adjectif *« libre »* est répété deux fois tandis que l'expression *« nous aspirons »* l'est trois fois.

Ce qui frappe à la lecture des passages en question est la forme, également très libre, de l'expression. Le tout premier point du manifeste donne le ton : *« Nous aspirons à prendre notre pied dans le travail ; nous refusons de prendre part à toute activité qui nous rendrait malheureux ; l'épanouissement des membres du réseau est aussi important que la recherche de revenus »*. Un autre passage désigne le salariat comme l'ennemi de cette liberté épanouie : *« Nous aspirons à nous sentir libres ; le salariat est pour nous une forme d'asservissement ; [le collectif] rend les membres du réseau autonomes et maîtres de leur destin »*.

L'autre document que le collectif met en avant sur son site, la « vision », permet d'éclairer en partie la désignation dans le manifeste du salariat comme référence négative de l'*autrement* désiré. Ce second document, rédigé courant 2017[56], propose d'inscrire le collectif dans un cadre plus large et plus ambitieux : *« au-delà des valeurs décrites dans notre manifeste, nous aspirons à une vie professionnelle en harmonie avec notre vision du monde »* ; *« ce texte présente notre vision de l'entreprise du XXIe siècle ».*

On comprend à sa lecture que, derrière le rejet virulent du *« salariat »*, ce qui est visé est une représentation du fonctionnement de l'entreprise traditionnelle combinant, d'une part, hétéronomie et éloignement des centres de décision et, d'autre part, déconnexion avec les aspirations des individus et le travail réel. Quelques expressions et passages permettent de l'illustrer : *« administration hiérarchique »*, *« organisations géantes »*, *« transformé des humains autonomes en pions au service d'enjeux qui n'ont pas de sens pour eux »*, *« fossé de plus en plus large entre les méthodes de gestion appliquées et les aspirations des individus qui y travaillent » , « en grossissant, centralisant, industrialisant, et en déconnectant la tâche de son effet, l'entreprise s'est peu à peu coupée de ce qui lui donnait du sens : elle s'est déshumanisée »*, *« freins d'une hiérarchie conservatrice », etc..*

Une autre dimension apparaît au détour d'une phrase, lorsqu'est évoqué le fait de *« pouvoir s'approcher et s'éloigner du réseau de manière fluide »*. On comprend que cette liberté d'engagement par rapport à l'organisation s'oppose à une représentation du *« salariat »* comme un enfermement dans l'entreprise. *« Ne pas avoir de lien engageant oblige à construire le collectif sur une volonté commune d'avancer ensemble »,* est-il précisé un peu plus loin. En observant le collectif fonctionner, on comprend qu'il ne s'agit pas là d'une liberté binaire (entrée / sortie), mais plutôt de la liberté de choisir son niveau d'engagement sur un *continuum*, et d'avoir la possibilité de le faire évoluer dans un sens ou dans un autre sans avoir à se justifier.

[56] Il y aura quelques remaniements avant sa mise en ligne fin 2019 sur la seconde version du site, mais les différences sont assez marginales.

Le salariat en tant que *statut* n'est pas l'ennemi lorsqu'il est externalisé et débarrassé de la subordination : une partie importante des membres du collectif appartient en parallèle à des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE)[57] qui leur permettent de « *hacker* » le salariat de manière à concilier, comme le résume Demoustier (2006), *« l'autonomie de l'entrepreneuriat individuel avec la dynamique et la protection collective du salariat »*. Le recours à des sociétés de portage salarial existe aussi, mais il est rare car cette formule à but lucratif correspond mal à l'esprit de ces *freelances*.

Le « manifeste » et la « vision » constituent en quelque sorte des déclarations d'un « travailler et faire entreprise *autrement* » autour duquel collectif entend construire son identité. Pour autant, ces deux documents n'épuisent pas l'ensemble des dimensions de cet ardent désir d'*autrement :* l'observation du fonctionnement quotidien du collectif permet d'identifier d'autres éléments primordiaux. En particulier, l'analyse des offres de missions diffusées en son sein et des réactions et commentaires des membres[58] montre l'importance centrale de deux critères très concrets pour ces *freelances*.

Le premier, qui revient presque systématiquement, est la possibilité de travailler à distance (en *« remote »* pour reprendre la terminologie dominante des *freelances* et de leurs employeurs). Le temps complet à distance (*« full remote »*) est particulièrement valorisé, et souvent une condition *sine qua non* d'acceptation de la mission, en particulier pour les développeurs non parisiens, de plus en plus nombreux. Pour les *freelances* établis à proximité du client, le fait de se déplacer un jour par semaine dans ses locaux est bien accepté, mais il faut que la mission soit vraiment intéressante pour aller au-delà. Être libre de choisir son lieu de travail est donc un élément central de l'*autrement* recherché (à l'inverse l'obligation de travailler chez l'employeur est implicitement associée à une caractéristique du salariat).

L'intérêt de la mission, tel est le second critère sur lequel portent les discussions. Entrent ici en jeu la nature du projet et, pour les développeurs, les technologies utilisées. Sur la première dimension la question du *sens* est bien sûr importante : le collectif compte en particulier un grand nombre de clients appartenant au champ de l'économie sociale et solidaire (et déclare d'ailleurs souvent appartenir lui-même à ce champ), mais cela semble au moins autant tenir d'un positionnement de marché que d'une vocation intrinsèque. Plus modestement, c'est avant tout le caractère « sympa » du projet, mais aussi du client, qui apparaît déterminant. Sur la seconde dimension, prendre plaisir à son travail en mobilisant des outils modernes ou, mieux, avoir l'opportunité d'apprendre et d'expérimenter de nouvelles « technos » (avec également en ligne de mire le souci de maintenir ainsi son employabilité), est un élément absolument central pour les développeurs. Il n'est ainsi pas rare que l'usage de telle ou telle technologie fasse l'objet d'une discussion avec le client en amont de l'acceptation de la mission.

Tout ceci n'exclut pas la prise en compte de critères plus classiques. C'est bien sûr le cas du niveau de rémunération, exprimé en taux journalier (TJM). Mais aussi, et surtout, de la durée et du type d'engagement ; les missions longues et en régie étant très recherchées, à la fois pour des raisons de stabilité économique et pour la possibilité de s'investir à long terme dans un projet et auprès d'un client. Des éléments que l'on pourrait cette fois rapprocher du salariat et qui montrent que si le désir d'*autrement* se focalise sur la liberté au travail, cela n'exclut pas la recherche de certaines dimensions de l'emploi classique.

[57] *Coopaname* et *Smart* en particulier.
[58] Ces offres sont diffusées via un *channel* de la messagerie instantanée, ouvert aux commentaires de tous.

Une mutualisation parcimonieuse

Partager le désir de travailler *autrement* ne suffit pas à faire un collectif, particulièrement lorsque la liberté tient une place centrale dans les attendus de l'édifice. La question des éléments à mutualiser est ainsi au centre des discussions dès les prémices. En juillet 2014, alors qu'ils commencent tout juste à échanger sur la nouvelle forme d'entreprise *« distribuée »* dont ils rêvent, Sébastien écrit dans un mail à Aurélien :

> *« L'idée est au moins d'éviter les contrats de travail, de sorte que tous les membres sont indépendants, et sont donc payés en fonction de leur activité. On applique donc une sorte de principe de subsidiarité, en laissant chacun vivre sa vie, mais en gérant collectivement tout ce qui est mieux géré comme ça ».*

Mais que partager alors ? Le message de Sébastien donne quelques pistes :

> *« une force commerciale mutualisée, pour que chacun se concentre sur son métier », « une gestion administrative simplifiée » ; « des garanties au client, pour que la mission soit menée à bien même si le développeur est défaillant (physiquement, techniquement...) », « de la sécurité financière, par exemple à travers un compte réserve personnel », « assurance financière, pour pouvoir prendre des gros contrats en limitant les risques » et « sûrement des tas d'autres choses auxquelles je n'ai pas encore pensé... ».*

Autant d'éléments propres à une activité de travail menée dans un cadre entrepreneurial, Sébastien précisant qu'*« il s'agit d'apporter aux indépendants tout ce qu'une SSII pourrait leur apporter s'ils étaient salariés »*. A l'exception non négligeable de l'assurance d'être payés en deux missions, comme c'est le cas en SSII durant les « intercontrats ». Plus généralement, il n'est pas question de bâtir une protection mutualisée contre les aléas de l'activité. Et la position reste la même lorsque, cinq ans et demi plus tard, est abordée une problématique de ce type, lors du *« call de l'agora »*, une visioconférence régulière faisant office de place publique au sein du collectif. Éric, développeur toulousain qui a rejoint la structure un an plus tôt, y soulève son cas :

> *« J'ai travaillé pour un client en régie, qui ne m'a pas payé... Enfin, j'ai travaillé pour lui juillet, août, septembre, et il ne m'a toujours pas payé. Et la question, c'était est-ce que ça peut être un… comment dire… une des fonctionnalités [du collectif] de prévenir contre le non-paiement, ou au moins contre les paiements en retard de la part des clients ? ».*

Pour financer le dispositif, il propose d'accroître le pourcentage pris par le collectif sur chaque projet réalisé sous sa marque[59], ce qui impliquerait au final pour ce dernier de *« se transformer en une espèce d'intermédiaire qui prend plus de place que prévu »*. Les réponses qui lui sont adressées par les autres membres présents sont toutes négatives et mobilisent arguments de coût (*« [la structure] ne pourra pas sortir de l'argent de sa poche à chaque fois qu'un client paye pas »*) et appel à la responsabilité individuelle. La réponse de Maxime, développeur lyonnais arrivé deux ans plus tôt, est particulièrement claire de ce point de vue :

> *« Je pense pas que le réseau, il ait été créé pour ça (…). Pour tout le monde, le mieux, c'est quand même de se faire payer régulièrement, et de pas engendrer trop d'impayés par le client. C'est-à-dire d'essayer de faire des paiements au moins mensuels. Surtout si c'est de la régie, ça*

[59] Nous reviendrons plus loin sur ce mécanisme.

se justifie complètement ! Et pour moi, c'est vraiment une façon de pas avoir trois mois d'impayés, quoi ! C'est-à-dire qu'il faut, à un moment donné, mettre le holà : quand tu te mets vraiment en danger, d'arrêter de le faire, à un moment donné ! ».

Pas question non plus que les fonctions mutualisées donnent lieu à salarisation, non seulement pour ne pas contrevenir au dogme posé dans le « manifeste », mais aussi parce que domine l'idée que la résilience de l'organisation suppose de ne pas confier trop de choses à un « permanent » dont elle deviendrait alors dépendante. C'est le propos de Patrice lors de ma première rencontre avec le collectif :

« Si [le collectif] avait un employé, qui était vraiment chargé de quelque chose de très spécifique en interne, et que du jour au lendemain, il est plus là, ça pourrait mettre en péril, d'une certaine manière, le réseau, et c'est pas ce qu'on veut » (entretien, octobre 2017).

Ainsi, la « force commerciale » que Sébastien mettait en avant dans sa préfiguration n'a pas non plus débouché sur la création d'une équipe dédiée : il est attendu des réseaux des membres et de la notoriété de la « marque » qu'ils génèrent le flux entrant de clients. Les éléments mutualisés sont très concrets et effectivement limités à des « outils » indispensables : les services d'un avocat et d'un cabinet d'expertise-comptable, une assurance responsabilité civile professionnelle et la location de serveurs. Associé à l'usage de la « marque », ce bouquet de services externalisés constitue pour les membres un dispositif intégré de portage d'activité, une *plateforme* au sens premier du terme. Le financement de cette mutualisation parcimonieuse n'est pas fondé sur une cotisation mais sur des commissions prélevées sur les seuls gains réalisés en mobilisant cette *plateforme*. Jusqu'à une période récente (*cf. infra*), c'est la SAS créée initialement qui détient la marque, souscrit le bouquet de services, facture les clients et donc prélève sur les montants versés la commission, qui s'élève à 5 %.

Une organisation hétéroclite continûment délibérée

Cette société constitue également la base de la structure de gouvernance hétéroclite du collectif. Sébastien la présente comme « *une SAS, mais qui est de forme coopérative* » :

« On a des statuts assez particuliers : t'as le droit d'avoir qu'une seule action par personne, tu sors au nominal, t'as pas de dividendes, et… le capital est ouvert, c'est capital variable ouvert. Et donc l'idée, c'est vraiment de dire, la personne qui a envie de s'impliquer – alors, l'action est à 1000 €, donc il y a une petite barrière à l'entrée quand même, pour être sûrs que les personnes s'engagent – mais l'idée, c'est de faire rentrer les associés, sous une forme coopérative, quoi. On n'est pas une coopérative parce que la loi française est normée sur ce que c'est qu'une coopérative, on rentre pas dans les cases » (entretien, mars 2019).

Telle que décrite par Aurélien, cependant, l'association n'est pas une opération anodine :

« C'est un long process de devenir associé : (…) à partir du moment où tu dis que tu veux être associé et au moment où tu l'es effectivement et où t'as ta part de l'entreprise, c'est un an / un an et demi, en général. (…). on dit aux gens qui veulent devenir associés [qu']il faut qu'ils aient travaillé avec le réseau depuis au moins douze mois. Et après, Il faut l'unanimité des associés existants, pour devenir associé. (…) Il faut être senior sur son activité » (entretien, février 2019).

Ceci explique sans doute en partie pourquoi le nombre d'associés de la SAS n'a jamais dépassé la petite dizaine durant ma période d'observation, sachant que dans le même temps le collectif est, lui, passé de 139 à 643 membres. Un autre facteur important est la responsabilité liée à ce statut : tout projet porté doit être validé par un.e associé.e, qui devra ensuite s'assurer de son bon déroulement, sans pour autant entrer dans une relation de subordination avec les membres de l'équipe chargée de le réaliser.

La petite dimension de la société tête de pont a pour conséquence une limitation de la liberté de travailler au sein collectif : *« une fois que tu t'es cramé avec tous [les associés], ben tu peux plus bosser, quoi ! »* me confiait Aurélien lors de notre première rencontre (entretien, octobre 2017). Elle constitue aussi un frein bien identifié pour son développement : *« notre gros goulot d'étranglement aujourd'hui, c'est qu'on manque d'associés »*, concédait-il également à l'époque. Enfin, bien sûr, elle concentre formellement le pouvoir entre les mains de quelques personnes. Sur ce dernier point, cependant, l'observation du fonctionnement du collectif montre que cette configuration est contrebalancée par un ensemble de pratiques mêlant étroitement égalitarisme, transparence et inclusion.

Ce qui frappe en premier lieu l'observateur est l'impressionnante mise en transparence de l'organisation et de sa vie quotidienne. Ceci passe d'abord par le système de messagerie instantanée déjà évoqué, auquel ont accès tous les membres et qui constitue leur principal moyen pour se coordonner et délibérer. L'organisation y est de fait en perpétuel débat et s'y construit en temps réel à partir des cas qui se présentent. Le *chat* n'est bien sûr pas l'unique lieu de cette construction : elle se réalise également dans des temps collectifs synchrones comme les *colivings* ou les visioconférences qui sont régulièrement organisées (en particulier, les « calls de l'agora », que j'ai mentionnés plus haut). Ces événements sont ouverts à tous et font l'objet d'annonces systématiques. Un autre pilier important est le *Google drive* ouvert à tous, dans lequel se trouvent tous les documents de l'organisation. Des « manuels », rassemblant principes et « bonnes pratiques », y sont notamment disponibles sous forme de fichiers partagés. Souvent en jachère, ils sont tous ouverts en écriture et parsemés de commentaires, les modifications suggérées se discutant alors entre les membres les plus actifs, directement sur le *Google doc*. On trouve aussi en libre accès sur ce *cloud* toutes les archives, et en particulier un grand nombre de comptes-rendus de réunion ainsi que des enregistrements de vidéoconférences internes.

Le sentiment qui se dégage lorsqu'on observe le fonctionnement du collectif est que, pour reprendre les mots d'un des membres, *« ça débat tout le temps »* et qu'*« il y a rien qui est très arrêté »*. Le souci de transparence et de traçabilité des débats est à la fois lié au désir de mettre en œuvre une organisation réellement « libérée » et à l'impératif de se coordonner à distance, les temps collectifs en présentiel étant par nature limités. Ce *modus operandi*, fondé sur une interaction à distance horizontale, débridée et transparente, n'est pas sans rappeler la façon dont a pu être décrit le développement de logiciels *open source*[60]. Comme dans cet univers, la *« contribution ouverte »* est d'ailleurs explicitement posée comme un principe de base.

Essaimer pour « changer d'échelle »

Assez tôt, les fondateurs du collectif, et plus particulièrement Sébastien, ont nourri l'ambition de constituer un réseau à grande échelle sur la base de ce modèle d'entreprise alternatif. Avec l'humour potache qui les caractérise, ils ont créé dès la mise en place du système de messagerie instantanée

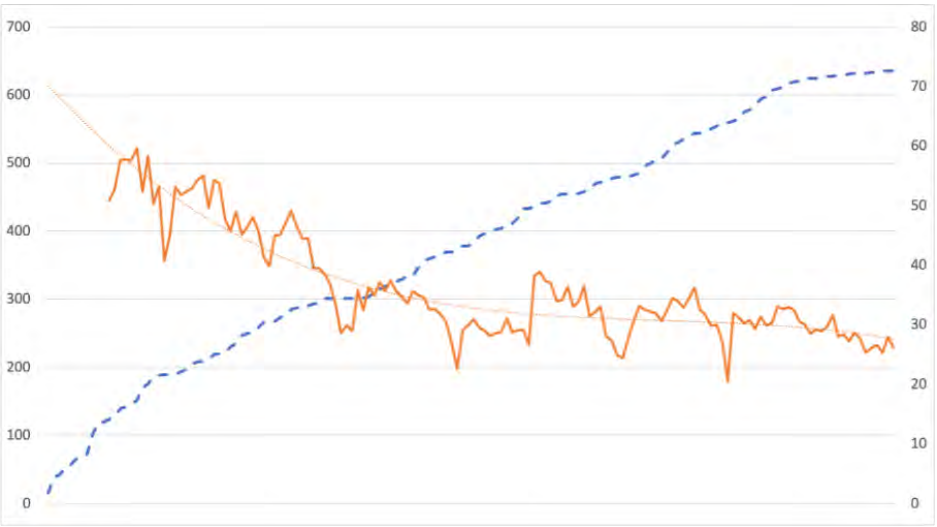
[60] On pense notamment à l'essai fameux d'Eric Raymond paru en 1998, *La cathédrale et le bazar*.

un canal nommé « *World Conquest* » décrit de la façon suivante : « *ici, on fait comme Minus et Cortex, on parle de la stratégie pour conquérir le monde* ». Les discussions y sont nombreuses et passionnées autour des initiatives susceptibles de faire rayonner le collectif au-delà de ses frontières et ainsi participer à son développement.

De fait, la « vision » rédigée courant 2017 fixe clairement comme objectif de « *changer d'échelle* ». [Le collectif] « *nous offre d'ores et déjà une vie professionnelle épanouie et efficace ; nous pensons que ça n'est pas suffisant. Une plus grande taille multipliera nos forces grâce à l'effet de réseau* », précise-t-elle. Ce dernier concept a été introduit par Sébastien, qui s'est penché sur l'économie des plateformes numériques et en a tiré la conclusion qu'il fallait mobiliser les mêmes mécanismes pour en proposer une alternative, se confrontant dès lors à une problématique classique des *start-ups*, le « passage à l'échelle » (« *scalability* »). Mais la nature du collectif complexifie évidemment l'équation : à mesure qu'il s'étend géographiquement, se pose avec de plus en plus d'acuité la question de maintenir la proximité physique, sociale et décisionnelle qui a fait son identité et sa cohésion.

La voie indiquée dans la « vision » est celle de « cellules » locales autonomes, qui permettront de « *grandir sans recentraliser* » et ainsi de « *construire une entreprise solide et puissante, sur laquelle nous gardons le contrôle et dans laquelle il fait bon vivre* ». Le crédo est que « *pour maximiser les contributions, le réseau doit être la réunion de collectifs de petite taille, totalement autonomes, qui choisissent de s'équiper d'outils communs qui leur permettent d'avoir la force du nombre lorsque c'est nécessaire* ». La « vision » peut être ainsi lue comme une stratégie pour « passer à l'échelle » en respectant les principes du « manifeste ».

Sur le système de messagerie instantanée le nombre d'utilisateurs croît régulièrement, marquant l'arrivée continue de nouveaux membres du collectif, mais la proportion de ceux qui se connectent dans la semaine décroit au fur et à mesure. Le graphique ci-dessous, réalisé à partir des données internes de l'application, illustre ce phénomène sur la période octobre 2016 - juillet 2020. Mis à part un plateau en fin de période, le nombre d'inscrits sur le *chat* augmente régulièrement (courbe en pointillé, échelle de droite), tandis que le pourcentage des personnes s'étant connectées dans la semaine[61] (courbe pleine, échelle de droite) suit, en dehors de creux saisonniers de la fin d'année et du mois d'août, une nette tendance à la baisse.



[61] Le système ne fournit cette dernière donnée qu'à partir de septembre 2017.

Un jour de juillet 2018, les associés de la SAS historique produisent dans le canal de discussion consacré à l'outil de *chat* un graphique de même type. S'en suit l'échange suivant où l'on retrouve cette idée d'essaimer en petits collectifs autonomes de manière à maintenir la proximité nécessaire à l'engagement des individus dans la dynamique collective (copie d'écran ci-après).



Copie d'écran du système de messagerie instantanée

Deux premières antennes existaient depuis 2017 dans l'ouest de la France, mais elles étaient intimement liées à la structure parisienne historique et leur création était davantage le fruit d'un concours de circonstances que d'une stratégie. À partir de mi-2018, des efforts sont déployés pour créer des « cellules » dans toutes les grandes métropoles françaises. L'hétérogénéité des statuts choisis sera la première expression de leur autonomie. On compte fin 2020 deux tiers de SAS, mais également des associations, forme montante plus souvent choisie par les entités récentes. Parallèlement, le collectif change sa manière de s'auto-désigner, en privilégiant de plus en plus les termes de « réseau de collectifs » ou de « fédération ».

Le défi de l'institution *a posteriori* d'une organisation horizontale multiniveaux

Jusque-là, nous l'avons vu plus haut, la gouvernance du collectif combinait une tête de pont sous forme de société « classique » (SAS), avec quelques spécificités « coopératives », et un ensemble de pratiques collaboratives très égalitaristes mettant l'organisation en constante délibération. Avec l'extension du réseau et l'essaimage en « cellules » autonomes, la nécessité se fait rapidement sentir de donner à la SAS parisienne le statut d'une « cellule » *parmi les autres*.

Première étape de la transformation engagée pour adapter l'organisation aux nouvelles problématiques : fin 2018 est introduite la fonction de « capitaine de la marque », qui permet de confier à des membres qui n'ont pas le statut d'associé de la SAS parisienne la responsabilité de projets portés par la plateforme collective. Le « manuel » mis en ligne mi-2019 sur le *Google drive* partagé pour formaliser cette nouvelle fonction précise en préambule : *« Petit topo wording : Tu es associé au niveau de ta cellule, tu es capitaine au niveau de la marque »*. Pour autant, les « capitaines » doivent pouvoir engager juridiquement la structure qui porte les projets qu'ils encadrent, ce qui implique de fait qu'ils en soient associés. En d'autres termes, ce nouveau statut formalise essentiellement la possibilité pour des associés des « cellules » locales d'utiliser la « marque ». Il permet également de recevoir le flux de demandes clients collecté via le site du collectif, qui n'est pas publié sur le *chat*, mais seulement diffusé sur la liste mail des « capitaines ». Cooptés au sein des membres considérés comme « seniors » dans leur métier, les « capitaines » perçoivent au titre de leur fonction 5 % des revenus des équipes travaillant sur les projets qu'ils suivent. Fin 2020, on compte seulement une vingtaine de « capitaines » pour 643 membres, et, sur le *chat* interne, on observe régulièrement des situations où leur manque se fait sentir (nombreux projets pour lesquels sont lancés des appels insistants à capitaines).

La seconde étape importante de la transformation de l'organisation est la création d'une structure de gouvernance spécifique de la marque. Fin 2018 également, est lancé le processus de création d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC). La SCIC est une société statutairement coopérative, qui repose donc sur le principe « un associé, une voix » et qui présente l'avantage de permettre d'intégrer à la gouvernance plusieurs catégories de sociétaires, dont éventuellement des personnes morales. Malgré les efforts des initiateurs du projet pour associer le maximum de membres à la démarche, peu d'entre eux participent effectivement à son élaboration, ne serait-ce qu'en prenant part au vote qui est organisé en ligne pour préciser sa forme. La SCIC sera officiellement enregistrée un an plus tard, en octobre 2019, et avec un nombre de cofondateurs relativement faible[62] au regard du nombre de membres du collectif et de la valeur fixée pour la souscription d'une part sociale (100 euros).

Rapidement, des tensions apparaissent autour des prérogatives de la nouvelle structure et de son modèle économique. Le premier point d'achoppement est l'opération de transfert de la marque vers la SCIC, les associés de la SAS parisienne historique estimant devoir être rémunérés pour les investissements consentis depuis quatre ans pour la développer. La fixation du montant et des conditions de ce rachat suscite des échanges tendus entre les membres du collectif, jusque-là marqué par une ambiance consensuelle et bienveillante. S'y ajoute un second sujet de discorde : la souscription d'un prêt pour assurer le développement de la marque mais aussi pour apurer la dette de la SCIC à l'égard de sa présidente, qui a comptabilisé son travail administratif en vue d'une

[62] 29 cofondateurs, dont quatre « cellules » (personnalités morales) et 25 personnes répartis en plusieurs collèges. Toutes les cellules ne sont pas représentées dans le collège « cellules ». Parmi les absentes l'une est portée par une toute petite société qui préexistait au collectif, et les autres n'avaient pas encore officiellement déposé leurs statuts. Néanmoins la première et l'une de ces dernières sont indirectement représentées par des individus au sein du collège des « capitaines ».

facturation ultérieure. Ces deux dossiers opposent la SAS historique, qui porte ces initiatives, à une partie des autres « cellules », en particulier les plus récentes, dont les membres sont très circonspects à l'idée de rémunérer *a posteriori* le travail autour de la marque et de la gouvernance provisoire de la SCIC, qui plus est dans des conditions qu'ils perçoivent comme définies unilatéralement par le « centre » parisien du collectif. Beaucoup d'entre eux estiment également que les structures de leurs « cellules » sont encore trop récentes et fragiles pour se porter garantes du prêt envisagé, ou que leurs statuts ne leur permettent pas.

Le modèle économique imaginé pour financer les futurs investissements destinés au développement de la « marque » ne fait pas non plus l'unanimité. Il consiste en effet à prélever une commission de 10 % sur les projets arrivant via la « marque », laquelle se voit considérée comme un « apporteur d'affaire » qu'il convient de rémunérer. Se cumulant à celle de la « cellule » porteuse et à celle du « capitaine », elle grève les revenus dégagés dans des proportions qui peuvent être supérieures à celles des plateformes de *freelancing*. Ainsi, au printemps 2020, un futur « capitaine » lyonnais juge, dans le « rapport d'étonnement » qu'il présente au « call de l'agora », *« assez dur pour un senior non capitaine de voir la valeur ajoutée d'un projet passant par [le collectif] (-10 % minimum. -20 % avec l'A.A de la marque) plutôt que par son réseau (0 %) »*.

A cette période, en plein premier confinement Covid-19, la tension est à son paroxysme. Les « calls de l'agora » se succèdent, des projets alternatifs sont présentés et, face à l'absence de consensus, le bureau de la SCIC démissionne. Après avoir envisagé une fermeture pure et simple de la structure, une nouvelle équipe accepte *in extremis* de prendre le relais pour tenter de la sauver[63]. S'ouvre alors une séquence, qui perdurait au moment de l'écriture de texte, où les membres les plus actifs tentent de répondre au défi de l'institution *a posteriori* d'une organisation formée d'acteurs individuels (les « membres ») et collectifs (les « cellules ») partageant une plateforme commune à gouvernance coopérative tout en conservant la plus grande liberté quant à l'activité réalisée par ce biais. Marquée par la crise sanitaire, qui contraint les membres à l'éloignement et conduit à annuler le rassemblement annuel qui contribue à la sympathique cohésion du groupe, cette période est vécue comme une profonde crise interne.

La petite histoire de ce collectif de *freelances* du numérique illustre la puissance, dans les services numériques aux entreprises, du mouvement vers des organisations conférant aux individus davantage de liberté au travail. Cette configuration doit être analysée au prisme des conditions de ce secteur, où l'intensité capitalistique de l'activité est souvent faible, les tensions sur le marché du travail sont fortes et les organisations productives traditionnelles (SSII) font pour beaucoup figure de repoussoirs. Tout concourt à rendre attractive l'activité en *freelance* pour les professionnels des métiers du numérique.

Cette histoire montre que derrière l'appétit de liberté au travail des individus, les collectifs ne s'effacent pas, mais sont au contraire au cœur de dynamiques nouvelles par lesquelles les *freelances* cherchent à réaliser leur désir de travailler et faire entreprise *autrement*. Alors qu'elle continue à s'écrire avec difficulté, elle suggère aussi que la régulation et la gouvernance de telles organisations, lorsqu'elles prennent une certaine dimension, constituent un défi redoutable.

A ses débuts, notre collectif « prend » parce qu'il est créé par deux individus charismatiques qui y instituent un principe de convivialité, de bienveillance et de dialogue de pair à pair qui correspond aux aspirations de ses membres. Cela tient tant qu'il est possible de partager suffisamment de temps

[63] La SCIC sera finalement fermée courant 2021, après la rédaction de ce texte.

ensemble, dans une ambiance amicale, pour réaliser de manière informelle le *« libre ensemble »*[64] ou *« l'indépendance collective »*[65]. La stratégie d'essaimage en collectifs locaux de plus petite taille unis par une plateforme de marque commune avait vocation à permettre de concilier organisation organique et montée en échelle, mais elle a engendré une dynamique centrifuge et un éloignement trop fort au moment où l'institution de ce niveau métacollectif coopératif était mise en délibération.

Des éléments conjoncturels ont aussi joué défavorablement : les mesures sanitaires liées à la Covid-19 qui ont renforcé cet éloignement, mais aussi la prise de distance des deux cofondateurs du collectif. Ces derniers ont en effet progressivement déporté leur énergie vers le développement de solutions interopérables fondées sur les standards *Solid* (pour *« social linked data »*) portés par Tim Berners-Lee, « père » du *World Wide Web*, qu'ils rencontrent à Boston au printemps 2019. Leur domaine d'application principal de ces technologies n'a rien de fortuit : un outil permettant d'équiper et d'interconnecter les *freelances* du numérique et leurs collectifs, à la manière d'une plateforme décentralisée. Une manière de répondre *par les outils*, à la façon d'ingénieurs, à la problématique de l'institution du métacollectif. Mais c'est là une autre histoire, qui continue de s'écrire.

[64] Pour reprendre le slogan de l'espace de *coworking* où tout a commencé.

[65] Pour reprendre le titre de la présentation donnée par un des associés historiques de la SAS parisienne en octobre 2018, lors d'un événement dédié aux professionnels du numérique.

Conclusion

Rassemblons maintenant, en guise de conclusion, les principaux résultats de cette recherche.

Le rapport montre d'abord que **les plateformes spécialisées s'emploient très activement à forger des représentations du *freelancing***, mobilisant de manière performative la figure d'un « *Future of Work* » dont cette forme de travail serait à la fois l'expression et le moteur. Sur le plan quantitatif, il s'agit de convaincre que les *freelances* représentent déjà une part importante de la force de travail et que cette part est amenée à s'accroître structurellement à l'avenir. Sur le plan qualitatif, l'objectif est de conjurer la figure du travailleur « ubérisé » et d'imposer au contraire celle de professionnels très qualifiés que les plateformes accompagneraient dans leur indépendance réelle.

Le fait que les plateformes participent grandement à la construction du *freelancing* comme catégorie ne signifie pas pour autant qu'il s'agit d'un artifice. Être *freelance* est généralement une identité revendiquée par les individus, et la partie du rapport consacrée aux collectifs de *freelances*, montre qu'**il existe, autour de la liberté au travail, des dynamiques spontanées particulièrement intenses dans le champ des technologies de l'information, en raison de configurations productives et marchandes particulières**. En effet, non seulement les tensions y sont fortes sur l'offre de travail, ce qui confère un pouvoir de marché important aux travailleurs, mais certaines pratiques des sociétés de services dominant le marché des services numériques aux entreprises depuis plusieurs décennies font également souvent figure de repoussoir.

Dans le cadre des prestations dites d'assistance technique, ces sociétés, appelées en France SSII ou ESN, placent leurs salariés en tant que consultants dans les entreprises clientes, avec une facturation à la journée. Depuis longtemps, et de plus en plus, ces sociétés mobilisent également des indépendants pour ce type de prestations, prélevant au passage une commission sur le travail réalisé. Le montant de cette commission fait rarement l'objet d'une communication claire de la part des commerciaux de SSII et, lorsque plusieurs niveaux d'intermédiation s'empilent (la sous-traitance en cascade n'est pas rare dans le secteur), l'écart entre ce que perçoit la personne placée et ce qui est facturé à l'entreprise cliente peut être très conséquent.

Face à ces pratiques, **les plateformes de *freelancing* mettent en avant un modèle « désintermédié » et fondé sur une commission réduite et transparente**. Elles se présentent toutes peu ou prou comme **des *marketplaces* digitales « disruptant » les SSII**. Initialement focalisées sur le marché des *start-ups* et des PME, elles déploient depuis plusieurs années beaucoup d'efforts pour se faire référencer par les services achats des grands comptes, dont les pratiques d'externalisation ont engendré un marché considérable pour les prestataires de services. Là encore, l'argument face aux SSII est celui de la transparence : alors qu'avec ses dernières les indépendants en poste au sein de l'entreprise ne sont pas toujours clairement identifiés comme tels, avec les risques juridiques que cela implique (requalification en contrat de travail, caractérisation d'un abus de dépendance économique), les plateformes permettraient aux directions des achats de « piloter » directement la force de travail *freelance*, évitant ainsi la sous-traitance en cascade. Certaines plateformes se posent même en solutions globales de gestion et de portage administratif des prestataires externes (*Littlebigconnection* notamment).

En France, plusieurs dizaines d'acteurs se désignent comme plateformes de *freelancing*. Mais cette dénomination partagée masque une **très forte hétérogénéité de modèles**. *Malt*, qui est la plateforme qui a levé le plus de fonds, est une des rares à disposer d'un annuaire public de

freelances, ce qui lui permet de revendiquer un modèle « ouvert ». Chaque membre dispose en effet d'un profil consultable en ligne sans inscription préalable. Cet acteur revendique également un modèle de « *search marketplace* » du même type que celui d'*Airbnb* : il est possible de rechercher des *freelances* de manière autonome en interrogeant directement la base d'inscrits, selon une ergonomie largement inspirée de la plateforme d'hébergement. Mais, derrière ce positionnement marketing, *Malt* propose de plus en plus des services personnalisés d'accompagnement, tant côté entreprise que côté *freelances*, qui mobilisent le travail humain plutôt que les algorithmes.

Au-delà du cas assez particulier de *Malt*, se déploie tout un dégradé de modèles plus ou moins fermés et intermédiés, qui correspondent souvent à de **configurations hybrides entre plateforme et SSII**. De fait, l'activité des nouveaux entrants est loin d'être aussi digitale et automatisée que leur communication ne le laisse entendre. Elles recrutent, pour assurer fonctions commerciales et *sourcing*, des profils très semblables à ceux que l'on trouve en SSII. À cela s'ajoute le fait que plusieurs plateformes appartiennent à des groupes qui comprennent en leur sein des entités proposant des services tiers dédiés au *freelancing*, et notamment du portage salarial (*Freelance.com* et *Littlebigconnection*, notamment). Elles fonctionnent alors comme des SSII « plateformisées », au sens où elles en assurent les fonctions, pour des prestations en régie, en s'appuyant sur une main-d'œuvre totalement externalisée, à laquelle ils peuvent proposer d'être plus ou moins portés.

Les SSII recourant de leur côté de plus en plus aux indépendants, parfois en créant elles-mêmes des plateformes digitales, la frontière entre ces deux modèles devient très poreuse. Les SSII gardent néanmoins comme spécificité forte de pouvoir s'engager sur des prestations dans lesquelles elles prennent en charge tout ou partie d'un projet, qui est alors intégralement réalisé par ses propres équipes, avec une obligation de résultat et une facturation forfaitaire. Plus généralement, elles ont pour avantage de pouvoir constituer des collectifs de travail, là où **les « plateformes » se contentent pour l'essentiel de placer des individus**.

Les collectifs autonomes de *freelances* revendiquent, eux, de pouvoir former, à la demande, de véritables équipes d'indépendants. Constitués sous des formes extrêmement variées, et souvent seulement partiellement formalisées sur le plan juridique, ils partagent l'objectif d'articuler le respect de l'indépendance de chaque membre, la mutualisation pérenne de ressources communes et la possibilité de réaliser collectivement des prestations. Sans qu'il soit possible de recenser le nombre de structures de ce type en France, leur multiplication dans les métiers du numérique semble constituer un phénomène important. Ils sont néanmoins généralement de petite taille ou constitués d'un « noyau dur » autour duquel gravitent des *freelances* travaillant de manière plus ou moins récurrente avec le collectif.

En effet, **les conditions concrètes de mise en œuvre de ces collectifs s'avèrent complexes dès que les entités dépassent une taille leur permettant de fonctionner essentiellement sur la base de microrégulations informelles**. Le collectif peut alors s'épuiser face à l'ampleur du « travail d'institution » (Castoriadis, 1975) continûment nécessaire autour du commun (Nicolas-Le Strat, 2015). C'est en particulier l'enseignement que l'on peut tirer de l'analyse, menée dans le cadre de cette recherche, de l'une des rares structures comptant plusieurs centaines de membres.

Quoi qu'il en soit, le mouvement de création de collectifs de *freelances*, qui perdure maintenant depuis plusieurs années et semble s'être accéléré dans la période récente, indique l'aspiration de plus en plus de prestataires indépendants de service intellectuels à se créer un cadre choisi et partagé dans lequel épanouir leur liberté au travail, loin des SSII comme des plateformes. En effet, si nombreux sont les *freelances* de ces collectifs inscrits sur les plateformes, et si certains d'entre eux

travaillent de temps à autre par ce biais, leur objectif est clairement de se passer de ces intermédiaires qui les mettent en concurrence et dont ils considèrent qu'ils tirent les prix vers le bas. Globalement, pour les *freelances*, le réseau, au sens le plus fort, constitue le meilleur pourvoyeur d'opportunités de travail de qualité. Et pour les collectifs, cette caractéristique est décuplée par le développement d'une « marque » qui devient alors un bien commun.

Diverses initiatives de plateformisation sont actuellement à l'œuvre autour de la dimension collective du *freelancing*, et il conviendra de poursuivre en ce sens les recherches. Il aurait été en effet prématuré, en raison de leur caractère très expérimental, qu'elles fassent l'objet d'une analyse dans son rapport. On ne peut guère noter à ce stade que leurs origines sont très différentes : certaines initiatives émanent de collectifs recherchant une mise en réseau plus large avec d'autres entités similaires, d'autres sont le fait de plateformes de *freelancing* existantes cherchant à intégrer ce phénomène, d'autres encore proviennent de nouveaux acteurs exclusivement dédiés à la mobilisation collective de la force de travail *freelance*. Quoi qu'il en soit, leur multiplication montre que l'exploitation des potentialités ouvertes par les équipes d'indépendants est identifiée par les acteurs du champ comme un enjeu important dans le développement du *freelancing*. Reste à savoir si elles parviendront à s'articuler avec l'exigence de liberté et d'indépendance réelle qui semble celle des *freelances* du numérique.

Pour terminer, trois points doivent être soulignés pour remettre en contexte les nouvelles formes productives analysées dans cette recherche. Le premier est que le marché des services numériques aux entreprises reste largement dominé par les organisations traditionnelles du secteur : SSII et, sur un segment spécifique, agences Web. Les SSII tiennent en particulier toujours l'essentiel du marché grands comptes. Le second point est que les plateformes ne sont en général pour les *freelances* qu'une modalité parmi d'autres pour trouver des missions : les SSII et agences Web demeurent pour eux des intermédiaires importants, et tous cherchent à développer leur réseau pour se passer des acteurs tiers. Les collectifs de *freelances* relèvent d'ailleurs en grande partie d'une logique de mise en commun des opportunités de missions (ce qui n'exclut pas que l'intermédiation soit rémunérée à titre d'apport d'affaires). Le dernier point est qu'en conséquence **la tendance est plus à la recomposition d'une écologie complexe qu'à la « disruption » pure et simple**. SSII, agences, plateformes et collectifs de *freelances* ont des frontières floues et, dans la pratique, de nombreuses interconnections.

Références bibliographiques

Abbott, Andrew. 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. 1st Edition. Chicago: University of Chicago Press.

Abdelnour, Sarah, et Dominique Méda, éd. 2019. *Les nouveaux travailleurs des applis*.

Amar, Nicolas, et Louis-Charles Viossat. 2016. *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*. Igas. https://www.igas.gouv.fr/spip.php?article551.

Barley, Stephen R, et Gideon Kunda. 2004. *Gurus, Hired Guns, and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton: Princeton University Press.

Beauvisage, Thomas, Jean-Samuel Beuscart, et Kevin Mellet. 2018. « Numérique et travail à-côté. Enquête exploratoire sur les travailleurs de l'économie collaborative ». *Sociologie du travail* 60(Vol. 60-n° 2). http://journals.openedition.org.inshs.bib.cnrs.fr/sdt/1984 (3 juin 2021).

Bergeat, Maxime, Yannick Fondeur, Claude Minni, et Véronique Rémy. 2018. « Mobiliser Internet pour recruter: quelles sont les pratiques des employeurs? » *Dares Analyses* (32): 11.

Berrebi-Hoffmann, Isabelle, Marie-Christine Bureau, et Michel Lallement. 2015. « Entretien avec Michel Bauwens ». *Recherches sociologiques et anthropologiques* 46(46-2): 105-10.

Berrebi-Hoffmann, Isabelle, Michel Lallement, et Odile Piriou. 2010. *La division internationale du travail dans les services informatiques: off-shore et politiques des ressources humaines dans les grandes SSII*.

Blein, Alexandre. 2016. « Le *coworking* , un espace pour les transactions hors marché?: La valorisation des réseaux sociaux pour travailleurs indépendants ». *Réseaux* n° 196(2): 147.

Bloch, Ernst. 1982. 2 *Le principe espérance*. édition originale 1954-1959. Paris: Gallimard.

Bonnevaux, Laurence, Sébastien Thernisien, Nathalie Bertrand, et Raymond Pronier. 2006. *Les pratiques de recrutement des SSII. Bilan statistique et enquête qualitative.*

Broca, Sébastien. 2018. *Utopie du logiciel libre: du bricolage informatique à la réinvention sociale*.

Bureau, Marie-Christine, et Antonella Corsani. 2014. « Du désir d'autonomie à l'indépendance: Une perspective sociohistorique ». *La Nouvelle Revue du Travail* (5). http://journals.openedition.org/nrt/1844 (2 juin 2021).

Bureau, Marie-Christine, et Antonella Corsani. 2015. « Les coopératives d'activité et d'emploi: pratiques d'innovation institutionnelle ». *Revue Française de Socio-Économie* n°15(1): 213.

Cappelli, Peter. 2008. *Talent on Demand. Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Review Press.

Cardon, Dominique. 2010. *La démocratie Internet: promesses et limites*. Paris: Seuil.

Cardon, Dominique. 2015. *A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure*. Paris: Le Seuil.

Cardon, Dominique, et Antonio A Casilli. 2015. *Qu'est-ce que le digital labor?* Bry-sur-Marne: INA.

Casilli, Antonio. 2017. « De la firme à la plateforme: penser le digital labour. Entretien avec Antonio A. Casilli ». *Poli - Politique de l'Image* 13: 42.

Castoriadis, Cornelius. 1975. *L'institution imaginaire de la société*, Paris: Le Seuil.

Célérier, Sylvie, et Sylvie Le Minez. 2020. *Les indépendants, témoins des transformations du travail?* édition 2020. https://www.insee.fr/fr/statistiques/4470790?sommaire=4470890#onglet-1.

Conseil d'Etat. 2017. *Etude annuelle 2017 - Puissance publique et plateformes numériques: accompagner l'«ubérisation»*. https://www.conseil-etat.fr/ressources/etudes-publications/rapports-etudes/etudes-annuelles/etude-annuelle-2017-puissance-publique-et-plateformes-numeriques-accompagner-l-uberisation (17 mars 2021).

Convert, Bernard, Florence Jany-Catrice, et Richard Sobel. 2008. « Éditorial: Prouver le mouvement en marchant. Contexte, enjeux et ambitions de la RFSE ». *Revue Française de Socio-Économie* 1(1): 3-7.

Demazière, Didier, François Horn, et Marc Zune. 2007. « Des relations de travail sans règles?: L'énigme de la production des logiciels libres ». *Sociétés contemporaines* 66(2): 101.

Demoustier, Danièle. 2006. « L'économie sociale et solidaire et le développement local ». In *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire*, Recherches, Paris: La Découverte, 115-32. https://www.cairn.info/les-dynamiques-de-l-economie-sociale-et-solidaire--9782707150042-p-115.htm.

Didier, Demazière, F. Horn, et M. Zune. 2006. « La dynamique de développement des communautés de logiciels libres. Conditions d'émergence et régulation des tensions ». *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*: 71-84.

Didier, Demazière, François Horn, et Nicolas Jullien. 2005. « Le travail des développeurs de logiciels libres. La mobilisation dans des "communautés distantes". » *Cahiers lillois d'économie et de sociologie* 2e semestre(46): 171-94.

Engels, Steven, et Monika Sherwood. 2019. « What If We All Worked Gigs in the Cloud?: The Economic Relevance of Digital Labour Platforms. » *European Economy Discussion Paper* (99). https://data.europa.eu/doi/10.2765/608676 (12 mai 2021).

Evans, David, et Richard Schmalensee. 2013. « The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses ». *NBER working papers* (18783): 72.

Flichy, Patrice. 2001. *L'imaginaire d'Internet*. Paris: Découverte.

Flichy, Patrice. 2017. *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*. Le Seuil.

Florida, Richard L. 2005. *The Flight of the Creative Class. The New Global Competition for Talent*. 2007e éd. New York: HarperCollins.

Fondeur, Yannick. 2013. « Services de conseil en informatique: recruter pour placer ». *La Revue de l'Ires* 76(1): 99.

Fondeur, Yannick. 2020. « À la recherche de nouveaux modèles de travail collectif dans les services numériques ». In *Le monde des collectifs. Enquête sur les recompositions du travail.*, éd. Frédéric Rey et Claire Vivès. Teseo, 177-96. https://www.teseopress.com/lemondedescollectifs/chapter/a-la-recherche-de-nouveaux-modeles-de-travail-collectif-dans-les-services-numeriques/ (1 juin 2021).

Fondeur, Yannick. 2021. « Travailler et faire entreprise autrement: le cas d'un collectif de freelances du numérique ». In *Dé-libérer le travaill*, éd. Edey Gamassou Claire et Arnaud Mias. , 291-321. https://www.teseopress.com/deliberertravail/chapter/travailler-et-faire-entreprise-autrement-le-cas-dun/ (1 juin 2021).

Fondeur, Yannick, et Catherine Sauviat. 2002. « Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information ». *Document d'études Dares* (63): 116.

Fondeur, Yannick. 2003. « Les services informatiques aux entreprises: un «marché de compétences» ». *Formation Emploi* 82(1): 107-23.

Fondeur, Yannick, et Carole Tuchszirer. 2005. *Internet et les intermédiaires du marché du travail*. Ires. http://www.ires.fr/index.php/etudes-recherches-ouvrages/rapports-de-l-ires/item/4812-internet-et-les-intermediaires-du-marche-du-travail.

Gazier, Bernard. 2003. *Tous «Sublimes ». Vers un nouveau plein-emploi*. 2005e éd. Paris: Flammarion.

Granovetter, Mark S. 1974. *Getting a job: a study of contacts and careers*. 2nd ed, 1995. Chicago: University of Chicago Press.

Lallement, Michel. 2015. *L' âge du faire. Hacking, travail, anarchie*.

Lee, Min Kyung, Daniel Kusbit, Evan Metsky, et Laura Dabbish. 2015. « Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers ». In *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, Seoul Republic of Korea: ACM, 1603-12. https://dl.acm.org/doi/10.1145/2702123.2702548 (10 mai 2021).

Leighton, Patricia, et Duncan Brown. 2013. *Future Working: The Rise of euRope's independenT pRofessionals (ipRos)*. http://crse.co.uk/sites/default/files/Future%20Working%20Full%20Report.pdf (5 avril 2021).

Malone, Thomas W., et Robert Laubacher. 1998. « The Dawn of the E-Lance Economy ». *Harvard Business Review* 76(5): 144-52.

Marchal, Emmanuelle, Kevin Mellet, et Géraldine Rieucau. 2019. « Chapitre VIII. Profiler pour mieux apparier : activité des sites internet et transformation des offres d'emploi ». In *Au risque de l'évaluation: Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement*, Le regard sociologique, éd. Marie-Christine Bureau. Villeneuve d'Ascq: Presses universitaires du Septentrion, 203-26. http://books.openedition.org/septentrion/55055 (3 juin 2021).

Mauss, Marcel. 1925. *Essai sur le don: forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*. Paris, 2012: Presses Universitaires de France.

Mellet, Kevin. 2006. « Les marchés numériques du travail: l'émergence de nouvelles technologies de coordination ». Thèse pour le Doctorat en Sciences Economiques, Université de Nanterre - Paris X.

Nicolas-Le Strat, Pascal. 2015. « "Travail d'institution" et capacitation du commun », http://blog.le-commun.fr/?p=868/, mis en ligne le 28 juillet 2015.

Pongratz, Hans J. 2018. « Of Crowds and Talents: Discursive Constructions of Global Online Labour ». *New Technology, Work and Employment* 33(1): 58-73.

Rapelli, Stéphane. 2012. *European I-Pros: A Study*. PCG & Efip. http://crse.co.uk/sites/default/files/European%20I-Pros%20A%20Study_0.pdf (5 avril 2021).

Rochet, Jean-Charles, et Jean Tirole. 2003. « Platform Competition in Two-Sided Markets ». *Journal of the European Economic Association* 1(4): 990-1029.

Sarfati, François, et Claire Vivés. 2016. « Sécuriser les intérimaires sans toucher au CDI? La création négociée du CDI intérimaire ». *La Revue de l'Ires* n° 88(1): 3-31.

Schmidt, Florian A. 2017. *Digital Labour Markets in the Platform Economy. Mapping the Political Challenges of Crowd Work and Gig Work*. Friedrich Ebert Stiftung.

Scholz, Trebor. 2017. *Uberworked and underpaid: how workers are disrupting the digital economy*. Cambridge, UK; Malden, MA: Polity Press.

Seibel, Claude, éd. 2001. *Entre chômage et difficultés de recrutement: se souvenir pour prévoir*. Paris: Documentation Française.

Srnicek, Nick. 2017. *Platform capitalism*. Cambridge, UK ; Malden, MA: Polity.

Tasset, Cyprien. 2015. « Les intellectuels précaires, genèses et réalités d'une figure critique ». phdthesis. École des Hautes Études en Sciences Sociales Paris. https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02061470 (29 avril 2021).

Turner, Fred. 2006. *From counterculture to cyberculture: Stewart Brand, the Whole Earth Network, and the rise of digital utopianism*. Chicago: University of Chicago Press.

Ughetto, Pascal. 2018. *Organiser l'autonomie au travail: travail collaboratif, entreprise libérée, mode agile...: l'activité à l'ère de l'auto-organisation*.

Valentine, Melissa A. et al. 2017. « Flash Organizations: Crowdsourcing Complex Work by Structuring Crowds As Organizations ». In *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, Denver Colorado USA: ACM, 3523-37. https://dl.acm.org/doi/10.1145/3025453.3025811 (18 mai 2021).

Weber, Florence. 1989. *Le travail à-côté: une ethnographie des perceptions*. Nouvelle éd. 2009 revue et augm. Paris: Éditions de l'Ecole des hautes études en sciences sociales.

Zune, Marc. 2006. « De la pénurie à la mobilité: le marché du travail des informaticiens ». *Formation emploi. Revue française de sciences sociales* (95): 5-24.