

## Retour vers le futur ? Le capitalisme de plate-forme ou le retour du « domestic system »

Aurélien Acquier  
ESCP Europe

*Si l'entreprise managériale s'est imposée au XX<sup>e</sup> siècle, l'émergence contemporaine d'un capitalisme de plate-forme remet sur le devant de la scène une forme organisationnelle pré-industrielle, que l'on croyait disparue depuis l'émergence de la manufacture : le « domestic system ». Les conséquences économiques et sociales sont loin d'être négligeables. Cet essai établit les filiations historiques de ces nouvelles formes organisationnelles, ainsi que les implications de ce nouveau « domestic system », version Silicon Valley. Il s'agit notamment de montrer comment ces organisations constituent l'aboutissement d'une vision financiarisée et marchande de l'entreprise, vue comme noeud de contrats, et d'identifier les enjeux associés en termes de responsabilité (légale ou sociale), de salariat et de relations de pouvoir entre plates-formes et travailleurs.*

\*\*

À près les taxis, c'est maintenant au tour des VTC (Voiture de Transport avec Chauffeur), les « chauffeurs Uber », de se mobiliser contre la célèbre plate-forme. Ces manifestations successives montrent combien le travail est re-questionné par les nouvelles organisations digitales. Les nombreux débats sur la fiscalisation de l'économie collaborative et du numérique (Collin & Colin, 2013), la montée en puissance du travail indépendant (McKinsey, 2016), l'impact de l'automatisation sur le travail (Frey & Osborne, 2017 ; Collins, 2014), la responsabilité et la redevabilité des plates-formes vis-à-vis des travailleurs et des clients – notamment en matière de protection sociale ou de conditions de travail – (Slee, 2016), l'hybridation des frontières entre sphère privée, travail domestique et sphère professionnelle (Cardon & Casilli, 2015), ou entre les sphères marchandes et non marchandes (Lallement, 2015), tous ces éléments montrent combien il est difficile de penser les nouvelles formes d'activité et d'organisation qui se déploient dans ce nouveau capitalisme numérique. Cet essai développe une analyse des structures organisationnelles sur lesquelles reposent des plates-formes telles qu'Uber, Airbnb, et plus généralement le « capitalisme de plate-forme » (Sundararajan, 2016 ; Benavent, 2016). Par ce terme, nous désignons la réalisation d'un ensemble d'activités productives à but lucratif, intermédiaires par des plates-formes digitales qui organisent les transactions entre offreurs et demandeurs. Deux remarques liminaires : tel que défini dans cet article, le capitalisme de plate-forme ne constitue qu'une partie (sans doute la plus visible et

la plus controversée) de ce qu'il est convenu d'appeler l'économie collaborative. Notre propos ne porte donc pas sur l'ensemble de l'économie collaborative, qui constitue un champ plus complexe agrégeant des modèles organisationnels et des logiques de création de valeur plus variés (Acquier *et al.*, 2016 ; Acquier *et al.*, à paraître). Deuxièmement, nous évacuons de notre analyse les plates-formes d'échange d'information (réseaux sociaux de type Facebook, Twitter ou autres) pour nous focaliser sur les plates-formes transactionnelles (Evans & Gawer, 2016) dont l'objet principal est d'intermédiaire offre et demande pour la réalisation de transactions marchandes.

En première approche, ces nouvelles structures remettent profondément en question plusieurs fondements classiques de l'analyse des organisations :

- *L'idée d'une frontière claire entre organisation et marché vole en éclat* : depuis le célèbre article de Ronald Coase sur la « nature de la firme » (Coase, 1937), il est communément admis que « firme » et « marché » constituent deux réalités de nature différente. Dans la perspective coasienne, la firme est régulée par un fonctionnement hiérarchique et des mécanismes de coordination centralisés, standardisés et planifiés qui réduisent l'incertitude. Elle constitue une alternative au « marché », par nature plus hétérogène, incertain et libre, régulé par le système de prix. Selon Coase, il y a une différence de nature entre firme et marché. Cette distinction fondatrice, qui sert souvent d'introduction aux manuels de théorie des organisations, n'est évidemment plus de mise lorsque l'on se penche sur des plates-formes telles qu'Uber, Airbnb, Taskrabbit ou autres. Ces acteurs organisent des transactions entre des offreurs et demandeurs qui sont indépendants de la plate-forme. Ces « organisations-marché » se construisent sur une hybridation qui rend caduque l'idée d'une différence de nature entre fonctionnement organisationnel et marchand.
- *Les relations sociales et les rapports de domination ne sont plus strictement fondés sur la distinction capital/travail* : depuis Marx, il pouvait sembler acquis que les rapports de production et de domination, dans le système capitaliste, se cristallisent autour d'une séparation entre détenteurs de capital d'un côté et apporteurs du travail (en échange d'un salaire) de l'autre (Marx, 2010/1865). Ce constat, qui a alimenté de très nombreux travaux en sociologie du travail, se trouve lui aussi mis à mal par les nouvelles plates-formes. En effet, les travailleurs des plates-formes, qu'ils exercent en tant que chauffeurs VTC ou loueurs sur Airbnb, apportent et possèdent le capital nécessaire à la réalisation de leur activité. Curieux monde que celui d'Uber, dans lequel les travailleurs sont des capitalistes sans pouvoir, exploités par des manageurs virtuels (les algorithmes) d'une entreprise sans actifs ! Uber, entreprise non cotée qui, bien qu'elle ponctionne désormais 25 % de la valeur des courses en commissions, cumule une perte estimée à 3 milliards de dollars en 2016... Ce qui n'empêche pas sa valeur (estimée à plus de 60 milliards de dollars) de dépasser celle de General Motors !

Est-ce à dire que les grilles d'analyse classiques des organisations sont devenues inopérantes pour comprendre ces nouvelles structures ? Internet aurait-il aussi ubérisé les fondements de la théorie des organisations ? En première approche, on pourrait le penser tant les métaphores organisationnelles associées au numérique semblent éloignées de l'entreprise bureaucratique et hiérarchique classique, objet privilégié de la théorie des organisations. L'imaginaire du numérique est en effet marqué par les origines contre-culturelles et libertaires d'Internet (Turner, 2012), un idéal de décentralisation, des formes de collaboration horizontale, en pair à pair (*peer to peer*). Internet semble ainsi un espace privilégié pour analyser ou théoriser des formes d'organisations alternatives, collaboratives et démocratiques (Laloux,

2015), des systèmes dé-hiéarchisés fondés sur des holocraties (Robertson, 2015), ou des espaces de collaboration non marchands permettant l'émergence de biens communs (Benkler, 2006 ; Bauwens, 2015 ; Jemielniak, 2014). Puisant dans cet imaginaire, les plates-formes numériques ont longtemps été présentées comme de simples outils de désintermédiation (par opposition à l'entreprise bureaucratique), de débureaucratisation, redonnant du pouvoir aux individus et transposant dans le monde physique des formes de coordination issues du numérique (Botsman & Rogers, 2010).

Dans cet essai, nous voudrions montrer combien l'analyse organisationnelle reste pertinente pour penser ces « nouvelles » organisations. En particulier, nous pensons que l'histoire constitue, plus que jamais, un détour indispensable pour contextualiser, analyser le degré de nouveauté de ces innovations organisationnelles, mais aussi comprendre leurs implications. Nous procèderons en trois temps. Dans un premier temps, nous discuterons l'hypothèse, avancée par certains, selon laquelle le management algorithmique marquerait un retour en force du taylorisme dans le travail. Dépassant cette perspective, nous développerons deux propositions qui nous semblent centrales pour penser les modèles organisationnels contemporains du capitalisme de plate-forme : 1) l'émergence des plates-formes, dans leur déclinaison marchande, s'inscrit dans un mouvement de financiarisation de l'entreprise et de l'individu, débutée dans les années 1970/1980. 2) Cette logique aboutit à désinstitutionnaliser l'entreprise managériale pour y substituer des formes d'organisation du travail précapitalistes, dans une logique du « *domestic system* » remise au goût du jour par les technologies numériques.

### **Le management algorithmique : une résurgence du taylorisme ?**

La perspective historique a été explicitement mobilisée dans un article récent du *Financial Times* (8 sept 2016), intitulé « When your boss is an algorythm » (O'Connor, 2016). L'article, qui détaille notamment les conditions de travail des livreurs des plates-formes UberEats ou Deliveroo (dans le secteur de la livraison à domicile) à Londres, développe une analogie entre ces nouvelles organisations du travail et le taylorisme. Il souligne la manière dont les algorithmes permettent de mesurer et surveiller en temps réel l'activité des livreurs et de prendre des décisions managériales, telles qu'exclure automatiquement un membre de la plate-forme en cas d'écart avec les standards attendus. Ces outils constituent des dispositifs de mesure de la productivité, de chronométrage et de contrôle à distance qui font largement écho au projet taylorien. Pour Jeremias Prassl, professeur de droit à l'université d'Oxford (dont les propos sont rapportés dans l'article) la chose est entendue : « *Les algorithmes fournissent un degré de contrôle et de surveillance auquel n'auraient pas osé rêver les ingénieurs tayloriens les plus chevonnés* ».

Des sociologues se sont aussi intéressés à l'impact des algorithmes sur le travail. Plutôt que de se pencher sur le travail des programmeurs qui conçoivent les algorithmes (que l'on pourrait assimiler aux cols blancs du numérique), les travaux d'Antonio Casilli sur le *digital labor* explorent la face cachée du travail digital, l'émergence d'un nouveau type de travail souvent déqualifié et mondialisé. Ses travaux explorent la manière dont une nouvelle classe d'« ouvriers spécialisés » parfois qualifiés de « tâcherons du numérique » (Cardon & Casilli, 2015) vend sa force de travail sur des plates-formes de micro-travail, à l'instar de la plate-forme « Turc mécanique » d'Amazon (*Mechanical Turk*). Cette plate-forme réunit des entreprises qui proposent

à des individus éparpillés à travers le monde de réaliser des micro-tâches, en échange de micro-rémunérations. Pour quelques centimes à quelques dollars, les humains, éparpillés à travers le monde, assistent les algorithmes en les complétant ou les paramétrant : réaliser un travail de saisie de quelques secondes, vérifier des fichiers, transcrire, traduire, corriger, coder, prendre des photos, ordonner, effectuer des clics sur une page. Au-delà du fonctionnement de cette plate-forme, son nom, et la référence au Turc mécanique est particulièrement révélatrice de la vision sous-jacente. Initialement, le Turc mécanique est un faux automate, conçu à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, destiné à faire croire à l'existence d'un automate doté d'intelligence artificielle et capable de jouer aux échecs contre des humains. Le Turc mécanique avait l'apparence d'une machine mais était en réalité contrôlé par un joueur réel, dissimulé à l'intérieur du dispositif. La métaphore du Turc mécanique par Amazon montre bien la logique poursuivie par cette plate-forme : utiliser un travail humain invisible pour créer l'illusion de l'automation et assister les algorithmes. On voit combien ces nouvelles organisations mettent en œuvre un processus qui tend à rendre littéralement le travail « invisible » (Gomez, 2013).



Château de Méridon,  
Chevreuse (17 octobre 2016)

Les limites, craintes et critiques adressées à l'organisation du travail taylorienne il y a cent ans semblent largement transposables à ces nouveaux prolétaires du début du XXI<sup>e</sup> siècle. Le travail digital se caractérise par une séparation marquée entre conception et exécution du travail, qui aboutit à mettre l'individu au service de la machine algorithmique, dans une version digitale des temps modernes. Le travail est réduit à une tâche, l'individu à un opérateur, avec les mêmes effets en termes de déqualification, de déshumanisation, de perte de sens du travail ou de « travail en miettes » (Friedmann, 1983/1956). Et le rêve ingénierique taylorien d'une organisation totalement mécanisée et rationalisée semble effectivement bien vivace si l'on songe aux projets de véhicule autonome d'Uber, qui met en avant sa volonté de se défaire de ses chauffeurs, dans un univers où la prestation serait intégralement robotisée, mécanisée et libérée du travail humain. Dans toute cette frange de l'univers digital, le travail humain semble un mal nécessaire, un résidu permettant de nourrir une chaîne algorithmique qui semble avoir remplacé la chaîne physique de l'usine. Si l'on définit le taylorisme par sa vision mécaniste et automatisée de l'organisation, son rêve scientiste

de contrôle organisationnel par la technologie, le chronométrage des opérateurs et la séparation entre conception et exécution dans laquelle l'exécutant n'est qu'un prolongement ou un adjvant de la machine, il y a évidemment de nombreuses traces de taylorisme dans le travail digital.

Cette analogie comporte cependant plusieurs limites. La première est que, selon les plates-formes, le travail est très inégalement prescrit. L'« épaisseur de l'intermédiation » (ou le degré de prescription, dans le langage taylorien) diffère

très fortement d'une plate-forme à l'autre. Si la prescription semble forte sur des plates-formes comme Mechanical Turk ou Uber, une plate-forme telle que leboncoin laisse énormément de marge d'organisation et reste peu intrusive sur les interactions. De même, les plates-formes de financement participatif n'induisent que très peu de prescriptions sur la nature des projets financés, leur conduite, ou la responsabilité des porteurs de projets, revendiquant une position de simple courtier (Netter, 2015).

Deuxièmement, alors que le taylorisme se caractérise par une transformation du travail par décomposition des tâches et recomposition des processus, les choses sont plus complexes dans le cas des plates-formes. Dans le cas d'Uber, la re-conception de l'activité reste marginale : la nature de l'activité du chauffeur n'est pas radicalement transformée (elle est toujours réalisée par un chauffeur qui conserve une autonomie de choix en termes de trajet, de choix de course, de conduite, de temps de travail, etc.). Plus qu'en imposant un processus standardisé ou en parcellisant le travail, la plate-forme intensifie le contrôle en introduisant une forme d'évaluation de la performance par le client, le chauffeur et la plate-forme. Dans beaucoup de situations, les plates-formes ne reconçoivent pas le travail, elles le modifient en introduisant de nouvelles formes de contrôle et de contractualisation.

Troisièmement, les prescriptions du capitalisme de plate-forme ne se cantonnent pas au travail des producteurs, mais incluent le client qui occupe aussi une place centrale dans la production du service. Les plates-formes induisent ainsi un travail très actif de la part des clients (Dujarier, 2014) : les consommateurs produisent des informations sur eux-mêmes et leurs préférences, ils réalisent des évaluations et sont évalués dans leur manière de consommer le service, ils promeuvent les plates-formes auprès de leurs réseaux, etc. Finalement, les clients finaux apparaissent comme « membres » du système organisationnel et coproducteurs du service, il faut étudier les nouvelles prescriptions dont ils sont eux aussi l'objet.

Enfin, le « *digital labor* » ne correspond pas du tout à l'organisation sociale du taylorisme. Comme l'ont souligné Segrestin et Hatchuel (2012), le taylorisme est indissociable de l'émergence de la grande entreprise, du salariat et du syndicalisme. Le taylorisme, en développant une ingénierie du travail, redéfinit radicalement la nature du travail et ses processus. Ceci implique la constitution et la reconnaissance d'un pouvoir hiérarchique dans l'atelier, et la reconnaissance d'un rapport de subordination entre le travailleur et l'organisation. L'émergence du taylorisme s'accompagne d'un transfert de la responsabilité du travail de l'individu à l'organisation, et de la généralisation du salariat comme mode de régulation du travail dans l'entreprise. Par ce mécanisme, l'entreprise prend la responsabilité des compétences des travailleurs, des moyens de production, des conditions de travail, et inscrit les relations de travail dans le long terme. Tout l'inverse du capitalisme de plate-forme, qui met en avant l'idée d'indépendance et l'autonomie des travailleurs vis-à-vis de la plate-forme. Finalement, si certaines plates-formes reprennent de Taylor son rêve techniciste, elles semblent aller totalement à l'encontre de l'organisation sociale qui sous-tendait le taylorisme.

Si elle semble séduisante en première approche, l'idée d'une résurgence du taylorisme n'est donc pas suffisante pour comprendre les dynamiques organisationnelles de l'économie des plates-formes et leur impact sur le travail. Si le capitalisme de plate-forme est le théâtre de nouvelles prescriptions – notamment à travers les algorithmes –, ces prescriptions sont d'une nature nouvelle et se déploient dans un contexte social nouveau.

Selon nous, la logique organisationnelle du capitalisme de plate-forme doit aussi se comprendre comme l'aboutissement d'un processus de financiarisation de l'entreprise.

### **De l'entreprise managériale au capitalisme financier**

Si le terme *d'uberisation* génère autant de craintes de la part des entreprises, c'est sans doute parce que son modèle organisationnel est profondément différent de celui de l'entreprise managériale classique (intégrée), dont le modèle s'est généralisé lors de la seconde révolution industrielle et au cours du xx<sup>e</sup> siècle. Comme l'a montré Alfred Chandler, avec l'émergence de la grande entreprise, le moteur central de l'économie et de l'innovation passe de la « main invisible du marché » à la « main visible des managers » (Chandler, 1988). Par leur puissance d'organisation, les *managers* qui gèrent ces nouvelles organisations rationalisent les entreprises et en organisent le fonctionnement. L'entreprise concentre le pouvoir et réunit des compétences uniques, aussi bien en termes de création de produits (d'une complexité technique et à une échelle jusqu'alors inconnue) que d'organisation du travail ouvrier et de production (comme en témoigne l'action de Taylor dans l'organisation du travail), de *marketing* ou de pouvoir de marché.

Dès les années 1930, Berle & Means soulignaient les enjeux de contrôle et de gouvernance soulevés par cette révolution managériale, notamment vis-à-vis des actionnaires (Berle & Means, 1933). Dans cette nouvelle entreprise managériale, le management est concentré et l'actionnariat est diffus. Les *managers* ont pris le pouvoir sur la conduite de l'entreprise, et ne sont que très imparfaitement contrôlés par un actionnariat distant, fragmenté et disposant de leviers d'action limités. Dans les années 1960 et 1970, de nombreux observateurs s'inquiètent de l'emprise désormais considérable qu'exercent les *managers* sur la société, à l'image de Galbraith qui critiquera la manière dont l'entreprise neutralise la loi de l'offre et de la demande à travers son pouvoir économique, s'immisce dans les choix démocratiques à travers son pouvoir politique, et façonne les consommateurs jusque dans leurs désirs les plus intimes à travers les pratiques de *marketing*. Dans ce capitalisme managérial, la grande entreprise, devenue institution, semble avoir pris le dessus sur les marchés et la société. Elle cherche avant tout son propre développement et sa préservation.

Mais l'histoire ne s'achève pas là et les années 1970 préparent la revanche du marché. L'évolution est à la fois académique et idéologique, sur fond de montée du néolibéralisme, de massification des marchés de capitaux, relayés par des travaux académiques en finance. En 1965, Henry Manne publie un article invitant à déréguler les marchés financiers afin de mieux discipliner les *managers* (Manne, 1965). Il s'agit de repenser la gouvernance de l'entreprise en remettant l'actionnaire au centre, en accroissant la transparence financière, et en sanctionnant toute sous-performance des *managers* en favorisant les possibilités de rachat de l'entreprise par un concurrent. En 1976, Jensen et Meckling, dans leur célèbre article fondant la théorie de l'agence, développent une théorie de la firme qui va à l'encontre de l'entreprise vue comme institution (l'entreprise managériale) pour la considérer comme un simple « nœud de contrats », dont la nature n'est pas fondamentalement différente du marché. Selon eux :

les relations contractuelles constituent l'essence de la firme [...] les organisations sont de simples fictions légales qui servent de support à un ensemble de relations contractuelles entre individus [...] Dans cette perspective, il est peu pertinent de chercher à distinguer les choses qui sont à l'« intérieur » de la firme de celles qui en seraient « extérieures ». Il n'y a

à proprement parler qu'une multitude de relations complexes (des contrats) entre la fiction légale (la firme) et les apporteurs de travail, de matières premières, de capitaux, et les consommateurs [...]. Il est rare que nous considérons un marché des actions ou du blé comme un individu, mais nous commettons souvent cette erreur lorsque nous pensons aux organisations comme si elles étaient des personnes, avec des motivations et des intentions.

(Jensen & Meckling, 1976, pp. 310-311, notre traduction)

Dans la théorie de l'agence, la firme ou l'organisation ne sont plus vues comme une « entité » identifiable. Au contraire, leur enveloppe disparaît au profit d'une « fiction légale », support d'un processus de contractualisation. Et les travailleurs ne sont pas plus à l'intérieur de la firme et n'ont pas plus de droits que n'importe quelle autre partie prenante. Ces nouvelles doctrines des marchés et de l'entreprise donneront lieu à une série de transformations juridiques au cours des années 1980 aux États-Unis – notamment sous l'impulsion de Ronald Reagan –, qui ouvriront la voie au capitalisme financier (Davis, 2009). Suite à ces transformations, les entreprises ont massivement fait entrer des mécanismes marchands dans leur fonctionnement interne, comme en ont témoigné les vagues d'externalisation, le démantèlement des conglomérats, les démarches de recentrage sur le cœur de métier, le recours à des travailleurs intérimaires ou l'émergence de chaînes globales de valeur, qui mettent en jeu une myriade de firmes indépendantes pour la réalisation d'un même produit. L'entreprise n'est plus au centre, c'est devenu l'objet des actionnaires : il ne s'agit plus d'accroître sa taille et de se protéger des concurrents, mais de maximiser sa souplesse et sa rentabilité. C'est à travers ce prisme qu'apparaît la rationalité de certaines décisions qui peuvent sembler déroutantes d'un point de vue stratégique et managérial, telles que l'externalisation d'actifs clés dans certains secteurs depuis les années 2000, tels que l'immobilier dans la distribution (Carrefour) ou l'hôtellerie (Accor ou Club Med).

### **Le capitalisme de plate-forme ou l'aboutissement du capitalisme financier**

De ce point de vue, le capitalisme de plate-forme apparaît comme un prolongement ou un aboutissement du capitalisme financier. Aidées de la puissance des technologies numériques, des entreprises telles qu'Uber ou Airbnb semblent en effet fournir l'incarnation pure de la firme « nœud de contrats ». Ces organisations-marché se réduisent à une structure centrale légère et flexible (la « fiction légale »), qui pousse la logique d'externalisation à son paroxysme pour toutes les activités productives. Le rôle de la plate-forme se résume à une activité de contractualisation, à la mise en œuvre d'algorithmes de mise en relation et de contrôle et à des investissements massifs en *marketing*. Mais elles n'ont que très peu d'actifs, ne produisent rien, et revendiquant une position de simple intermédiaire, ne sont pas responsables de grand-chose. En effet, ces structures reportent les enjeux assurantiels, de temps et de condition de travail ou de fiscalité vers les individus. Ceci est cohérent avec la vision de la firme de Jensen & Meckling, pour qui il est « erroné de penser que la firme puisse avoir une responsabilité sociale » puisque la firme n'existe pas en tant qu'entité.

Le changement est considérable : là où l'entreprise managériale organisait et transformait le travail, la plate-forme contractualise, externalise, et contrôle à distance. Le travail n'est pas conçu par la plate-forme qui n'en est plus responsable. Le travail est sorti de l'entreprise. Là où l'entreprise était institution, il n'y a plus qu'un marché.

### Le retour du « domestic system », version Silicon Valley

Les plates-formes numériques ne possèdent pas les actifs productifs. C'est donc aux « travailleurs » de constituer et d'apporter le capital nécessaire à la réalisation du travail, quitte à supporter les risques associés. L'individu doit constituer et mobiliser un capital préalable (sous la forme d'un véhicule pour les VTC, d'un bien immobilier dans le cas d'Airbnb) pour exercer son activité. Cette situation n'est pas sans rappeler le *domestic system*, cette forme d'organisation précapitaliste qui a précédé l'émergence de la manufacture (Hounshell, 1984). Dans ce schéma, apparu en Europe au XVI<sup>e</sup> siècle, des agriculteurs réalisaient une activité ouvrière domestique (souvent textile) durant des périodes de faible activité, pour le compte de négociants avec qui ils entretenaient une relation commerciale. Les paysans réalisaient cette activité à domicile, le plus souvent avec leurs propres outils. Dans la variante du *putting out system* le négociant apportait aussi la matière première (le tissu) nécessaire à l'activité. Ce contexte précapitaliste fait écho à de nombreux éléments qui caractérisent le travail sur les plates-formes : la disparition d'un espace de travail géré par l'employeur ; l'indépendance des travailleurs qui n'entretiennent pas un lien hiérarchique mais marchand avec l'apporteur d'affaires ; la difficulté à penser une forme de représentation collective ou syndicale ; la difficulté à tracer une frontière claire entre les sphères domestique, productive et professionnelle ; l'existence d'un travail pluriel avec des activités d'appoint (qui rappelle les « *slashers* », ces actifs qui cumulent plusieurs métiers) plutôt qu'une activité unique à temps plein ; enfin l'auto-organisation individuelle (les individus déterminent eux-mêmes leur degré d'engagement sur la plate-forme).

1. Pour les opposants à ces modèles, une partie de cet avantage de coût est artificiellement facilité par le fait qu'une large partie de l'activité liée à l'économie des plates-formes se développe sur une frange non régulée, relevant de l'économie informelle, et souvent à la marge du droit (accusation de travail dissimulé ou déguisé, location non déclarée et non acquittement de la charge de séjour, absence de protection sociale des travailleurs, etc.) permettant à ces activités d'échapper à la fiscalité du travail et du capital. Ce serait en gros par l'illégalité que ces marchés seraient plus attractifs que l'intégration organisationnelle.

Dans un tel contexte, la distinction capital/travail ne constitue pas le critère décisif pour comprendre les rapports de pouvoir et d'exploitation. Dans cette situation où le capital productif est externalisé et souvent largement distribué, c'est le pouvoir de marché et le pouvoir d'organisation, qui déterminent les rapports de force entre plates-formes et travailleurs. Le pouvoir d'Airbnb et d'Uber, c'est celui du marchand et de l'apporteur d'affaire, du courtier qui agrège la demande. L'horizon pour ces organisations est donc le contrôle du marché et la constitution d'une clientèle captive, susceptible d'apporter un volume d'affaires qui assoie leur pouvoir de marché.

Pourquoi cette forme organisationnelle revient-elle sur le devant de la scène aujourd'hui ? D'un point de vue strictement économique, les technologies de l'information facilitent l'accès à l'information et améliorent considérablement le contrôle (*via* des outils d'évaluation et les scores de réputation en ligne) et réduisent les risques de réaliser des transactions entre pairs qui ne se connaissent pas préalablement. La technologie réduit les coûts de transaction (Williamson, 1985), rendant le recours au marché plus attractif que l'intégration organisationnelle pour tout un pan d'activités<sup>1</sup>. D'un point de vue plus idéologique, ces formes d'organisation précapitalistes semblent aussi très cohérentes avec une vision financiarisée de l'entreprise, anti-managériale et anti-institutionnelle. Ces plates-formes bénéficient ainsi d'une légitimité auprès des investisseurs qui voient dans le marché le seul mécanisme de coordination légitime (par opposition à une régulation étatique, professionnelle ou organisationnelle). Ceci constitue sans aucun doute l'un des facteurs d'engouement des investisseurs, prompts à investir des milliards dans des structures à la rentabilité aussi incertaine qu'Uber ou de nombreuses *startups* technologiques.

## Plates-formes, managérialisation et financement de soi

Si la détention du capital productif n'est plus la seule source du pouvoir des plates-formes, les inégalités patrimoniales restent néanmoins structurantes au niveau des individus. En effet, la valeur de leur patrimoine détermine leur capacité à tirer profit du capitalisme de plate-forme. À ce titre, les plates-formes sont des dispositifs à travers lesquels se matérialisent, se reproduisent, voire s'accroissent les inégalités patrimoniales entre individus. L'exemple d'Airbnb est frappant : l'analyse des données produites par le site InsideAirbnb.com montre qu'à Paris, à l'image de la plupart des villes mondiales les plus prisées des touristes, la location de courte durée apparaît deux à cinq fois plus rentable que la location classique (Gay, 2016). Cet effet est accentué par la localisation des biens : la rentabilité (ainsi que les taux d'occupation des logements) se réduit à mesure que l'on s'éloigne des quartiers les plus touristiques et que l'on se retrouve à la périphérie. Les profits potentiels tirés du capitalisme de plate-forme apparaissent proportionnels à la valeur et à la rareté des actifs que possèdent les individus : là où un individu pourra générer des profits très significatifs de la location d'un bien immobilier hors norme, dans une zone touristique recherchée à Paris, les bénéfices seront bien moindres sur des biens plus classiques, dans les arrondissements moins touristiques ou en petite couronne. De même, les perspectives de profit des chauffeurs VTC semblent structurellement plus limitées : les barrières à l'entrée sont plus faibles et la prestation y est beaucoup plus banalisée, favorisant la mise en concurrence des chauffeurs. Et au bas de la pyramide, il reste la possibilité d'enfourcher un vélo pour réaliser des livraisons à domicile.

Finalement, le capitalisme de plate-forme semble faire descendre sur des individus les enjeux stratégiques et financiers auxquels sont traditionnellement confrontées les entreprises. À titre d'exemple, les approches par les ressources (Barney, 1991) recommandent aux entreprises de développer un avantage stratégique fondé sur des ressources rares, valorisables, inimitables et non substituables. Fréry, Lecocq et Warnier (2015) ont montré que ce précepte ne fonctionne plus pour les plates-formes, qui fondent leur avantage stratégique sur des ressources ordinaires. Mais c'est tout le contraire pour les individus, dont les perspectives de profit sont directement fonction de la rareté et de la valeur de leurs actifs.

Outre le fait que ces processus contribuent à renforcer les inégalités – les mieux dotés en capital sont les plus susceptibles de tirer profit de ces nouveaux modèles – (Pasquier & Daudigeos, 2016), ils portent en germe une transformation de l'individu, qui intègre de plus en plus les logiques financières et managériales dans son propre fonctionnement. Pour tirer profit de ce capitalisme de plate-forme, l'individu doit veiller à monétiser et maximiser en permanence la valeur de ses propres actifs. Cela se traduit, par exemple, par le fait que des individus peuvent intégrer, dans un achat immobilier ou de véhicule, le profit potentiel représenté par la « mise en marché » régulière de leur logement sur Airbnb ou sur une plate-forme de location de biens. Ce capital est matériel mais aussi immatériel : l'individu doit veiller à préserver sa visibilité et sa réputation en ligne, gérer la confiance, adopter un comportement transparent, intégrer une éthique de l'évaluation par ses pairs, cultiver son réseau amical et professionnel comme garantie d'opportunités futures. Dans cette perspective, tout actif (matériel ou immatériel) peut être vu comme une ressource dormante, dont la valeur peut et doit être maximisée. Le nouvel « *homo collaborans* » calcule, arbitre et intègre une éthique financiarisée dans laquelle il gère en permanence sa propre valeur. Pour reprendre Foucault (1984), les plates-formes

et les technologies de l'information peuvent être analysées comme des technologies de gouvernement de soi qui redéfinissent la manière dont l'individu se perçoit, se définit et se projette. Dans ce nouveau *domestic system* remis au goût du jour par les technologies numériques, le travailleur indépendant s'est profondément transformé. Il ressemble plus à un « entrepreneur » qu'à un simple contractant, c'est un individu postfordiste et néolibéral, individualiste, soucieux de son image et de son succès, adaptable, ouvert au risque et à l'incertitude, s'appuyant sur ses réseaux et ses ressources personnelles et professionnelles.

### **Conclusion : responsabiliser les plates-formes ?**

Au cours de cet essai, nous avons tenté de mieux comprendre et caractériser les formes organisationnelles sur lesquelles repose l'économie des plates-formes. Si nous avons débuté ce texte en soulignant l'effacement des frontières entre organisation et marché, ce brouillage concerne de nombreux autres niveaux de la théorie des organisations, au premier rang desquels le brouillage entre organisation et entreprise. Traditionnellement, notre vision de l'organisation met en jeu deux visions étroitement imbriquées : d'un côté, l'organisation est vue comme un processus ou le résultat d'une action (l'action d'organiser) ; d'un autre côté, l'organisation est vue comme chose ou comme entité juridique (c'est la vision substantive de l'organisation, à laquelle on se réfère souvent lorsque l'on parle d'entreprise). Ce que montrent les plates-formes, leurs nouvelles prescriptions, et le retour d'une forme contemporaine de « *domestic system* », c'est que le « travail d'organisation » (l'organisation comme action et processus) déborde désormais largement du périmètre de l'entreprise (l'organisation comme entité). Cette réalité, qui était déjà visible dans les chaînes globales de valeur, semble ici poussée à son paroxysme. À travers les plates-formes, l'organisation semble retrouver un sens premier, actif : organiser, mettre en place un ordre social local – qui régule les relations entre producteurs, clients et plates-formes –, instaurer une stabilité, une récurrence dans les interactions. À travers ses algorithmes, l'organisation devient moteur d'organisation sociale au-delà de ses frontières, une fabrique de la société et de l'individu, d'une manière très pratique et concrète. Ainsi, les plates-formes ne font pas qu'effacer la distinction entre organisation et marché, elles effacent aussi la distinction entre organisation et société. D'un point de vue théorique, on comprend ainsi la difficulté de plus en plus forte à distinguer la sociologie des organisations, la sociologie des objets techniques et la sociologie générale.

Comment réguler un système dans lequel l'organisation est sortie de l'entreprise ? Il y a là un défi considérable car nos sociétés ont appris à réguler la firme intégrée chandlerienne, dans laquelle le périmètre et la responsabilité de la firme vue comme entité étaient cohérents avec son impact en termes de processus. Dans ce capitalisme de plate-forme, ceci n'est plus du tout le cas. Du fait de la difficulté à identifier ces nouvelles organisations et à en délimiter les frontières, « *les enjeux de responsabilité sont à la recherche de l'entreprise* » (Acquier, 2016, pp. 78-82) : il s'agit de s'accorder sur le rôle et la responsabilité des individus et des plates-formes, à mesure que surgissent les controverses. Pour les chercheurs, une perspective de recherche importante concerne l'étude des processus de responsabilisation/dé-responsabilisation du capitalisme de plate-forme, appelant des regards croisés entre sociologie, droit et management.

D'autant que les externalités générées par le capitalisme de plate-forme sont à la mesure de leur extraordinaire croissance. À Paris, en un peu plus de cinq ans,

Airbnb aurait fait sortir du marché locatif particulier des dizaines de milliers de logements. Pour 20 000 d'entre eux, leurs propriétaires étaient dans l'illégalité en 2016 car ne déclarant pas leurs revenus, avec des effets en termes de renchérissement de l'immobilier, de location illégale et de renforcement des inégalités patrimoniales. À Barcelone, c'est tout le quartier de Barceloneta qui s'est insurgé en 2015 contre la multiplication des nuisances occasionnées par ces nouvelles pratiques.

Différentes voies sont actuellement explorées. La première consiste à mobiliser le droit pour ramener ces « organisations-marché » à des organisations managériales plus classiques et mieux connues : c'est la voie explorée par l'Urssaf en France, celle de milliers de chauffeurs Uber *via une class action* aux États-Unis depuis 2014, ainsi que celle qui semble en passe d'aboutir en Grande-Bretagne pour les travailleurs de Pimlico Plumbers (Grierson & Davies, 2017). Dans ces cas, il s'agit de faire requalifier le contrat commercial qui unit les travailleurs aux plates-formes en contrat de travail, à condition d'attester l'existence d'un lien de subordination entre les travailleurs et la plate-forme. Cette menace pèse potentiellement sur toutes les plates-formes à « forte épaisseur d'intermédiation » (celles qui prescrivent le travail ou évaluent son résultat). Mais ces démarches se heurtent à la difficulté à repenser la question de la subordination dans le contexte des plates-formes digitales. Cette piste implique en effet de mieux conceptualiser la notion d'autorité organisationnelle pour comprendre dans quel cas elle peut induire une responsabilité de la part de la plate-forme. Le cas de la *startup* Clic and Walk illustre bien cette difficulté. Cette entreprise, qui compte une dizaine de salariés, pourrait bien malgré elle se transformer en grande entreprise multinationale de 300 000 employés si l'on retient une vision trop restrictive de la notion de subordination... Cette plate-forme de micro-travail est en effet poursuivie depuis juin 2016 par l'Office central de lutte contre le travail illégal, pour travail dissimulé des quelques 300 000 « *click and walkers* » européens (dont 160 000 en France). Ces individus réalisent des micro-tâches (rémunérées de 1 à 6 euros) consistant à déambuler dans des magasins, prendre des photos de produits et les transmettre à la plate-forme pour vérifier leur disponibilité et leur disposition en rayon (Touati & Billon, 2016). La société est poursuivie au motif qu'elle évalue la performance des travailleurs et qu'elle conditionne le versement de la rémunération à la qualité du travail fourni (qualité des photos notamment). Finalement, cette première approche, qui consiste à requalifier la relation marchande en relation d'entreprise (entreprise dont le périmètre inclurait désormais des travailleurs salariés) impose d'actualiser le concept de subordination à l'heure du numérique, sauf à empêcher l'émergence de toute forme d'activité reposant sur des formes de travail non salarié.

Une seconde approche consiste à penser les enjeux de régulation en dehors du modèle de la grande entreprise intégrée. Plutôt que de responsabiliser les plates-formes, il s'agit de responsabiliser les individus qui les utilisent et de penser de nouveaux statuts permettant de nouvelles formes de protection et d'accompagnements de ces travailleurs. En France, les députés ont voté fin 2016 une série de mesures visant à fiscaliser l'économie collaborative. Les députés ont ainsi décidé de taxer toute activité qui ne serait pas du « partage » au sens strict, mais qui engendrerait un bénéfice pour l'offreur. Deuxièmement, cette taxation obéit à des seuils de transactions annuels au-delà desquels le particulier peut être assimilé à un professionnel. Dès qu'un particulier dépasse ces seuils (8000 euros par an pour la location d'objets, 23 000 euros pour la location immobilière), il doit s'inscrire au régime social des indépendants (RSI). Cette perspective vise à mieux penser les rôles individuels et les seuils d'activité séparant

les activités relevant de la sphère domestique de celles d'une activité professionnelle. Au-delà de ces enjeux fiscaux, de nombreuses initiatives publiques ou privées visent à mieux penser les statuts et formes de protection sociale et de mutualisation des risques pour les travailleurs indépendants.

Une troisième approche consiste à rendre les plates-formes contestables, en favorisant l'émergence des plates-formes concurrentes, reposant sur des modèles de gouvernance alternatifs, plus favorables aux travailleurs et aux clients qui utilisent ces plates-formes. De nombreux débats se développent autour du coopérativisme de plate-forme (Scholz & Schneider, 2016), avec l'idée qu'une gouvernance coopérative pourrait permettre de mettre les plates-formes au service des travailleurs du numérique. D'autres initiatives, à l'image de la Ruche qui Dit Oui (Acquier *et al.*, 2016) revendentiquent une logique d'innovation sociale et plaident pour l'émergence d'organisations hybrides poursuivant simultanément des objectifs économiques et sociétaux. Ces démarches essaient de construire des modèles de plate-formes à « lucrativité limitée », permettant d'explorer des schémas de partage des revenus acceptables entre les parties prenantes, la poursuite de la finalité sociétale de la démarche tout en finançant le développement économique de la plate-forme.

De manière plus transverse, une quatrième approche consiste à agir sur la production et l'accès des données numériques des plates-formes, en pensant la gouvernance des données (débats sur *open data*, la gouvernance des données et l'accès aux données par l'État et les parties prenantes). Il y a là un enjeu politique majeur, et des initiatives telles qu'InsideAirbnb.com méritent plus d'attention de la part des chercheurs, car elles constituent un moyen de rendre accessibles les données qui, à leur tour, rendent visibles les externalités des plates-formes et favorisent le débat social et scientifique autour de leurs effets.

Ces approches ne sont évidemment pas exclusives les unes des autres, mais chacune repose sur des mécanismes propres et soulève différentes questions. Prises ensemble, elles ouvrent un panorama des processus de responsabilisation/dé-responsabilisation de l'économie des plates-formes, permettant d'analyser la manière dont se pense la responsabilité sociale de ces nouvelles formes organisationnelles ■

## Références

- Acquier Aurélien (2016) *La RSE entre histoire, rationalisations intra et inter-organisationnelles*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Paris, Université Panthéon-Sorbonne.
- Acquier Aurélien, Carbone Valentina & Massé David (2016) "Les mondes de l'économie collaborative : une approche par les modèles économiques", Paris, *IDDRI Research papers – projet PICO*, 48.
- Acquier Aurélien, Carbone Valentina & Massé David (à paraître) "À quoi pensent les institutions? Théorisation et institutionnalisation de l'économie collaborative", *Revue Française de Gestion*.
- Barney Jay (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 99-121.
- Bauwens Michel (2015) *Sauver le monde : vers une économie post-capitaliste avec le peer-to-peer*, Paris, Éditions les Liens qui libèrent.
- Benavent Christophe (2016) *Plateformes : sites collaboratifs, marketplaces, réseaux sociaux... Comment ils influencent nos choix*, Limoges, Fyp Éditions.
- Benkler Yochai (2006) *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*, New Haven (CT), Yale University Press.

- Berle Adolph & Means Gardiner (1933) *The Modern Corporation and Private Property*, New York, The Macmillan Company.
- Botsman Rachel & Roo Rogers (2010) *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*, London, HarperCollins Publishers.
- Cardon Dominique & Casilli Antonio A. (2015) *Qu'est-ce que le Digital Labor ?*, Bry-sur-Marne, INA Éditions.
- Chandler Alfred (1988) *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- Coase Ronald H. (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, vol. 4, n° 16, pp. 386-405.
- Collin Pierre & Colin Nicolas (2013) *Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique*, Paris, Ministère de l'économie et des finances.
- Collins Randall (2014) "Emploi et classes moyennes : la fin des échappatoires", in Wallerstein Emmanuel, Collins Randall, Mann Michael, Derluguian Georgi & Calhoun Craig [eds] *Le capitalisme a-t-il un avenir ?*, Paris, La Découverte, pp. 61-115.
- Davis Gerald F. (2009) *Managed by the Markets: How Finance Reshaped America*, Oxford, Oxford University Press.
- Dujarier, Marie-Anne (2014) *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, La Découverte/Poche.
- Evans Peter C. & Gawer Annabelle (2016) "The Rise of the Platform Enterprise: A Global Survey", *The emerging platform economy series*, n° 1 (January), Guildford, The University of Surrey, The Center for Global Enterprise.
- Foucault Michel (1984) *Histoire de la sexualité III. Le souci de soi*, Paris, Gallimard.
- Fréry Frédéric, Lecocq Xavier & Warnier Vanessa (2015) "Competing with ordinary resources", *Sloan Management Review*, vol. 56, n° 3, pp. 69-77.
- Frey Carl Benedikt & Osborne Michael A. (2017) "The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation?", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 114, n° 1, pp. 254-280.
- Friedmann Georges (1983/1956) *Le travail en miettes. Spécialisation et loisirs*, Paris, Gallimard.
- Gay Justine (2016) "À Paris, la location Airbnb rapporte 2,6 fois plus que la location classique", *JDN (Journal Du Net)*, 30 mars.  
<http://www.journaldunet.com/economie/immobilier/1175834-location-airbnb-versus-location-classique/>
- Gomez Pierre-Yves (2013) *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin Éditeur.
- Grierson Jamie & Davies Rob (2017) "Pimlico Plumbers loses appeal against self-employed status", *The Guardian*, Friday 10 February.  
<https://www.theguardian.com/business/2017/feb/10/pimlico-loses-appeal-against-plumbers-worker-status-in-gig-economy-case>
- Hounshell David A. (1984) *From the American System to Mass Production, 1800-1932: The Development of Manufacturing Technology in the United States*, Baltimore (MD), Johns Hopkins University Press.
- Jemielniak Dariusz (2014) *Common Knowledge? An Ethnography of Wikipedia*, Stanford (CA), Stanford University Press.
- Jensen Michael C. & Meckling William H. (1976) "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure" *Journal of Financial Economics* vol. 3, n° 4, pp. 305-360.
- Lallement Michel (2015) *L'âge du faire. Hacking, travail, anarchie*, Paris, Le Seuil.
- Laloux Frederic (2015) *Reinventing organizations*, Meulenhoff, Lannoo Campus.
- Manne Henry G. (1965) "Mergers and the Market for Corporate Control", *The Journal of Political Economy*, vol. 73, n° 2, pp. 110-1420.
- Marx Karl (2010/1865) *Salaires, prix et plus value*, Genève, Entremonde.
- McKinsey (2016) "Independent Work: Choice, Necessity, and the Gig economy", McKinsey Global Institute.

- Netter Emmanuel (2015) "Le financement participatif" in *Mélanges en l'honneur du professeur Didier R. Martin*, Paris, LGDJ, p. 479.
- O'Connor Sarah (2016) "When your boss is an algorithm" *Financial Times*, September 8.
- Pasquier Vincent & Thibault Daudigeos (2016) "Économie du partage : le mensonge égalitaire?", *The Conversation*, 17 juin (<https://theconversation.com/economie-du-partage-le-mensonge-equalitaire-60903>)
- Robertson Brian J. (2015) *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*, New York, Henry Holt and Company.
- Scholz Trebor & Schneider Nathan (2016) *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism a New vision for the Future of Work and a Fairer Internet*, New York, OR Books.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil, La République des idées.
- Slee Tom (2016) *What's Yours is Mine. Against the Sharing Economy*, New York, OR Books
- Sundararajan Arun (2016) *The Sharing Economy*, Cambridge, M.I.T. Press.
- Touati Arnaud & Camilia Billon (2016) "Le travail dissimulé, nouveau mal de l'économie collaborative, Maddyness, 28 juillet 2016 <https://www.maddyness.com/entrepreneurs/2016/07/28/travail-dissimule-clic-and-walk/>
- Turner Fred (2012) *Aux sources de l'utopie numérique. De la contre-culture à la cyberculture, Stewart Brand, un homme d'influence*, Caen, C&F éditions.
- Williamson Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.



Parc Monceau, Paris (13 mai 2014)