



**HAL**  
open science

# La relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : de nouveaux enjeux pour les ressources humaines

Laurent Grandguillaume

► **To cite this version:**

Laurent Grandguillaume. La relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : de nouveaux enjeux pour les ressources humaines. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-02454156

**HAL Id: dumas-02454156**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02454156v1>**

Submitted on 24 Jan 2020

**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.

Copyright

## Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

# La relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises

## De nouveaux enjeux pour les ressources humaines

Responsable de la mention information et communication  
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Julien Tassel

Nom, prénom : GRANDGUILLAUME Laurent

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 27/06/2017

Mention du mémoire : Très bien

## Remerciements

Je remercie Monsieur Julien Tassel, Maître de conférences et responsable du master 2 Management, Organisations et Ressources Humaines, pour ses conseils et sa disponibilité dans l'élaboration de ce mémoire en tant que rapporteur universitaire. Je remercie Madame Caroline Maujonnet, Présidente de Maujonnet Consulting, pour ses conseils, son regard professionnel, et sa disponibilité en tant que rapporteur professionnel.

Je remercie Patrick Levy-Waitz, Président du groupe Missioneo et d'ITG, pour sa confiance à travers mon intégration dans son entreprise en tant que Directeur du Développement, ainsi que Radhia Amirat, Directrice Générale d'ITG.

Je remercie Dominique Méda et Arnaud Mias, sociologues, Bernard Gazier, économiste, Philippe Louis, Président de la CFTC, Bertrand Ballarin, Directeur des relations sociales et responsabilisation du groupe Michelin, Emilie Legoff, Directrice Générale de Gel Groupe et Présidente Directrice Générale de Troops.fr, Laurent Dugas, Associé fondateur de P-Val Conseil, Nicolas Arnal-Bertrand, Sénior manager chez PwC, Éric Pietrac, Consultant international et ancien DRH de Deloitte, Meriem Selmani, Directrice de la réglementation, de l'audit et de la sécurisation juridique chez Fiabilis GEIE, Michael Fossat, Vice-Président Ressources Humaines Industrie et Commercial de Schneider Electric, Dominique Laurent, Sénior Vice-Président Ressources Humaines de Schneider Electric, Marc Bochirol, Sénior Vice-Président Ressources Humaines Schneider Electric, Bertrand de Laleu, Vice-Président des Ressources Humaines de la communauté RH de L'Oréal, Emmanuel Jean, Directeur délégué du programme numérique du groupe ENEDIS, Marylène Vicari, Rudy Cambrier et Jérôme Richez, animateurs du Liberté Living Lab. J'ai pu rencontrer ces différents acteurs lors de rendez-vous et à l'occasion de conférences. Je remercie les travailleurs indépendants qui se sont rendus disponibles dans le cadre d'entretiens et d'échanges, et auprès desquels je me suis engagé à anonymiser leur participation.

Je remercie mon épouse, Gabrielle Grandguillaume, pour son soutien et pour sa patience.

## Sommaire détaillé :

<b>Remerciements</b> .....	<b>2</b>
<b>Sommaire détaillé</b> :.....	<b>3</b>
<b>Introduction</b> : .....	<b>6</b>
<b>I – Le travail salarié s’est construit en opposition à l’activité indépendante, mais les frontières deviennent aujourd’hui de plus en plus floues</b> :.....	<b>19</b>
A - La conflictualité sociale autour de la question du marchandage et l’émergence du salariat :.....	21
1 – La séparation entre le Code civil et le Code du commerce : .....	21
2 – La conflictualité sociale autour de la question du marchandage : .....	22
3 - L’émergence du contrat de travail face au monde des indépendants : .....	26
B - Le lien de subordination, la ligne de partage entre le monde du salariat et le monde des indépendants : .....	27
1 – La subordination juridique et la subordination économique : .....	27
2 – Le risque de requalification : .....	28
3 – Les développements récents : .....	29
C - Les travailleurs indépendants, ou « freelance » : la révolution du « Moi-petite entreprise » qui s’oppose ou se compose avec le salariat .....	30
1 – Le monde des indépendants : la diversité des statuts et des secteurs : .....	31
2 – Un imaginaire libéral ? Entre utopie et réalité .....	32
3 – Les pluriactifs : être salarié tout en étant indépendant : .....	37
<b>II – La complémentarité entre le travail salarié et l’activité indépendante : l’émergence des tiers employeurs, une relation triangulaire du travail, ou « relations d’emploi multipolaires », qui favorise l’activité indépendante et de nouvelles protections</b> : .....	<b>40</b>
A – Les tiers-employeurs, des relations triangulaires du travail historiques : .....	40
1 - L’intérim : la relation triangulaire historique :.....	41
2 - Les groupements d'employeurs : la mutualisation et la spécialisation dans le territoire :.....	43
3 - Entreprise à temps partagé (ETTP) : se regrouper pour créer son propre emploi .....	44
B – Portage salarial, coopératives d’activité (CAE) : Les tiers de confiance .....	46
1 - Le portage salarial : la flexisécurité.....	46

2 - Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : une transition vers l'indépendance ou une mutuelle du travail ? .....	49
3 – Une analyse sémiotique du site internet de Coopaname : .....	50
C - La plateformes : l'émergence de nouveaux tiers de confiance ou le retour du marchandage ? .....	54
1 – Les plateformes de mise en relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : .....	54
2 – Le « travail par les foules » ou le « travail en miettes » ?.....	56
3 – Les travailleurs indépendants économiquement dépendants : .....	57
<b>III - L'émergence de nouveaux enjeux liés à la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : l'exemple du dialogue social .....</b>	<b>59</b>
A - L'émergence du conflit entre les chauffeurs VTC et Uber : .....	60
1.- Quels sont les acteurs ? .....	61
2 - Le contexte : .....	63
3 – Les causes économiques du conflit : .....	63
B – Une analyse stratégique appliquée au conflit entre les chauffeurs VTC et Uber : .....	65
1 – Les acteurs : enjeux, ressources et stratégies : .....	66
2 – La zone d'incertitude : .....	67
3 – Le sociogramme : .....	69
C - Une analyse culturelle appliquée au conflit entre les chauffeurs VTC et Uber : .....	70
1 - Les groupes sociaux et l'identité au travail : L'identité culturelle selon Renaud Sainsaulieu .....	71
2 - Les groupes sociaux et l'identité au travail : L'identité culturelle selon Claude Dubar .....	72
3 – Institution, organisation et groupe de pairs : l'identité culturelle .....	73
<b>IV – Les menaces et les opportunités de la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : de nouveaux enjeux pour les ressources humaines et des choix à faire.....</b>	<b>80</b>
A - Des forces et des faiblesses dans la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : .....	81
1 – Flexibilité, coût et compétences : les forces de la relation avec les travailleurs indépendants .....	81
2 – La précarisation, le manque de dialogue social et d'engagement, l'affaiblissement de la loyauté : les faiblesses de la relation avec les travailleurs indépendants .....	83
3 – Une faible prise en compte par les ressources humaines : .....	86

B – La faible prise en compte de ces relations par les ressources humaines est source de nouvelles menaces : .....	87
1 – Le manque d’écoute et d’expression et l’émergence potentielle de nouveaux conflits sociaux : .....	87
2 – Risque de requalification, délit de marchandage : un risque contentieux au cœur des problématiques : .....	88
3 – Un devoir de vigilance qui s’impose aux entreprises : .....	90
C – Des opportunités nouvelles pour les entreprises dans le cadre d’une relation humaine : .....	92
1 – La flexibilité pour s’adapter face aux mutations des marchés : .....	92
2- Un vivier de talents disponible et très diversifié : .....	93
3 - Le DRH de demain, également Chief Freelance Officer (CFO) ? .....	97
<b>Conclusion : .....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliographie raisonnée : .....</b>	<b>107</b>
<b>ANNEXES : .....</b>	<b>116</b>
ANNEXE 1 : Entretien du 23 février 2017 avec Dorothée C., Paris.....	117
ANNEXE 2 : Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M., Dijon.....	120
ANNEXE 3 : Entretien du 3 avril 2017 avec Séverine F., Dijon .....	125
ANNEXE 4 : Entretien du 5 avril 2017, Aymeric B., Lille .....	129
ANNEXE 5 : Entretien du 5 avril 2017, Hugo M., Dijon .....	134
ANNEXE 6 : Entretien du 3 mai 2017 avec Josselin A., Paris.....	138
<b>Résumé : .....</b>	<b>142</b>
<b>Mots clés : .....</b>	<b>143</b>

## Introduction :

### **Tout commence par la relation entre le progrès technologique et le progrès humain :**

Nous nous intéressons en particulier aux conséquences économiques et sociales du progrès technologique. En effet, nous avons été amené à piloter des médiations dans le cadre de deux conflits nationaux : celui de 2013 opposant les autoentrepreneurs aux artisans, et celui de 2016 opposant les chauffeurs de taxis et de VTC aux plateformes numériques. Dans ces deux conflits nationaux, la question des conséquences du numérique sur l'emploi et le travail était posée.

Les débats se multiplient dans l'espace public sur l'automatisation et la robotisation, et leurs conséquences sur le travail et l'emploi. Faut-il taxer les robots ou au contraire encourager la robotisation des usines pour relocaliser des emplois ? Faut-il mettre en place un revenu universel ou au contraire augmenter le temps de travail et accroître la flexibilité pour être plus compétitifs au plan international ? Ce sont autant de questions posées, et d'enjeux à relever pour les politiques publiques et les entreprises. Dans l'histoire, les progrès technologiques ont toujours fait l'objet de débats publics, voire de conflits sociaux violents, opposant notamment les technocritiques<sup>1</sup> aux positivistes. Ce fut le cas par exemple avec le luddisme en Angleterre en 1811 où les ouvriers cassaient des machines face à la crainte de perdre leur travail. De nouveaux imaginaires collectifs se sont alors construits autour des changements sociaux qu'imposait la technologie. La technologie n'a pas qu'un impact économique. Il est aussi social, politique et environnemental. La technologie s'incarne dans des dispositifs. On peut ainsi faire référence à la notion de « dispositif » de Michel Foucault<sup>2</sup>, au sens où la technologie est incarnée par des discours, des normes, des institutions, des propositions philosophiques. Pour en

---

<sup>1</sup>François Jarrigue. Techno-critiques, du refus des machines à la contestation des technosciences. Paris : La Découverte, 2014.

<sup>2</sup> Michel Foucault. L'ordre du discours. Paris : Editions Gallimard, 1971.

décrypter les enjeux, le dit et le non-dit, il faut s'intéresser par exemple aux travaux actuels de philosophes comme Éric Sadin. Il utilise les concepts de « Siliconisation du monde »<sup>3</sup> et de « technocapitalisme »<sup>4</sup> pour décrire un état d'esprit, de nouveaux rapports de force et de domination, une nouvelle ère de « l'industrie de la vie » où l'organisation algorithmique de la société réduirait nos espaces de liberté par l'extension du domaine de la marchandisation. C'est bien la question de la relation entre le progrès technologique et le progrès humain qui est aujourd'hui posée. Est-ce que la technologie améliorera nos conditions d'existence ? La quantité de travail disponible pour tous s'en trouvera-t-elle affectée ?

À travers de nombreuses études, les positions les plus opposées s'expriment aujourd'hui sur les conséquences de l'automatisation et de la robotisation sur le travail et l'emploi. Pour exemple, le cabinet Roland Berger<sup>5</sup> estime à 30% les emplois qui vont disparaître d'ici 2025, alors que le Conseil d'orientation pour l'emploi évalue cette perte à 10% dans une étude récente<sup>6</sup> tout en mettant en exergue la capacité de création de nouveaux emplois. L'incertitude est très forte. Au-delà des emplois détruits, il faut prendre en compte les nouveaux emplois induits par les transformations technologiques. De même, il faut évaluer le potentiel de création d'emplois des possibles relocalisations industrielles comme en témoigne le programme *Usines du futur*<sup>7</sup> porté par la Fédération des industries mécaniques (FFIM). Ce programme vise à développer l'industrie à travers sa digitalisation et sa robotisation qui seraient les conditions de la compétitivité hors coût, c'est-à-dire d'un avantage comparatif basé sur l'innovation et non pas sur la recherche unique de prix bas. Les incertitudes ne peuvent donc que s'amplifier tant l'accélération technologique est forte. Et comme le soulignait le sociologue Georges Balandier<sup>8</sup>, la modernité c'est le mouvement plus l'incertitude.

---

<sup>3</sup> Éric Sadin. La siliconisation du monde, L'irrésistible expansion du libéralisme numérique. Paris : Éditions L'Échappée, 2016.

<sup>4</sup> Éric Sadin. La vie algorithmique, Critique de la raison numérique. Paris : Éditions L'Échappée, 2015.

<sup>5</sup> Cabinet Roland Berger. Les classes moyennes face à la transformation digitale. Octobre 2014.

[https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/les\\_classes\\_moyennes\\_face\\_la\\_transformation\\_digitale\\_roland\\_berger.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/les_classes_moyennes_face_la_transformation_digitale_roland_berger.pdf)

<sup>6</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi (COE). Automatisation, numérisation et emploi, Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi. Janvier 2017

<sup>7</sup> Fédération des industries mécaniques (FIM). Guide pratique de l'Usine du Futur, Enjeux et panorama des solutions. Octobre 2015

<sup>8</sup> Georges Balandier. Le désordre. Paris : Fayard, 1988.



Selon le McKinsey Global Institute<sup>9</sup>, douze innovations technologiques auront un impact significatif sur l'emploi, l'économie et la croissance, dans les années à venir : l'internet mobile, le cloud computing, l'internet des objets, l'automatisation des métiers du savoir, le génétique de nouvelle génération, les nouveaux matériaux, la robotique de pointe, les véhicules autonomes ou semi-autonomes, l'impression 3D, le stockage d'énergie, les hydrocarbures non conventionnels et les énergies renouvelables. Si certains métiers sont menacés par les technologies, d'autres vont émerger. La question essentielle sera celle des transitions professionnelles entre les métiers d'hier et les métiers de demain. Comme le soulignent d'ailleurs Gilbert Cette et Jacques Barthélémy dans leur dernier ouvrage : « *L'émergence d'innovations facteurs de gains de productivité importants s'est toujours accompagnée d'une large extension de la sphère de consommation des ménages, les nouveaux produits appelant à des créations d'emplois qui se substituent aux emplois détruits par les gains de productivité* »<sup>10</sup>. Ainsi, bien loin de *La Fin du travail*<sup>11</sup>, prophétisée par l'économiste Jeremy Rifkin, puis reprise par le philosophe André Gorz<sup>12</sup> et la sociologue Dominique Méda<sup>13</sup>, nous pensons qu'il faut aller au-delà de la question de la quantité de travail. Nous vivons aujourd'hui une transformation de notre manière de travailler, du contenu de nos métiers, et des formes d'emplois que nous serons amenés à mobiliser. Ainsi, il est essentiel de bien distinguer les différentes notions utilisées dans les études et les débats pour aller plus loin dans notre raisonnement car la confusion est souvent faite, ou entretenue. Le travail se définit comme une activité humaine. Il peut être rémunéré, ou non à l'image du travail domestique. L'emploi est quant à lui une relation sociale car il unit une personne - un employé, et une entreprise - un employeur, pour réaliser un travail rémunéré<sup>14</sup>. Cette notion renvoie à celle du salariat et donc à celle du contrat de travail et du lien de subordination. Si les deux premières révolutions industrielles ont conduit au développement du salariat et de la protection sociale, la troisième révolution

---

<sup>9</sup> Mc Kinsey Global Institute. *Disruptive Technologies : Advances that will transform life, business, and the global economy*. Mai 2013.

<sup>10</sup> Jacques Barthélémy, Gilbert Cette. *Travailler au XXIe siècle, L'ubérisation de l'économie ?*. Paris : Odile Jacob, 2017, p. 16.

<sup>11</sup> Jeremy Rifkin. *La Fin du travail*. Paris : La Découverte, coll.- Poche / essais, 2006 [1995], p. 440-445.

<sup>12</sup> André Gorz. *Vers une civilisation post-marchande ?*. Publié en annexe de Jeremy Rifkin, *La Fin du travail*, Paris : La Découverte, coll.- Poche / essais, 2006, p. 440-445.

<sup>13</sup> Dominique Méda. *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*. Paris : Aubier, 1995.

<sup>14</sup> Claire Tourmen. *Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion*. Santé publique, Vol. 19, 2007, pp. 15-20.

industrielle, que nous vivons, bouleverse le contenu du travail et les relations de travail, c'est-à-dire l'emploi. Elle modifie en profondeur la nature des activités, des tâches, des compétences et des métiers, tout comme les relations entre les individus et les organisations. Plus globalement, elle percute l'ordre public social, notre système fiscal, la protection sociale et son financement, les règles de la négociation collective, ... mais ce ne sont pas les sujets que nous traiterons ici car ils dépassent notre cadre d'analyse qui se limite aux entreprises et à leur écosystème. En la matière, des fondations comme la fondation « Travailler Autrement »<sup>15</sup>, présidée par Patrick Levy-Waitz, font des propositions ambitieuses comme celle de la création d'un statut de l'actif et d'un statut de tiers de confiance pour accompagner les indépendants et les protéger. Jacques Barthélémy et Gilbert Cette nous invitent quant à eux à « *concevoir un droit de l'activité professionnelle qui englobe toutes les formes d'activités, qui protège les travailleurs à proportion de leur degré d'autonomie et qui répond à une ambition qui dépasse les clivages idéologiques traditionnels* »<sup>16</sup>. Ce droit dépasserait le droit du travail pour englober toute la diversité des activités face aux mutations imposées par le numérique. Si le contenu du travail change, la relation sociale entre les individus et les entreprises se modifie aussi profondément à travers l'émergence de nouvelles formes d'emplois.

### **Des frontières entre le salariat et l'entrepreneuriat qui sont de plus en plus floues comme en témoigne le foisonnement des formes de contrat :**

Si le contrat à durée indéterminée (CDI) reste aujourd'hui la règle très majoritaire, de nouvelles formes d'emploi émergent. La croissance de ces nouvelles formes d'emploi est exacerbée par l'arrivée massive de la médiation des nouvelles technologies. Mais, ces emplois existaient avant. On peut citer l'exemple du secteur de la formation, des entreprises Cegos et Demos qui n'emploient en CDI que les fonctions de marketing, de développement, ... Les travailleurs sont, pour l'essentiel, des indépendants. Ces derniers sont parfois catégorisés dans l'expression d'emplois atypiques. Il est complexe de catégoriser les différentes formes d'emploi tant il y a un foisonnement des formes de contrats, que ce soit des contrats de travail ou des

---

<sup>15</sup> Fondation Travailler Autrement. Études européennes sur les nouvelles formes d'emploi : Entre entrepreneur et salarié : la troisième voie. Paris : Décembre 2013.

<sup>16</sup> Ibid. page 8

contrats commerciaux. On peut s'inspirer de Jean-Emmanuel Ray<sup>17</sup> qui distingue trois catégories d'emploi. Tout d'abord, il définit « l'emploi régulier » qui est le noyau dur de l'entreprise composé des contrats à durée indéterminée (CDI). Il distingue ensuite « *l'emploi sous statut différencié* » qui concerne les personnes liées à l'entreprise par un « *contrat atypique* » du type contrat à durée déterminée (CDD). Il s'agit là d'emplois atypiques internes à l'entreprise qui recouvrent les temps partiels, comme les stages et l'apprentissage, ou encore le télétravail qui fait l'objet aujourd'hui de négociations collectives dans les entreprises. Il distingue enfin le « *chef d'entreprise, mais employeur* » qui représente l'emploi extériorisé par l'entreprise et donc l'emploi atypique externe à l'entreprise. Dans cette troisième catégorie, les relations ne se définissent alors pas seulement par un contrat de travail mais par un contrat commercial. Il s'agit de l'intérim, du portage salarial, des coopératives d'activité, des groupements d'employeurs, des microentreprises (autoentrepreneurs), des sous-traitants ... C'est cette catégorie de travailleurs qui fait l'objet de notre étude, et en particulier celle des travailleurs indépendants. Dans les nouvelles formes d'emplois, on peut être à son propre compte, mais aussi avoir le statut de salarié et d'entrepreneur, c'est-à-dire développer sa propre activité tout en bénéficiant des protections d'un salarié. On parle ainsi des coopératives d'activité, ou de tiers secteur, où les travailleurs y sont leurs propres employeurs dans le domaine de l'économie sociale et solidaire comme le met en lumière le Labo de l'ESS dans sa dernière étude<sup>18</sup>. Il existe également le secteur du portage salarial qui permet de concilier la liberté et la protection des personnes dans l'exercice de leur activité. Ce secteur vient de créer sa propre branche professionnelle et une convention collective alors même que les pouvoirs publics ont pour objectif de réduire le nombre de branches professionnelles. Cela montre son attrait puisqu'il est dérogé à cet objectif de réduction du nombre de branches pour ce secteur. Les indépendants, quant à eux, peuvent exercer sous forme d'entreprise individuelle ou sous forme sociétaire (SASU, SARL, SA, gérant non associés de SNC, dirigeant de GIE, ...). La France compte près de 2,8 millions d'indépendants, ou de travailleurs non-salariés, selon le Haut Conseil pour le financement de la protection sociale (HCFIPS)<sup>19</sup>. Si en 1970,

---

<sup>17</sup> Jean-Emmanuel Ray. Droit du travail Droit vivant. Paris : Éditions Liaisons, 2016, page 73.

<sup>18</sup> Labo de l'ESS. Transformer l'emploi, redonner du sens au travail. Janvier 2017, [www.lelabo-ess.org](http://www.lelabo-ess.org)

<sup>19</sup> Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFIPS). Rapport sur la protection sociale des non-salariés et son financement. Paris : 29 septembre 2015. <http://www.securite-sociale.fr/Rapport-sur-la-protection-sociale-des-non-salariees-et-son-financement>

deux emplois sur dix étaient non-salariés (20,8%), ils sont aujourd'hui un sur dix (10,6%). Cette baisse s'est alors expliquée par les mutations de l'économie en particulier dans le commerce où la grande distribution s'est organisée autour du salariat, et le nombre d'agriculteurs a été divisé par cinq même s'ils restent essentiellement indépendants (63%). Depuis 2000, où la France comptait 2,2 millions d'indépendants, leur nombre croît à nouveau. Parmi les 2,8 millions d'indépendants, 1,1 millions sont autoentrepreneurs avec un chiffre d'affaires trimestriel moyen de 3.500 euros. Parmi eux, 60% sont actifs, c'est-à-dire qu'ils réalisent un chiffre d'affaires. Les travailleurs indépendants souvent parfois appelés « freelancers » en référence à leur dynamique dans les pays anglo-saxons.

Ce chemin permet à beaucoup de s'épanouir, de réaliser un rêve, de tester une idée tout en disposant d'une plus grande autonomie que dans le cadre du salariat. On voit aussi que la montée du travail indépendant, exercé comme activité principale, se retrouve surtout dans les métiers du conseil et de l'assistance technique aux entreprises qui sont des métiers hautement qualifiés. Dans les métiers moins qualifiés, où le travail indépendant se développe, comme dans les métiers de chauffeurs ou de livreurs, on voit qu'il s'accompagne parfois d'un phénomène de paupérisation<sup>20</sup> lié à l'insuffisance des revenus générés et à la précarité. Ainsi, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) estime dans un rapport<sup>21</sup> récent qu'il est nécessaire d'améliorer la qualité des emplois dits atypiques par des réformes au niveau réglementaire. Le travail indépendant peut aussi se limiter à une activité complémentaire d'une activité salariée pour accroître ses revenus et trouver parfois un sens que l'on ne trouve plus dans l'entreprise. Il existe bien différentes réalités pour un même mot, l'entrepreneuriat. Les frontières deviennent de plus en plus floues, voire poreuses, entre le salariat et les travailleurs indépendants, ou entre le travail salarié et le travail non-salarié. Ces derniers sont des entrepreneurs, par nature indépendants, mais ils sont parfois économiquement dépendants de leur donneur d'ordre car ils travaillent essentiellement avec un seul acteur. On parle de plus des chauffeurs VTC, des livreurs à vélo, des concierges de location d'appartement, ... de nouveaux métiers qui incarnent le phénomène d'ubérisation où

---

<sup>20</sup> Lionel Steinmann. Y a-t-il une paupérisation des chauffeurs VTC ? Les Échos, 3 février 2017  
<http://www.lesechos.fr/industrie-services/tourisme-transport/0211765216000-y-a-t-il-eu-une-paupérisation-des-chauffeurs-vtc-comme-l'affirme-laurent-grandguillaume-2062612.php>

<sup>21</sup> International Labour Organization, Non-standard employment around the world, Understanding challenges, shaping prospects, International Labour Office, Geneva, 16 novembre 2016

les clients et les professionnels sont en contact direct par l'intermédiaire du numérique. Nous utiliserons plutôt le terme plateformes, que celui d'ubérisation qui renvoie au modèle d'Uber, pour témoigner du mouvement de désintermédiation, d'apparition des plateformes numériques qui mettent en relation directe les consommateurs et les producteurs de services représentés par une multitude de travailleurs indépendants.

Les travailleurs indépendants s'invitent dans l'espace public pour exprimer leurs revendications comme l'a montré le dernier conflit entre les chauffeurs VTC et Uber en France, ou entre les livreurs à vélo et Deliveroo en Italie<sup>22</sup>. Si la dialectique entre le salariat et l'entrepreneuriat a longtemps structuré les débats et les confrontations sociales dans l'espace public, il est désormais possible de faire partie de ces deux mondes simultanément, fissurant ainsi les murs idéologiques érigés en particulier dans la charte d'Amiens en 1906 dans le cadre du congrès de la CGT : « le Congrès décide qu'afin que le syndicalisme atteigne son maximum d'effet, l'action économique doit s'exercer directement contre le patronat »<sup>23</sup>. Mais nous montrerons que, dans l'histoire, cette confusion n'est pas nouvelle. Elle a existé en particulier au XIXème siècle avec le débat social sur le marchandage, c'est-à-dire une situation dans laquelle un sous-entrepreneur fournit à l'entrepreneur de la main d'œuvre qu'il rétribue lui-même et souvent à moindre prix. Cette transformation des modalités d'emploi percute donc aussi le monde syndical. Par exemple, la CFDT, lors de son congrès de Marseille, a fait évoluer son discours et parle désormais des « travailleurs »<sup>24</sup> dans leur ensemble, salariés et non-salariés, et donc non plus seulement des salariés.

Au moment où il n'existe plus d'emploi à vie dans la même entreprise, et donc au moment où l'entreprise n'est plus en capacité de garantir la promesse de sécurité et demande de plus en plus de flexibilité, c'est aussi la loyauté des salariés envers l'entreprise qui se réduit. En effet, cette loyauté était la contrepartie de la sécurité garantie. Il y a donc une montée de la contractualisation, c'est-à-dire d'une demande de plus en plus forte des salariés d'éléments précisés dans le contrat de travail (possibilité de mobilité internationale, primes, ...), et le développement de nouvelles

---

<sup>22</sup> Olivier Tosseri. En Italie, les livreurs à vélo disent non à l'ubérisation. Les Échos, 25 octobre 2016.

<sup>23</sup> Institut d'histoire sociale de la CGT (IHS-CGT), Charte d'Amiens, [http://www.ihs.cgt.fr/IMG/pdf\\_Charte\\_d\\_amiens.pdf](http://www.ihs.cgt.fr/IMG/pdf_Charte_d_amiens.pdf)

<sup>24</sup> CFDT. Résolution générale adoptée au congrès de Marseille. 2-6 juin 2014.

[https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2014-09/101\\_reso\\_generale\\_2014-09-26\\_09-23-26\\_460.pdf](https://www.cfdt.fr/upload/docs/application/pdf/2014-09/101_reso_generale_2014-09-26_09-23-26_460.pdf)

relations qui sont davantage commerciales et qui sont incarnées par les travailleurs indépendants. On assiste ainsi à un foisonnement des formes de contrats mais aussi des acteurs. Ces formes particulières d'emploi modifient la structure de l'emploi. Avec le foisonnement des contrats, et une évolution profonde des métiers, on voit bien que c'est tout l'écosystème de l'emploi, la structure de l'emploi, qui se modifie autour des entreprises. Ces nouvelles réalités peuvent parfois s'imposer aux entreprises dans le cadre de la recherche de nouveaux talents car le rapport de force peut s'inverser entre les travailleurs et les recruteurs. Ce n'est donc pas seulement la nature des activités humaines qui évolue, mais bien l'emploi en tant que relation sociale, en tant que relation humaine, entre les individus et les entreprises-employeurs.

### ***Les nouvelles formes d'emploi percutent nos organisations traditionnelles :***

Les nouvelles formes d'emploi émergent pour inventer des solutions alternatives, complémentaires, voire en opposition au salariat. Elles répondent à trois enjeux.

Tout d'abord, ces nouvelles formes d'emploi peuvent bien évidemment apparaître comme une solution aux yeux de ceux qui ont perdu espoir dans la possibilité de retrouver un emploi durable. Aujourd'hui, beaucoup tentent de créer leur propre emploi. On le voit avec les chauffeurs VTC ou les livreurs à vélo. La plupart créent leur microentreprise pour commencer. Il y a une tension entre les situations choisies et les situations subies. En effet, face au chômage, de nombreux jeunes s'engagent dans cette voie en raison de l'absence d'autres solutions, l'activité indépendante s'impose à eux faute d'opportunités salariales. Pour d'autres, c'est le choix du métier et de l'indépendance, celui de chauffeur ou de livreur, celui d'une passion où chacun va développer son entreprise. C'est tout le débat dans le cadre du conflit entre les chauffeurs VTC et Uber, où certains demandent une requalification en contrat de travail et d'autres demandent une baisse des commissions et un prix minimum dans le cadre de la relation commerciale qu'ils ont nouée avec Uber et le respect de leur indépendance. Créer son propre emploi n'est pas toujours simple et peut s'avérer un véritable parcours du combattant.

Ensuite, elles s'inscrivent dans la quête de sens, d'autonomie et de reconnaissance des individus qui ne trouvent plus toujours leur place dans les organisations pyramidales issues du fordisme et du taylorisme. Ces organisations

sont percutées par les transformations technologiques et la circulation de l'information. Ces mutations des organisations conduisent à modifier en profondeur les liens entre les entreprises et les salariés, les relations sociales. Les besoins des salariés évoluent eux-mêmes à travers cette même quête d'autonomie, de sens et de reconnaissance comme le montre Dominique Méda<sup>25</sup>. Cela interroge les entreprises. En effet, que signifie le fait que les salariés, à l'image des travailleurs pluriactifs, trouvent un épanouissement professionnel ailleurs que dans leur entreprise ? Est-ce le signe d'un désintérêt, d'une indifférence, voire d'une désagrégation du collectif ?

Enfin, elles répondent de plus en plus au besoin de flexibilité, d'efficacité opérationnelle et de performance des entreprises pour satisfaire les demandes des consommateurs à l'heure du « time to market ». Les entreprises s'engagent ainsi dans une relation à la demande avec un prestataire, pour réaliser une tâche un temps donné et limité. Ces nouvelles formes d'emploi sont un moteur puissant de transformation sociale et même spatiale. Il suffit de voir à quelle vitesse se développent dans nos villes les espaces de coworking, les tiers-lieux. Comme le souligne le journal Les Echos<sup>26</sup>, 400 espaces de co-working existent aujourd'hui contre une centaine il y a trois ans. Les premières assises du co-working ont même eu lieu à Lyon le 3 février 2017. Si au départ, les projets étaient portés par des petites structures organisées sous forme de sociétés coopératives et participatives (SCOP) ou de sociétés par actions simplifiées (SAS), désormais ce sont les grands groupes qui s'investissent sur le sujet : Nexity avec Blue Office, Bouygues avec NextDoor, Regus avec Stop & Work, l'américain WeWork qui s'installe en France.

Tous ces enjeux nous interrogent sur l'identité au travail. Ces nouvelles formes d'emploi peuvent souligner l'explosion de « l'entreprise communauté » où la communauté prime sur l'individu, au sens du holisme du sociologue Émile Durkheim. En effet, chacun devient indépendant sans s'incarner dans un collectif de travail. L'individu prime alors sur la communauté, sur l'entreprise comme lieu de socialisation. Les nouvelles formes d'emploi interrogent ainsi sur l'actualité du rôle d'intégrateur social de l'entreprise. Le sociologue Ferdinand Tönnies<sup>27</sup> avait anticipé, à la fin du XIXème siècle, que le lien social entre les individus allait renaître alors

---

<sup>25</sup> Maëlezig Bigi, Olivier Cousin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud, Michel Wieviorka. Travailler au XXIème siècle, Des salariés en quête de reconnaissance. Paris : Robert Laffont, 2015.

<sup>26</sup> Léa Delpont. Après avoir séduit les villes, le co-working tente de s'étendre en périphérie. Les Échos, mardi 28 février 2017.

<sup>27</sup> Ferdinand Tönnies. Communauté et société. Paris : Presses Universitaires de France, 2010 [1887].

dans l'entreprise, ce qui fut le cas avec le salariat, le syndicalisme, le mutualisme, ... Mais face aux mutations profondes de notre économie, nos structures juridiques et sociales, pensées à l'ère du fordisme et du taylorisme, sont bouleversées voire percutées. Ne vivons-nous pas actuellement des changements aussi profonds que ceux qui ont vu l'émergence de l'entreprise et du salariat à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle ? L'entreprise devient un nœud de compétences<sup>28</sup>, avec de multiples réseaux en interaction. Son écosystème devient complexe et mouvant.

Nous faisons donc l'hypothèse que les relations entre les entreprises et les travailleurs indépendants, et au sens plus large les nouvelles formes d'emplois, interrogent les politiques des ressources humaines car le capital humain n'est plus seulement constitué du salariat mais de l'ensemble des formes d'emploi qui concourent à la performance de l'entreprise. Parmi ces formes d'emplois, les travailleurs indépendants fragilisent le modèle fordiste sur lequel s'est développé le salariat. Le capital social, c'est-à-dire ce qui fait de l'entreprise un intégrateur social, est aussi bousculé par les nouvelles formes d'emploi. On ne dialogue pas de la même façon avec un salarié qu'avec un prestataire. Plus les prestataires seront nombreux et plus la nature même du dialogue social devra évoluer. On ne peut se contenter d'adapter l'existant dans les entreprises, de changer nos moyens techniques, à travers les transformations digitales, sans penser et prendre en compte les bouleversements profonds du capital humain, du capital social et de l'écosystème des entreprises dans le domaine de l'emploi.

### ***Quelle stratégie RH pour les entreprises ?***

Nous pouvons ainsi nous interroger sur les stratégies des ressources humaines que les entreprises mettent en œuvre pour prendre en compte les mutations de l'emploi. Comment agissent-elles pour fidéliser les salariés, attirer de nouveaux talents, mettre en œuvre de nouveaux outils de dialogue avec les indépendants ? Izy Béhar, Rédacteur en chef de Personnel, ouvre le mensuel de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) par ce constat : *"Il faut travailler avec des salariés de l'intérieur, qu'il faut remotiver sûrement, voire reprogrammer, mais aussi avec des "salariés de l'extérieur". Le DRH doit apprendre à vivre, et créer les structures le permettant, avec des consultants,*

---

<sup>28</sup> Olivier Weinstein et Benjamin Coriat. Les nouvelles théories de l'entreprise. Paris : Le livre de poche, Hachette, 1995.



*des extérieurs, des prestataires, des auto-entrepreneurs. Il y va de sa pérennité d'ailleurs.*"<sup>29</sup>. Si nous sommes aux prémices des réflexions sur le sujet, notre questionnement est au cœur des enjeux des ressources humaines pour demain.

Si les transformations digitales sont de plus en plus engagées par les entreprises à travers le changement des outils, nous faisons l'hypothèse que les mutations de l'emploi ne sont pas suffisamment prises en compte dans ces transformations. La montée en puissance des travailleurs indépendants, et des nouvelles formes d'emploi, modifie l'écosystème des entreprises et les interroge sur la répartition des tâches entre les fonctions internes de l'entreprise. Par exemple, si la fonction achat gère les relations avec les travailleurs indépendants dans les grands groupes, il est rare que ces relations soient prises en compte par les ressources humaines. Nous avons pu le constater par exemple à travers des échanges avec des acteurs des fonctions ressources humaines et achat de la SNCF. Or les travailleurs indépendants font partie du capital humain de l'entreprise, ils connaissent l'entreprise, et peuvent avoir accès à des données stratégiques. Nous avons assisté à la présentation de la dernière étude Cornerstone / ANDRH sur la gestion des talents<sup>30</sup>. Seulement 0,8% des personnes interrogées, dans les services des ressources humaines, traitent de "l'entreprise étendue", c'est à dire de la prise en compte des talents au-delà du salariat. Comment attirer dans l'entreprise et gérer les talents qui sont freelance à travers notamment les fonctions clés qu'ils occupent ? Bertrand Moine, co-fondateur de Digital Village, souligne que le Chief Freelance Officer<sup>31</sup> sera demain un métier en vogue. Il sera à la croisée des chemins entre le DRH et le directeur des achats. Il devra constituer un « vivier de talents » indépendants, les fidéliser, et s'assurer de leur loyauté.

**Face à ces constats, notre problématique porte sur les conditions auxquelles ces mutations de l'emploi sont vertueuses pour l'entreprise. Ces mutations peuvent faire apparaître des menaces et des opportunités pour les entreprises. On peut ainsi se demander dans quelles mesures ces dernières**

---

<sup>29</sup> Izy Béhar. – Disruptions : le rôle de vigie du DRH. – Personnel, n° 578, mai 2017, p. 3.

<sup>30</sup> ANDRH, Féfaur, Cornerstone, La gestion des talents dans les entreprises françaises, Edition 2017, <http://www.andrh.fr/content/download/69496/1501350/file/La%20gestion%20des%20talents%20dans%20les%20entreprises%20fran%25aisises%202017.pdf>

<sup>31</sup> Bertrand Moine. Un nouveau poste bientôt en vogue : le "Chief Freelance Officer. Les Échos, 2 décembre 2016. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-163314-un-nouveau-poste-bientot-en-vogue-le-chief-freelance-officer-2047533.php>

## **prennent en compte les travailleurs indépendants et les nouveaux enjeux posés dans le cadre des ressources humaines ?**

En premier lieu, nous faisons l'hypothèse que le salariat s'est développé en opposition à l'activité indépendante mais que les frontières deviennent aujourd'hui de plus en plus floues.

En second lieu, nous faisons l'hypothèse que les relations entre les entreprises et les travailleurs indépendants interrogent les politiques des ressources humaines. En effet, le capital humain n'est plus seulement constitué du salariat mais de l'ensemble des formes d'emploi qui concourent à la performance de l'entreprise, avec l'émergence des tiers-employeurs.

En troisième lieu, nous faisons l'hypothèse que les mutations de l'emploi ne sont pas suffisamment prises en compte dans les transformations des entreprises et en particulier par les ressources humaines. Ces mutations créent de nouveaux enjeux, des opportunités et des menaces qu'il convient de prendre en compte.

Pour répondre à notre problématique, nous commencerons par traiter de l'historicité de la conflictualité sociale entre les indépendants et le salariat pour faire émerger la question de l'imaginaire autour de cette conflictualité. Cela nous permettra de mieux comprendre quelles logiques sous-tendent la relation entre les indépendants et les entreprises et en quoi cette relation devient de plus en plus floue. Nous traiterons ensuite de l'émergence d'un nouvel écosystème des indépendants. Ils vont parfois faire appel à des tiers pour devenir des entrepreneurs-salariés ou faire appel à acteurs numériques pour chercher de l'activité. Ce mouvement accentue les relations triangulaires du travail avec les entreprises et modifie l'écosystème des entreprises en matière d'emploi. Nous réaliserons ensuite un diagnostic sociologique du conflit entre les chauffeurs VTC et Uber pour montrer en quoi ce premier conflit entre des indépendants et une plateforme doit interroger sur les outils de l'écoute et de l'expression des indépendants au sein même des entreprises. Cela nous permettra de montrer que l'absence de nouveaux outils pour prendre en compte les travailleurs indépendants peut conduire à des conflits sociaux. Nous traiterons enfin de la question des menaces et des opportunités qui existent pour la fonction des ressources humaines, en nous appuyant sur des entretiens et des échanges avec des acteurs professionnels.

Pour réaliser cette étude, nous nous appuyerons sur plusieurs méthodes de travail :

- Nous avons réalisé un travail bibliographique : ouvrages en sociologie, philosophie, économie, théories des organisations, des articles scientifiques et de presse, des rapports.
- Nous avons réalisé six entretiens semi-directifs avec des travailleurs indépendants, ou plus largement des utilisateurs des nouvelles formes d'emploi. Nous prendrons soin d'anonymiser l'identité des personnes interrogées comme nous nous y sommes engagés auprès d'eux.
- Nous avons réalisé des échanges avec dix responsables des ressources humaines et du dialogue social afin de mieux comprendre la vision des acteurs de l'entreprise dans leurs relations avec les travailleurs indépendants.
- Nous avons réalisé une enquête sociologique sur le conflit entre les chauffeurs VTC et Uber, conflit social qui témoigne des évolutions à l'œuvre dans les relations sociales.
- Nous avons réalisé une analyse sémiotique d'un site internet pour mettre en lumière les imaginaires qui peuvent être utilisés dans la communication des acteurs des nouvelles formes d'emploi.

Nous organiserons notre étude autour de quatre parties pour mettre en lumière l'historicité, la conflictualité comme la complémentarité de la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises, et ainsi définir les nouveaux enjeux pour les ressources humaines.

## **I – Le travail salarié s’est construit en opposition à l’activité indépendante, mais les frontières deviennent aujourd’hui de plus en plus floues :**

En France, la norme juridique et sociale est incarnée par le contrat à durée indéterminée (CDI). Comme le souligne la Direction de l’animation de la recherche, des études et des statistiques (DARES)<sup>32</sup>, le CDI représente aujourd’hui 87% de l’emploi salarié, le CDD représente 10% et l’intérim 3%. Mais il faut souligner qu’en 2014, près de neuf embauches sur dix avaient lieu sous forme de CDD, ou en intérim, dans le secteur marchand. Cela peut s’expliquer en particulier par le fait que ces contrats sont utilisés par l’employeur pour maximiser la période d’essai et donc minimiser ses risques. Les emplois atypiques, internes et externes, peuvent faire l’objet de situations choisies mais aussi de situations subies de la part des salariés, comme des travailleurs indépendants. Les nouvelles formes d’emploi peuvent apparaître comme des facteurs de liberté, mais elles peuvent aussi s’accompagner d’une précarisation. C’est d’ailleurs ce que mettait en avant Jean Boissonnat<sup>33</sup>, économiste, dès 1995, à travers le risque de constituer un « précarariat » sous l’effet de la flexibilisation, de l’externalisation et de la financiarisation des entreprises.

Avec le chômage endémique, on a assisté à une différenciation et à une multiplication des statuts malgré la polarisation de l’emploi salarié autour du CDI. À partir des années 1980, on a ainsi constaté une montée en puissance des CDD, dont le régime propre a été créé par la loi n°79-11 du 3 janvier 1979<sup>34</sup>. On a assisté à une forte croissance de l’intérim, créée par l’accord Manpower-CGT de 1969, qui a reçu un statut avec la loi n°72-1 du 3 janvier 1972 sur le travail temporaire<sup>35</sup>. La diversification de ces statuts s’est réalisée sous l’influence du législateur qui a tenté alors de trouver des solutions au chômage en s’inscrivant dans la logique du marché du travail où le droit de travail est vu comme une rigidité. Il faut noter également l’influence des entrepreneurs qui cherchent à réduire leurs coûts salariaux et à accroître la flexibilité dans un contexte de concurrence internationale exacerbée.

---

<sup>32</sup> DARES Analyses, Juillet 2014, n° 56 <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2014-056-2.pdf>

<sup>33</sup> Jean Boissonnat. Le travail dans vingt ans : rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat. Paris : Éditions Odile Jacob, Paris, 1995

<sup>34</sup> Loi n°79-11 du 3 janvier 1979, [legifrance.fr](http://legifrance.fr)  
[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000339243](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000339243)

<sup>35</sup> Loi n°71-1 du 3 janvier 1972, [legifrance.fr](http://legifrance.fr)  
[https://www.legifrance.gouv.fr/jo\\_pdf.do?id=JORFTEXT000000874951](https://www.legifrance.gouv.fr/jo_pdf.do?id=JORFTEXT000000874951)

Aujourd'hui, on ne compte pas moins de douze catégories de CDD et de contrat de travail temporaire, et une trentaine de CDI différents ! On est bien loin de l'idée de « contrat unique », prôné par les économistes Jean Tirole et Olivier Blanchard<sup>36</sup>, qui viserait à simplifier les relations contractuelles. À ce foisonnement de contrats, il faut ajouter la croissance du nombre de travailleurs indépendants sous l'effet conjugué de la transformation numérique, de l'apparition des plateformes, et de la création de nouveaux régimes juridiques pour celles et ceux qui veulent créer leur propre emploi. Nous pensons en particulier au régime de microentreprise (autoentrepreneur) qui compte aujourd'hui plus d'un million de personnes<sup>37</sup>. Entre le monde du salariat et le monde des indépendants, il existe des frontières, des lignes de fracture.

Pour traiter de cette question des frontières, il est important de revenir sur trois notions : la question du marchandage, l'émergence du contrat de travail, le lien de subordination. Ces trois notions interviennent dans les fondements du salariat et renvoient à des imaginaires, à des conflictualités sociales avec les indépendants. Le contrat de travail, comme le lien de subordination, sont des frontières visibles avec l'activité indépendante. Ces frontières peuvent apparaître comme le résultat d'une conflictualité sociale entre le salariat, porté par les ressources humaines de l'entreprise, et les indépendants, ressources humaines externes par nature. Nous le verrons d'ailleurs sur un plan historique. Dans cette perspective, nous utiliserons des analyses juridiques, législatives, historiques et sociologiques. Cela nous permettra de mieux appréhender les enjeux pour les personnes et pour les employeurs des nouvelles formes d'emploi, mais aussi d'appréhender l'imaginaire qui sous-tend ces trois notions. En effet, nous retrouverons ces imaginaires de l'opposition entre l'activité indépendante et le salariat dans les questions que nous traiterons ensuite. Sur ces bases, nous étudierons ensuite les conditions d'exercice des travailleurs indépendants qui représentent la révolution du « *Moi-petite entreprise* »<sup>38</sup> et qui renvoie à l'imaginaire libéral.

---

<sup>36</sup> Olivier Blanchard et Jean Tirole. Protection de l'emploi et procédures de licenciement, Conseil d'analyse économique. Paris : Conseil d'Analyse Economique, La Documentation française, 2003. <http://www.cae-eco.fr/IMG/pdf/044.pdf>

<sup>37</sup> INSEE. Les entreprises en France. Édition 2016, pp. 84 – 85. <file:///C:/Users/LGJM/Downloads/ENTFRA16.pdf>

<sup>38</sup> Sarah Abdelnour. *Moi, petite entreprise, les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*. Paris : Presses Universitaires de France, 2017.

## ***A - La conflictualité sociale autour de la question du marchandage et l'émergence du salariat :***

Si dans l'imaginaire, l'opposition entre salariat et entrepreneuriat structure encore beaucoup de mouvements sociaux, à travers « la lutte des classes », il faut s'interroger sur notre histoire pour en comprendre les moteurs qui reposent notamment sur la question du marchandage. L'émergence du salariat au début du XXème siècle est indissociable de cette question comme nous le verrons à travers la naissance du contrat de travail.

### **1 - La séparation entre le Code civil et le Code du commerce :**

Deux ans après la nuit du 4 août 1789 qui abolit les privilèges, la Révolution française abolit les corporations et donc une forme de subordination hiérarchique entre les individus (décret d'Allarde du 2 mars 1791<sup>39</sup>, loi Le Chapelier du 14 juin 1791<sup>40</sup>). Dans cette continuité, l'article 18 de la constitution du 24 juin 1793 précisait que « *Tout homme peut engager ses services, son temps ; mais il ne peut se vendre, ni être vendu ; sa personne n'est pas une propriété aliénable. La loi ne reconnaît point de domesticité ; il ne peut exister qu'un engagement de soins et de reconnaissance, entre l'homme qui travaille et celui qui l'emploie* »<sup>41</sup>. C'est le principe d'égalité stricte qui est posé. Le Code civil a ensuite créé « *un contrat de louage de service* » prenant en compte la condition ouvrière. Il a réintroduit une possibilité de subordination, qui s'inscrit dans l'histoire de la hiérarchie maître-compagnon, bien qu'elle ait été remise en cause avec l'abolition des corporations. Cette hiérarchie est traduite dans le droit contractuel. L'ouvrier, qui participe à l'ouvrage, peut alors louer ses services, à travers le « *louage des gens de travail qui s'engagent au service de quelqu'un* »<sup>42</sup> mais à qui l'ont fourni la matière première pour travailler. Il peut aussi être reconnu comme « *entrepreneur en ce qu'il fait* » et

---

<sup>39</sup> Décret du 2 mars 1791 portant suppression de tous les droits d'aides, de toutes les maîtrises et jurances et établissement des patentes, Legifrance.fr

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000844299>

<sup>40</sup> Loi Le Chapelier du 14 juin 1791, vie-publique.fr <http://www.vie-publique.fr/documents-vp/loiChapelier.pdf>

<sup>41</sup> Conseil constitutionnel, Constitution du 24 juin 1793 <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/la-constitution/les-constitutions-de-la-france/constitution-du-24-juin-1793.5084.html>

<sup>42</sup> Code civil, 1804, Titre VIII, Du contrat de louage, article 1779 <http://www.assemblee-nationale.fr/evenements/code-civil/cc1804-l3t08c3.pdf>

donc engager d'autres ouvriers : « *Les maçons, charpentiers, serruriers, et autres ouvriers qui font directement des marchés à prix fait, sont astreints aux règles prescrites dans la présente section : ils sont entrepreneurs dans la partie qu'ils traitent* »<sup>43</sup>. Les ouvriers pouvaient donc être considérés comme des entrepreneurs indépendants ! Claude Didry<sup>44</sup>, sociologue, distingue quatre grands ensembles dans cette relation : les destinataires finaux de l'ouvrage c'est-à-dire les clients, les « maîtres » ou « architectes » qui livrent l'ouvrage au client et qui peuvent donc être assimilés à des négociants, les ouvriers entrepreneurs, et les personnes employées par les ouvriers entrepreneurs. Il existe ainsi deux transactions : une entre le donneur d'ordre et un preneur d'ouvrage qui va réaliser une prestation, une seconde entre le preneur d'ouvrage et celui qui le réalise. Une forme de relation triangulaire du travail émerge déjà au XIXème siècle entre les ouvriers-entrepreneurs, les maîtres et les négociants. On retrouve la distinction entre ces différentes catégories dans les conseils de prud'hommes, dès 1806. Ils définissent alors les justiciables à travers les catégories suivantes : les marchand-fabricants, les chefs d'atelier qui sont des entrepreneurs d'ouvrage à façon, les contremaîtres qui dirigent les ouvriers dans la fabrique, les teinturiers qui sont des ouvriers et les ouvriers patentés qui travaillent chez eux avec les matières du fabricant.

Il faut noter l'émergence d'une autre catégorie d'entrepreneurs avec le Code du commerce en 1807. Il s'agit des commerçants indépendants. Le Code du commerce consacre la liberté de commerce et d'industrie, et donc l'institutionnalisation d'une autre catégorie de travailleurs en dehors des ouvriers. On voit ainsi se dessiner deux mondes : celui du commerce avec les négociants et fabricants, et celui des ouvriers, deux mondes que l'on retrouvera plus tard dans la distinction entre le Code du commerce et le Code du travail.

## **2 – La conflictualité sociale autour de la question du marchandage :**

Au XIXème siècle, les manufactures réunissent essentiellement des travailleurs indépendants, c'est-à-dire non liés à l'employeur par un contrat de travail.

---

<sup>43</sup> Code civil, 1804, Titre VIII, Du contrat de louage, article 1799 <http://www.assemblee-nationale.fr/evenements/code-civil/cc1804-l3t08c3.pdf>

<sup>44</sup> Claude Didry. L'Institution du travail, Droit et salariat dans l'histoire. Paris : LaDispute travaillelsalariat, 2016.

Ils étaient payés à la tâche, à la pièce, à la journée. On parlait alors des « tâcherons » et des « journaliers ». Mais, comme le démontre Claude Didry, le contrat de louage fait l'objet des plus vives critiques des forces sociales à travers la cristallisation autour de la question du marchandage ou du « tâcheronnat », c'est-à-dire d'une concurrence entretenue entre les personnes par le contrat de louage, une forme d'exploitation des ouvriers par eux-mêmes. Des actions collectives sont engagées face aux négociants pour imposer le bon prix car les parties doivent être égales. Dans l'imaginaire collectif, la révolte des Canuts de 1831 à Lyon incarne cette opposition entre les ouvriers et les négociants sur le prix de la façon, le tarif des pièces, qui devient le nœud des tensions sociales.

Le négociant est alors comparé à l'exploiteur, aux gouvernants<sup>45</sup> :

*« ... Pour gouverner, il faut avoir  
Manteaux ou rubans en sautoir.  
Nous en tissons, pour vous, grands de la terre,  
Et nous, pauvres canuts, sans drap on nous enterre.  
C'est nous les canuts,  
Nous sommes tous nus ... »*

L'ouvrier preneur d'ouvrage est ainsi au cœur des critiques sur le marchandage en tant qu'intermédiaire, ou sous-entrepreneur. Il rompt avec la solidarité de classe. Dans *Le Capital*, Karl Marx dénonce alors « *l'exploitation du travailleur par le travailleur* »<sup>46</sup>. *Germinal* incarne cette exploitation dans les mines avec Maheu, le chef de marchandage, qui prend sous son aile Etienne Lantier. Le décret du 2 mars 1848, adopté par la Commission du gouvernement pour les travailleurs, dite Commission du Luxembourg, abolit le marchandage mais il ne sera jamais vraiment mis en œuvre. L'article 2 du décret précisait que : « *L'exploitation des ouvriers par des sous-entrepreneurs, ou marchandage, est abolie. Il est bien entendu que les associations d'ouvriers qui n'ont pas pour objet l'exploitation des ouvriers les uns par les autres ne sont pas considérées comme marchandage ...* ».

---

<sup>45</sup> La révolution en chantant, Recueil choisi et présenté par Patricia Latour. Pantin : Éditions Le Temps des Cerises, 1996, p. 62

<sup>46</sup> Karl Marx, *Le Capital*, livre premier, [Editions sociales, 1983], PUF, « Quadrige », Paris, 1993, p. 620

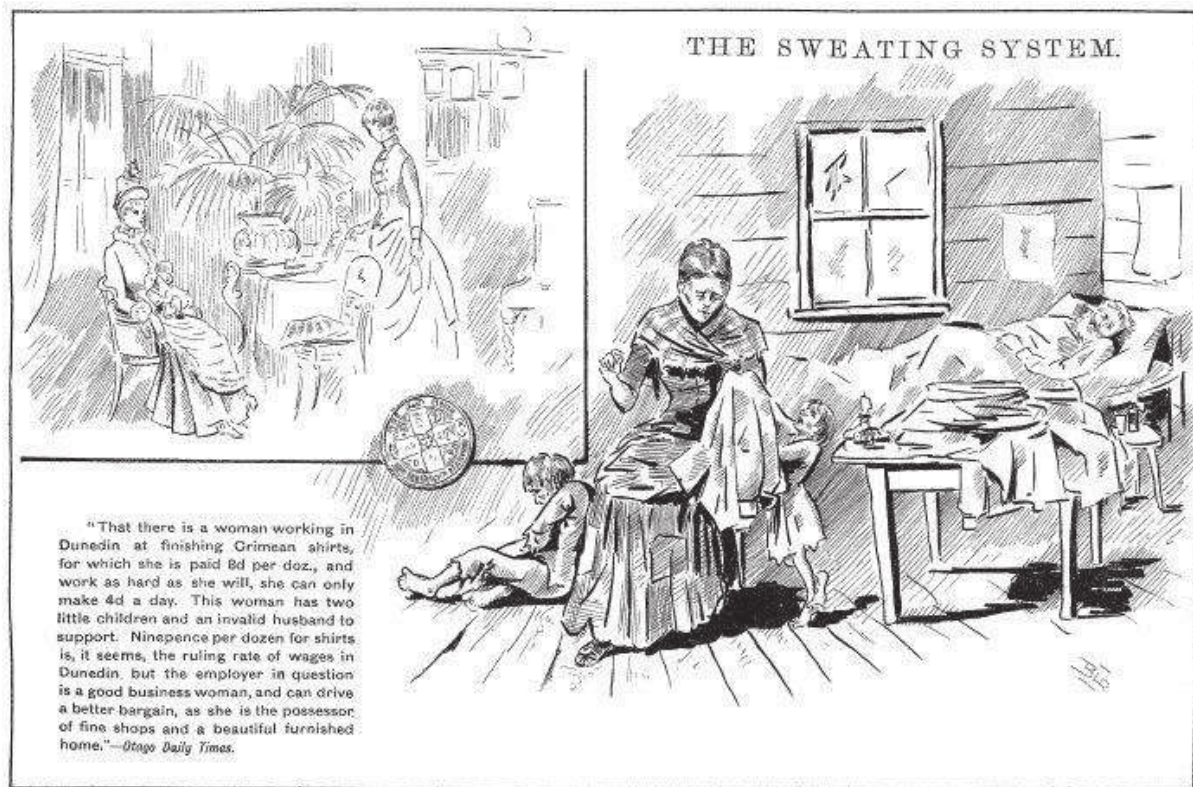


Adolphe Thiers fera d'ailleurs un plaidoyer pour le marchandage qui selon lui libère l'ouvrier devenant entrepreneur sans capital<sup>47</sup>. Le marchandage qui persiste jusqu'au début du XXème siècle apparaît pour les républicains comme un moteur de liberté et pour les socialistes comme un moteur de l'exploitation. Les révolutionnaires de 1848 pensent même pouvoir dépasser ce marchandage à travers des formes de coopération. C'est l'exemple des commandites ouvrières dans l'imprimerie où les produits sont également répartis entre les ouvriers. C'est la naissance des coopératives. Les débats font rage entre ceux qui défendent le travail à la pièce, et ceux qui veulent une rémunération au temps dans les commandites ouvrières. La commandite crée un salaire collectif et représente alors une alternative au marchandage. Comme nous le verrons plus loin, il est intéressant d'étudier les coopératives d'activité actuelles au regard de cette histoire, de cet imaginaire. À l'inverse, le sweating-system, qui se développe à la fin du XIXème siècle au plan international, devient un sujet de tension sociale. On parlait de sweatshop pour désigner le lieu de travail, l'atelier de misère. Le mot était une contraction de contremaître (sweater) et de shop (magasin). Il incarnait une chaîne de sous-traitance, de marchandage, en particulier dans le commerce et dans la confection à travers le travail à domicile et la misère de ceux qui exécutent ces tâches au profit des chefs de rayon des grands magasins. On peut incarner ce sujet par une illustration<sup>48</sup>, publiée dans le Otago Daily Times, quotidien néozélandais le 3 novembre 1888. L'exploitation est ici incarnée par une femme qui a deux enfants et dont le mari est invalide. Elle produit des vêtements à domicile dans cette chaîne de marchandage qui va du bas de la société vers le haut, à gauche, représenté par deux femmes. Dans cette illustration, les intermédiaires ont été volontairement effacés, rendus invisibles, sans doute pour interroger le lecteur.

---

<sup>47</sup> Claude Didry, *Ibid*, p. 61

<sup>48</sup> Manuscripts & Pictorial - National Library of New Zealand, Blomfield, William, 1866-1938 : The Sweating System. New Zealand Observer and Free Lance, 3 November 1888



Pour approfondir cette question, on peut s'intéresser en particulier aux travaux de Paul Boyaval et sa thèse de 1912 sur *La lutte contre le sweating-system : le minimum légal de salaire*. Pour lui le sweating-system, qui concernait en France au début du XXème siècle près de 1,5 millions de personnes essentiellement dans le textile, se manifestait par « *des salaires exceptionnellement bas et insuffisants, une durée excessive de travail et des ateliers insalubres* »<sup>49</sup>.

Dans ce contexte, la Cour de cassation a fixé, le 31 janvier 1901<sup>50</sup>, une jurisprudence sur le marchandage qui fait encore autorité aujourd'hui en précisant qu'il réunit trois éléments : un fait matériel, une intention de nuire et un préjudice pour le travailleur. Par cette jurisprudence, la Cour de cassation valide le décret de 1848 en précisant sa portée. Aujourd'hui, l'article L. 8231-1 du Code du travail définit le délit de marchandage comme suit : « *Le marchandage, défini comme toute opération à but lucratif de fourniture de main-d'œuvre qui a pour effet de causer un préjudice au salarié qu'elle concerne ou d'éluider l'application de dispositions légales ou de stipulations d'une convention ou d'un accord collectif de travail, est interdit.* ».

<sup>49</sup> Paul Boyaval, *La lutte contre le sweating-system : le minimum légal de salaire*, Paris : Bibliothèque nationale de France, Hachette Livre, [1912].

<sup>50</sup> Cour de cassation, chambres réunies, audience publique du 31 janvier 1901

Des tensions sociales naissent au XIX<sup>ème</sup> siècle entre les commerçants et les ouvriers-entrepreneurs sur la question du prix de l'ouvrage. On retrouve aujourd'hui une forme de conflictualité sociale, entre exécutants et négociants, entre les fondements du Code du commerce et ceux du Code du travail, dans l'exemple du conflit entre les chauffeurs VTC et Uber, conflit sur lequel nous reviendrons dans la troisième partie.

### **3 - L'émergence du contrat de travail face au monde des indépendants :**

Il faudra attendre 1910 pour que le contrat de travail entre dans le champ lexical du droit avec l'adoption du livre I du code du travail qui abolit « *l'ordre ancien du contrat de louage* »<sup>51</sup>. Le contrat de travail devient la clé de voûte du Code du travail et symbolise l'émergence du salariat. Il rassemble l'ensemble de ceux qui contribuent à la réalisation d'un produit et les lie à un employeur. Il fait disparaître le marchandeur qui engageaient des ouvriers et que le chef d'établissement ne connaissait pas. Il conduit ainsi à une individualisation dans la relation de travail. Pour Claude Didry<sup>52</sup> « *L'institution du contrat de travail contribue à encourager une vision du travail comme engagement commun, mais sur la base d'une activité individuelle reconnue, dans la division du travail que dessine la réalisation d'un produit. Elle ouvre ainsi à des interrogations concomitantes sur la qualification professionnelle comme position de chacun dans la collectivité de travail, et sur la participation des travailleurs aux choix collectifs de ce que l'on commence à nommer « l'entreprise » comme entité coïncidant fréquemment à l'époque avec un établissement.* ». Ainsi, l'histoire de l'émergence du contrat de travail est indissociable de celle de la notion d'entreprise comme communauté. Au-delà des ouvriers, ce sont les ingénieurs, des employés et des techniciens qui s'unissent dans un collectif de travail. Pour Claude Didry, « *si, le contrat de travail établit la qualité de travailleur, c'est non seulement au regard des obligations de l'employeur en matière de durée du travail ou de rémunération, mais c'est également en faisant entrer le travailleur dans la collectivité de ceux qui participent à la réalisation d'un même*

---

<sup>51</sup> Claude Didry, Ibid. p12

<sup>52</sup> Claude Didry, Ibid p. 105

*produit* »<sup>53</sup>. Le contrat de travail incarne ainsi une unité de lieu, une unité d'action et une unité de temps au sein d'une collectivité, d'une communauté, qu'est l'entreprise. Historiquement, l'obligation liée au contrat de travail est bien une obligation de moyens. Le travailleur met sa force de travail, son activité, au service de l'employeur, dans le cadre d'un lien de subordination. Le contrat de travail est « *une convention par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne (physique ou morale), sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération.* »<sup>54</sup>. Au-delà de cette définition juridique qui met la question de la subordination au cœur du contrat de travail, il était utile de s'intéresser à l'historicité du contrat de travail pour comprendre les enjeux actuels autour des mutations de l'emploi. Cette historicité du contrat de travail a un lien avec l'entreprise conçue en tant que communauté, collectif de travail.

## ***B - Le lien de subordination, la ligne de partage entre le monde du salariat et le monde des indépendants :***

La notion de subordination est essentielle pour comprendre la relation de travail mais aussi pour distinguer les prestataires des salariés. Le lien de subordination prend sa source dans la distinction entre le pouvoir, qui est par nature unilatéral, et le contrat, qui est de nature bilatéral.

### **1 - La subordination juridique et la subordination économique :**

On distingue la subordination juridique, « *confusion de direction* », de la subordination économique, « *confusion d'intérêts et d'activités* ». D'un point de vue juridique, la Cour de cassation a toujours rejeté de concevoir le lien de subordination à travers la dépendance économique. Il faut d'ailleurs s'intéresser à sa décision du 6 juillet 1931, Bardou : « *La condition juridique d'un travailleur à l'égard de la personne pour laquelle il travaille ne peut résulter que du contrat conclu entre les deux parties ; la qualité de salarié implique nécessairement l'existence d'un lien juridique de*

---

<sup>53</sup> Claude Didry, *Ibid.* p14

<sup>54</sup> Cour de cassation, chambre sociale, 16 septembre 2009

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?idTexte=JURITEXT000021058640>

*subordination du travailleur à la personne qui l'emploie* ». Il faut attendre la décision du 13 novembre 1996, Société générale, Bull, V n°386, pour avoir une définition claire du lien de subordination juridique qui se caractérise par : « *l'exécution d'un contrat de travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner le manquement de son subordonné* ». La Cour de cassation a admis des assouplissements en reconnaissant que des sujétions périphériques (lieu, horaires, obligations de rendre compte, ...) affectent la prestation de travail d'un professionnel autonome et peuvent ainsi constituer un lien de subordination. Le lien de subordination est consubstantiel du contrat travail.

## **2 - Le risque de requalification :**

Si un travailleur indépendant travaille au quotidien dans des conditions de subordination par rapport à son donneur d'ordre, le juge peut requalifier la relation en contrat de travail<sup>55</sup>. Cette question revient régulièrement dans les débats législatifs en particulier avec la notion de présomption de non-salariat qui avait été introduite dans la loi Madelin en 1994 pour les inscrits au registre du commerce, au répertoire des métiers ou même à l'Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales (URSSAF). Cette disposition avait été abrogée dans la loi du 19 janvier 2000, dite loi Aubry 2. Elle avait été rétablie dans la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 à travers l'article L.120-3 du code du travail. Les personnes immatriculées comme indépendantes sont présumées ne pas être liées par un contrat de travail avec leur donneur d'ordre dans le cadre de l'activité visées par l'immatriculation, à moins qu'elles apportent la preuve qu'elles fournissent des prestations dans le cadre d'un lien de subordination juridique permanente. Ainsi la requalification en contrat de travail n'est pas automatique, la charge de la preuve est inversée sur celui qui se prévaut du statut de salarié. Il faut prouver l'existence du lien de subordination juridique. Les tribunaux se réfèrent alors à des faisceaux d'indices.

Le lien de subordination, constitutif du contrat de travail, est la ligne de partage entre le monde du salariat et le monde des indépendants. Il est d'ailleurs au cœur des débats actuels sur les nouvelles formes d'emploi. Régulièrement, des

---

<sup>55</sup> Cour de cassation, civile, Chambre sociale, 6 mai 2015, 13-27.535, Inédit

décisions de requalification d'activités indépendantes en salariat, viennent défrayer la chronique. Nous pensons par exemple à la start-up Take Eat Easy qui a fermé ses portes en 2016. Cette start-up mettait en relation des restaurateurs et des clients à travers la livraison à domicile de repas. Elle a rencontré des difficultés financières. Or, les coursiers ont également saisi les prud'hommes pour travail dissimulé et ont demandé une requalification de leur activité en contrat de travail. Ils exerçaient dans le cadre d'une microentreprise et considéraient que les prescriptions de la plateforme s'assimilaient à un lien de subordination et donc à l'exercice dans le cadre du salariat.

On voit bien que les progrès technologiques n'effacent pas les frontières entre le salariat et l'activité indépendante, mais les rendent plus floues. La question du marchandage, du lien de subordination et le contrat de travail, qui se différencie du contrat commercial, sont les vecteurs d'oppositions encore bien présentes.

### **3 – Les développements récents :**

Une tentative a été faite, à travers des amendements à la loi travail, dite loi El Khomri, à l'article 60, d'aller plus loin dans la remise en cause de la ligne de partage entre salariat et travailleurs indépendants. Il s'agissait de préciser que les travailleurs utilisant les plateformes de mise en relation par voie électronique ne se verraient pas appliquer le Code du travail et seraient donc reconnus comme indépendants. Mais la version définitive du texte, face à l'opposition des partenaires sociaux en particulier, s'est limitée à définir la responsabilité sociale des plateformes. Les partenaires sociaux voyaient dans cette mesure une forme de protection des plateformes contre les risques de requalification de l'activité d'indépendant en contrat de travail. La loi impose désormais aux plateformes la prise en charge de la cotisation accidents du travail et la contribution à la formation professionnelle des travailleurs indépendants quand ces derniers souscrivent à l'assurance volontaire en matière d'accidents du travail. Les travailleurs indépendants bénéficient par ailleurs enfin du droit de grève.

Ainsi, la notion de marchandage permet de comprendre l'émergence du contrat de travail, du salariat, qui s'oppose, à travers le Code du travail, à la catégorisation du commerce, des indépendants, dans le Code du commerce. Le lien de subordination constitue la ligne de partage entre la catégorie des salariés et des

indépendants. Aujourd'hui, avec la montée des fonctions créatives, intellectuelles et du travail à distance, on passe de plus en plus à une logique de projet, de court terme et donc à une potentielle flexibilisation qui oriente les entreprises vers la recherche de prestataires plutôt que de salariés, vers des relations commerciales plutôt que salariales. Il est parfois difficile de déterminer s'il existe un lien de subordination en particulier dans le domaine numérique ou le travail est prescrit par voie numérique mais le lien de subordination reste bien un enjeu social pour l'ensemble des acteurs sociaux. L'évolution des relations de travail, de la contractualisation entre les employeurs et les collaborateurs de l'entreprise, doit forcément nous interroger sur ce que devient l'entreprise dans le cadre de ces évolutions et sur le rôle de l'employeur à travers la fonction de ressources humaines.

### ***C - Les travailleurs indépendants, ou « freelance » : la révolution du « Moi-petite entreprise »<sup>56</sup> qui s'oppose ou se compose avec le salariat***

La croissance du nombre de travailleurs indépendants bouleverse les relations de travail qui sont alors basées, non plus sur un contrat de travail, mais sur un contrat commercial. Pour être accompagnés, voire protégés, les travailleurs indépendants s'adressent à des tiers de confiance qui deviennent des acteurs de l'emploi. Ces tiers s'imposent dans l'écosystème des ressources humaines des entreprises et en particulier dans le cadre de leur digitalisation. Nous y reviendrons plus tard dans la deuxième partie. Bruno Mettling, DRH d'Orange, a présenté en 2015 un rapport sur la transformation numérique au travail<sup>57</sup>. Ce rapport a été au cœur de l'actualité puisqu'il s'inscrivait en amont de la loi dite El Khomri. Il a été présenté par le Gouvernement comme une des sources de la loi travail, avec les rapports de Denis Combrexelle<sup>58</sup>, et de Robert Badinter<sup>59</sup>. Bruno Mettling y souligne que dans le domaine du numérique, un travailleur sur dix exerce déjà hors du champ

---

<sup>56</sup> Sarah Abdelnour. *Moi, petite entreprise, les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*. Paris : Presses Universitaires de France, Paris, 2017.

<sup>57</sup> Bruno Mettling. *Transformation numérique et vie au travail*. Paris : La Documentation française, septembre 2015. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/154000646.pdf>

<sup>58</sup> Denis Combrexelle. *Rapport La négociation collective, le travail et l'emploi*. Paris : août 2014. <http://www.gouvernement.fr/partage/5179-rapport-la-negociation-collective-le-travail-et-l-emploi-de-jean-denis-combrexelle>

<sup>59</sup> Rapport au Premier Ministre. Comité chargé de définir les principes essentiels du droit du travail. Paris : janvier 2016. <http://www.gouvernement.fr/sites/default/files/liseuse/6264/master/index.htm>

du salariat. Aussi, selon lui, la transformation numérique doit être étudiée à travers ses effets selon trois aspects : *« l'impact sur le contrat de travail et sur les éléments constitutifs que sont le lieu et le temps de travail, ainsi que le lien de subordination, critère du contrat de travail ; la qualité de vie au travail, occasion d'aborder notamment les difficiles questions de la régulation des usages, de la charge de travail et de l'évolution des collectifs professionnels ; la fonction managériale enfin, celle-ci se trouvant au cœur des transformations à l'œuvre. »*<sup>60</sup>. C'est donc bien plus que le statut du travailleur qui vit des mutations, ce sont aussi ses conditions de vie, d'exercice et l'entreprise elle-même comme l'a démontré Bruno Mettling. Il y souligne que *« De plus en plus d'entreprises, travaillent avec des écosystèmes d'acteurs [...] dans une démarche d'innovation ouverte, de coconception et/ou de coproduction. »*. L'écosystème des entreprises se complexifie comme nous le voyons avec le monde des indépendants. Cela peut, selon lui, *« amener à un décalage entre la communauté salariale et la communauté de travail au quotidien »*. Il est donc essentiel de bien comprendre ce nouveau monde des indépendants, son écosystème.

## **1 – Le monde des indépendants : la diversité des statuts et des secteurs :**

On distingue trois grandes catégories chez les travailleurs indépendants : les professions manuelles (artisans et agriculteurs), les professions réglementées (professions libérales : médecins, avocats, notaires, huissiers, taxis) et les professions intellectuelles non réglementées (free-lance, pigistes, journalistes, conseils, coachs, ...). C'est cette dernière catégorie qui émerge aujourd'hui. Leur nombre varie en fonction du champ qui est pris en compte. Si on prend en compte les artisans, les exploitants agricoles, les professions libérales, les commerçants, sous statuts d'entreprise individuelle, d'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL), ... les indépendants sont 2,8 millions en France. Si nous sommes en dessous de la moyenne européenne (10,5% de la population active contre 14,2% en 2014), et bien en dessous des États-Unis (34%), il n'en demeure pas moins que ceux qui veulent créer leur propre emploi sont de plus en plus nombreux. L'actualité se polarise d'ailleurs souvent sur les travailleurs indépendants

---

<sup>60</sup> Ibid. p11



économiquement dépendants des plateformes de mise en relation par la voie numérique. Mais ces derniers seraient moins de 200.000<sup>61</sup> sur les 2,8 millions d'indépendants. Actuellement, la principale mutation se situe parmi les microentreprises (autoentrepreneurs) et les statuts de société. Pour les premières, les indépendants bénéficient d'un régime de franchise en base de Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), c'est-à-dire qu'ils ne sont pas soumis à TVA. En contrepartie, ils ne doivent pas dépasser un certain seuil de chiffre d'affaires<sup>62</sup>. Ils peuvent être conçus comme une seconde étape du parcours d'entrepreneur après avoir testé une activité avec une microentreprise. Nous pensons en particulier aux sociétés anonymes simplifiées unipersonnelles (SASU) qui permettent d'exercer seul une activité tout en dépendant du régime général, en non plus du régime social des indépendants (RSI). Le nombre de SASU, qui sont par nature des sociétés, n'entrent pas en compte dans les 2,8 millions d'indépendants et donc dans les comparaisons européennes. En effet, les différentes études distinguent les indépendants, représentés par les travailleurs non-salariés qui cotisent au Régime social des indépendants (RSI), et les dirigeants de société qui relèvent d'un régime social des salariés. Or, on peut dépendre d'un régime salarié en tant que dirigeant de société et travailler seul. Cet enjeu de définition des indépendants fait régulièrement l'objet d'études et de débats. Nous pouvons en particulier souligner l'étude de Bernard Gazier<sup>63</sup>, économiste, que nous avons rencontré lors d'une conférence.

## 2 – Un imaginaire libéral ? Entre utopie et réalité

L'objectif de créer son propre emploi par la création d'entreprise a émergé dans les discours politique dès 1978 avec Raymond Barre qui était libéral. Il déclarait alors en s'adressant aux chômeurs : « *les chômeurs n'ont qu'à créer leur entreprise !* ». L'année 1995 marque la véritable émergence de ce mouvement d'entrepreneuriat individuel avec la loi Madelin, du nom du ministre libéral Alain Madelin, avec la présomption de non salariat pour toute activité indépendante. Ce

---

<sup>61</sup> Nicolas Amar et Louis-Charles Viossat. Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale. Paris : Inspection générales des affaires sociales (IGAS), mai 2016. <http://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2015-121R.pdf>

<sup>62</sup> Seuil maximum de 33100 euros par an pour les activités de prestations de services, de 82800 euros pour les activités de commerce [www.autoentrepreneur.fr](http://www.autoentrepreneur.fr)

<sup>63</sup> Bernard Gazier, Président, Claude Picart et Claude Minni, Rapporteurs. La diversité des formes d'emploi. Conseil national de l'information statistique, mars 2016.

mouvement s'inscrit dans le mouvement idéologique libéral avec l'idée que les rigidités sociales et fiscales empêchent la création d'emploi, avec l'idée qu'il faut dépasser ces rigidités par la création d'entreprises individuelles, au-delà du salariat. On retrouve ces thèses aujourd'hui dans le Think Tank libéral « Génération libre »<sup>64</sup>. Le développement des entreprises individuelles a été engagé avec la création de l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL), puis de la société à responsabilité limitée (SARL) et enfin de l'auto-entrepreneur.

C'est en 2008 que le régime d'auto-entrepreneur a été créé dès le début du mandat de Nicolas Sarkozy et impulsé par le ministre libéral Hervé Novelli. Il s'inscrit en tant que tel dans un courant idéologique, celui de l'ultralibéralisme. Nous avons rencontré plusieurs personnes qui ont participé à l'élaboration de ce régime au sein du cabinet du ministre Hervé Novelli et qui s'inscrivent dans l'objectif de développer le self-employment ou « auto-emploi ». Ce régime s'inscrit dans le cadre du statut juridique d'entreprise individuelle. Il est cumulable avec une activité salariée ce qui s'inscrit dans la promesse de « *travailler plus pour gagner plus* » de Nicolas Sarkozy. Simple à créer, il permet à des personnes de pouvoir tester une idée sans prendre de risque puisque chacun paie des cotisations et des impôts en fonction du chiffre d'affaires réalisé. On comptabilise aujourd'hui plus d'un million d'auto-entrepreneurs en France avec un chiffre d'affaire trimestriel moyen de 3500 euros. C'est incontestablement une réussite même si les critiques sont nombreuses, en particulier venant de l'artisanat qui a dénoncé très tôt une concurrence déloyale. Ce mouvement qui incite à créer son propre emploi a été également engagé en Allemagne avec les *ich-AG* (« moi société ») impulsé par la commission Hartz et le chancelier Schröder<sup>65</sup>, en Espagne avec les *autonomos*<sup>66</sup> ou encore en Italie avec les *lavoratori parasubordinati*. Chacun est incité à se mettre à son compte pour créer son propre emploi. Ce modèle s'oppose, dans les valeurs qu'il porte, aux fondements du salariat qui s'inscrit dans un collectif, l'entreprise, avec des protections et une stabilité. Beaucoup souhaitent entreprendre, créer leur propre activité dans une

---

<sup>64</sup> Gaspard Koenig, « Le salariat est mort, vive le travail ! », tribune publiée le 22 mars 2017 dans le journal Les Echos, <https://www.generationlibre.eu/medias/presse/nos-tribunes/echapper-au-salariat-pour-redevenir-soi-meme/>

<sup>65</sup> Lorraine Millot. « Ich-AG », classé barbarisme. Libération, 22 janvier 2003.

[http://www.liberation.fr/planete/2003/01/22/ich-ag-classe-barbarisme\\_428578](http://www.liberation.fr/planete/2003/01/22/ich-ag-classe-barbarisme_428578)

<sup>66</sup> Sandrine Morel. Les « autonomos » espagnols, champions de la création d'emploi. Le monde, 24 mars 2015. [http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/03/24/les-autonomos-espagnols-champions-de-la-creation-d-emploi\\_4600046\\_1698637.html](http://www.lemonde.fr/emploi/article/2015/03/24/les-autonomos-espagnols-champions-de-la-creation-d-emploi_4600046_1698637.html)

quête de liberté et d'autonomie, comme c'est le cas de Jackie M.<sup>67</sup> que nous avons interrogé à Dijon. Il existe parfois un rejet du salariat comme nous l'a indiqué Jackie M. : « *Quand j'étais en entreprise, c'était le néant, c'était le chacun pour soi. Retourner en entreprise ça serait le plus gros échec de ma vie. Si tout le monde pouvait s'aider ça serait bien. Moi je sais d'où je viens et j'aime aider les autres. C'est un changement de vie en fait pour moi et un changement de vie radical !* ». Le chômage endémique a créé une désespérance en direction des institutions existantes, que ce soit l'institution entreprise, mais aussi l'institution salariat.

C'est la figure de l'entrepreneur qui est aujourd'hui mise en avant. Cela a été d'ailleurs symbolisé en 1998 par le changement de nom de l'organisation patronale du Conseil National du Patronat Français (CNPF) en Mouvement des entreprises de France (MEDEF) qui se présente comme le mouvement des entrepreneurs. Le discours d'investiture de Pierre Gattaz, Président du MEDEF, le 3 juillet 2013, reflète cette ambition : « *Le MEDEF que nous voulons tous, est aussi un MEDEF d'enthousiasme et d'audace. L'audace créatrice sera le quatrième défi à relever : pour que la France redevienne une terre de créateurs d'entreprises, d'entrepreneurs, de développeurs et de bâtisseurs dans la durée.* »<sup>68</sup>. Le MEDEF a tenté d'intégrer les autoentrepreneurs en son sein en 2014, après le mouvement des « poussins ». Cette tentative a échoué face aux oppositions de la Fédération Française du Bâtiment (FFB) qui dénonçait la concurrence déloyale des autoentrepreneurs non soumis à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

Entre l'utopie et la réalité, il y a parfois un fossé comme le montre Sarah Abdelnour, sociologue : « *Mais ce choix est bien souvent contraint et le passage à l'indépendance devient parfois une condition pour avoir du travail. Et que se passe-t'il après l'inscription ? On sait que seulement une moitié des auto-entrepreneurs déclarent un chiffre d'affaires, et qu'au bout de trois ans, 90% des auto-entrepreneurs gagnent moins que le SMIC. Quelles réalités se cachent alors derrière l'apparente réussite du dispositif ? De quelles marges de liberté disposent véritablement les indépendants ? ...* »<sup>69</sup>. Ces questions que pose Sarah Abdelnour sont cruciales car il existe des situations choisies et des situations subies. Mais n'est-ce pas le cas également dans le salariat ? Car on peut retrouver dans le salariat ce

---

<sup>67</sup> Annexe n°2 : Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M.

<sup>68</sup> [www.medef.com](http://www.medef.com) <http://www.medef.com/nc/medef-corporate/salle-de-presse/discours/discours/back/102/article/discours-dinvestiture-de-pierre-gattaz-president-du-medef-2.html>

<sup>69</sup> Sarah Abdelnour, Ibid, pp 15-16

que Etienne de La Boétie appelait « la servitude volontaire »<sup>70</sup>. Sara Abdelnour a réalisé une enquête sociologique avec une soixantaine d'interviews auprès de créateurs de micro-entreprise. Quels sont les principaux traits caractéristiques de ces « freelance » ? Pour ne pas restreindre son étude, Sara Abdelnour n'a pas observé cette population dans les guichets, comme les centres de formalité des entreprises (CFE) des Chambres de commerce et d'industrie (CCI). Cela aurait été trop restrictif car ce sont des travailleurs atomisés, nomades, peu encadrés et travaillant souvent chez eux. Elle a constitué un échantillon sur la base du répertoire des entreprises de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE). À travers ce travail d'enquête, elle montre que ce sont tout d'abord des indépendants sous contraintes qui viennent du salariat, qu'il s'agisse de chômeurs, de retraités ou de salariés. Pour l'essentiel, ils ont des revenus faibles. Seule une minorité a des recettes élevées. C'est une population inégalitaire avec des personnes qui le vivent comme un bonus en complément d'autres activités, et d'autres qui sont dans une situation précaire. Pour 55%, ils sont en activité principale et pour 45% en activité complémentaire. Ceux qui sont en activité principale sont plutôt parmi les plus fragiles. Le cumul d'activité concerne plutôt ceux qui ont déjà une situation stable, on parle des « slashers » ou pluriactifs. On le voit avec le témoignage de Jackie M.<sup>71</sup> qui a cumulé, lors de sa première année d'activité, différentes aides sociales en plus de ses revenus créés par son régime d'autoentrepreneur. Il n'existe ainsi pas de profil type. Seuls 5% d'entre eux avaient déjà créé une entreprise avant. Ils ont commencé pour l'essentiel sans capital, ni transmission familiale contrairement au profil des indépendants plus traditionnels. Ce régime peut donc permettre d'obtenir un complément de revenu, une solution face au chômage en créant son propre emploi, une voie pour s'insérer dans l'entreprise à travers une position parfois de salariat déguisé, c'est-à-dire par une fausse indépendance. Mais l'activité indépendante apparaît aussi comme un moyen de s'épanouir dans le travail, de retrouver un sens et une autonomie que l'on ne trouvait plus dans l'entreprise.

Dans nos entretiens, nous nous interrogeons sur ce qui fait partie de l'affirmation d'un parcours, de ses difficultés et de la mise en scène de soi-même. En effet, l'individu est devenu un « entrepreneur de lui-même » comme le souligne

---

<sup>70</sup> Etienne de La Boétie, *Discours de la servitude volontaire*, Flammarion, Paris, 1983

<sup>71</sup> Annexe n°2 : Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M.

Christian Salmon<sup>72</sup>, auteur de *Kate Moss Machine* et de *Storytelling*. Précisons que la notion d'« entrepreneur de soi » a été créée par Michel Foucault. Pour Christian Salmon, « *Aujourd'hui, depuis la révolution des médias, vous avez le choix : soit vous êtes un individu performeur, entrepreneur de vous-même, narrateur, capable d'être relooké et stylisé en permanence, soit vous n'êtes rien, vous êtes hors champ* »<sup>73</sup>. Il faut donc relativiser les témoignages de chacun par rapport à un parcours qui mènerait à la liberté totale. Les situations subies, ou les échecs, sont peu exprimés dans ces témoignages. Nous sommes dans « l'âge narratif »<sup>74</sup>. On peut d'ailleurs se référer, dans le courant libéral, à Anthony Giddens qui parle d'identité narrative : « A person's identity is not be found in behavior, nor – important thought this is – in the reactions of others, but in the capacity to keep a particular narrative going »<sup>75</sup>.

Nous identifions également un paradoxe car l'autoentrepreneuriat est une alternative au salariat mais il s'appuie sur le salariat, que ce soit dans le cadre d'un complément d'activité, dans un couple en s'appuyant sur la stabilité de celui qui est salarié pour se lancer dans le parcours de la création d'entreprise, ou à travers des modalités de financement qui viennent de contributions de salariés. C'est l'exemple de l'Aide aux chômeurs créateurs ou repreneurs d'entreprise (ACCRE) qui est financée par Pôle Emploi.

Face à cette grande liberté, on pourrait constater que les travailleurs indépendants ont une crainte face aux faibles protections sociales dont ils disposent puisqu'ils ne bénéficient pas, par exemple, de l'assurance chômage. Mais ce n'est pas leur première attente, en tout cas dans ce qu'ils expriment dans les entretiens que nous avons organisés. Pour certains, ces « naufragés de la société salariale » ont accepté leur condition de précarité qui est un des symptômes de notre société comme le montre le sociologue Robert Castel<sup>76</sup>. On peut faire l'hypothèse qu'ils disposent par ailleurs d'un autre statut (retraité, étudiant, salarié, familial), c'est le cas des slashers. Ce sont des pluriactifs, qui représentent une des nouvelles formes

---

<sup>72</sup> Interview de Christian Salmon, « Un individu entrepreneur de lui-même », Rue Saint-Guillaume, n°158, avril 2010, [http://www.sciences-po.assoc.fr/docs/20121435\\_christiansalmon-rsg158.pdf](http://www.sciences-po.assoc.fr/docs/20121435_christiansalmon-rsg158.pdf)

<sup>73</sup> Ibid. p. 33

<sup>74</sup> Christian Salmon, *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. La Découverte / Poche, 2016 [2007], p. 9.

<sup>75</sup> Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford – California, Stanford University Press, p. 54.

<sup>76</sup> Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*. Paris : Gallimard, 1995.

d'emploi dans notre pays. En Angleterre et aux Pays-Bas, bien plus qu'aux Etats-Unis, le phénomène marquant est celui de la montée en puissance des travailleurs indépendants qui exercent en activité principale, ce que l'on appelle le « Self-employment » comme le démontre très bien B. Barrow<sup>77</sup>.

### **3 – Les pluriactifs : être salarié tout en étant indépendant :**

En France, la première étape de cette évolution est celle des travailleurs pluriactifs, c'est-à-dire des actifs qui cumulent plusieurs activités. Selon l'INSEE<sup>78</sup>, ils sont 2,3 millions d'actifs en France dont 80% qui cumulent simultanément plusieurs emplois salariés chez des employeurs différents. Il faut souligner que la durée des contrats à durée déterminée (CDD) est de plus en plus courte ce qui peut aussi expliquer ce phénomène. Les autres cumulent une activité de salarié et une activité de travailleur indépendant, ils sont près de 500.000 dans cette situation. Ce phénomène s'est accéléré avec la création du régime d'autoentrepreneur en 2008 qui facilite le cumul d'activité par sa simplicité de création et d'utilisation. Si la première volonté des travailleurs pluriactifs est de travailler plus pour gagner plus, il y a aussi un enjeu de sens dans le travail. Ainsi, 80% des travailleurs pluriactifs exercent une activité dans un secteur différent de la première activité qu'ils exercent<sup>79</sup> ce qui démontre leur besoin de diversification, d'ouvrir de nouveaux horizons. Ce phénomène témoigne d'une perte d'unité de la relation de travail comme le souligne Le Lab'Ho<sup>80</sup>, une forme de fragmentation du travail et d'émiettement de l'emploi. Le taylorisme, en tant qu'organisation scientifique du travail, et le régime fordiste, qui reposait sur le salariat et le travail à la chaîne, ont explosé sous l'impact de la perte de l'unité de lieu, de temps et d'action, le « tous sous un même toit et pour un même produit ». Il y a un éclatement de la

---

<sup>77</sup> Barrow, B. (2014). The rise of the silver self-employed: How the recession led to a sharp increase in over-50s working for themselves. Dailymail. Retrieved January 17, 2017 from <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2595198/The-rise-silver-self-employed-How-recession-led-sharp-increase-50s-working-themselves.html>

<sup>78</sup> INSEE, Emploi, chômage, revenus du travail – Insee Référence, Edition 2016, fiches Temps et conditions de travail, paru le 05/07/2016, [file:///C:/Users/LGJM/Downloads/EMPSAL16j\\_F4\\_temp-travail%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/LGJM/Downloads/EMPSAL16j_F4_temp-travail%20(1).pdf)

<sup>79</sup> INSEE, Ibid.

<sup>80</sup> Le Lab'Ho, Observatoire des Hommes et des Organisations, Tristan d'Avezac de Moran, Penser l'emploi autrement, Nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail, décembre 2016, page 49.

communauté de travail. Comme le souligne Jean-Pierre Gaudard<sup>81</sup>, qui s'appuie sur les travaux du sociologue Yves Lichtenberger, le « compromis fordiste » a désincarné le travail pour le transformer en emploi. Mais c'est bien ce compromis qui tend à se fissurer avec la montée des valeurs d'émancipation des individus et de nomadisme. Ainsi, on peut se demander si le statut de salarié-entrepreneur, à travers le phénomène des slashers, n'en est pas un symptôme. L'entreprise, conçue comme communauté, n'est plus forcément le lieu de la réalisation de soi, l'entreprise n'est plus pour certains le principal lieu de socialisation. Mais l'entreprise, en tant qu'organisation, résiste. Les personnes ont plus confiance dans les associations et les entreprises que dans les institutions comme le montre le dernier baromètre d'Elan Edelman sur la confiance en 2017<sup>82</sup>. Prenons l'exemple d'Aymeric B. de Lille qui est slasher et que nous avons interrogé : « *Dans mon entreprise, ils ne savent même pas que je sais faire un site web à part récemment alors que ça fait huit ans que je sais le faire. Dans une entreprise, quand on n'est pas content, soit on part, soit on est passif, soit on essaie de changer les choses. J'essaie encore de changer les choses. Dans mon entreprise, il faut huit mois pour commander un porte-manteau ! On manque de formations. En trois ans, je n'ai pas été formé. Je suis allé chercher ailleurs ce que je ne trouve plus l'entreprise.* »<sup>83</sup>. On voit bien qu'Aymeric B. est allé chercher un sens et une reconnaissance qu'il ne trouve plus dans son entreprise alors même qu'il veut encore croire qu'elle peut changer. Entrepreneur-salarié, entrepreneur de soi, c'est ainsi un paradoxe et en même temps une solution pour certains. La situation de ces pluriactifs est peu pris en compte par les directions des ressources humaines des entreprises. Malgré de nombreuses rencontres avec des acteurs des ressources humaines, peu nous ont dit prendre en compte cette question des pluriactifs dans l'entreprise. Certaines entreprises vérifient seulement si les salariés respectent l'obligation qui leur est faite, dans leur contrat de travail, de prévenir leur employeur en cas de création d'une activité.

Comme nous l'avons vu, le salariat a émergé dans une conflictualité sociale avec les travailleurs indépendants autour de la question du marchandage et du sweating-system dans le contexte de la révolution industrielle. Mais si le travail

---

<sup>81</sup> Jean-Pierre Gaudard. La fin du salariat. Paris : François Bourin Éditeur, 2013.

<sup>82</sup> Edelman, Baromètre de confiance, janvier 2017

[https://www.infopresse.com/Uploads/files/Barom%C3%A8tre%20Edelman%202017\\_Publication.pdf](https://www.infopresse.com/Uploads/files/Barom%C3%A8tre%20Edelman%202017_Publication.pdf)

<sup>83</sup> Annexe n°4 : Entretien du 5 avril 2017 avec Aymeric B.

salarié est né dans l'opposition à l'activité indépendante, les frontières deviennent de plus en plus floues avec le phénomène des « slashers », de la croissance du nombre de travailleurs indépendants et de l'affirmation du « moi petite entreprise » dans l'imaginaire libéral. L'entrepreneur-salarié devient ainsi la figure d'un paradoxe de notre société où l'on peut à la fois être employé, dans le cadre d'un lien de subordination, et en même temps être son propre employeur et demain même, devenir employeur. Nous vérifions ainsi notre première hypothèse, le salariat s'est développé en opposition à l'activité indépendante mais les frontières deviennent aujourd'hui de plus en plus floues.

La relation entre un employeur et un salarié est par nature une relation bilatérale. Or, de plus en plus d'acteurs interviennent dans la relation de travail. C'est l'exemple des tiers-employeurs, ou tiers de confiance, qui interviennent dans une relation triangulaire du travail entre l'entreprise et le prestataire.



## **II – La complémentarité entre le travail salarié et l’activité indépendante : l’émergence des tiers employeurs, une relation triangulaire du travail, ou « relations d’emploi multipolaires »<sup>84</sup>, qui favorise l’activité indépendante et de nouvelles protections :**

Comme nous l’avons vu, les travailleurs indépendants sont souvent isolés et bénéficient de peu de protection. S’ils ne cumulent pas d’autres activités, et ne bénéficient donc pas d’un autre statut protecteur, ils peuvent être amenés à faire appel à des tiers de confiance qui vont être en mesure de leur apporter de l’activité, ou un accompagnement et une protection. Ces relations de travail reposent sur une relation triangulaire au sens où un tiers intervient entre l’indépendant, qui peut parfois devenir salarié-entrepreneur, et l’entreprise utilisatrice qui a un besoin temporaire ou recherche une compétence particulière. L’acteur historique de la relation triangulaire est l’intérim. Il est donc important de l’étudier pour mieux comprendre les autres formes d’emplois à travers les groupements d’employeurs, les entreprises à temps partagé, le portage salarial, les coopératives d’activité, qui mettent l’entrepreneur-salarié au cœur de leur projet. Nous étudierons aussi le phénomène de plateformes.

### ***A – Les tiers-employeurs, des relations triangulaires du travail historiques :***

La notion de tiers-employeur renvoie à une relation triangulaire du travail avec trois acteurs : l’entreprise donneur d’ordre, l’entreprise qui emploie le salarié et le salarié mis à disposition de l’entreprise donneur d’ordre. Ici, le tiers-employeur est un prestataire de services qui fournit du personnel approprié pour l’exécution de certaines tâches. Seules les entreprises de travail temporaire ont le droit d’organiser un prêt de main d’œuvre à but lucratif. Le travail temporaire se différencie ainsi de la notion de sous-traitance. Dans le cadre de la sous-traitance, l’entreprise se voit confier par une autre entreprise l’exécution d’une tâche qui est définie sous sa propre responsabilité. Elle réalise cette tâche avec le concours de son propre personnel.

---

<sup>84</sup> Organisation internationale du travail, Ibid

Elle assume la responsabilité de l'exécution des travaux et encadre le personnel qui y est affecté. Le droit du travail sanctionne pénalement les opérations qui ont un but lucratif avec pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre dès lors que l'opération n'est pas effectuée dans le cadre du travail temporaire. C'est ce que l'on appelle le prêt de main d'œuvre illicite (L. 8241-1 du Code du travail). On retrouve aussi ce type de risques dans le cadre des sociétés de services en ingénierie informatique (SSII). Les SSII proposent la fourniture de prestations informatiques aux entreprises à travers la mise à disposition d'experts. Mais elles doivent prêter attention à ne pas faire de la mise à disposition d'une main d'œuvre l'objet exclusif du contrat. Car encore une fois, seules les entreprises de travail temporaire peuvent le faire. Nous allons étudier trois modèles qui s'inscrivent dans une relation triangulaire du travail sécurisée pour le donneur d'ordre. Ces modèles qui offrent des missions différentes aux salariés sont, pour nous, les acteurs historiques de la relation triangulaire qui se développent aujourd'hui dans le domaine de l'emploi.

## **1 - L'intérim : la relation triangulaire historique :**

Dans le cadre de l'intérim, l'intérimaire est salarié de l'entreprise de travail temporaire (ETT). Il dispose d'un contrat de mission mais il n'a aucun lien contractuel avec l'entreprise utilisatrice. Cette dernière noue un contrat, appelé « *contrat de mise à disposition* » avec l'entreprise de travail temporaire. Comme pour les CDD, le contrat de travail temporaire ne peut faire l'objet de pourvoir à un emploi durable qui est lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise qui utilise l'intérim. Ce sont les articles L. 1251-5 à L1251-10 du code du travail qui définissent clairement les situations prévues. Le contrat doit porter sur une tâche précise et temporaire. Il est rémunéré par l'entreprise de travail temporaire qui met à disposition la personne à destination d'une entreprise utilisatrice. Le contrat peut durer de 9 à 24 mois dans certains cas de recours (article L 1251-12 du code du travail). Il faut noter que si les contrats de mission sont essentiellement des CDD, un CDI intérimaire a vu le jour à compter du 06 mars 2014 dans le cadre de l'application de l'accord sur la sécurisation des parcours professionnels des intérimaires conclu le 10 juillet 2013. Dans ce cas, quand il n'est pas en mission, il est en période d'intermission et bénéficie alors d'une « garantie minimale mensuelle de rémunération ». La loi n°

2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi<sup>85</sup>, dite loi Rebsamen, prévoit que la durée des missions peut aller jusqu'à 36 mois dans ce cas et que ce contrat est expérimenté jusqu'au 31 décembre 2018. Ainsi, les dernières évolutions législatives avec la reconnaissance du CDI intérimaire démontrent une volonté de rechercher un équilibre entre la flexibilité liée à la nature des missions et la sécurité pour les personnes, c'est-à-dire d'une flexisécurité.

Dans la situation de l'intérim, on est face à une relation tripartite ou triangulaire qui relève du code du travail : le salarié, l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice. L'entreprise de travail temporaire est un tiers-employeur. Dans le cadre d'une relation entre un travailleur indépendant et une entreprise, on est dans une négociation directe, une relation commerciale qui relève du code du commerce et non pas du code du travail. L'intérim peut parfois apparaître comme une situation précaire lorsqu'elle est subie. Elle peut aussi être stigmatisée par les autres salariés. Pierre Bourdieu, sociologue, avait montré, dans *La Misère du Monde*<sup>86</sup>, les tensions qui pouvaient exister entre les permanents et les intérimaires chez Peugeot à Sochaux. Ils étaient vu parfois comme des « jaunes » ou des « fayots » pendant les grèves même si on leur accordait des « circonstances atténuantes » en raison de leur situation de précarité. Ils pouvaient symboliser également le déclassement des ouvriers « *Pour beaucoup d'OS (ou d' « anciens » comme le mot a commencé à s'imposer alors dans les ateliers) les intérimaires ont symbolisé leur déclassement, la disqualification de leur savoir-faire. Ils étaient en quelque sorte la démonstration vivante que les vieux pouvaient être remplacés au pied levé par des gens sans formation, dont le seul avantage était d'être jeune et « frais » physiquement.* »<sup>87</sup>. Pour autant, l'intérim peut aussi porter des valeurs de liberté, un sentiment d'indépendance pour la personne. C'est le cas de Dorothée C.<sup>88</sup>, que nous avons interrogée. Elle a commencé son métier par différents contrats, dont l'intérim, et a voulu exercer ce même métier avec plus d'indépendance en tant que chef d'entreprise. Jackie M.<sup>89</sup>, que nous avons également interrogée, est passée par l'intérim dans le cadre des nombreuses situations de précarité qu'elle a vécues.

---

<sup>85</sup> Loi n° 2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031046061&categorieLien=id>

<sup>86</sup> Michel Pialoux et Stéphane Beaud. Permanents et temporaires, pp 493-512 in : Pierre Bourdieu. La Misère du Monde. Paris : Éditions du Seuil, 1993.

<sup>87</sup> Pierre Bourdieu, Ibid. p 503

<sup>88</sup> Annexe n°1 : entretien du 23 février 2017 avec Dorothée C.

<sup>89</sup> Annexe n°2 : Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M.

Ainsi, on peut se demander si le fait d'avoir été dans une relation de travail triangulaire peut préparer à l'indépendance. Cela montre bien que les frontières entre l'intérim et les nouvelles formes d'emploi sont poreuses.

## **2 - Les groupements d'employeurs : la mutualisation et la spécialisation dans le territoire :**

Apparus en 1985, les groupements d'employeurs répondaient d'abord aux besoins du secteur agricole en raison de la saisonnalité. C'est un secteur qui avait déjà une longue tradition de mutualisation en particulier pour le matériel agricole. Le secteur agricole représente encore près de 90% des groupements d'employeurs. C'est un prêt de main d'œuvre à but non lucratif. La loi dite Cherpion de 2011 a assoupli leurs modalités de fonctionnement. Des entreprises, souvent des TPE et des PME, se regroupent dans une association qui met à disposition de ses entreprises membres, des spécialistes dont elle a besoin mais qu'elles n'ont pas les moyens d'embaucher elles-mêmes. Les salariés des groupements sont amenés à travailler chez les adhérents sur des missions. On a là aussi une forme de relation triangulaire car le groupement facture la mise à disposition à l'entreprise adhérente qui va faire appel au salarié du groupement. Cette forme d'emploi est désormais reconnue et soutenue par les pouvoirs publics. Ainsi la loi travail, dite loi El Khomri, les rend désormais éligibles à toutes les aides à l'embauche (prime à l'apprentissage, aide à l'embauche d'un premier salarié, ...). Les salariés des groupements sont désormais comptabilisés dans les effectifs des adhérents afin d'alléger les obligations liées aux seuils sociaux pour les groupements. Il y en aurait plus de 700 et environ 140 pour l'insertion. Cela représenterait 40.000 personnes en équivalent temps plein et en CDI.

On peut citer l'exemple du GECKO, groupement d'employeurs pour l'emploi des cadres en Bourgogne et en Franche-Comté, ou de l'APSALC<sup>90</sup>, groupement d'employeurs associatifs, en Côte d'Or, dont nous avons rencontré les acteurs. Ces groupements ont été le plus souvent portés à l'initiative de partenaires sociaux, d'acteurs associatifs du territoire face à une problématique rencontrée dans un

---

<sup>90</sup> <http://apsalc.profession-sport-loisirs.fr/>

secteur en particulier, afin de répondre aux besoins constatés ou aux enjeux en matière de lutte contre le chômage.

### **3 - Entreprise à temps partagé (ETTP) : se regrouper pour créer son propre emploi**

Les entreprises de travail à temps partagé (ETTP) ont été créées par la loi n°2005-882 du 2 août 2005. Elles *« peuvent être créées dans le but exclusif de mettre à disposition d'entreprises clientes du personnel qualifié qu'elles ne peuvent recruter elles-mêmes en raison de leur taille ou de leurs moyens. La mission du salarié ainsi mis à disposition peut être à temps plein ou à temps partiel. Un contrat doit être signé, pour chaque mise à disposition, entre l'entreprise de travail en temps partagé et l'entreprise cliente, un contrat de travail étant par ailleurs signé entre le salarié mis à disposition et l'entreprise de travail à temps partagé. »*<sup>91</sup>. Nous sommes là aussi dans une relation triangulaire. L'ETTP peut apporter des conseils en matière de formation ou de gestion des compétences. Comme pour l'intérim, l'ETTP signe un contrat de travail avec le salarié et un contrat commercial avec l'entreprise utilisatrice. Les deux activités ont le droit de faire de la mise à disposition de personnel à titre lucratif comme le précise l'article L8241-1 du Code du travail. Les ETTP et les agences d'intérim ont deux principales différences. Tout d'abord, pour les ETTP le contrat de travail est réputé à durée indéterminée contrairement à l'intérim où il s'agit de contrats de mission. Ensuite, le champ d'usage est large pour les ETTP contrairement au secteur de l'intérim qui est restreint à des situations bien définies : le remplacement d'un salarié de l'entreprise utilisatrice, l'accroissement temporaire d'activité et l'emploi à caractère saisonnier. Pour le salarié, l'avantage est qu'il multiplie les entreprises et donc les expériences. Même s'il a un contrat avec l'ETTP, il dispose de plusieurs temps partiels dans les différentes entreprises utilisatrices ce qui limite les risques qu'il se retrouve sans activité. Les ETTP peuvent aussi faire appel à des indépendants mais il semble que ce modèle soit pour le moment fragile.

---

<sup>91</sup> Le travail à temps partagé. Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social. <http://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/contrats-et-carriere/contrats-de-travail/article/le-travail-a-temps-partage>

Les acteurs associatifs de ce secteur se sont regroupés dans la Fédération nationale des associations du travail en temps partagé<sup>92</sup>. Elle regroupe 29 associations membres. En Côte d'Or, nous avons rencontré des acteurs de « Compétences en temps partagé » - CTP 21<sup>93</sup>. Chaque semaine, les membres se réunissent pour définir un plan d'action afin de trouver de nouvelles entreprises utilisatrices. Ainsi, ce sont les membres de l'association qui génèrent leur propre activité. D'ailleurs Séverine F.<sup>94</sup> a décidé de devenir indépendante à travers le portage salarial et, pour le moment, s'investit dans CTP 21 : « *Je suis entrée à ce moment à CTP 21, association de professionnels, très souvent des anciens cadres, des seniors mais aussi des jeunes professionnels qui disent que le milieu de l'entreprise ne leur convient plus. On n'y trouve plus de plaisir que dans l'entreprise actuelle.* ». C'est ainsi pour elle une nouvelle forme d'emploi où elle trouve plus de liberté, d'autonomie que dans les entreprises dans lesquelles elle a été salariée. On peut aussi trouver d'autres acteurs qui ont été créés par des entrepreneurs pour répondre à un marché. C'est l'exemple du responsable de la SARL SIRAC, ETTP à Dijon, que nous avons rencontré. Dans son discours de présentation de l'entreprise, il se différencie clairement de l'Intérim de par l'étendue des missions qui peuvent être gérées. Il nous donne l'exemple d'une personne qui a créé sa microentreprise et qui s'assure une forme de sécurité avec un revenu minimum en travaillant 1,5 jours par semaine avec des missions confiées par SIRAC.

Prenons l'exemple d'ETTP.FR<sup>95</sup>, première ETTP française. La solution de l'entreprise est présentée comme permettant de : « *bénéficier de personnel qualifié externe à temps plein ou à temps partagé, pallier un accroissement temporaire de votre activité, remplacer du personnel absent, tester un nouveau service ou produit, travailler en mode projet, simplifier vos procédures RH* ». ETTP.FR se positionne par rapport à l'intérim et non pas par rapport aux autres acteurs des nouvelles formes d'emploi.

---

<sup>92</sup> <http://www.fnattp.com/nos-associations/>

<sup>93</sup> <http://www.ctp21.com/>

<sup>94</sup> Annexe n°3 : Entretien du 3 avril 2017 avec Séverine F.

<sup>95</sup> <http://www.ETTP.fr/index.php>

## ***B - Portage salarial, coopératives d'activité (CAE) : Les tiers de confiance***

Si les acteurs traditionnels de la relation triangulaire du travail utilisent le salariat comme moteur pour répondre à la flexibilité, le portage salarial et les coopératives d'activité reposent sur l'indépendance de l'activité des travailleurs tout en leur apportant les protections du salariat. On est là dans un modèle hybride de l'entrepreneur-salarié, à l'image du travailleur pluriactif qui cumule plusieurs statuts.

### **1 - Le portage salarial : la flexisécurité**

Si le portage salarial ne visait au départ que les cadres, il tend à élargir son champ d'action. C'est un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. Il garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle. Selon l'article L. 1254-1 du code du travail, « *Le portage salarial désigne l'ensemble organisé constitué par : D'une part, la relation entre une entreprise dénommée « entreprise de portage salarial » effectuant une prestation et une entreprise cliente bénéficiant de cette prestation, qui donne lieu à la conclusion d'un contrat commercial de prestation de portage salarial ; D'autre part, le contrat de travail conclu entre l'entreprise de portage et un salarié désigné comme étant le « salarié porté », lequel est rémunéré par cette entreprise.* ». Nous sommes bien, à l'image de l'intérim, dans une relation triangulaire (article 1<sup>er</sup> de l'accord du 24 juin 2010) avec trois parties prenantes : les salariés portés, les entreprises de portage salarial, et les entreprises clientes qui contractent un contrat commercial de prestation de portage salarial avec l'entreprise de portage salarial. C'est le porté qui prospecte ses clients, qui négocie lui-même ses contrats. S'il bénéficie de tous les avantages sociaux d'un salarié, l'entreprise de portage établit ses fiches de paie voire sa comptabilité. C'est donc bien un statut hybride entre celui de salarié et de travailleur indépendant, dans lequel les valeurs d'entrepreneuriat, d'autonomie, de responsabilité et de protection sont réunies. C'est le droit commun du contrat de travail qui s'applique aux portés. Le salarié porté dispose d'un compte d'activité auprès de l'entreprise de portage qui retrace tous les versements, frais, rémunération

nette, ... Il participe aux élections de délégué du personnel et du comité d'entreprise de l'entreprise de portage salarial.

L'entreprise cliente ne peut recourir au portage salarial que pour des tâches occasionnelles et pour des tâches ponctuelles qui nécessitent une expertise particulière. Elle ne peut l'utiliser pour remplacer un salarié dont le contrat a été suspendu en raison d'un conflit collectif de travail ou pour exécuter des travaux dangereux. L'entreprise de portage salarial peut proposer des CDD et des CDI. Certains juristes relèvent une contradiction entre le fait de proposer un CDI et de raisonner sur des missions qui sont par nature temporaire. Un CDI oblige l'employeur à fournir du travail mais cette obligation ne s'applique pas à l'entreprise de portage salarial. C'est en cela un modèle hybride qui concilie liberté et protection.

Il s'est développé dans les années 1990 mais il a fallu attendre 2007 pour obtenir la reconnaissance officielle des partenaires sociaux, à travers l'accord relatif au portage salarial du 15 novembre 2007, et 2008 avec l'accord national interprofessionnel du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail qui définit le portage salarial avec un volet social : le portage «répond cependant à un besoin social, dans la mesure où il permet le retour à l'emploi de certaines catégories de demandeurs d'emploi, notamment des seniors. ». La reconnaissance est venue ensuite du législateur le 25 juin 2008. Mais le Conseil constitutionnel a censuré, par décision du 11 avril 2014, une disposition de la loi 2008 qui fixait le soin aux partenaires sociaux de fixer eux-mêmes le régime juridique du portage salarial, alors que ces derniers ont signé un accord le 24 juin 2010. En effet, il n'existait pas de branche professionnelle dans le portage salarial, on était donc en présence d'une incompétence négative du législateur. Il faudra attendre la loi d'habilitation n°2014-1545 du 20 décembre 2014, relative à la simplification de la vie des entreprises et portant diverses dispositions de simplification et de clarification du droit des procédures administratives, et l'ordonnance n°2015-380 du 2 avril 2015 pour combler le vide juridique. La loi d'habilitation nécessite une loi de ratification. L'ordonnance fixe les conditions essentielles de l'exercice du portage salarial, les principes applicables à la personne portée, à l'entreprise de portage et à l'entreprise cliente.



Comme le souligne Christophe Willmann<sup>96</sup>, Professeur à l'université de Rouen, le portage a fait l'objet de réticences au départ. Tout d'abord au regard de la législation qui prohibe le marchandage et le prêt illégal de main d'œuvre. Ensuite parce que la société de portage pouvait être assimilée à une structure de mise à disposition de main d'œuvre en opposition au droit du travail et conduisant à un prêt illicite de main d'œuvre. Mais avec l'ordonnance de 2015, la qualification de prêt de main d'œuvre, comme de marchandage, est exclue. Le portage s'est construit dans ce contexte en faisant appel à toutes les normes : législatives, conventionnelles et réglementaires. Cela en fait un « arc-en-ciel normatif »<sup>97</sup>. La ratification de l'ordonnance de 2015 est intervenue dans l'article 85 de la loi n°2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, dite loi El Khomri. Les acteurs du portage salarial sont aujourd'hui réunis dans le PEPS (syndicat des professionnels de l'emploi en portage salarial). Le 1<sup>er</sup> décembre 2016 a été mise en place une commission mixte paritaire aboutissant à la naissance de la branche professionnelle du portage salarial puis à la signature de sa propre convention collective à l'unanimité des partenaires sociaux. Cette convention collective définit un niveau minimum de qualification (BAC + 2) et d'expertise (3 ans d'expertise dans le domaine) pour les portés et le degré d'autonomie. Le revenu minimum brut ne peut être inférieur à 77% du plafond de la sécurité sociale (soit 2452 euros) soit environ 2000 euros nets (incluant les congés payés et les indemnités de précarité). Une convention collective a été approuvée à l'unanimité des acteurs (PEPS, CFE-CGC, CFDT, FO, CGT et CFTC), le 22 mars 2017. Les portés sont désormais classés en trois catégories : les juniors (moins de 3 ans d'expérience en portage salarial), les seniors (au moins trois ans d'expérience) et les salariés portés au forfait jour. La convention fixe une contribution formation de 1,6% de la masse salariale pour les entreprises de portage. Deux dispositifs de sécurisation des parcours professionnels sont créés : collectif avec un fonds de mutualisation (0,3% de la masse salariale), et individuel avec la création d'une réserve personnelle en cas de période d'inactivité (10% du salaire de base de la dernière mission).

---

<sup>96</sup> Christophe Willmann, Le portage salarial, ce mal-aimé (à propos de l'ordonnance n°2015-380 du 2 avril 2015), n° 5 (mai 2015), Droit social, pp. 416-429.

<sup>97</sup> Ibid, pp 420

Finalement, le portage salarial porte une subordination juridique à travers le contrat de travail, tout en se limitant à être au service de la personne. Comme le montrent Géraldine Guerillot, Isabela Paes et Jean-Luc Moriceau<sup>98</sup>, le porté est relié à la fois par le contrat salarial et par un « fil numérique », ou bureau numérique, qui peut prendre la forme d'une plateforme, avec la société de portage. Ce lien numérique se matérialise à travers un accompagnement, une prise en compte de la personne voire une entraide. Le portage salarial répond ainsi à une quête d'autonomie et au besoin de protection : « *Dans ce contexte, le portage salarial propose de rendre possibles les désirs d'autonomie et de réalisation de soi tout en offrant des protections et des services dont l'entrepreneur ne peut jouir. Il permet une individualisation des performances et des récompenses, ainsi une responsabilisation accrue, il apporte un statut moins subordonné mais cependant moins protégé que celui de salarié à durée indéterminée. Si la protection passe par un lien juridique, l'individualisation et les services passent au quotidien avant tout par un lien numérique entre la société de portage et ses salariés* »<sup>99</sup>.

Cela permet donc à des indépendants de réaliser des activités tout en bénéficiant des protections d'un salarié. Il existerait près de 200 sociétés de portage salarial. Le secteur affiche une croissance de 20% par an. Selon la Fondation Travailleur Autrement, ils seraient actuellement 70.000 travailleurs. Une majorité le vit comme une transition mais de plus en plus comme une solution pérenne. En Europe, on retrouve un modèle équivalent avec les umbrella companies au Royaume-Uni<sup>100</sup>.

## **2 - Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : une transition vers l'indépendance ou une mutuelle du travail ?**

Les coopératives d'activité (CAE) ont été créées en 1995 et reconnues par la loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire et le décret d'application

---

<sup>98</sup> Géraldine Guerillot, Isabela PAes et Jean-Luc Moriceau, *Fil tendu sur du liquide : plate-forme numérique, portage salarial et besoin de care, Communication organisationnelle, management et numérique*, Umalis Lab (ESCP Europe & Institut Mines-Télécom Ecole de Management), Communication et civilisation, L'Harmattan pp. 229 – 239, 2014, <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01217931/file/FiltenduliquideHal.pdf>

<sup>99</sup> Ibid, p. 232

<sup>100</sup> Fondation Travailler Autrement, Les indépendants, Simplifier et Sécuriser, Février 2017 [http://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/2017/02/Les-inde%C4%9Bpendants-COPIL\\_V2\\_PLANCHE-1.pdf](http://www.fondation-travailler-autrement.org/wp-content/uploads/2017/02/Les-inde%C4%9Bpendants-COPIL_V2_PLANCHE-1.pdf)

du 27 octobre 2015. Elles transforment une activité indépendante en salariat, comme dans le cas du portage salarial que nous avons étudié. La loi a ainsi créé un contrat à durée déterminée spécifique, il s'agit du contrat entrepreneur salarié associé (CESA) bien que les CAE utilisaient auparavant des CDI de droit commun. Dans ce cadre, la CAE et le "salarié-entrepreneur" vont s'entendre sur la rémunération, les objectifs qu'il doit respecter et le montant de sa contribution aux services mutualisés de la coopérative (environ 10% à 15% de la marge brute). La CAE peut procéder au licenciement s'il ne respecte pas les objectifs. Dans un délai de trois ans maximum, il doit devenir associé de la coopérative ou le contrat prend fin. Cette solution peut constituer une transition vers une indépendance totale. Cela permet à chacun de développer sa propre activité tout en ayant un sentiment d'appartenance à une "entreprise communauté". Les membres s'apportent mutuellement sécurité et entraide. La coopérative propose des services administratifs comme la facturation ou la comptabilité. Contrairement au portage salarial, il n'y a pas de seuil minimum d'activité. La seule limite est l'équilibre financier de la coopérative.

Ainsi, chacun est porteur de son projet, qu'il soit coiffeur à domicile ou informaticien, tout en bénéficiant d'un CESA avec le statut d'entrepreneur-salarié. C'est en salarié de la coopérative que chacun pratique son activité et la coopérative facture, encaisse, porte la responsabilité juridique. Chacun démarché sa propre clientèle, avec sa marque distincte de la coopérative. Chacun finance son salaire à travers le chiffre d'affaires, ses cotisations sociales et ses frais professionnelles tout comme sa participation à la coopérative.

La France compterait une centaine de CAE et environ 10.000 entrepreneurs dans ce cadre. Elles se sont regroupées dans le réseau « Coopérer pour entreprendre »<sup>101</sup>.

### **3 – Une analyse sémiotique du site internet de Coopaname :**

La plus grosse CAE en France est Coopaname. Elle a été créée en 2004 et accompagne 750 coopérateurs. Elle compte une trentaine de permanents. Elle regroupe cinq établissements en Ile-de-France en plus de son siège, et un établissement au Mans. À Coopaname, le salaire moyen versé est de 700 euros

---

<sup>101</sup> <http://www.cooperer.coop/>

bruts par mois. Il est donc proche du revenu moyen des autoentrepreneurs (moyenne trimestrielle de 3500 euros de chiffre d'affaires). Il y aurait une transparence totale entre les membres sur leurs comptes. Les membres s'accompagnent entre eux et mutualisent leurs expériences et parfois leurs moyens. Les membres versent en moyenne 10 à 15% de leur marge brute à la coopérative. La coopérative porte une position politique à travers en particulier son directeur général, Stéphane Veyer. En effet, le projet de la coopérative s'oppose à l'entrepreneuriat individuel.

Nous avons réalisé une étude sémiotique du site de Coopaname<sup>102</sup> pour mieux comprendre l'identité de la coopérative. Comme l'indique Dominique Maingueneau, « *Tout acte d'énonciation est en effet asymétrique : celui qui interprète l'énoncé reconstruit son sens à partir d'indications données dans l'énoncé produit, mais ne garantit que ce qu'il reconstruit coïncide avec les représentations de l'énonciateur.* »<sup>103</sup>. Aussi, pour reconstruire le sens, nous allons mobiliser des connaissances historiques, politiques et sociologiques.

Le site coopaname met en avant l'engagement à travers son menu qui est horizontal. Les rubriques sont au nombre de sept : Coopaname ?, Nous rejoindre, Actualités, Idées, Annuaire, Agenda, Extranet. Elles s'inscrivent dans l'action : s'informer, rejoindre, agir et débattre.

Sur la première page du site sous le titre du site, l'expression « faire société » est associée au nom « Coopaname ». On peut noter que cette expression peut faire référence à « *La manufacture coopérative* » qui est liée à Coopaname et qui met en avant sur son site<sup>104</sup> en première page un livre collectif qui s'intitule « Faire société : le choix des coopératives ». Ce site s'ouvre sur un extrait d'intervention de Stéphane Veyer, directeur général : « *Coopaname : les entrepreneurs associés, ou comment repenser le travail* », prononcé lors du « Séminaire économie et sens » du 28 avril 2011. Il déclare que « *Coopaname se revendique de la mutuelle de travail. La notion de mutualité repose sur un principe de protection réciproque contre les risques. Souscrire une mutuelle d'assurance revient à être assuré par les autres tout en étant leur assureur. Cette notion s'est cantonnée jusqu'ici au monde de la prévention mais on pourrait imaginer une "mutuelle de travail", c'est-à-dire un dispositif dans lequel*

---

<sup>102</sup> <http://www.coopaname.coop/>

<sup>103</sup> Dominique Maingueneau, Analyser les textes de communication, Armand Colin, 2016, pp. 15-16

<sup>104</sup> <http://manufacture.coop/>

*les personnes protégeraient mutuellement leur parcours professionnel.* ». On retrouve aussi des extraits de positionnement par rapport à l'uberisation. La coopérative se définit comme un modèle en opposition à cette « économie des petits boulots » symbolisée par Uber ou Take eat easy. Ici, différentes notions sont ainsi mises en avant. Celle de mutualité, de mutualité du travail, qui s'inscrit dans l'imaginaire du mouvement ouvrier du XIXème siècle et des socialistes utopistes comme Charles Fourier. Elle s'inscrit dans l'imaginaire de la critique du marchandage et de l'exploitation des travailleurs par les travailleurs. Il est également fait référence à la protection face au risque, au parcours professionnel.

Dans la rubrique de présentation de Coopaname, il y a une articulation autour de plusieurs notions, « *Coopaname c'est politique, démocratique, galactique* ». Le projet est donc politique. Il porte un rejet, clair et assumé, de l'entrepreneuriat individuel qui ne peut pas être le modèle d'émancipation des individus. On rejoint là la critique faite à l'idéologie libérale qui porte le self-employment et l'autoentrepreneur. Il y a une volonté d'inventer un autre rapport au travail. D'ailleurs Stéphane Veyer, Directeur général, a développé son point de vue en la matière dans un article intitulé « Cessons de créer des entreprises ! »<sup>105</sup> : « *La microscopisation de l'entrepreneuriat, adaptée à des populations de plus en plus éloignées de la création d'entreprises classiques (c'est-à-dire du modèle de la petite PME constituée sous forme de société), a établi une équation cruelle : micro-entreprise + micro-crédit = micro-revenu + micro-protection sociale ... Qu'est-ce qu'un auto-entrepreneur sinon un professionnel à qui on offre le droit de s'auto-exploiter en sacrifiant volontairement sa propre protection sociale et ses droits ?* ». Les positions sont tranchées et s'inscrivent dans l'opposition entre le marchandage et la protection des personnes dans l'imaginaire du XIXème siècle, comme nous l'avons vu précédemment.

Coopaname revendique ainsi le terme ouvrier derrière le O du nom de la Scop. Les co-salariés sont ainsi des « entrepreneurs-salariés ». L'équipe de la coopérative rappelle qu'étymologiquement, l'ouvrier est celui qui *“fait avec habileté un travail”*, possède un savoir-faire et le met pleinement en œuvre. Il y a une volonté politique affichée, celle de l'émancipation du travail salarié subordonné et du travail indépendant précarisé, une rhétorique quasi marxiste. On peut se demander si la

---

<sup>105</sup> « Cessons de créer des entreprises ! » publié dans « Impertinences 2010 – huit contributions pour penser et agir autrement », Fondation Prospective et Innovation / Cercle des entrepreneurs du futur – éditions de la documentation française, 2010 <file:///C:/Users/LGJM/Desktop/2010-stephane-veyer-impertinence-2010-cessons-de-creer-des-entreprises.pdf>

coopérative ne fait pas ici référence à l'imaginaire de la commandite ouvrière après la révolution de 1848 comme nous l'avons décrite précédemment. Cette commandite ouvrière s'était inscrite en opposition aux dérives du marchandage. La démocratie de la coopérative s'organise autour de trois statuts : les associés, les salariés, les membres de la coopérative non-salariés.

Dans la rubrique « Nous rejoindre », la coopérative nous invite à la rejoindre si « vous êtes un auto-entrepreneur qui en a marre d'être seul et de se cogner au plafond ». Le langage employé est plutôt familier pour donner l'impression de faire famille avant de faire société. On le retrouve dans la rubrique destinée aux renseignements : « Se renseigner, être accueillie et orientée, intégrer la coopérative : Etape 1 : on s'appelle et on prend un café avec d'autres intéressés ? Etape 2 : on s'appelle et on se voit en tête-à-tête ? Etape 3 : on se fait une bouffe avec les coopains ? ». La succession des étapes est un parcours d'intégration dont l'étape 3 ne peut être comprise sans le contexte des étapes 1 et 2. Le terme de coopains, tout comme celui utilisé plus loin de « compagnon », renvoie à l'idée de la solidarité, de la fraternité entre les membres et l'imaginaire du monde ouvrier. Comme le souligne Dominique Maingueneau<sup>106</sup>, l'énonciation du « on » renvoie toujours à un être humain, à une conscience. Il ne distingue pas l'énonciateur et le non-énonciateur et créer l'image du collectif, supprime les frontières qui les séparent. Il met en avant ce qui unit.

Cette analyse nous permet de montrer que les tiers-employeurs s'inscrivent dans une historicité sociale qu'il convient de comprendre pour savoir comme si situent les acteurs. Si les coopératives d'activité attirent de plus en plus de monde, elles restent fragiles comme le souligne Marianne Rigaux<sup>107</sup>. Elles permettent à des personnes isolées de recréer une communauté, un sentiment d'appartenance à une entreprise. Qu'ils soient consultants, artiste ou travailleur manuel, ils se retrouvent pour mutualiser leurs risques et leurs protections. Les coopératives cherchent se distinguer des entreprises de portage salarial en mettant en avant l'investissement de chacun dans la coopérative, l'entraide, et rejettent clairement l'entrepreneuriat individuel. Or, l'entrepreneuriat individuel peut être une étape pour ceux qui quitteront les coopératives d'activité recherchant plus d'indépendance, à l'image de ceux qui sont passés par l'intérim, avant de créer leur propre entreprise.

---

<sup>106</sup> Dominique Maingueneau, *Ibid*, pp. 141-143

<sup>107</sup> Marianne Rigaux, *Ovni coopératif pour travailleurs indépendants*, Liaisons sociales magazine, février 2017.

Les différents modèles étudiés démontrent, qu'au-delà des expressions largement diffusées de « fin du salariat », d'« uberisation du travail », que nous sommes loin des prophéties annoncées car les travailleurs indépendants peuvent chercher à recréer des communautés, de nouvelles solidarités qui s'appuient en fin de compte sur le modèle du salariat. L'émergence des tiers de confiance, à l'image du portage salarial et des coopératives d'activité, est un élément important de l'évolution de l'écosystème des entreprises, et en particulier des ressources humaines. Un double enjeu se présente à elles : la maîtrise de ces nouveaux statuts et la relation à tisser avec les tiers de confiance pour accompagner les indépendants. Si la notion de travailleur évolue, celle d'employeur évolue aussi !

### ***C - La plateformes : l'émergence de nouveaux tiers de confiance ou le retour du marchandage ?***

Après les acteurs traditionnels de la relation triangulaire du travail, les tiers de confiance que sont le portage salarial et les coopératives d'activité, nous nous proposons d'aborder la question des plateformes numériques. Ces dernières ont bouleversé les relations entre les travailleurs indépendants et les consommateurs en particulier puisque les plateformes les mettent en relation. Mais c'est aussi le cas pour des missions en entreprise puisque de plus en plus d'entreprise font appel à des plateformes de mise en relation pour trouver des prestataires.

#### **1 - Les plateformes de mise en relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises :**

De nombreuses plateformes dans le domaine de l'emploi émergent. On peut citer Creads<sup>108</sup> qui est spécialisé dans la création graphique. Hopwork<sup>109</sup>, l'un des leaders du marché, est spécialisé dans les métiers de la communication et du digital, et annonce regrouper près de 43.000 travailleurs indépendants. Foule Factory<sup>110</sup> veut externaliser « vos tâches grâce au Crowd Labor » et annonce référencer 50.000

---

<sup>108</sup> <https://www.creads.fr/>

<sup>109</sup> <https://www.hopwork.fr>

<sup>110</sup> <https://www.foulefactory.com/>

travailleurs indépendants pour des traitements de données, de la recherche, de la rédaction des transcriptions. Les missions sont rémunérées quelques euros seulement et ne prévoient pas un minimum horaire. Ces plateformes spécialisées mettent en relation des travailleurs indépendants en recherche d'activité et des entreprises qui recherchent des prestataires. On les appelle parfois plateformes de « matching ». Elles visent à optimiser les mises en relation et à générer le maximum de chiffre d'affaires sur lequel elles prélèvent une commission.

Nous avons rencontré Emilie Legoff, Directrice générale de GEL GROUPE et PDG de Troops.fr. Cette application est une agence d'intérim se présentant comme 100% digitale qui promet de « *digitaliser vos RH* »<sup>111</sup>. L'application permet à une entreprise de disposer et de proposer un service capable de gérer l'intégralité de la vie professionnelle de ses collaborateurs qu'ils soient en CDI, en CDD, autoentrepreneur, freelance, intérimaire ou encore en portage. L'offre s'adresse autant aux entreprises qu'aux indépendants ou travailleurs disponibles, appelées « troopers ». L'application comporte un jobboard avec un algorithme de matching qui permet de mettre en cohérence les recherches et les profils / missions proposées. Le système de notation permet d'accéder à des candidats de qualité et des tâches administratives automatisées : réalisation des contrats de travail, E-signature, déclarations, congés et accidents de travail, gestion des plannings, création fichier de paie, gestions de frais, virements. Dans le process de l'application, l'entreprise propose une mission sur le jobboard et peut planifier directement depuis l'agenda de l'application ou du bureau. Une fois la mission, les dates et heures acceptées par le « troopers », le planning va générer un contrat. Vient ensuite la E-signature des deux parties directement sur le smartphone. Dès signature, la DPAE est envoyée automatiquement à l'URSSAF. Dès la déclaration des heures effectuées, une facture est émise. La paie est générée à la fin de chaque mission, employeur et employé s'évaluent. Ainsi, Troops évite la totalité du processus de recrutement à l'entreprise, automatise les démarches administratives et réduit les coûts d'un recrutement classique.

On voit bien à travers cet exemple que la plateformes transforme complètement la relation entre les indépendants et les entreprises jusqu'à dématérialiser l'ensemble de la relation contractuelle, et de la relation commerciale.

---

<sup>111</sup> [www.troops.fr](http://www.troops.fr)



Certaines entreprises développent déjà des applications pour mettre en lien les managers de l'entreprise et des prestataires dans le domaine du conseil et de l'innovation. Nous avons pu ainsi rencontrer Thierry Laborde, Directeur Général Adjoint de BNP-PARIBAS, qui nous a présenté la plateforme Open-Up. Cette plateforme permet de catalyser des idées, des innovations mais aussi d'avoir accès à des prestations. Cette initiative d'un grand groupe comme BNP PARIBAS montre bien que les entreprises investissent une forme de désintermédiation dans la réalisation de tâches.

## **2 - Le « travail par les foules » ou le « travail en miettes » ?**

Ces travaux peuvent même s'effectuer en ligne dans le domaine du numérique. C'est ce que l'on appelle le crowdworking ou « travail par les foules ». L'acteur le plus connu au plan international est Amazon Mechanical Turk (MTurk) qui porte sur des micro-tâches. Le Mechanical Turk fait référence au « turc mécanique » du XVIIIème siècle qui était un faux automate joueur d'échec. Ce dernier était en fait activé par un humain. Cette plateforme repose sur le principe de la division des tâches au maximum à travers la parcellisation et l'atomisation du travail. Le travailleur indépendant va réaliser des tâches simples appelées Hits (Human intelligence tasks). On peut se demander si le travail à la demande ne s'assimile pas au « Travail en miettes » de Georges Friedmann<sup>112</sup> ? Dans cet ouvrage, le sociologue Georges Friedmann y étudie les conséquences du progrès technique sur le travail. Il prend l'exemple du travail à la chaîne dans lequel les tâches sont parcellisés au maximum avec une perte du savoir-faire à l'image des « utility-man ». Ainsi, le travail est réduit en miettes, il perd sa substance. Si cette étude date de 1956, elle est toujours autant d'actualité en particulier dans le cadre du matching de petites missions de courte durée et dans le cas du crowdworking. Ce qui n'est pas forcément le cas des plateformes spécialisées sur un secteur ou un métier. Nous pensons en particulier à Uber ou Deliveroo où la première difficulté vient plutôt du modèle techniciste en direction des indépendants comme nous le verrons plus loin.

---

<sup>112</sup> Georges Friedmann. Le travail en miettes, Spécialisation et loisirs. Paris : Editions de l'Université de Bruxelles, [1956]

### 3 – Les travailleurs indépendants économiquement dépendants :

Ces nouveaux collaborateurs du numérique peuvent vivre des situations de précarité tant les activités sont fluctuantes. Sont-ils d'ailleurs réellement indépendants ? En effet, la dépendance économique à l'égard des plateformes peut être importante si la personne est en activité principale, comme nous le verrons dans le cas d'Uber et des chauffeurs VTC. Ces travailleurs indépendants sont dans une relation commerciale déséquilibrée, au sens de l'article 442-6 du Code de commerce, puisqu'ils ne peuvent que difficilement négocier les prix de la prestation, ni décider des conditions d'exercice face à des plateformes souvent en position de quasi-monopole. Les conditions générales d'utilisation (CGU) des plateformes viennent encore limiter la liberté des travailleurs indépendants comme le dénoncent les sociologues Dominique Cardon et Antonio A. Casilli<sup>113</sup>. Elles peuvent autoriser des déconnexions brutales de la plateforme en raison d'une mauvaise notation. Or, ces travailleurs indépendants ne bénéficient d'aucun avantage des salariés (temps de travail, congés, salaire minimum, convention collective, ancienneté, ...). Cette précarité conduit de plus en plus de travailleurs indépendants à agir en justice pour tenter d'obtenir une requalification de leurs contrats de prestataires en contrat de travail. Les risques pour la plateforme, comme pour l'entreprise utilisatrice, peut être celui de la requalification, mais aussi de condamnations pénales pour délit de marchandage, prêt illicite de main d'œuvre ou encore travail dissimulé. Il y a ainsi un paradoxe entre l'autonomie demandée et la servitude ou dépendance qui est mise en place par les plateformes. L'émergence de nouveaux tiers, comme Dispatcher<sup>114</sup> aux Etats-Unis, est une première réponse à ce paradoxe. Cette plateforme permet au travailleur indépendant d'optimiser son temps en fonction de ses disponibilités et des offres publiées sur les différentes plateformes. L'algorithme de la plateforme croise ainsi les différents besoins et les disponibilités pour proposer des missions en prenant en compte le temps disponible du travailleur indépendant. Cela peut réduire la dépendance vis-à-vis d'une seule plateforme par la diversification, mais cela peut aussi accroître sa dépendance vis-à-vis de Dispatcher ! Il existe également un anonymat, une forme d'isolement, sur les réseaux les plateformes. Les plateformes

---

<sup>113</sup> Dominique Cardon, Antonio A. Casilli. Qu'est-ce que le Digital Labor ?. Bry-sur-Marne : INA Editions, 2015.

<sup>114</sup> <http://www.dispatch.me>

ne créent pas les outils nécessaires pour mettre en lien les travailleurs indépendants qui s'inscrivent sur la plateforme, il n'y a pas d'outil collaboratif ou coopératif.

Comme nous l'avons vu les tiers-employeurs, les tiers de confiance viennent amplifier les relations triangulaires du travail dans l'écosystème des entreprises en apportant un accompagnement et une protection contre la précarité d'une situation générée par l'activité indépendante. En devenant des entrepreneurs-salariés, les indépendants peuvent ainsi se protéger contre les risques. Ce constat vérifie notre deuxième hypothèse. Le capital humain n'est plus seulement constitué du salariat mais de l'ensemble des formes d'emploi qui concourent à la performance de l'entreprise. Les tiers-employeurs deviennent des acteurs incontournables des nouvelles formes d'emploi et donc un vivier de talents pour les entreprises. Les entreprises doivent donc à la fois connaître ces acteurs et pouvoir les solliciter dans leurs recherches de compétences et d'agilité. L'émergence des plateformes de mise en relation entre les indépendants et les consommateurs constitue une autre forme de relation triangulaire entre l'entreprise, l'indépendant et le consommateur. On pourrait se demander si cette forme d'entreprise en réseau, faisant appel à un main d'œuvre quasiment totalement externalisée, va devenir le futur modèle des entreprises qui ont tendance à entrer dans le mouvement de plateformes par les transformations digitales qu'elles mettent en œuvre dans le cadre du développement de l'économie dite collaborative. Pour Jean-Noël Chaintreuil, « *les principes de l'économie collaborative nécessitent de repenser la structure de votre entreprise et sa place dans son écosystème.* »<sup>115</sup>. Or, on peut se demander si les entreprises prennent suffisamment en compte ces évolutions face à la croissance du nombre d'indépendants avec lesquels elles sont déjà en relation. Nous nous proposons de répondre à cette question à travers l'enjeu du dialogue social.

---

<sup>115</sup> Jean-Noël Chaintreuil. RH & Digital, Regards collectifs de RH sur la transformation digitale. Paris : Les Editions Diatino, 2015, p. 9.

### III - L'émergence de nouveaux enjeux liés à la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : l'exemple du dialogue social

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) a alerté sur les effets néfastes sur la santé d'une précarisation des emplois d'atypiques, ou des nouvelles formes d'emploi. En effet, ces travailleurs ont une protection sociale en matière de santé plus faible que les salariés. Ils sont soumis à une pression car ils doivent être réactifs aux demandes de leurs clients en tant que prestataires. Ils maîtrisent ainsi peu leurs horaires et la durée de leur travail avec des conséquences sur l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Ils peuvent être amenés à refuser des congés, des arrêts maladie pour répondre aux demandes. Ils manquent de formation, d'initiation à l'emploi et d'encadrement notamment en raison des systèmes de formation existants qui prennent peu en compte leur besoin en particulier les compétences d'interaction, « soft skills » mieux reconnues dans les pays anglo-saxons. En conséquence, « *Le taux de lésions professionnelles est plus élevé chez les travailleurs en situation d'emploi atypique* »<sup>116</sup>.

Les dimensions de la qualité de vie au travail sont multiples. Elles concernent la santé au travail, l'organisation du travail et le contenu du travail, l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle, l'environnement de travail, le système managérial, la relation au travail (vie d'équipe et dialogue social), le développement personnel et professionnel. Or, selon le constat de l'OIT, force est de constater que l'on est loin du compte pour les travailleurs indépendants, et ce d'autant plus qu'ils ne sont pas, ou peu, pris en compte par les cadres institutionnels. Or, c'est aussi un enjeu de performance pour l'entreprise : « *La façon de mettre les salariés en situation de bien faire leur travail est déterminante dans la façon de livrer le service ou le produit qu'attendent les clients et dans la réalisation du chiffre d'affaires de l'entreprise* »<sup>117</sup>.

Comment ces nouveaux travailleurs, qui ne sont pas des salariés, peuvent être écoutés ? Ce sont les outsiders du dialogue social même s'ils sont insiders pendant le temps de leur mission dans l'entreprise. Comme le souligne l'OIT, « *Les travailleurs en situation d'emploi atypique peuvent être privés de l'exercice de leurs*

---

<sup>116</sup> Organisation Internationale du Travail, ibid p. 4

<sup>117</sup> Site internet de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)  
<https://www.anact.fr/penser-ensemble-performance-et-conditions-de-travail>

*droits en matière de liberté syndicale et de négociation collective, soit de par la loi, soit parce que leurs liens avec le lieu de travail sont plus ténus. Ils peuvent aussi être victimes d'autres violations de leurs droits fondamentaux au travail, discrimination et travail forcé compris. »*<sup>118</sup>. L'enjeu du dialogue social est finalement le plus visible car il peut se transformer en conflit social lorsqu'il y a absence d'écoute et d'expression des indépendants.

Aussi, pour mieux cerner les enjeux en matière de risques psychosociaux, nous analyserons en particulier la question du dialogue social en prenant l'exemple du conflit entre les chauffeurs VTC et la plateforme Uber qui est le premier exemple récent en France d'un conflit opposant les indépendants à une entreprise. Ce conflit concerne les indépendants face à l'entreprise conçue comme une plateforme où le technicisme est au cœur du modèle d'organisation. Cet exemple est intéressant si l'on fait l'hypothèse que les entreprises étendues feront de plus en plus appel à des indépendants, dans le cadre de l'externalisation et de leur transformation digitale. Afin de mettre en lumière les difficultés générées par la coexistence de cultures différentes au sein de l'entreprise, celle des indépendants et celles des salariés ou de groupes structurés, nous nous proposons de réaliser une analyse sociologique du conflit entre les chauffeurs VTC, représentés par de jeunes chauffeurs indépendants et par des « anciens » structurés par une identité collective de la « grande remise ».

### ***A - L'émergence du conflit entre les chauffeurs VTC et Uber :***

Les vives tensions en janvier 2016 entre les chauffeurs de Taxis et les plateformes numériques ont abouti à la mise en place d'une médiation nationale et au vote à l'unanimité, par le Parlement, de la loi n°2016-1920 du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes<sup>119</sup>. Mais un nouveau conflit a émergé en décembre 2016, celui des chauffeurs VTC face à la plateforme Uber. Les chauffeurs, menés en particulier par l'UNSA-VTC, bloquent alors les voies qui mènent aux aéroports à la veille des fêtes de Noël. Uber refuse le dialogue considérant que les manifestants, et leurs représentants, ne sont pas représentatifs en raison de la

---

<sup>118</sup> Organisation Internationale du Travail, *ibid* p. 4

<sup>119</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/12/29/2016-1920/jo/texte>

radicalité de leurs propos dans l'espace public<sup>120</sup>. Par ailleurs, il n'existe aucun cadre institutionnel organisant le dialogue social avec les indépendants. Le Gouvernement est face à une situation de blocage et fait appel à un médiateur, Jacques Rapoport<sup>121</sup>, pour obliger Uber à accepter un dialogue. Malgré la médiation qui aboutit à des propositions concrètes, les chauffeurs lancent de nouvelles initiatives et en particulier un appel aux consommateurs pour un boycott d'Uber. Cet appel est lancé sur les réseaux sociaux le 3 avril 2017 avec le hashtag « JeBoycotteUber » pour inviter chacun à désinstaller l'application, avec le soutien de la CFDT en particulier.

Il nous faut ainsi comprendre pourquoi ce conflit s'installe dans la durée. Quels sont les indices, les éléments par lesquels le conflit a pu émerger ? Il s'agit d'explicitier l'implicite. Dans cette perspective, nous décrivons les structures concernées, les groupes professionnels, les activités, les modes d'organisation, les données relatives aux actifs concernés, les récentes évolutions marquantes du périmètre. Nous ferons à la fois une analyse stratégique, à travers un sociogramme des relations de pouvoir, et une analyse culturelle, à travers les outils de l'analyse culturelle et identitaire. Il nous faut comprendre comment a émergé ce conflit, en définir les acteurs et les causes économiques, avant de se demander si les causes ne sont pas aussi sociales.

## 1.- Quels sont les acteurs ?

Tout d'abord, Uber est une plateforme numérique internationale dont le siège est basé à San Francisco aux Etats-Unis. C'est un des acteurs du NATU (Netflix, Airbnb, Telsa, Uber) qui se sont développés après les acteurs du GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon). Créée en 2009, la plateforme a été lancée en France en 2012. Elle met en relation les consommateurs et les chauffeurs par l'intermédiaire d'une application smartphone. Elle se positionne comme un disrupteur face aux

---

<sup>120</sup> C.P avec AFP, *Violences, blocages ... Le bras de fer continue entre chauffeurs VTC et Uber*, 20minutes.fr, 17 décembre 2016, <http://www.20minutes.fr/economie/1982575-20161217-violences-blocages-bras-fer-continue-entre-chauffeurs-vtc-uber>

<sup>121</sup> Jacques Rapoport, *Conclusions du médiateur*, janvier 2017, <http://www.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/Rapport%20du%20m%C3%A9diateur%20Jacques%20Rapoport%2008022017.pdf>

institutions, en voulant par le technicisme, par les algorithmes, imposer un état de fait aux États de droit comme on l'a vu avec l'exemple d'Uber Pop.

Ensuite, les chauffeurs VTC s'inscrivent dans un statut qui a été créé par la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques<sup>122</sup>. Cette loi a été portée par le ministre libéral Hervé Novelli qui avait défendu un an auparavant la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie<sup>123</sup> qui a créé le régime d'autoentrepreneur. L'esprit de la loi s'inscrivait dans la volonté de déréglementer le marché du transport public particulier de personnes, et dans la continuité du rapport de la Commission pour la libération de la croissance française<sup>124</sup>, dit rapport Attali. Les chauffeurs VTC exercent pour la plupart leur activité en microentreprise (autoentrepreneurs), en société (SASU, SA, SARL, ...), voire pour une partie minoritaire comme salariés d'une société. Ils doivent passer un examen pour être chauffeurs et une vérification de leur honorabilité est effectuée par les préfetures. Il existe deux catégories parmi les chauffeurs : les « anciens » de l'ex « grande remise » qui a été incorporée dans le statut de VTC, et les jeunes qui entrent sur le marché du VTC face au chômage de masse. Ces jeunes sont souvent issus de quartiers en difficulté de la région parisienne. Les chauffeurs de VTC sont essentiellement concentrés à Paris et dans les métropoles (Lille, Bordeaux, Marseille, Lyon, ...).

Enfin, les chauffeurs LOTI, en référence à la loi n° 82-1153 du 30 décembre 1982 d'orientation des transports intérieurs<sup>125</sup>. Ce mode de transport est réservé aux groupes sur réservation. Ils sont soit capacitaires, sous le statut d'entrepreneur, et doivent valider une formation, soit salariés, sans vérification des qualifications et de l'honorabilité. Comme le souligne Jacques Rapoport dans son rapport<sup>126</sup>, ce statut a été détourné par Uber en 2015 pour faire entrer massivement sur le marché parisien, et dans les grandes agglomérations, des milliers de nouveaux chauffeurs, en concurrence directe avec les chauffeurs VTC et les chauffeurs Taxis.

---

<sup>122</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020893055&categorieLien=id>

<sup>123</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050>

<sup>124</sup> Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, Sous la présidence de Jacques Attali, XO Editions, La Documentation française, 2008 <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000041.pdf>

<sup>125</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000319738>

<sup>126</sup> Rapport de Jacques Rapoport, janvier 2017 <http://www.developpement-durable.gouv.fr/sites/default/files/Rapport%20du%20m%C3%A9diateur%20Jacques%20Rapoport%2008022017.pdf>

## 2 - Le contexte :

Uber a réalisé plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en France en 2016 et détient 80% du marché de la réservation. Les autres acteurs du secteur sont des start-ups françaises : Marcel Cab, Chauffeur privé, Snapcar, Allocab, ... Uber a tenté d'aller plus loin dans la dérégulation du marché avec Uber Pop<sup>127</sup> qui mettait en relation des chauffeurs non professionnels et des clients. Mais Uber a été obligé de reculer et de suspendre son application, à l'image de l'application Heetch<sup>128</sup>.

Les chauffeurs de taxi ont dénoncé une concurrence déloyale et une remise en cause de leur monopole de la maraude, contrepartie de leur autorisation de stationnement (ADS), appelée « licence ». Ils ont organisé de grandes grèves en janvier 2016. Un médiateur a été nommé face aux tensions sociales importantes. Il s'en est suivi le vote de la loi n° 2016-1920 du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes<sup>129</sup>.

Face aux chômage endémique, Uber est apparu aux yeux de nombreux jeunes comme une solution possible. Cela é été une opportunité pour Uber afin de capter de nouveaux chauffeurs et ainsi s'imposer en situation de quasi-monopole sur son marché. Dans le même temps, Uber a contourné la loi LOTI pour aboutir à une entrée massive de nouveaux chauffeurs non qualifiés sur le marché. En effet, le statut LOTI a été utilisé pour faire du transport individuel alors qu'il est réservé au transport de groupes.

## 3 - Les causes économiques du conflit :

Uber a tout d'abord baissé ses tarifs en octobre 2015 et mis fin aux aides au lancement pour les chauffeurs VTC, sans concertation avec ces derniers. Cette baisse a été concomitante avec l'arrivée sur le marché des chauffeurs LOTI. Ensuite,

---

<sup>127</sup> Jean-Baptiste Jacquin, *Uber annonce la suspension d'UberPop en France dès ce soir*, Le Monde Economie, 3 juillet 2015, [http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/07/03/uber-annonce-la-suspension-d-uberpop-en-france\\_4669011\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2015/07/03/uber-annonce-la-suspension-d-uberpop-en-france_4669011_3234.html)

<sup>128</sup> Gaétan Lebrun, *L'application Heetch suspendue après une lourde condamnation financière*, Lefigaro.fr, 2 mars 2017, <http://www.lefigaro.fr/societes/2017/03/02/20005-20170302ARTFIG00238-l-application-heetch-suspendue-apres-une-lourde-condamnation-financiere.php>

<sup>129</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/eli/loi/2016/12/29/2016-1920/jo/texte>



Uber a augmenté la commission sur les courses des chauffeurs de 5 points (de 20% à 25% du chiffre d'affaires) en décembre 2016 ce qui a provoqué une baisse de 15% des revenus nets des chauffeurs. Face au mécontentement des chauffeurs, Uber a annoncé une hausse de 15%<sup>130</sup> des tarifs dans le même temps mais qui n'a pas compensé l'augmentation de la commission en raison de prix de course faibles, et du système « Uber Pool » qui minimise les prix pour le chauffeur. La polémique sur les déconnexions brutales de la plateforme a alors pris de l'ampleur. En décembre 2016, pour la première fois, les chauffeurs VTC ont organisé des manifestations massives contre Uber, puis contre Chauffeur Privé en avril 2017.

Comme nous l'avons vu, les causes économiques du conflit sont identifiées : le contournement par Uber de la loi LOTI pour organiser une concurrence entre les chauffeurs des différents statuts et imposer une baisse des prix par le dumping social. Cela a provoqué une paupérisation<sup>131</sup> des chauffeurs qui a créé un conflit entre la dignité apportée par un travail et la précarité créée par cette situation<sup>132</sup>. Le mécontentement est aussi lié au caractère unilatéral et non concerté des décisions d'Uber. Les chauffeurs ne sont pas préavisés. La perception des chauffeurs est celle d'une forme de mépris et d'indifférence, le sentiment de ne pas être pris en compte par l'Etat et les médias dans les discours. Avant le conflit, les médias parlaient par exemple des « VTC »<sup>133</sup> pour les plateformes ou les sociétés qui exploitent les chauffeurs LOTI. On peut prendre l'exemple de cette information diffusée par France Info qui présente comme VTC un dirigeant d'une société qui embauche des chauffeurs LOTI et qui est l'un des plus gros prestataires d'Uber dans le cadre d'une chaîne de sous-traitance. Il y a un véritable désamour et une hostilité des chauffeurs vis-à-vis d'Uber et le sentiment d'être des « invisibles ».

Dans une première analyse, on pourrait penser que le conflit est lié essentiellement au problème du contournement de la loi LOTI, et aux problèmes de

---

<sup>130</sup> Tanguy Quemener, Jérémy Talbot, *Uber tend un rameau d'olivier à ses chauffeurs en France*, La voix du nord, 1<sup>er</sup> décembre 2016 <http://www.lavoixdunord.fr/83303/article/2016-12-01/uber-tend-un-rameau-d-olivier-ses-chauffeurs-en-france>

<sup>131</sup> Kira Mitrofanoff, *Moi, Charles, chauffeur Uber, mes revenus ont été divisés par deux*, Challenges, 7 février 2017, [https://www.challenges.fr/entreprise/transports/moi-charles-chauffeur-uber-mes-revenus-ont-ete-divises-par-deux\\_452917](https://www.challenges.fr/entreprise/transports/moi-charles-chauffeur-uber-mes-revenus-ont-ete-divises-par-deux_452917)

<sup>132</sup> Matthieu Alexandre, *Chauffeur Uber de banlieue : entre miracle et mirage*, Le Parisien, 11 février 2016 <http://www.leparisien.fr/flash-actualite-economie/chauffeurs-uber-de-banlieue-entre-miracle-et-mirage-23-12-2016-6488487.php>

<sup>133</sup> Transports : les VTC prêts à se rebeller [http://www.francetvinfo.fr/france/greve-des-taxis/transports-les-vtc-prets-a-se-rebeller\\_1296703.html](http://www.francetvinfo.fr/france/greve-des-taxis/transports-les-vtc-prets-a-se-rebeller_1296703.html)

tarification, que c'est un sujet économique. Mais au-delà de ce constat, y a-t-il des causes sociologiques ?

***B - Une analyse stratégique appliquée au conflit entre les chauffeurs VTC et Uber :***

Nous utiliserons les outils de l'analyse stratégique des organisations pour mettre en lumière les enjeux, les ressources et les stratégies des acteurs du conflit.

## 1 – Les acteurs : enjeux, ressources et stratégies :

Acteurs	Enjeux	Ressources	Stratégies
<b>Les dirigeants d'Uber</b>	<p>Être en situation monopolistique sur le marché du transport public particulier de personnes</p> <p>Faire appliquer les mêmes procédures dans tous les pays, la même qualité de service</p>	<p>Maîtriser la distribution des courses (algorithme), le système de notation, le prix, les commissions</p> <p>Pas de gestion des ressources humaines, pas de dialogue social</p>	<p>Déconnecter les chauffeurs qui ont une mauvaise notation</p> <p>Baisser les prix pour capter de nouveaux consommateurs</p> <p>Eviter la requalification des chauffeurs en salariés</p> <p>Obligations de moyens pour les chauffeurs (bouteilles d'eau, bonbons, entretien du véhicule, ...) et de résultat (course)</p>
<b>Les jeunes chauffeurs VTC</b>	<p>Avoir un chiffre d'affaires suffisant pour vivre de son métier</p> <p>Avoir un emploi stable</p>	<p>Utilisation de l'application Uber qui représente 80% du marché</p> <p>Location ou achat d'un véhicule, entretien du véhicule et présentation</p>	<p>Tout est prévu par les procédures et les algorithmes, pas de possibilité d'adaptation</p> <p>Eviter les courses avec un prix trop faible pour ne pas conduire à perte</p>
<b>Les chauffeurs VTC des anciennes grandes remises</b>	<p>Être réellement indépendant en développant sa propre clientèle</p>	<p>Développent leur propre clientèle en plus des applications</p> <p>Qualité de service</p>	<p>Défendre le métier de la grande remise, revenir à la situation d'avant 2009, créer des collectifs de chauffeurs pour se défendre face aux applications</p>
<b>Les chauffeurs LOTI</b>	<p>Acquérir un métier sans validation des qualifications</p>	<p>Utilisent des applications mais il existe un lien de subordination avec la société qui les emploie</p> <p>Utilisent le véhicule de la société</p>	<p>Faire reconnaître leur statut issu d'un contournement de la loi</p>

## 2 – La zone d’incertitude :

Pour Michel Crozier, le pouvoir n’est pas toujours là où on le croit car certaines organisations ont des contre-pouvoirs<sup>134</sup>. Il faut regarder comment les personnes font usage des règles et des représentations, pourquoi ils les contournent et ne se limitent pas à les mettre en œuvre. Les acteurs ont une marge d’interprétation. Quelles stratégies sont mises en place par les acteurs pour intégrer leur point de vue dans une situation ? Le flou dans les règles est une « zone d’incertitude » pour Michel Crozier. L’autorité nous est conférée par un statut, par une institution qui dépasse la personne en elle-même. Le pouvoir est lié à des situations dans lesquelles on a de l’influence. Ainsi, pour Michel Crozier, avoir du pouvoir c’est avoir la capacité à influencer le comportement d’autrui.

Quand Uber propose une course suite à la demande d’un client, est ce que le chauffeur va l’accepter ? Le chauffeur est totalement dépendant d’Uber pour avoir suffisamment d’activité (Uber maîtrise 80% du marché) alors qu’en théorie il est indépendant en raison de son statut juridique (microentreprise, société anonyme, ...). Il existe une relation de dépendance économique et une forme de subordination numérique. En effet, si le chauffeur a une mauvaise notation, il est déconnecté pendant trois semaines de la plateforme avant d’avoir une décision de retour ou d’exclusion définitive. Cette déconnexion est opérée sans dialogue préalable, elle est quasi-mécanique. Mais ce type de décision crée une zone floue car nous ne sommes pas là dans le cadre d’un dialogue commercial équilibré. Le chauffeur sait que ce type de décision est contestable. Aussi, face à ce modèle techniciste, où le travail réalisé doit être équivalent au travail prescrit, le chauffeur met en place des stratégies d’évitement pour tenter de garantir son indépendance. Il va agir pour réduire ses coûts, par exemple en ne mettant plus de costume, de bonbons et de bouteilles d’eau dans la voiture. Il va agir pour multiplier ses sources de revenus en se connectant à plusieurs applications. Les chauffeurs utilisent le peu de marges de liberté dont ils disposent pour faire des choix qui ont un impact sur l’organisation globale. Compte tenu du faible prix des courses, les chauffeurs vont aussi maximiser le nombre d’heures de conduite et donc prendre des risques pour eux-mêmes en

---

<sup>134</sup> Michel Crozier, Erhard Friedberg. L’acteur et le système. Paris : Points, [1977].

raison de la fatigue qui s'accumule. Il n'y a pas d'études aujourd'hui sur les risques psychosociaux chez ces chauffeurs, et peu sur l'accidentologie, mais on peut craindre que ces risques soient importants. Dans nos échanges avec les chauffeurs, nous constatons que le coût de l'assurance professionnelle augmente en raison de cette accidentologie plus forte dans le secteur du VTC.

La tenue vestimentaire est un élément important de l'identification. Les jeunes chauffeurs conduisent parfois sans être en costume cravate. La cause de tout cela serait la paupérisation générée par la plateforme Uber. Comment peut-on conduire en costume-cravate si on n'a même plus les moyens d'entretenir son véhicule ? On voit donc que la tension entre le modèle techniciste d'Uber, les prescriptions, et la réalité que vivent les chauffeurs, leurs possibilités, créent les conditions de l'émergence de collectifs de solidarité. « *L'activité de travail peut aussi se trouver incarcérée en toute liberté* »<sup>135</sup> comme le souligne Yves Clot, psychologue du travail, qui a analysé d'autres situations qui pourraient être utilisées pour notre étude comme celle des travailleurs de l'Usine LU qui sont confrontés à une forme « *d'activité empêchée* » entre le prescrit et le réalisé. Pour incarner notre démonstration, nous pouvons prendre l'exemple d'une vidéo de guide du partenaire proposée par Uber aux chauffeurs VTC. Dans cette vidéo<sup>136</sup> de 15 mn, Uber donne des conseils aux chauffeurs pour être classés « 5 étoiles ». Il est indiqué ce qu'il faut dire au client, qu'il faut bien connaître la ville pour éviter les détours, éviter le parfum trop fort, faire attention aux détails, prévoir un chargeur de portable pour les clients, être à l'heure, avoir une voiture propre, avoir une bonne présentation, être prudent, garder le sourire, ouvrir la porte au passager, éviter les débats, répondre au client s'il appelle, donne des conseils de sécurité (ceinture de sécurité, entretiens du véhicule, ... En cas de problème, le support Uber peut répondre. Dans ce cas, une rubrique "safety" est accessible depuis un smartphone.

Ainsi, tout est prescrit jusqu'au niveau de parfum ! La zone d'incertitude existe dans le décalage entre le travail prescrit par un modèle techniciste, le « bien faire », et le travail réalisé par le chauffeur qui essaie de minimiser ses coûts et de maximiser son chiffre d'affaires.

---

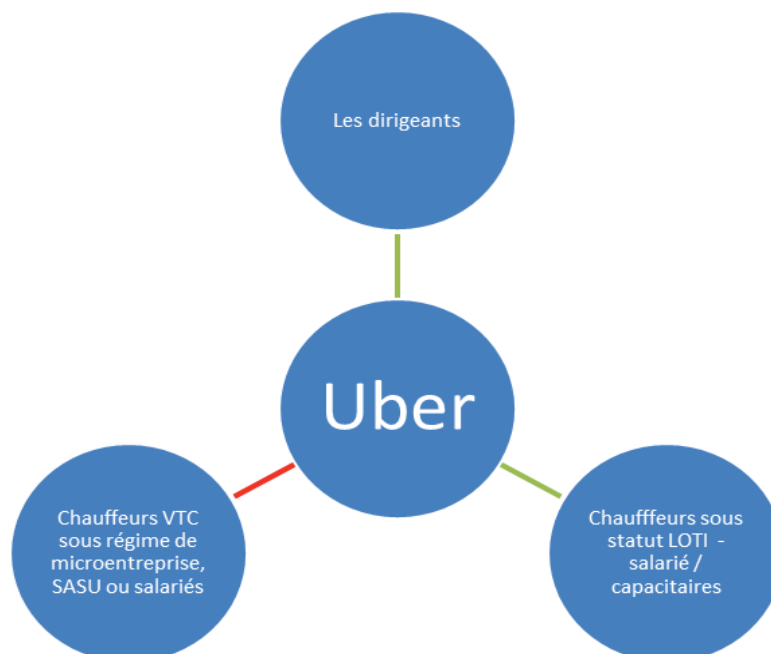
<sup>135</sup> Yves Clot. Le travail à cœur Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris : La Découverte, 2015 [2010], p.69.

<sup>136</sup> <http://www.chauffeur-uber.ch/fonctionnement/guide-du-partenaire/>

### 3 - Le sociogramme :

Sur la base de l'analyse des enjeux, ressources et stratégie des acteurs, et de la définition de la zone d'incertitude, le sociogramme (par opposition à l'organigramme, qui est un système idéalisé) met en exergue les rapports de coopérations réels. Les relations de conflit sont matérialisées en rouge et les relations de coopération en vert. Les dirigeants d'Uber sont à la fois basés à San Francisco, là où sont prises toutes les décisions stratégiques, et en France là où une équipe dirigeante applique la politique de la multinationale. Les chauffeurs VTC sont pour l'essentiel des indépendants, qui exercent en microentreprise (autoentrepreneurs) ou en société, et des salariés d'entreprises, mais ils sont très minoritaires. Les chauffeurs LOTI sont des capacitaires, entrepreneurs, ou des salariés qui nouent un contrat de travail avec des capacitaires.

Sociogramme des relations entre les dirigeants d'Uber, les chauffeurs VTC sous régime de microentreprise, SASU ou salariés, les chauffeurs sous statut LOTI salarié / capacitaires.



L'analyse stratégique nous montre qu'il existe une zone d'incertitude dans laquelle s'est sans nul doute construite une relation de tension entre le modèle techniciste d'Uber et le vécu des chauffeurs sur le terrain. En effet, les chauffeurs

VTC contestent le montant des commissions prélevées par Uber sur leurs courses, mais aussi un travail prescrit par la plateforme qui ne peut être réalisé compte tenu du manque de moyens des chauffeurs en raison d'un prix moyen des courses trop faible.

### ***C - Une analyse culturelle appliquée au conflit entre les chauffeurs VTC et Uber :***

À partir d'enquêtes menées dans des entreprises publiques et privées, le sociologue Renaud Sainsaulieu<sup>137</sup> a étudié la question du pouvoir dans les organisations, et une dimension plus informelle du travail qui concerne l'identité, les normes qui circulent dans les groupes au sein de l'entreprise. C'est une analyse de la subjectivité au travail c'est-à-dire « *des processus identitaires très différents en fonction des moyens dont disposent les individus pour obtenir la reconnaissance d'autrui. Autrement dit, l'identité au travail dépend des conditions d'accès au pouvoir dans les interactions de travail* »<sup>138</sup>. A travers sa théorie de l'identité culturelle, l'intuition de Renaud Sainsaulieu est que l'entreprise n'est pas que le réceptacle des cultures externes à l'entreprise, c'est un lieu de socialisation secondaire. L'entreprise peut alors être vue comme un lieu d'apprentissage culturel à travers des normes, des valeurs, des représentations collectives. Cette théorie pose aussi la question de la reconnaissance au travail. Nous nous proposons de nous appuyer sur cette théorie et sa méthodologie pour mieux comprendre le rôle des acteurs dans le conflit qui oppose les chauffeurs VTC à Uber. Dans ce cadre, nous aurons deux niveaux d'analyse des cultures. Le premier niveau repose sur les groupes sociaux, l'identité au travail, représentés par les dirigeants d'Uber, les jeunes chauffeurs VTC et les « anciens ». Le second niveau repose sur l'entreprise à travers sa propre culture.

---

<sup>137</sup> Renaud Sainsaulieu. L'Identité au travail. Paris : Presses de Sciences po., 3ème éd, 1988 [1977].

<sup>138</sup> Norbert Alter, Jean-Louis Laville. La construction des identités au travail. Sciences Humaines, mensuel n°149, le 1er mai 2004 [https://www.scienceshumaines.com/la-construction-des-identites-au-travail\\_fr\\_4063.html](https://www.scienceshumaines.com/la-construction-des-identites-au-travail_fr_4063.html)

## 1 - Les groupes sociaux et l'identité au travail : L'identité culturelle selon Renaud Sainsaulieu

Tout d'abord, dans la théorie de l'identité culturelle au sens de Renaud Sainsaulieu, les rapports de pouvoir sont producteurs d'identité collective, de cultures organisationnelles. Ainsi, le pouvoir d'Uber sur les chauffeurs est très fort, ce qui incite les chauffeurs à affirmer leur propre identité. C'est un système techniciste où la technique est conçue comme une vérité, donc il n'y a rien à négocier, rien à consulter. Il faut appliquer. Le pouvoir ne repose pas sur la cohésion du groupe mais sur des ressources individuelles (disponibilité des chauffeurs) et collectives (application numérique). La culture devrait être celle de la solidarité démocratique. Le numérique est ici un « *dispositif* », « *une discipline du corps et des esprits* » au sens de Michel Foucault<sup>139</sup>, un système de surveillance invisible. La notion de dispositif présente trois caractéristiques principales : le dispositif est fondamentalement hétérogène, le dispositif combine du matériel et de l'immatériel, le dispositif est l'expression d'un rapport de pouvoir, d'un rapport de force.

Ensuite, dans la théorie de l'identité culturelle au sens de Renaud Sainsaulieu, le groupe de pairs est un espace de socialisation et d'identification collective. Dans le cas d'Uber, il y a transmission de repères professionnels et de normes de comportement dans les différents groupes sociaux. Pour les jeunes qui arrivent dans le métier, c'est la survie par ce métier face au chômage car beaucoup viennent des zones urbaines défavorisées et fortement frappées par le chômage en région parisienne. Pour les anciens, la grande remise avait l'image de la qualité, du luxe, bien rémunéré. Le secteur de la grande remise est représenté par des sociétés qui utilisent des voitures haut de gamme, voire de luxe, et qui mettent l'accent sur la qualité du service et la qualification des chauffeurs. Le niveau de prix pratiqué par ces entreprises correspond à la qualité du service rendu. On peut par exemple se référer au site internet de l'académie Chabé de l'entreprise de grande remise Chabé qui définit la grande remise par ses références historiques « *Ainsi, la grande remise était réservée aux carrosses des personnes les plus importantes et pour les grandes occasions, tandis que la petite remise était le lieu de stockage des carrosses destinés aux passagers de moindre importance* »<sup>140</sup>. Les chauffeurs de la grande

---

<sup>139</sup> Michel Foucault. Surveiller et punir. Paris : Gallimard, 1993 [1975].

<sup>140</sup> <http://www.academie-chabe.com/lhistoire-vtc/>



remise coexistaient avec les taxis, sans conflit. Face à l'absence de dialogue social et de gestion des ressources humaines d'Uber, il y a un renforcement des collectifs informels avec des représentants « durs » dans leurs revendications. Ces collectifs créent des solidarités entre les chauffeurs et une identité commune face à ce qu'ils ressentent comme une exploitation d'Uber. On pourrait même se demander si face au technicisme, il n'y a pas une tentative de prise de pouvoir par le terrain des chauffeurs à travers des représentants « durs » dans la prise de parole dans l'espace public ? Les chauffeurs ont développé une forte solidarité entre pairs par une identification horizontale impulsée par les chauffeurs des anciennes grandes remises et ont développé une identification verticale derrière des leaders syndicaux ou associatifs. Si les chauffeurs ont un pouvoir individuel d'infléchir leurs conditions de travail qui est très limité face au modèle techniciste d'Uber, ils compensent aujourd'hui cela par les luttes collectives.

## **2 - Les groupes sociaux et l'identité au travail : L'identité culturelle selon Claude Dubar**

Enfin, dans la théorie de l'identité culturelle au sens de Claude Dubar<sup>141</sup>, il existe un lien entre les identités et la reconnaissance institutionnelle. Les offres de reconnaissance ne coïncident pas nécessairement avec les attentes des individus et des groupes professionnels. Pour les jeunes, c'est « l'entreprise de soi », le rôle narratif au sens du chercheur Christian Salmon<sup>142</sup>. Cela s'inscrit dans le courant néolibéral, et le concept d'identité narrative développé par Anthony Giddens<sup>143</sup>. Il s'agit ainsi de se construire un statut dans la société à travers la création de sa propre entreprise, de son propre emploi. Pour « les anciens », il faut surtout être indépendant et développer sa propre clientèle, défendre la qualité et non pas la massification, on est plus dans l'identité par le métier, par le collectif. D'ailleurs, le secrétaire général de l'UNSA-VTC, Sayah Baaroun, se présente dans la presse

---

<sup>141</sup> Claude Dubar. *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin, 1996.

<sup>142</sup> Christian Salmon. *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte, 2008 [2007].

<sup>143</sup> Anthony Giddens. *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age*. Stanford – California : Stanford University Press, 1991, p. 54.

comme chauffeur de grande remise<sup>144</sup>. La reconnaissance entre « les anciens » et les jeunes se fait par la conception même du métier, par des codes vestimentaires (costume, cravate, chemise blanche). Mais l'offre de reconnaissance des « anciens » ne coïncident pas avec l'identité proposée par l'entreprise, celle du chauffeur non professionnel, d'un métier accessible à tous sans contrainte et d'un prix le plus bas possible qui ne répond plus aux critères de qualité. On pourrait se demander si les « anciens » ne vivent pas la paupérisation des plus jeunes dans leur métier comme une forme de déclassement social.

### **3 – Institution, organisation et groupe de pairs : l'identité culturelle**

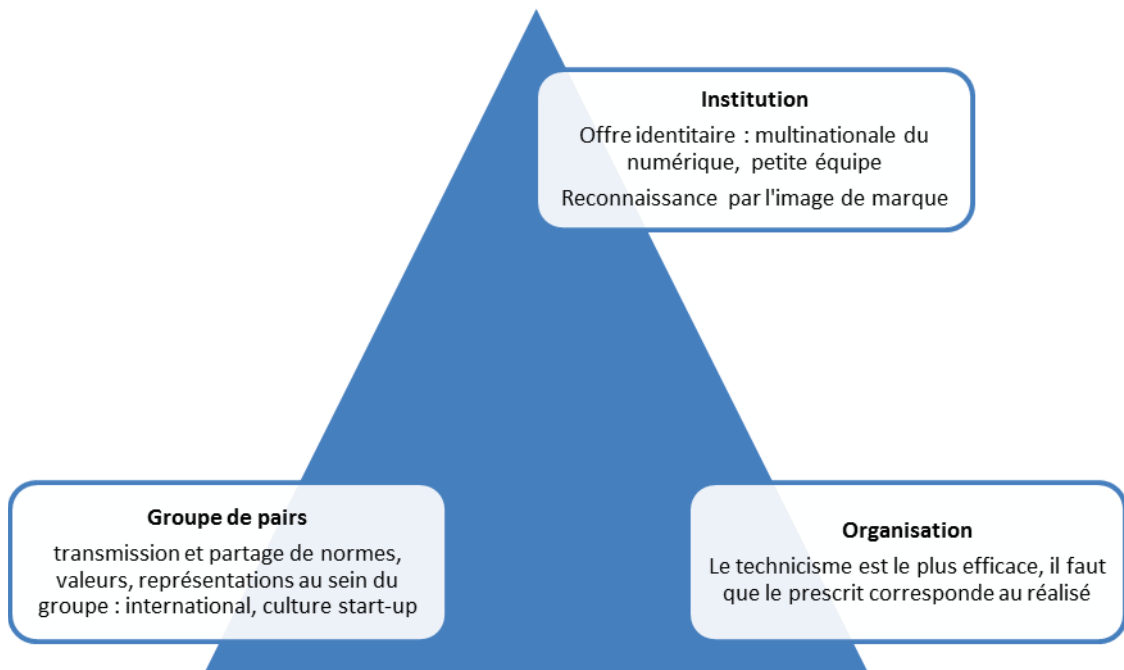
Après cette analyse, nous allons distinguer les dirigeants, les jeunes chauffeurs et « les anciens » à travers la distinction : institution, organisation et groupe de pairs.

Les dirigeants sont dans la disruption et le contrôle. Ils sont dans la disruption à travers le positionnement porté par la multinationale Uber vis-à-vis des États. Basé à San Francisco, Travis Kalanick, créateur d'Uber et PDG de l'entreprise, n'hésite pas à défier les États et leurs régulations pour imposer un état de fait à l'État de droit. Il mobilise des moyens très importants en lobbying et en stratégies d'influence. L'image de marque de l'entreprise s'est construite en opposition aux taxis. Les équipes dirigeantes nationales ont très peu de marges de manœuvre, tout est défini à San Francisco. L'entreprise est dans le contrôle à travers le travail prescrit aux chauffeurs par les algorithmes.

---

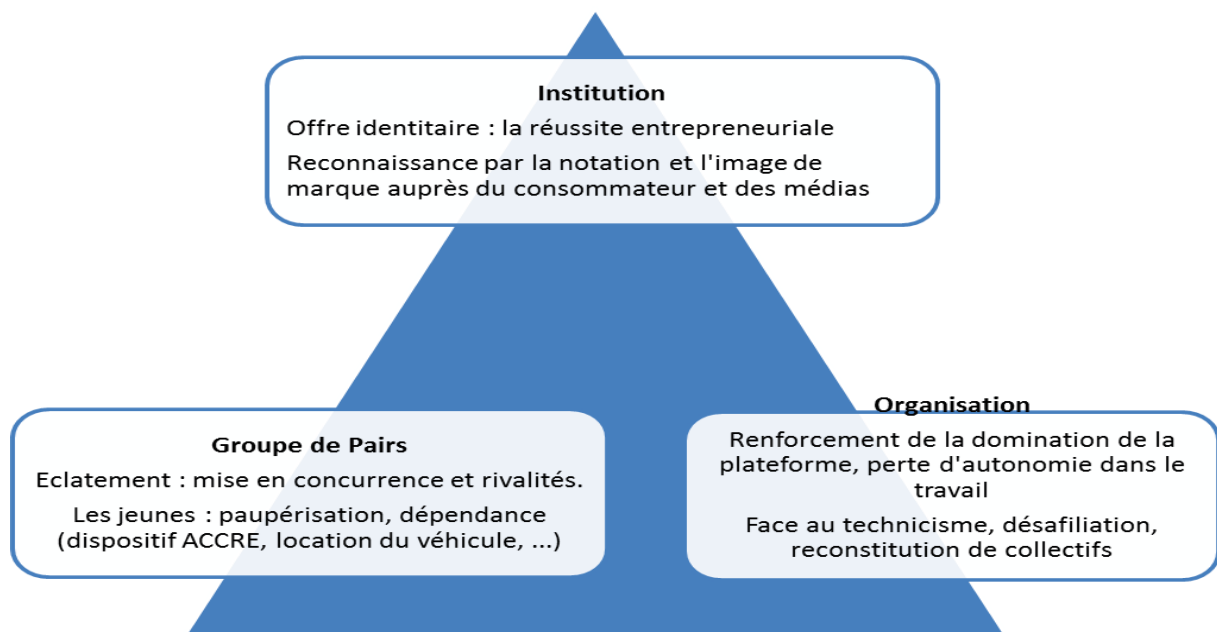
<sup>144</sup> Christophe Alix, *VTC contre Uber : les questions qui fâchent*, Libération, 19 février 2017, [http://www.liberation.fr/futurs/2017/02/19/vtc-contre-uber-les-questions-qui-fachent\\_1549627](http://www.liberation.fr/futurs/2017/02/19/vtc-contre-uber-les-questions-qui-fachent_1549627)

## L'identité culturelle des dirigeants.



Les jeunes chauffeurs VTC s'identifient dans le « *moi-entreprise* »<sup>145</sup>, c'est-à-dire dans une forme d'identité narrative liée à leur situation sociale de départ. Créer son entreprise correspondrait à une réussite, la réalisation de soi passerait par la création d'une entreprise.

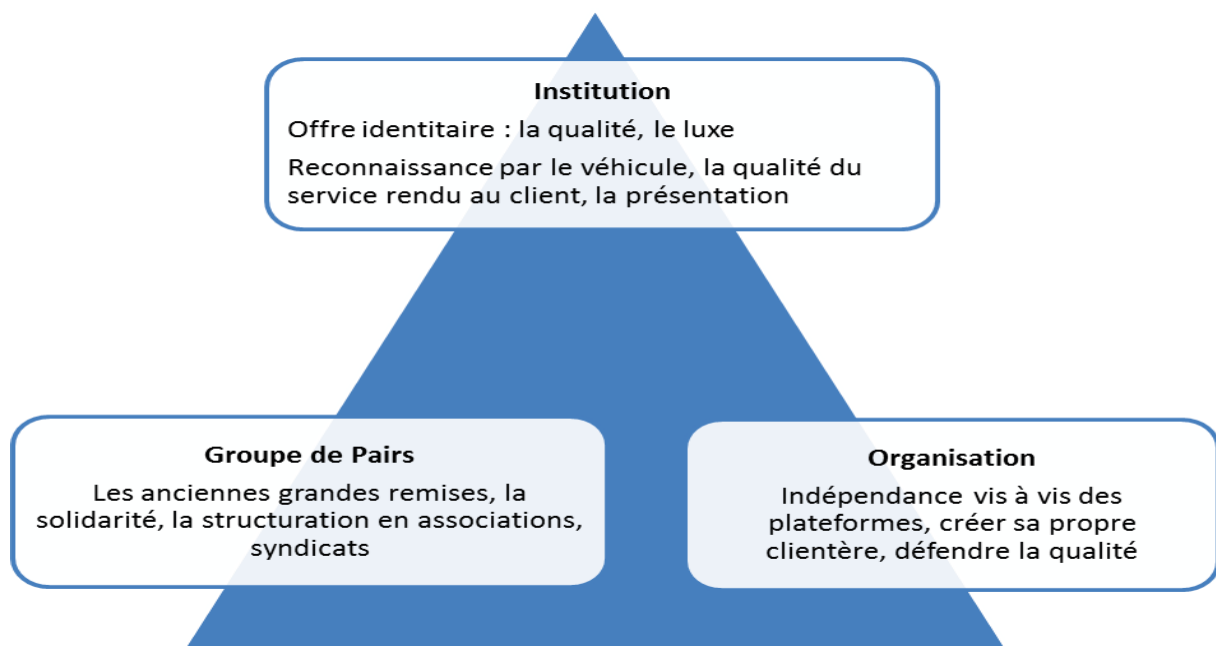
## L'identité culturelle des jeunes chauffeurs VTC.



<sup>145</sup> Sarah Abdelnour. Ibid.

Les « anciens » de la grande remise s'identifient dans le « nous-entreprise », c'est-à-dire le collectif dans lequel existent des solidarités, des protections et une identité commune autour d'un métier qui porte la qualité du service rendu aux consommateurs. C'est un « nous » communautaire. On peut d'ailleurs se référer au sociologue Richard Sennett pour qui le « nous » peut être un acte d'autoprotection : « C'est assurément une loi quasi universelle ; le « nous » peut être employé comme une défense contre la confusion et la dislocation »<sup>146</sup>.

L'identité culturelle des « anciens » de la grande remise.



Au lancement d'Uber, la plateforme est allée chercher les chauffeurs des anciennes grandes remises en promettant des courses à un niveau de prix correspondant à la qualité. Les jeunes, confrontés au chômage, y ont vu une promesse de réussite à travers l'entrepreneuriat et un niveau de vie supérieur. Face à la paupérisation des jeunes chauffeurs, les « anciens » leur ont donné les clés et une reconnaissance : s'organiser collectivement, revendiquer, organiser son indépendance. L'absence de dialogue social et de politique des ressources

---

<sup>146</sup> Richard Sennett. Ibid., p. 196

humaines pour prendre en compte l'expression, l'écoute et les besoins des indépendants, a créé les conditions de l'émergence d'un conflit.

Comme le défend Yves Clot, pour avoir un « *travail bien fait* », il faut prendre « *soin du travail* ». Il faut du dialogue, des confrontations. Selon lui, « *le déni du conflit n'est pas sain* »<sup>147</sup> et c'est pourtant ce qu'a fait Uber. S'ajoute à ce déni, la non prise en compte par Uber de l'identité même du métier de chauffeur des anciennes grandes remises. Or, « Le « *bien faire* » indexé sur une tradition professionnelle vivante est donc le lest du « bien-être »<sup>148</sup>. ». On peut se demander si, à travers ce conflit, on est passé de la volonté d'un collectif de pensée « numérique », volonté d'Uber à travers le mouvent d'uberisation, à une communauté de pensée, non soumis à la contrainte de la pensée ? Ces concepts renvoient à la thèse du sociologue Ludwik Fleck<sup>149</sup>. Comme le montre Mary Douglas<sup>150</sup>, la thèse de Ludwik Fleck permet d'avancer que les individus ne sont presque jamais conscients du style de pensée dominant qui s'exerce sur eux. Il a fallu sans doute l'éclairage des « anciens » pour que les jeunes chauffeurs puissent prendre conscience des risques qu'ils encourraient. Uber n'est-il pas un produit culturel de notre époque, le symbole de « *l'industrie culturelle* » au sens de Théodore Adorno et Max Horkheimer<sup>151</sup> ?

Nous pensons que les acteurs ne pourront sortir de ce conflit latent qu'en prenant en compte les acteurs du dialogue social informel, et donc en particulier « les anciens ». Mais les plateformes sont méfiantes vis-à-vis d'eux car ils sont beaucoup plus indépendants que les jeunes chauffeurs. Uber a été créé par des ingénieurs. Mais un algorithme qui s'inscrit uniquement dans le travail prescrit peut-il être suffisant face aux identités, aux cultures, aux transmissions qui s'opèrent entre les individus, entre les groupes de pairs ? Pour « soigner le travail », il faut des institutions justes selon Yves Clot : « *Le travail « bien fait » avec et pour autrui a besoin d'institutions justes, c'est-à-dire à la fois équitables et crédibles pour s'accorder et s'opposer régulièrement sur les critères à retenir pour en « prendre soin ».* Dans ce genre d'institutions, ce qu'on partage est moins intéressant que ce qu'on ne partage pas car c'est aux limites de ce qu'on sait faire ou de ce qu'on sait

---

<sup>147</sup> Yves Clot. Ibid. p. 175.

<sup>148</sup> Yves Clot. Ibid. p. 177.

<sup>149</sup> Ludwik Fleck. Genèse et développement d'un fait scientifique. Paris : Flammarion, 2008 [1935].

<sup>150</sup> Mary Douglas. Comment pensent les institutions. Paris : La Découverte, 2004 [1986].

<sup>151</sup> Max Horkheimer, Theodor Adorno. La Dialectique de la Raison : Fragments philosophiques. Paris : Gallimard, [1983].

*dire ensemble qu'on rencontre le réel pour de bon. C'est là aussi qu'on peut « prendre » le travail à cœur. »*<sup>152</sup>. Si le conflit est né du contournement de la loi LOTI, les facteurs d'émergence sont sociologiques à l'intérieur de la population des chauffeurs VTC comme le montre notre analyse stratégique et culturelle. C'est un phénomène social. On pourrait même se demander si cela ne renvoie pas à l'imaginaire du sweating system de la fin du XIXème siècle. Après les Sweatshop, aurait-on des Sweatcar ?

Comme le suggère l'OIT, une des priorités doit être pour les entreprises de : *« Renforcer la négociation collective. La négociation collective permet de prendre en considération les circonstances particulières d'un secteur ou d'une entreprise et est donc bien adaptée pour contribuer à la réduction des éléments d'insécurité dans l'emploi atypique. Toutefois, cela suppose de renforcer la capacité des syndicats à cet égard, notamment par l'organisation et la représentation des travailleurs engagés dans l'emploi atypique »*<sup>153</sup>. Il est donc essentiel de prendre en compte ces nouveaux acteurs dans l'entreprise étendue et non pas seulement dans une relation donneuse d'ordre – prestataire. Nous avons rencontré Emilie Le Goff, PDG de Troops.fr, si les intérimaires sont pris en compte dans le dialogue social, comme le prévoient les textes au prorata de leur présence dans l'entreprise (accord d'entreprise ou convention collective), il n'existe rien aujourd'hui dans les cadres institutionnels pour les travailleurs indépendants. Le responsable de l'application Marcel Cab, que nous avons rencontré, a choisi de mettre en place des groupes de travail avec les chauffeurs indépendants pour favoriser l'écoute et l'expression de ces derniers. L'image de cette plateforme est d'ailleurs bonne chez les chauffeurs.

Si traditionnellement les indépendants sont représentés par des syndicats patronaux comme l'U2P pour les artisans, commerçants et professions libérales, les microentreprises sont peu représentées. Elles sont le plus souvent aujourd'hui regroupées dans des associations comme l'Union des autoentrepreneurs (UAE), la Fédération des autoentrepreneurs (FDAE) ou Entrez votre vie, et un syndicat l'Union syndicales des Micro-Entrepreneurs (USME). Aux Etats-Unis, la Freelancers Union<sup>154</sup> représente les travailleurs indépendants. Les syndicats de salariés tentent

---

<sup>152</sup> Yves Clot. Le travail à cœur Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris : La Découverte, 2015 [2010], p. 185

<sup>153</sup> Organisation Internationale du Travail, ibid p. 5

<sup>154</sup> Freelancers Union. - The Work Revolution: How Freelancers Got a Union. - 5 novembre 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=bHwMf5yj2AU>

aujourd'hui d'attirer les travailleurs indépendants à travers différentes stratégies comme le montre l'interview croisée de responsables de la CGC, de la CFDT, de FO, de l'UGICT-CGT et de la CFTC dans la Revue Personnel de mai 2017<sup>155</sup>. Chacun a bien conscience que les mutations de l'emploi vont conduire à une grande réorganisation du travail et que les organisations syndicales doivent y prendre part. C'est le cas par exemple de la CFDT avec la F3C et sa plateforme de services. La CFDT a même fait évoluer sa sémantique en parlant des travailleurs, et non plus seulement des salariés, lors de son congrès de Marseille. Ou encore avec l'UNSA qui s'est particulièrement impliquée dans le conflit des chauffeurs VTC face à Uber. Dernièrement, Force Ouvrière a créé FO-VTC. Nous avons rencontré Jean-Claude Mailly, Secrétaire général du syndicat Force Ouvrière, qui nous avait indiqué avoir créé un groupe de réflexion sur les indépendants au sein même du syndicat Force Ouvrière. De même que Philippe Louis, Président de la CFTC, que nous avons également rencontré. Il nous a remis à cette occasion son dernière livre<sup>156</sup> dans lequel il défend un statut du travailleur, de l'actif, qui prenne en compte les indépendants. Si la question des cadres institutionnels à créer reste posée, les entreprises sont pour le moment peu impliquées dans le dialogue social avec les travailleurs indépendants. On pourrait s'appuyer sur les exemples des gérants non-salariés de succursales alimentaires ou les agents généraux d'assurance, qui sont des indépendants et qui disposent de cadres institutionnels pour le dialogue social à travers un accord collectif national pour les premiers<sup>157</sup> et d'un accord interprofessionnel pour les seconds<sup>158</sup>.

À travers l'exemple du dialogue social, nous avons vérifié notre troisième hypothèse. Une faible prise en compte par les ressources humaines des nouveaux enjeux posés par la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises peut aboutir à des conflits. La prise en compte de cette relation par les ressources humaines est essentielle pour saisir les opportunités et réduire les menaces qui

---

<sup>155</sup> Sylvie Aghabachian. Les syndicats anticipent la disruption. – Personnel, n° 578, mai 2017, pp 70 – 71.

<sup>156</sup> Philippe Louis. Vive le social 3.0 !. Paris : Editions Salvator, 2016, pp. 103-114.

<sup>157</sup> Avenant n° 53 du 14 octobre 2009 à l'accord du 18 juillet 1963

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do;jsessionid=A96D0A553F44E14D55CA8F75EEDEFB8C.tpdjo08v\\_3?cidTexte=KALITEXT000021980544&idArticle=KALIARTI000021980548&dateTexte=&categorieLien=id](https://www.legifrance.gouv.fr/affichIDCCArticle.do;jsessionid=A96D0A553F44E14D55CA8F75EEDEFB8C.tpdjo08v_3?cidTexte=KALITEXT000021980544&idArticle=KALIARTI000021980548&dateTexte=&categorieLien=id)

<sup>158</sup> Accord interprofessionnel DÉVELOPPEMENT DU DIALOGUE SOCIAL ET DU PARITARISME DANS LE SECTEUR DES PROFESSIONS LIBÉRALES ACCORD DU 28 SEPTEMBRE 2012 [http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/boccc/pdf/2012/0049/boc\\_20120049\\_0000\\_0022.pdf](http://www.journal-officiel.gouv.fr/publications/boccc/pdf/2012/0049/boc_20120049_0000_0022.pdf)

peuvent apparaître. Dans cette perspective, il convient d'analyser les différentes menaces et opportunités qui s'inscrivent dans la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises.



## **IV – Les menaces et les opportunités de la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises : de nouveaux enjeux pour les ressources humaines et des choix à faire.**

La relation entre les entreprises et les nouvelles formes d'emploi, et en particulier avec les travailleurs indépendants, créent de nouvelles menaces et de nouvelles opportunités pour les entreprises. Elles n'ont parfois pas conscience des potentialités, comme des risques. C'est pourtant bien leur écosystème qui se transforme aujourd'hui et la nature même de la relation entre les employeurs et les travailleurs. En témoigne la dernière étude menée par Cornerstone, Féfaur et l'ANDRH<sup>159</sup> sur la gestion des talents, à la présentation de laquelle nous avons participé le 9 mars 2017 à Paris. Cette étude montre que seules 0,8% des personnes interrogées dans les services des ressources humaines prennent en compte la notion d'entreprise étendue dans le cadre de la gestion des talents, et donc des politiques de recrutement ou de fidélisation. L'entreprise étendue<sup>160</sup> doit être considérée comme une entreprise sans frontière avec l'extérieur. Dans cette conception, l'entreprise ne se limite pas à ses salariés, à ses dirigeants mais elle prend aussi en compte ses partenaires, ses fournisseurs et ses clients. Pour exemple, l'Oréal a intégré ce concept dans sa stratégie d'entreprise. Cela suppose la coopération et la coordination des acteurs en interaction dans l'écosystème de l'entreprise. La diversité du capital humain en interaction avec l'entreprise peut être considéré, dans ce cadre, comme un facteur de performance. Pour exemple, le groupe La Poste, qui à travers sa filiale Stuart, travaille avec des indépendants. Ce groupe fait coexister des emplois publics, des emplois privés et des nouvelles formes d'emploi. Cet écosystème peut être composé par les salariés des sous-traitants, comme des travailleurs indépendants et de leur tiers de confiance, c'est-à-dire par les nouvelles formes d'emploi.

Ce sont donc des enjeux pour les ressources humaines qui sont peu appréhendés car considérés comme marginaux. Les ressources humaines ne sont pas aujourd'hui au cœur des relations avec les indépendants. Ces relations sont

---

<sup>159</sup> ANDRH, Féfaur, Cornerstone, La gestion des talents dans les entreprises françaises, Edition 2017, <http://www.andrh.fr/content/download/69496/1501350/file/La%20gestion%20des%20talents%20dans%20les%20entreprises%20françaises%202017.pdf>

<sup>160</sup> Mario Capraro, Gérard Baglin. L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs. Paris : Presses Universitaires de Lyon, 2003.

essentiellement gérées par les managers ou par la fonction achat dans les grandes entreprises.

À travers les nombreuses rencontres que nous avons eues avec des acteurs des directions générales, des ressources humaines ou du dialogue social, ainsi qu'avec des travailleurs indépendants, nous distinguerons les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises. Nous mettrons en lumière les nouveaux enjeux pour les ressources humaines.

### ***A - Des forces et des faiblesses dans la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises :***

La relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises comporte des forces et des faiblesses comme nous l'avons à travers différentes situations étudiées. Il est essentiel de bien les identifier pour que les ressources humaines puissent apporter les réponses utiles dans un objectif de performance, de développement du capital humain et du capital social de l'entreprise.

#### **1 - Flexibilité, coût et compétences : les forces de la relation avec les travailleurs indépendants**

Tout d'abord, une des premières forces de l'apport des indépendants s'incarne à travers l'accès à de nouveaux talents disponibles dans l'écosystème de l'entreprise. En effet, les entreprises peuvent faire appel à des personnes très qualifiées, sur des périodes courtes et bénéficiant d'une expérience incontestable. L'apport de nouvelles compétences par les échanges entre les salariés et les indépendants au sein de l'entreprise, ou par le cumul d'activités des pluriactifs, peut conduire à un accroissement de la performance de l'entreprise. Ce sont des ressources de recherche et de développement.

Comme nous l'avons vu, cette recherche de talents est incarnée par les plateformes de matching qui se spécialisent dans des domaines ou des secteurs, et mettent en avant la qualification des travailleurs indépendants qu'elles mettent en relation avec les entreprises. Les tiers-employeurs, sociétés de portage salarial et

coopératives d'activités, réunissent de nombreux « entrepreneurs-salariés » qui disposent des compétences et certifications demandées par les entreprises. C'est une main d'œuvre flexible pour l'entreprise puisque la nature de la relation entre l'entreprise et le travailleur indépendant est une relation commerciale sur la base d'un contrat commercial limitée dans le temps par nature. Ce contrat va comprendre le prix de la prestation, sa durée, ses objectifs, les critères d'évaluation notamment.

Par ailleurs, la recherche de flexibilité par l'externalisation s'inscrit dans une tendance de fond dans les entreprises comme le souligne Jean-Pierre Gaudard<sup>161</sup>. En effet, cette flexibilisation s'est développée avec la recherche par les entreprises de gains de productivité et par la montée de la quête d'autonomie des personnes. Pour lui, l'autonomie et le système salarial sont contradictoires car dans ce système l'entreprise repose sur la hiérarchie, le conformisme et l'autoritarisme. L'autonomie s'oppose au modèle de l'organisation scientifique du travail de Taylor, au compromis fordiste où la loyauté du salarié envers son employeur était récompensée par la sécurisation de sa situation par un contrat de travail à durée indéterminée. Chacun sait qu'un CDI ne protège plus. Et la montée des demandes de transformation en entreprises libérées montre que les attentes des salariés vont vers plus d'autonomie, plus de reconnaissance et plus de sens. À l'heure du « Time To Market » et de la nécessité de répondre rapidement aux besoins du consommateur, l'accès à une main d'œuvre externalisée et s'inscrivant dans une relation commerciale, constitue une force pour l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises s'adaptent en permanence aux besoins du marché et n'ont pas toujours les capacités de pouvoir intégrer de nouveaux talents en raison du manque de visibilité sur le long terme. Aussi, une TPE, une PME, voire une ETI, auront beaucoup plus recours à des prestataires en capacité de répondre à leurs besoins, sans prendre d'engagement sur la durée.

Enfin, c'est aussi une main d'œuvre à moindre coût compte tenu du niveau de cotisation sociale et des moindres protections individuelles. C'est d'ailleurs une des raisons essentielles du choix des prestataires plutôt que des salariés, dans la recherche de la réduction des coûts dans la production de biens et de services. Toutefois, comme nous le verrons plus loin dans les faiblesses, cela représente une insécurité pour les personnes que l'entreprise doit prendre en compte car elle a une responsabilité sociale et éthique.

---

<sup>161</sup> Jean-Pierre Gaudard, Ibid.

## **2 - La précarisation, le manque de dialogue social et d'engagement, l'affaiblissement de la loyauté : les faiblesses de la relation avec les travailleurs indépendants**

Tout d'abord, les faiblesses peuvent apparaître à travers la précarisation de la population des indépendants, mis en concurrence les uns contre les autres sur un prix de prestation, et confrontés à une volatilité de leur activité. Chacun passe d'une position à une autre, dans un environnement de risque. Or, il existe dans nos sociétés occidentales une montée de l'aversion au risque contrairement aux images répandues. Cela est lié en partie à la polarisation du marché du travail sous l'impact du numérique. L'économiste Tyler Cowen a publié récemment un nouvel ouvrage, *The Complacent Class*<sup>162</sup>, dont lequel il met en avant le phénomène de montée de l'aversion aux risques aux Etats-Unis. Cela se manifeste en particulier par une baisse de deux tiers, depuis les années 1980, du nombre de chefs d'entreprise de moins de trente ans. Selon lui, la digitalisation provoquerait une forme de décélération du changement social et une dualisation sociale entre les plus qualifiés et les moins qualifiés qui ont de plus en plus de difficultés d'avoir accès à l'emploi. Cette situation ne peut conduire, selon lui, qu'à des conflits. Pour le sociologue américain Richard Sennett, « *On demande aux travailleurs de faire preuve de souplesse, d'être prêts à changer sans délai, de prendre continuellement des risques, de s'en remettre toujours moins aux règlements et aux procédures formelles* »<sup>163</sup>. La peur peut ainsi s'inscrire au cœur d'une vie professionnelle sans filets de sécurité. Il ne faut plus opposer indépendance et dépendance car une personne qui compte sur elle-même pour créer son propre emploi est confrontée à une dépendance économique de ses donneurs d'ordre, comme parfois à une nouvelle forme de subordination numérique. Cela interroge de plus en plus les entreprises du point de vue de leur empreinte sociale et de l'éthique. Nous avons ainsi eu l'occasion d'échanger sur ce point avec des acteurs de la SNCF qui réfléchissent aux enjeux de l'économie du partage et des nouvelles formes d'emplois. Face à la précarité, aux incertitudes, il est important de faire appel à des tiers de confiance qui accompagnent la personne. Cela comporte un coût, celui de la sécurité, que chacun doit pouvoir assumer dans la relation

---

<sup>162</sup> Tyler Cowen, *The Complacent Class. The Self-Defeating Quest for the American Dream*. St Martin's Press, 2017

<sup>163</sup> Richard Sennett, *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, 2000 [1998], p. 9

commerciale. Cela pose la question du juste prix de la prestation. Cela engage l'image de marque de l'entreprise à travers une forme de dépendance mutuelle. L'entreprise peut-elle être un lieu de sécurité appuyant sa performance sur une insécurité externalisée sans prendre en compte ses conséquences ?

Ensuite, cela interroge la question de la loyauté qui était la contrepartie de la sécurité apportée par les entreprises aux employés. Le développement des modèles technicistes, d'une nouvelle forme de subordination juridique, n'éteint pas la bureaucratie, bien au contraire. Comme le montre Richard Sennett, l'entreprise comparée à un « archipel d'activités rattachées les unes aux autres »<sup>164</sup>, comme des réseaux, s'inscrit dans le court terme, la logique de projet et l'idée que la routine devient dégradante. Cela interroge les notions d'engagement, de loyauté, d'expérience, qui s'inscrivent forcément dans le temps. Pour Richard Sennett, nous sommes confrontés, en tant qu'individus à trois éléments : la réinvention discontinuée des institutions où toutes les organisations sont mouvantes et réinterrogent le rôle de chacun en permanence, la spécialisation flexible de la production avec le « Time To Market », et la concentration sans centralisation du pouvoir avec l'émergence de nouveaux systèmes de surveillance numérique. Pour Richard Sennett, « *Les travailleurs troquent ainsi une forme de soumission au pouvoir – le face à face – contre une autre qui est électronique* »<sup>165</sup>. Si on ne peut plus être de manière permanente dans l'entreprise, dans ses espaces, comment peut-on se l'approprier et agir sur elle dans un cadre collectif ? Le champ des possibles étant plus grand pour les salariés à travers la possibilité d'exercer une activité indépendante, c'est aussi une faiblesse pour l'entreprise. Elle peut voir ses talents prendre leur indépendance et ainsi faire perdre à l'entreprise des compétences clés alors même qu'elle a investi dans le capital humain interne à travers la formation. C'est le cas par exemple d'ATOS aux Etats-Unis qui est confrontée à des difficultés de recrutement des ingénieurs face à la multitude d'indépendants qui souhaitent le rester, comme nous l'a souligné Laurent Dugas, associé du cabinet de conseil en transformation P-Val. ATOS est obligé de changer son mode managérial pour prendre en compte cette nouvelle réalité qui s'impose à elle : de jeunes informaticiens qui ne veulent pas être salariés et rester « freelance » pour gérer différents projets et ne pas dépendre d'une même entreprise. Cette fuite des talents est une faiblesse car elle n'est pas

---

<sup>164</sup> Richard Sennett, Ibid. p. 26

<sup>165</sup> Richard Sennett, Ibid. p. 80

suffisamment prise en compte. Nous avons pu vérifier par exemple que les politiques de bénéfices et compensations, qui intègrent les comparaisons des salaires à compétences équivalentes sur le marché du travail, ne prennent pas en compte les comparaisons avec une activité indépendante. Or, cette comparaison peut être faite par les talents dans un arbitrage entre la sécurité et l'incertitude, la loyauté et l'indépendance, le niveau de rémunération potentiel comparé.

Face à des indépendants, qui comme nous l'avons vu dans la troisième partie, sont aujourd'hui peu représentés, il existe des enjeux de dialogue social. C'est aujourd'hui une faiblesse au sens où cette question n'est pas au cœur de la réflexion des entreprises déjà confrontées à l'évolution du dialogue social de par les transformations digitales qui sont engagées. Cela pose la question du capital social de l'entreprise qui se mesure pour Richard Sennett<sup>166</sup> à travers l'engagement dans les réseaux, son caractère volontaire. Nous avons rencontré les directeurs du dialogue social de grands groupes (Michelin, Total, L'Oréal). Cette question des indépendants n'est pas aujourd'hui au cœur des réflexions, la priorité étant l'écoute et l'expression des salariés qui représentent aujourd'hui l'essentiel du capital humain des entreprises. Toutefois, certains d'entre eux envisagent le dialogue social à travers la notion d'entreprise étendue et donc dans la prise en compte de l'écosystème de l'entreprise.

Par ailleurs, les indépendants sont aujourd'hui peu mobilisés par les entreprises. Celles qui font appel à de nombreux indépendants organisent par exemple des séminaires pour engager une démarche qualité ou de découverte de nouvelles problématiques par l'animation d'ateliers avec des intervenants extérieurs à l'entreprise. Nous avons pu participer à ce type d'évènement dans le cadre du cabinet P-Val Conseil. Cela pose un enjeu d'engagement des indépendants dans le projet de l'entreprise. Et Comment faire d'eux les porte-paroles de l'entreprise alors qu'ils sont externes à elle ?

Enfin, il existe une faiblesse au niveau du management. Si les managers de proximité, voire la fonction achat des grands groupes, sont souvent ceux qui sont en relation directe avec les indépendants, ils n'ont que peu de relations directes avec les ressources humaines pour prendre en compte les menaces et les opportunités possibles. Parfois, d'autres fonctions sont également sollicitées comme la fonction

---

<sup>166</sup> Richard Sennett, La culture du nouveau capitalisme, Pluriel, 2012 [2006]

financière pour le suivi des coûts, la fonction juridique pour les contentieux. Le manager peut aussi être confronté à la difficulté de gérer des équipes mixtes composées de salariés et d'indépendants. Comment manager une équipe mixte en statuts ? Comment prescrire le travail hors d'une relation hiérarchique ? Les managers ont peu de réponses et malgré nos nombreuses recherches, nous n'avons pas trouvé de produits de formation orientés sur ces sujets. Nous avons rencontré David-Alexandre Gava, responsable du pôle « talents acquisition » à Siemens France. Ce dernier nous a confirmé qu'il était essentiel que les managers soient à la fois des acteurs des ressources humaines et dans le même temps de bons acheteurs.

### **3 – Une faible prise en compte par les ressources humaines :**

À travers les différentes forces et faiblesses que nous avons pu identifier, nous constatons que ces sujets sont peu pris en compte aujourd'hui par les ressources humaines vérifiant ainsi nos hypothèses. Ces dernières sont concentrées sur les enjeux qui concernent les salariés de l'entreprise, le capital humain interne. Or, les forces comme les faiblesses identifiées concernent toutes le capital humain et le capital social de l'entreprise : l'enjeu de flexibilité, l'existence d'un vivier de talents, la question des coûts pour l'entreprise, la précarisation d'une partie des indépendants, l'affaiblissement de loyauté, le manque dialogue social ou encore le manque de formation des managers. Nous sommes bien sur des enjeux de ressources humaines et pas seulement sur des enjeux de prestations qui relèverait uniquement de la fonction achat des entreprises lorsqu'elle existe. La relation commerciale qui se développe sous-tend une relation humaine qu'il convient de mieux prendre en compte.

D'ailleurs, nous pouvons estimer que c'est à tort que le capital humain externe n'est pas suffisamment pris en compte car les salariés qui sont aujourd'hui pluriactifs, sur des activités indépendantes, sont de plus en plus nombreux. Ils sont aujourd'hui 500.000 en France et leur nombre ne cesse de croître. Cette pluriactivité peut faire émerger de nouveaux risques psychosociaux liés à la suractivité. Et il convient de s'interroger sur les causes de ce phénomène et non pas seulement sur ses effets. Pourquoi un salarié crée une activité indépendante en dehors de l'entreprise ? Si

c'est pour trouver du sens, l'entreprise devrait s'interroger sur le sens qu'elle propose à ses salariés, sur la prise en compte des besoins individuels, sur l'écoute et l'expression de ses besoins. Si c'est pour augmenter ses revenus, l'entreprise devrait s'interroger sur le niveau de rémunération de ses salariés. Est-il suffisant dans le bassin d'emploi dans lequel elle s'inscrit pour prendre en compte les dépenses contraintes (logement, transport domicile-travail, ...) ? Si c'est pour utiliser des compétences qui ne sont pas sollicitées par l'entreprise, il convient de s'interroger sur la prise en compte des compétences des salariés de l'entreprise au-delà des entretiens individuels annuels.

Sur la base de ces forces et des faiblesses, les ressources humaines ont à appréhender des menaces et des opportunités pour l'entreprise.

### ***B - La faible prise en compte de ces relations par les ressources humaines est source de nouvelles menaces :***

Sur la base des forces et des faiblesses identifiées dans la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises, nous mettrons en exergue plusieurs menaces qu'il convient de prévenir : l'émergence potentielle de nouveaux conflits sociaux, les contentieux et le respect du devoir de vigilance.

#### **1 - Le manque d'écoute et d'expression et l'émergence potentielle de nouveaux conflits sociaux :**

Les menaces que nous avons identifiées à travers nos entretiens sont celles de l'isolement du travailleur indépendant, du stress inhérent au nomadisme, et à une forme de désagrégation du collectif du fait de la perte d'unité de temps, de lieu et d'action dans l'entreprise. À quel collectif appartient l'indépendant ? Cet isolement, tout comme le stress des situations de travail, peut conduire à des risques psychosociaux qu'il convient de prendre en compte. L'Institut national de la santé et de la recherche médicale (INSERM) a d'ailleurs présenté une étude complète sur ces risques en 2011<sup>167</sup>.

---

<sup>167</sup> INSERM, Stress au travail et santé, situation chez les indépendants, juin 2011, [http://www.inserm.fr/content/download/40246/252935/file/dp\\_EC\\_21-06\\_2011.pdf](http://www.inserm.fr/content/download/40246/252935/file/dp_EC_21-06_2011.pdf)



L'absence d'écoute et d'expression peut faire apparaître de nouveaux conflits sociaux avec des acteurs émergents et organisés hors des cadres institutionnels. Ce fut le cas du conflit entre les chauffeurs VTC, par nature des indépendants, et la plateforme Uber en décembre 2016. En France, Uber a été obligé de s'ouvrir au dialogue social avec l'UNSA-VTC, comme ce fut le cas à New-York avec le guild Drivers Guild. Si les entreprises s'inscrivent de plus en plus dans une logique de plateformes et d'externalisation, elles seront confrontées à de nouveaux collectifs qui ne sont pas reconnus par les cadres institutionnels de l'écoute et de l'expression des salariés. Les lois Auroux ont été créées pour les salariés, et comme nous l'avons vu, les indépendants sont peu pris en compte par les partenaires sociaux. Il y a donc nécessité de créer des cadres du dialogue social informel car l'a fait la start-up Marcel Cab dont nous avons rencontrés les responsables. Marcel Cab dialogue avec ses salariés dans les cadres institutionnels prévus, mais organise aussi des groupes de travail avec les chauffeurs indépendants dans le cadre d'un dialogue social informel. On peut aussi s'inspirer de l'exemple des sociétés de portage salarial dans lesquelles leurs salariés sont représentés par les instances représentatives du personnel, et les portés, par nature des entrepreneurs-salariés sont également représentés. On a ici une forme de représentation hybride entre « les permanents » de l'entreprise et « les portés ».

## **2 - Risque de requalification et délit de marchandage : un risque contentieux au cœur des problématiques :**

Le risque contentieux est aussi une menace importante qui peut remettre en cause l'image de marque de l'entreprise. Ce risque peut être incarné par le délit de marchandage et le risque de requalification. Le délit de marchandage est un risque pour tout prestataire de service qui a des salariés. Ce n'est donc pas un risque direct pour un travail indépendant mais cela peut en être un pour le tiers de confiance, ou le tiers-employeur, qui l'accompagne. La notion de délit de marchandage est assez proche de celle de prêt illicite de main d'œuvre. Le secteur qui est le plus soumis à ce risque est celui des services informatiques (SSII). Un salarié qui serait victime de ce délit peut faire reconnaître le transfert d'autorité qui lui a porté préjudice souvent incarné par les différences de traitement avec les salariés de l'entreprise cliente.

Pour reconnaître le délit de marchandage, le juge va d'abord déterminer s'il existe un lien de subordination entre ce salarié et l'entreprise cliente. C'est la reconnaissance du lien de subordination qui va déterminer s'il existe ou non un délit de marchandage. On peut en effet prendre l'exemple des coopératives d'activité ou du portage salarial qui sont protégées par ce risque. Le risque de requalification existe pour l'entreprise cliente qui est en relation avec un travailleur indépendant dans le cadre d'une prestation de service et ce d'autant plus si le travailleur indépendant fait appel à un autre travailleur indépendant pour réaliser la prestation. Il est d'ailleurs intéressant à ce titre de faire référence à l'interview du fondateur du site Hopwork, Vincent Huguet<sup>168</sup>. Ce dernier se présente clairement comme une alternative au SSII qui font de la délégation de personnel : « Nous nous apparentons à un agent de freelances ». Or, si le délit de marchandage existe en particulier pour les SSII, il existe aussi clairement pour ce type d'application. Le risque de requalification existe quand il y a situation de salariat déguisé, un détournement au service de l'employeur. Dans ce cas, le plus souvent le travailleur indépendant travaille pour un seul donneur d'ordre qui a déterminé son statut, qui lui fournit le matériel, le lieu de travail, détermine ses missions, son organisation, ... Comme nous le verrons plus loin, c'est un risque important que prend l'employeur. À travers le témoignage de Jackie M.<sup>169</sup>, on voit bien qu'au lancement de son activité, elle a été aidée par une personne qui était son donneur d'ordre et qui l'a accompagné pour créer son régime d'autoentrepreneur, l'a conseillé d'acheter un Iphone et Ipad et l'a formé sur un extranet par lequel le donneur d'ordre développe son activité. On peut imaginer que ce régime soit aussi utilisé comme une forme de période d'essai longue, l'inscrivant aussi dans une forme de salariat déguisé. L'employeur devient un client de l'autoentrepreneur, il n'a plus besoin de faire de démarches administratives, de porter les risques, de payer les cotisations patronales, de prendre des mesures de prévention des risques professionnels et psychosociaux, ... Si les employeurs y voient un gain économique par une réduction des coûts, ils en ont oublié les gains de l'internalisation qui avaient été démontrés par Ronald Coase (1937) à travers la réduction des coûts de transaction, un meilleur contrôle des travailleurs. Sarah

---

<sup>168</sup> Interview de Vincent Huguet, 3 juin 2016, exclusiverh.com <http://exclusiverh.com/articles/site-emploi-specialise/30-du-cac-40-a-deja-fait-appel-a-notre-plateforme-de-freelances-v-huguet-hopwork.htm>

<sup>169</sup> Annexe n°2 : Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M.

Abdelnour<sup>170</sup> donne ainsi l'exemple d'un autoentrepreneur qui travaille chez son client, avec son matériel, selon ses conditions. Il est payé à la pièce, comme à la fin du XIXème siècle, avec le sweating system.

Depuis 2001, toutes les entreprises de plus de 1 salarié doivent mettre en place un Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)<sup>171</sup>. Les travailleurs indépendants ne doivent pas l'établir puisqu'ils travaillent seuls. Mais sont-ils pris en compte dans les DUERP de leurs clients ? La direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) a diffusé un document<sup>172</sup> à destination des travailleurs indépendants pour valoriser le document unique. L'entreprise a la responsabilité de ceux qui viennent sur son site. Dans ce document, sont mis en avant les enjeux humains pour éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles, l'enjeu économique pour réduire les coûts pour l'entreprise de l'absence de collaborateurs, l'enjeu social car la santé des salariés c'est celle de l'entreprise, l'enjeu commercial car cela améliore la performance de l'entreprise, l'enjeu technique et organisationnel car cela permet de mieux organiser le travail, et l'enjeu juridique pour protéger l'entreprise comme les salariés.

### **3 – Un devoir de vigilance qui s'impose aux entreprises :**

Les entreprises sont soumises à des obligations concernant leurs prestataires. Mais à travers les différents entretiens que nous avons, nous avons pu constater que peu d'entreprises les respectent. Ainsi, Josselin. A. nous a souligné que : « *On me demande une attestation de vigilance URSSAF pour les cabinets de formation, mais pas les clients en direct, ils ne le demandent pas (même les entreprises du CAC 40), et une attestation marché public quand ce sont des « clients publics »*<sup>173</sup>. Nous avons rencontré Meriem Selmani, « Head of Operations France chez Fiabilis GEIE. Fiabilis GEIE accompagne les entreprises sur l'évaluation, la maîtrise et la sécurisation de leurs risques sociaux, l'identification des indus de charges sociales,

---

<sup>170</sup> Sarah Abdelnour, Ibid. p. 183

<sup>171</sup> Décret n° 2001-1016 du 5 novembre 2001 portant création d'un document relatif à l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des travailleurs, prévue par l'article L. 230-2 du code du travail et modifiant le code du travail <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000408526&categorieLien=id>

<sup>172</sup> [http://grand-est.direccte.gouv.fr/sites/grand-est.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/RisquePro\\_20\\_04\\_12.pdf](http://grand-est.direccte.gouv.fr/sites/grand-est.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/RisquePro_20_04_12.pdf)

<sup>173</sup> Annexe n°6 : Entretien du 3 mai 2017 avec Josselin A.

des aides et subventions liées à l'emploi, sur la gestion des contrôles URSSAF et MSA, sur la conformité de leurs accords collectifs, de leur épargne et actionnariat salarial. Comme nous l'a souligné Meriem Selmani, il existe une obligation de vigilance de l'entreprise en direction de ses prestataires, qui concerne aussi les indépendants. Or, cette obligation est rarement mise en œuvre alors même que des contrôles sont effectués par les organismes sociaux. L'entreprise doit exiger l'extrait K-bis ou la carte répertoire des métiers si l'indépendant est immatriculé en chambre des métiers et de l'artisanat. Elle doit aussi se doter d'une attestation de vigilance, délivrée par l'Urssaf. Ce document atteste du respect, par l'indépendant, des obligations de déclaration et de paiement des charges sociales. En cas de contrôle de l'Urssaf, l'inspecteur demandera à l'entreprise de présenter toutes ces pièces. Elle doit aussi demander une attestation de régularité fiscale et une attestation de responsabilité civile professionnelle (RCP). En cas de manquement à son obligation de vigilance, il existe un risque d'être poursuivi et condamné solidairement à régler les impôts, taxes, cotisations de Sécurité sociale, rémunérations et autres charges de du sous-traitant ou du prestataire. Comme le prévoit l'article D 8222-5 du Code du travail, pour toute opération qui dépasse 3.000 euros, le donneur d'ordres doit s'assurer tous les six mois que son prestataire est en règle avec ses obligations fiscales et sociales. Il est important de s'assurer également que le prestataire a plusieurs clients pour ne pas être exposé à la question de la dépendance économique et du risque de requalification. Pour gérer ces vérifications, les directions des achats ou des ressources humaines peuvent faire appel à des entreprises d'outsourcing de la fonction RH. On parle de « payroll » pour les entreprises qui gèrent les tâches administratives pour le compte d'une autre. Il s'agit alors d'une externalisation fonctionnelle. Mais, elles peuvent aussi sécuriser leur relation avec les indépendants en passant par les tiers-employeurs. Il s'agira alors d'une externalisation fonctionnelle et du lien juridique. Dans l'exemple du portage salarial exercé dans des conditions licites, l'entreprise sera protégée contre le délit de marchandage, le prêt de main d'œuvre illicite et le risque de requalification.

Il existe enfin une menace liée à l'intelligence économique du fait de la circulation de l'information, parfois stratégique, auprès de tiers de l'entreprise. Une des personnes que nous avons interrogées a subi une fin de son contrat de prestation en raison d'une suspicion de remise en cause de la confidentialité. Face à ce risque, l'entreprise met en place des outils de contrôle et de vérification. Mais

avec le turn-over des indépendants, le risque existe. Il est donc nécessaire pour l'entreprise de fidéliser ces indépendants, voire de les former sur les questions de protection des données de l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

### ***C – Des opportunités nouvelles pour les entreprises dans le cadre d'une relation humaine :***

L'activité indépendante offre de nouvelles opportunités pour ceux qui sont confrontés au chômage et qui veulent réaliser un projet. Ce sont aussi de nouvelles opportunités pour les entreprises qui peuvent s'appuyer sur de nouveaux talents, avec une forte culture d'autonomie et une agilité liée au nomadisme et des compétences d'interaction dans la gestion de projets.

#### **1 – La flexibilité pour s'adapter face aux mutations des marchés :**

Tout d'abord, les opportunités peuvent s'incarner dans la flexibilité de la main d'œuvre externalisée et non soumise au Code du travail mais au Code du commerce comme nous l'avons vu. C'est d'autant plus important que nous vivons à l'ère du « Time To Market », c'est-à-dire le fait que l'entreprise soit la première à mettre une innovation sur le marché, dans un rapport qui est donc exacerbé par rapport à la logique du marché. Il faut se renouveler de manière permanente, autant dans la créativité que dans la production de services. Peut-on rester créatif dans la même entreprise, sur le même poste, pendant toute une carrière ? Dans les échanges que nous avons eus avec des acteurs des Ressources Humaines de L'Oréal, la question du renouvellement des compétences et des personnes dans les fonctions marketing est une problématique du quotidien. À travers ces mutations, les ressources humaines sont en position de force car elles pourront accompagner les mobilités, apporter des ressources à chacun. C'est une opportunité de renforcer le capital humain. Les indépendants sont aussi une force d'innovation pour l'entreprise, un apport de nouvelles compétences mobilisables. Cela développe l'écosystème de l'entreprise et donc son empreinte dans la société, comme à un plan territorial.

L'entreprise, en tant que communauté, est confrontée à des transformations profondes qui remettent en cause les certitudes. L'entreprise doit s'ouvrir, coopérer,

fédérer pour pouvoir se développer et réussir sa transformation au moment où les travailleurs recherchent l'autonomie et la liberté, remettent en cause les cadres établis. L'entreprise est étendue au sens où il est indispensable de prendre en compte son écosystème pour agir et en particulier les indépendants et les nouveaux acteurs qui les accompagnent. Cela doit conduire à repenser le dialogue social, le management, la marque employeur, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) car c'est bien la conception même du capital humain qui change.

## **2- Un vivier de talents disponible et très diversifié :**

Comme nous l'avons vu, des difficultés de recrutement peuvent apparaître face à des talents qui peuvent choisir de rester indépendants. Ces difficultés peuvent s'expliquer par des enjeux culturels mais aussi par des problèmes d'organisation. Si la relation entre les indépendants et l'entreprise est suivie seulement par les managers de proximité, ou par la fonction achat, les ressources humaines n'ont pas accès aux informations relatives à cette population. C'est pourtant un vivier de talents qui doit être pris en compte dans le processus de recrutement. Tout comme il faut s'inspirer des nouvelles méthodes de recrutement pour trouver les bons prestataires : le « sourcing », le traitement et analyse des candidatures, la sélection et l'évaluation des candidats, l'intégration et la fidélisation des candidats. Or, le recrutement est un des domaines d'action des ressources humaines, ces compétences sont transférables pour repérer, voire recruter, les travailleurs indépendants. Nous avons participé le lundi 10 octobre 2016 au colloque annuel du Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) qui portait sur la thématique « Recruter à l'heure du numérique ». À cette occasion, le directeur général de Pôle Emploi, que nous avons rencontré, a présenté le nouvel outil « Emplois store »<sup>174</sup>. C'est une plateforme qui permet d'accompagner ceux qui veulent devenir travailleurs indépendants. Pôle Emploi a également passé un partenariat en mai 2016 avec « Manager de talents »<sup>175</sup> qui valorise les compétences et les réalisations des indépendants, tout en les mettant en relation avec des entreprises qui recherchent des prestataires.

---

<sup>174</sup> <http://www.emploi-store.fr/portail/accueil>

<sup>175</sup> <https://managerdetalents.com/>

Dans les petites entreprises, le problème se pose moins puisque le dirigeant est en relation directe avec les indépendants. Il peut donc identifier ceux qui pourront potentiellement intégrer l'entreprise en tant que salariés. Toutefois, comme nous l'avons vu avec différents entretiens, les indépendants ne veulent pas forcément devenir salariés. Il faudra donc que l'entreprise adapte sa marque employeur à cette population, tout comme ses méthodes de recrutement, pour prendre en compte leurs attentes et leurs besoins. Pour exemple, Josselin A. que nous avons interrogé. Il est indépendant et a choisi de quitter le salariat pour pouvoir mener des études de philosophie en même temps. Il n'aurait pas pu le faire dans son ancienne entreprise. Il se sent aujourd'hui plus libre comme il le souligne dans sa réponse à la question de savoir quelles sont les valeurs qui ont été déterminantes dans son choix : *« Il y a deux choses, le fait de ne pas subir l'aspect détestable de l'entreprise, c'est-à-dire de rester même quand il n'y a rien à faire, et mon niveau de revenu correspond mieux au temps consacré, et gérer mon propre emploi du temps. Objectivement, je travaille moins qu'un salarié, et ça me permet de continuer la philosophie. Je continue à m'enrichir intellectuellement ! »*. Ou encore Séverine F.<sup>176</sup> qui à la même question répond *« J'ai les compétences nécessaires pour être un mode conseil, de transfert de compétences. J'ai envie de transmettre, de faire profiter mes acquis d'expérience, d'être sur un mode d'écoute alors qu'en entreprise si on est avec un dirigeant qui n'est pas dans une posture d'écoute c'est difficile. Quand on est en mode collaboration, on se met d'accord sur le projet et sur la prestation. Alors que le CDI s'étiole avec la collaboration. Il faudrait pouvoir reformuler ses vœux dans le cadre d'un contrat de travail »*. Le CDI, le niveau de rémunération, la sécurité apportée par l'entreprise ne sont pas suffisants pour convaincre un indépendant de rejoindre l'entreprise. La marque employeur devra prendre en compte les attentes en matière d'autonomie, d'écoute et de sens. Comment le faire si on ne comprend pas le monde des indépendants. C'est dans cet objectif que de plus en plus de grandes entreprises investissent les tiers-lieux comme nous l'avons vu à travers la rencontre avec différents acteurs au Liberté Living Lab à Paris.

La question de la fidélisation des salariés et de leur reconnaissance est aussi posée. L'absence de réponse à ce besoin est d'ailleurs ce qui a amené Aymeric B. de Lille, que nous avons interrogé, à devenir slasher. Son entreprise ne

---

<sup>176</sup> ANNEXE N°3 : Entretien du 3 avril 2017 avec Séverine F., Dijon

reconnaissait pas assez ses compétences, ni ses besoins de formation et encore moins ses idées : *« Aujourd'hui, l'entreprise c'est quatre murs où on ne peut plus s'exprimer. L'entreprise c'est du Roundup, on tue les idées comme avec les désherbants »*. Pour lui, dans son entreprise *« L'employabilité n'est pas optimale. On peut apporter plein de choses mais l'employeur ne le sait pas. Il n'y a pas de gestion de carrières. Dans mon entreprise, ils ne savent même pas que je fais faire un site web ... Il faut des entreprises apprenantes »*.

Avec ces différents témoignages, on voit bien que le défi est double pour les entreprises : améliorer l'employabilité de ses salariés tout en les fidélisant pour éviter qu'ils ne cherchent du sens ailleurs que dans l'entreprise à travers la pluriactivité, et attirer de nouveaux talents qui sont indépendants pour développer les compétences clés de l'entreprise. L'entreprise s'expose aujourd'hui à une concurrence plus forte pour attirer de nouveaux talents qui peuvent être indépendants ou en quête d'autonomie. Elle doit refonder sa gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour prendre en compte l'écosystème des nouvelles formes d'emploi. Prenons l'exemple des plans de succession. Pourquoi ne pas envisager que les plans de succession prennent en compte des talents en tant qu'indépendants. L'entreprise devra alors mettre en place une stratégie le moment opportun pour être en capacité d'intégrer cet indépendant à l'entreprise en tant que salarié ou en tant que pluriactif. À travers nos échanges, nous avons pu constater par exemple que se développent de plus en plus des fonctions Ressources Humaines en temps partagé. Certains indépendants acceptent des emplois salariés dans des fonctions humaines tout en conservant par ailleurs une activité indépendante à côté.

Quelle est la pérennité de ces situations ? Cette question est importante pour les entreprises qui font appel à des prestataires pour trouver des compétences dont elles ne disposent pas en interne. Car si les compétences apportées par des indépendants à l'entreprise deviennent des compétences clés, comment feront-elles face à une population totalement instable ? Cela ne va-t-il pas créer l'instabilité même de l'entreprise ? Pour l'Organisation Internationale du Travail : *« Les entreprises qui recourent massivement à l'emploi atypique doivent adapter leur stratégie en matière de ressources humaines. Celle-ci doit passer d'activités de formation et de développement du personnel interne à l'entreprise à l'identification des compétences que l'entreprise doit acquérir sur le marché. Un recours excessif à*



*l'emploi atypique peut induire une érosion progressive des qualifications spécifiques à l'entreprise et limiter sa capacité de réagir aux évolutions du marché.»*<sup>177</sup> Le DRH doit donc être un chef d'orchestre qui va arbitrer en permanence entre l'emploi salarié et le recours à des indépendants en fonction des besoins de l'entreprise à court terme et à long terme. Mais c'est un chef d'orchestre qui devra aussi construire une harmonie entre ces différentes cultures et des attentes parfois opposées.

Cela pose également un enjeu de formation évident. Depuis le 1er janvier 2016, la loi Rebsamen a regroupé les 17 consultations existantes en trois consultations annuelles globales. La première vise les orientations stratégiques de l'entreprise et leurs conséquences sur l'activité. Dans cette première consultation sont traitées les questions d'emploi, d'évolution des métiers et des compétences, d'organisation du travail mais aussi de recours à la sous-traitance, à des indépendants, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. La seconde a pour objet la situation économique et financière de l'entreprise avec en particulier l'utilisation du crédit impôt compétitivité emploi (CICE), du crédit impôt recherche (CIR) ou la politique de recherche et de développement. Enfin, la troisième porte sur la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi qui porte notamment sur l'évolution de l'emploi, l'égalité professionnelle, les qualifications, le programme pluriannuel de formation, les actions de prévention et de formation envisagées par l'employeur, l'apprentissage ... Dans l'exemple de la première consultation, on voit bien que la question des indépendants est posée aux partenaires sociaux et pas seulement sur les choix d'opportunité, mais aussi potentiellement sur l'accompagnement et la formation si les partenaires sociaux se saisissent de ces enjeux. La formation peut aussi permettre d'accompagner des salariés qui souhaitent entreprendre à l'image du groupe ENEDIS qui a créé « La Ruche »<sup>178</sup> pour accompagner ses salariés dans l'intrapreneuriat. Cette plateforme sera ouverte demain aux travailleurs indépendants pour leur proposer des prestations.

---

<sup>177</sup> Organisation Internationale du Travail, L'EMPLOI ATYPIQUE DANS LE MONDE Identifier les défis, ouvrir des perspectives, Principales conclusions et recommandations, novembre 2016, p. 4 [http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_534521.pdf](http://ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534521.pdf)

<sup>178</sup> <https://www.videotelling.fr/videos-client/enedis-intrapreneuriat/>

### 3 - Le DRH de demain, également Chief Freelance Officer (CFO) ?

Cette problématique interroge les entreprises comme le souligne Bertrand Moine, tout comme les Ressources Humaines. Selon lui, face à l'explosion du nombre de travailleurs indépendants, les entreprises devront gérer ces freelances en plus de leurs salariés. Il pense ainsi que vont apparaître des « Chief Freelance Officer » et comme il le souligne très bien : « *Or, on ne gère pas un freelance comme un salarié ou comme pourrait le faire un directeur des achats avec des prestataires externes. Travailler avec un indépendant ne correspond pas aux mêmes logiques que travailler avec un salarié. Il suppose au préalable un brief précis et une définition des objectifs, car la mesure du résultat se fait sur un horizon de temps beaucoup plus court que celui du salarié.* ». Il va donc falloir dépasser la relation de transaction pour renforcer la relation humaine. Les indépendants font partie du capital humain de l'entreprise, ils doivent aussi intégrer le capital social c'est-à-dire les collectifs de travail.

Face à tous ces enjeux, quelle posture prennent les directions des ressources humaines (DRH) ? Ils portent l'image et les valeurs de l'entreprise à travers la marque employeur, ils sont garants de la culture managériale et développent une fierté d'appartenance à l'entreprise. Eric Pietrac, ancien DRH de Deloitte, que nous avons rencontré, soulignait à ce sujet dès 2003 que « *les entreprises auront de plus en plus de mal à recruter, motiver, fidéliser des salariés qui, cherchant en priorité à satisfaire leurs aspirations personnelles et immédiates ne s'impliqueront dans l'entreprise que s'ils trouvent du sens pour eux-mêmes.* »<sup>179</sup>. Les DRH peuvent s'enfermer dans une gouvernance des effets plutôt que des causes à travers les seuls systèmes d'information comme le « small data » et les systèmes d'informations ressources humaines (SIRH)<sup>180</sup>. Les travailleurs auront de plus en plus de poids dans le recrutement, cela impactera les politiques de rémunérations, de formation, de gestion des carrières. Les rapports sociaux vont se modifier. Il y aura de plus en plus de partage des salariés entre entreprises, d'organisations de projets qui par nature seront limitées dans le temps.

---

<sup>179</sup> Serge Perez – Eric Pietrac, *Entreprises – salariés : une autre idée de la relation*, Jacques-Marie Laffont Editeur / Les portes du monde, Paris, 2003.

<sup>180</sup> UNOW, MOOC Digital & RH, novembre-décembre 2016

L'Institut du Management des Ressources Humaines (IMDRH), dans le cadre de son Observatoire, a défini les nouvelles compétences attendues pour les DRH : ce directeur de la richesse humaine, ou du bonheur, devra évoluer en priorité vers le développement des compétences et la gestion des talents, la communication et la maîtrise du digital, la gestion sociale, les compensations et bénéfices. Les directions des ressources humaines seront de plus en plus des directions des relations humaines qui se focaliseront sur la gestion des compétences, le dialogue social rénové, la conduite du changement, et la communication (interne / externe)<sup>181</sup>. Cela doit passer par le suivi d'un vivier de talents. Les Ressources Humaines doivent suivre les indépendants, mettre en place un système de notation interne de l'ensemble des freelances, s'appuyer sur les retours d'expérience des équipes, s'assurer de leur fidélité. Si les Ressources Humaines ne le font pas, d'autres s'empareront de cette possibilité comme l'a fait GlassDoor avec la notation des entreprises, voire même d'autres fonction au sein de l'entreprise. Si demain le CFO est en dehors de la fonction ressources humaines, ces dernières ne seront-elles pas dépossédées d'une partie de ce qui justifie leur existence, le capital humain et le capital social ?

---

<sup>181</sup> Institut du management des ressources humaines en France, *Observatoire IMDRH : le DRH de demain sera bon communicant, rompu au digital, créatif et polyvalent*, novembre 2016, [http://www.imdrh.org/actualites/actu\\_big.asp?ID=45](http://www.imdrh.org/actualites/actu_big.asp?ID=45)

## Conclusion :

Nous vivons aujourd'hui une profonde mutation des formes d'emploi à travers l'émergence des tiers-employeurs et le développement de l'activité indépendante. Cette mutation a été accompagnée par la création de nouveaux statuts, comme celui d'autoentrepreneur, mais aussi par le développement des tiers de confiance à l'image des coopératives d'activité et du portage salarial. Si l'activité indépendante s'est développée sur la base de l'idéologie libérale, elle répond aujourd'hui en partie au besoin d'autonomie des travailleurs, à la quête de sens et de reconnaissance. Elle élargit le champ des possibles face au chômage endémique. Nous vivons une accélération économique sans précédent avec les transformations digitales engagées dans de nombreuses entreprises. Les nouvelles formes d'emploi répondent aux besoins de flexibilité et d'agilité des entreprises à l'heure du « time to market ». Elles peuvent relever de situations subies, comme le salariat déguisé, mais aussi de situations choisies comme nous l'avons vu à travers les différents entretiens que nous avons menés. Mais n'est-ce pas le cas aussi pour le salariat ?

C'est bien la relation contractuelle entre les travailleurs et les entreprises qui évolue, la relation d'emploi. Cette évolution des relations bilatérales, de la contractualisation, interroge de plus en plus les entreprises et en particulier les directeurs des ressources humaines comme en témoignent les réflexions organisées par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). Si le salariat, et en particulier le contrat à durée indéterminée, reste la clé de voute de l'institution du travail, il n'en demeure pas moins que de nouvelles formes d'emploi émergent, que les frontières entre le salariat et l'activité indépendantes deviennent de plus en plus floues. Le phénomène des pluriactifs, ou « slashers », incarne cette évolution. On passe ainsi de plus en plus de relations bilatérales basées sur le contrat de travail à des relations basées sur le contrat commercial où la relation devient multipolaire avec une multiplicité des acteurs qui accompagnent les travailleurs indépendants. On retrouve ainsi l'opposition entre le Code du travail et le Code du commerce, incarné aujourd'hui dans les contentieux autour des requalifications.

L'historicité de la conflictualité sociale nous montre que le contrat de travail, le lien de subordination conçu comme ligne de partage entre le salariat et l'activité indépendante, et le marchandage, sont autant de marqueurs sur lesquels les différents acteurs se positionnent, voire se différencient à l'image des coopératives d'activité. Mais si le salariat est né dans l'opposition à l'activité indépendante, et face à ses dérives comme le sweating-system, on assiste aujourd'hui à des chevauchements qui désorientent jusqu'aux partenaires sociaux. Ces derniers se sont longtemps inscrits dans une opposition entre les salariés et « les patrons », « la lutte des classes ». Mais aujourd'hui, ces mêmes salariés peuvent être leurs propres employeurs, à l'image des « slashers ». L'entrepreneur-salarié devient ainsi la figure d'un paradoxe. Mais il s'agit aussi d'une aspiration au moment où l'entreprise, en tant qu'institution, est remise en cause à travers son organisation pyramidale, le manque de reconnaissance au travail et une perte de sens. Les entreprises vivent elles-mêmes, en tant qu'organisations, de profondes mutations avec les transformations digitales qu'elles engagent. Il existe une tension entre l'organisation hiérarchisée, la communauté, et la désintermédiation qui prend la forme de la plateformes où le consommateur est de plus en plus en lien direct avec le travailleur. On peut même se demander si la précarisation de l'emploi n'est pas le symbole d'une précarisation de l'entreprise elle-même. Cette précarisation peut être incarnée par les restructurations permanentes et la succession des plans de transformation. Une des conséquences de cette précarisation est, comme le montre Richard Sennett : « *La faible loyauté institutionnelle, la diminution de la confiance informelle parmi les travailleurs et l'affaiblissement du savoir institutionnels constituent les trois déficits du changement structurel.* »<sup>182</sup>. Ce sont de nouvelles menaces pour les entreprises car si d'un côté elles sont engagées dans des changements permanents, les salariés sont une zone d'incertitude. Et si demain, les salariés devenaient tous des indépendants, quel serait l'horizon de l'entreprise ? Deviendrait-elle à son tour à un tiers-employeur ?

Les tiers de confiance, ou tiers-employeurs, viennent amplifier les relations triangulaires du travail. Ils modifient l'écosystème de l'emploi des entreprises et bousculent le rôle d'employeur. Les indépendants peuvent ainsi mieux se protéger contre les risques, s'entraider jusqu'à pouvoir composer des grappes d'indépendants en capacité de répondre à des commandes plus importantes des entreprises. Les

---

<sup>182</sup> Richard Sennett. La culture du nouveau capitalisme. Paris : Pluriel, 2012 [2006], p. 57.

tiers-employeurs s'immiscent en quelque sorte dans la relation bilatérale entre le travailleur et le donneur d'ordre. Ils deviennent donc des acteurs incontournables que doivent connaître les directions des ressources humaines des entreprises. C'est pour elles un vivier de talents et sans nul doute un gage d'éthique pour prendre en compte la protection d'une population parfois précarisée.

La protection a un coût mais elle n'a pas de prix dans une société où l'incertitude est érigée en principe. Le sociologue Robert Castel a mis en lumière « *l'effritement de la condition salariale* »<sup>183</sup> qui est progressif. On ne peut nier la montée de la précarisation d'une partie des salariés, mais aussi d'une partie des travailleurs indépendants. Si les pouvoirs publics s'interrogent aujourd'hui sur les nouvelles protections sociales, à l'image de France Stratégie<sup>184</sup>, l'entreprise a une responsabilité sociale et doit prendre en compte son écosystème et en particulier les prestataires avec lesquels elle travaille régulièrement. Cette précarisation peut être source de nouvelle conflictualité comme l'avait montré le sociologue Stéphane Beaud<sup>185</sup> avec l'exemple des salariés en CDI confrontés aux travailleurs temporaires qui acceptent des conditions de travail plus difficiles et moins bien rémunérées. Cela peut produire un éclatement des collectifs de travail et un recul de l'écoute et de l'expression des travailleurs.

De nouveaux conflits sociaux émergent entre les indépendants et les plateformes. Ils nous montrent qu'un univers techniciste ne garantit pas un dialogue social performant entre les acteurs. Le numérique n'impose pas une meilleure relation sociale et humaine du fait d'une plus grande circulation de l'information. D'ailleurs, l'anthropologue et psychologue Sherry Turkle<sup>186</sup> montre que le numérique ne garantit pas l'altérité, la prise en compte de l'autre. Bien au contraire, les indépendants ne sont pas ou peu représentés. L'écoute et l'expression de ces travailleurs est donc peu prise en compte par des acteurs économiques qui s'inscrivent pourtant dans l'horizontalité des relations à travers la désintermédiation. Le travail prescrit par « un fil numérique » ne coïncide plus avec le travail réalisé. L'absence de prise en compte de l'identité au travail, et de l'identité du travail, ne

---

<sup>183</sup> Robert Castel. Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat. Paris : Gallimard, 1995

<sup>184</sup> France Stratégie, 2017-2017. Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs. Mars 2016.

<sup>185</sup> Stéphane Beaud, Joseph Confraveux, Jade Linaard. La France Invisible. Paris : La Découverte, 2006, pp. 561-573.

<sup>186</sup> Sherry Turkle. Seuls ensemble, De plus en plus de technologies de moins en moins de relations humaines. Paris : Editions L'Echappée, 2015.

peut que conduire à la défection ou la prise de parole comme l'a démontré Albert O. Hirschmann<sup>187</sup>. Les entreprises, qui s'inscrivent aujourd'hui dans la dynamique de plateformes à travers les transformations digitales, appréhendent peu ces nouveaux enjeux du dialogue social. Or, l'organisation internationale du travail met en exergue ces questions pour les emplois atypiques. « Prendre soin » du travail, c'est commencer par mettre en place les outils permettant l'écoute et l'expression, pour ce qui relève pour le moment du dialogue social informel compte tenu de l'absence de cadres institutionnels. À travers cet exemple, nous voyons bien que les ressources humaines sont au cœur de ces mutations puisqu'elles ont pour fondement le capital social et le capital humain de l'entreprise. Il y a un enjeu social, et un enjeu économique car la prise en compte de l'expression conditionne la performance des entreprises.

À travers notre étude, nous avons pu vérifier nos trois hypothèses de départ. Tout d'abord, le salariat s'est développé en opposition à l'activité indépendante mais les frontières deviennent aujourd'hui de plus en plus floues dans l'entreprise et à l'extérieur. Aussi, il était intéressant de s'appuyer sur l'histoire de la conflictualité sociale dès le XIXème siècle pour comprendre les enjeux du présent. Dans la relation traditionnelle entre une entreprise et un travailleur, émerge aujourd'hui une nouvelle catégorie, les tiers employeurs qui peuvent être des tiers de confiance. Ensuite, la relation entre les entreprises et les travailleurs indépendants interroge les politiques des ressources humaines. En effet, le capital humain et le capital social ne sont plus seulement constitués du salariat mais de l'ensemble des formes d'emploi qui concourent à la performance de l'entreprise. Enfin, les mutations de l'emploi ne sont pas suffisamment prises en compte dans les transformations des entreprises et en particulier par les ressources humaines. Ces mutations créent de nouveaux enjeux, des opportunités et des menaces qu'il convient de prendre en compte. Notre problématique porte sur les conditions auxquelles les mutations de l'emploi sont vertueuses pour l'entreprise. En effet, si ces dernières peuvent faire apparaître des menaces et des opportunités pour les entreprises, les entreprises ne prennent pas suffisamment en compte les travailleurs indépendants, dans le cadre des ressources humaines. Il appartient aux ressources humaines de mieux s'emparer de ce sujet.

---

<sup>187</sup> Albert O. Hirschman. Exit, voice, loyalty, Défection et prise de parole. Paris : Fayard, 1995 [1970].

Face à l'émergence des nouvelles formes d'emploi, les ressources humaines tentent de les maîtriser, d'appréhender leurs opportunités et leurs risques. L'émergence des plateformes interroge aussi de plus en plus les entreprises. Est-ce le modèle de l'entreprise de demain ? Est-ce un nouveau concurrent qui capte une partie de la force de travail ? Mieux connaître son écosystème est indispensable au moment où les réseaux, les tiers, les communautés se multiplient et au moment où les salariés de l'entreprise cumulent de plus en plus d'emplois. C'est un enjeu d'efficacité et de performance pour l'entreprise, mais aussi de protection par rapport aux risques juridiques et pour les personnes. L'entreprise tente de s'ouvrir pour comprendre des nouveaux modes de fonctionnement comme nous l'avons vu avec l'immersion du management dans des tiers-lieux pour engager de nouveaux processus de créativité. Nous avons rencontré Emmanuel Jean, Directeur délégué du programme numérique du groupe ENEDIS, qui se rend régulièrement dans ce tiers-lieu. Pour lui, il s'agit d'une nouvelle collaboration sociale qui prend en compte la notion d'entreprise étendue, les plateformes collaboratives, la gestion de communautés, les plateformes d'open innovation ... tout un écosystème social.

De nouvelles menaces apparaissent à travers de nouveaux conflits sociaux avec leurs prestataires, des risques contentieux liés à la subordination numérique qui peut s'apparenter à une subordination juridique ou encore le devoir de vigilance qui impose des vérifications pour l'entreprise. Mais de nouvelles opportunités s'offrent à l'entreprise à travers la flexibilité apportée par une main d'œuvre qui s'adapte aux besoins de l'entreprise, un vivier de talents qu'il convient de fidéliser et un rôle du directeur des ressources humaines qui doit prendre en compte la diversité du capital humain et du capital social.

Face à la quête de sens, l'enjeu de la cohérence entre le discours, la stratégie, le mode de fonctionnement et l'organisation est stratégique. On parle de plus en plus d'éthique, de bonheur, de créativité, de responsabilité. Le modèle du travailleur de demain serait-il celui de l'intermittent du spectacle à travers l'autonomie, la flexibilité, l'engagement et la réputation ? C'est en tout cas la thèse de Pierre-Michel Menger<sup>188</sup>. Ou encore du transfert<sup>189</sup> comme le montre Albert Meige, où chacun vendra sa force du travail en permanence et en tout lieu, en fonction du

---

<sup>188</sup> Pierre-Michel Menger, *Portrait de l'artiste en travailleur*, Editions du Seuil et la République des Idées, 2002

<sup>189</sup> TeDx Ecole Polytechnique, Albert Meige. - 2033: Work Will Be Replaced By Transferring. – Février 2016.  
<https://www.youtube.com/watch?v=XrvE-eOtl0k>



sens proposé et des revenus. Ainsi Hugo M. que nous avons interrogé nous explique bien pourquoi il a voulu créer son propre emploi, dans une quête de sens : « *C'est le manque de sens au travail, le faible degré d'autonomie dans mon premier emploi dans la fonction publique territoriale. En fait, je fuis le CDI, c'est un schéma qui ne me correspond pas. Le CDI à objet défini est intéressant mais les employeurs sont frileux.* »<sup>190</sup>.

On retrouve cette demande de créativité, mais aussi d'autonomie, à travers l'organisation des espaces de travail et en particulier le développement des tiers-lieux avec le besoin de créer un espace qui soit « comme celui que j'ai à la maison ». C'est le génie du lieu qui s'impose aujourd'hui. On ne peut plus penser le social sans penser le spatial. À l'image du concept de « ville sensuelle » de l'architecte Jacques Ferrier<sup>191</sup>, l'entreprise peut être le lieu du champ des possibles et non pas celui des frustrations où les technologies imposeraient une nouvelle forme de tyrannie. Face à la quête d'autonomie des salariés, la participation, l'engagement, la coopération, la mobilisation ne deviennent-ils pas les marqueurs des nouveaux managers des ressources humaines ? L'enjeu n'est pas de limiter l'autonomie car l'entreprise n'en a certainement pas les moyens. C'est d'en faire une force au service de l'intelligence collective, de récréer du collectif, de générer une ré-intermédiation par une reconnaissance de la performance du groupe, du collectif. Il existe un risque de choc des cultures entre la culture d'indépendant et la culture très hiérarchisée des entreprises en France, et donc un enjeu évident d'acculturation, de nouvelles formes de dialogue à inventer. C'est bien pourquoi, comme nous l'avons exprimé dans notre problématique, et comme nous l'avons démontré, les ressources humaines sont bien face à de nouveaux enjeux essentiels pour les fondamentaux de l'entreprise : son capital humain et son capital social. On doit changer notre vision de la communauté de travail, du collectif de travail, pour répondre aux besoins et aux attentes des travailleurs. L'absence de prise en compte de cette nouvelle réalité ne peut qu'aboutir à des décalages entre salariés et travailleurs indépendants, à des incompréhensions voire à des oppositions et à des conflits.

Face à la quête de reconnaissance, la réputation et l'accompagnement deviennent aussi des éléments moteurs. Le système de notation des travailleurs sur les plateformes est un fait majeur qui se répand dans les entreprises. Il s'impose à

---

<sup>190</sup> Annexe n°5 : Entretien du 5 avril 2017 avec Hugo M.

<sup>191</sup> Jacques Ferrier, La possibilité d'une ville, Arléa, Paris, 2013

elles par des applications qui en connaîtront peut-être demain bien plus sur leurs salariés qu'elles-mêmes. On peut citer l'exemple de l'application de développement professionnel Monkey Tie <sup>192</sup> qui permet à chacun de mieux découvrir sa personnalité, ses compétences, ses besoins de formation et de se former. Pourquoi Monkey Tie n'est pas développé au sein des ressources humaines ? C'est la question que l'on peut se poser. Mieux évaluer, mieux former, mieux anticiper et mieux accompagner les transitions professionnelles pour des mobilités internes, comme pour des mobilités externes, sont des enjeux essentiels pour les entreprises. Ce sont aussi des éléments déterminants pour fidéliser à travers la marque employeur, et attirer de nouveaux talents.

À travers notre étude, nous avons montré que les enjeux des nouvelles formes d'emploi reposent sur une historicité de la conflictualité sociale, sur l'émergence de tiers-employeurs et un univers techniciste qui ne garantit pas l'écoute et l'expression des travailleurs. Si les indépendants sont aujourd'hui des « invisibles » pour les cadres institutionnels, l'entreprise ne peut ignorer les changements qui s'opèrent dans le capital humain et dans le capital social de l'entreprise. Elle ne peut ignorer le vivier de talents qui se développe à mesure que des travailleurs choisissent l'autonomie et le risque, plutôt que la loyauté comme contrepartie d'une sécurité que ne peut plus garantir l'entreprise. Les ressources humaines sont au cœur de ces enjeux car elles sont en capacité d'accompagner les changements qui s'opèrent dans le capital humain et dans le capital social. Les conditions auxquelles les mutations de l'emploi sont vertueuses pour l'entreprise dépendent de l'investissement des ressources humaines.

Si l'entreprise doit « prendre soin du travail », elle doit prendre soin des travailleurs, qu'ils soient à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur. Il ne s'agit pas de considérer les prestataires comme une périphérie mais bien comme une force endogène qui peut participer au collectif de travail de l'entreprise, dans sa performance comme dans son bien-être. Comme le conclue Richard Sennett, « *je sais qu'un régime qui n'offre pas aux êtres humains de raisons profondes de veiller les uns sur les autres ne saurait durablement conserver sa légitimité* »<sup>193</sup>.

---

<sup>192</sup> <https://www.monkey-tie.com/>

<sup>193</sup> Richard Sennett. Le travail sans qualités. *ibid.* p.210.



## Bibliographie raisonnée :

### Rapports institutionnels :

**Amar (Nicolas), Viossat (Louis-Charles).** - *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale.* - Paris : Inspection générale des affaires sociales (IGAS), mai 2016.

**Attali (Jacques).** - *Rapport de la Commission pour la libération de la croissance française, Sous la présidence de Jacques Attali.* - Paris : XO Editions, La documentation française, 2008.

**Blanchard (Olivier), Tirole (Jean).** - *Protection de l'emploi et procédures de licenciement.* - Paris : Conseil d'Analyse Economique, La Document Française, 2003.

**Boissonnat (Jean).** - *Le travail dans vingt ans : rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat.* - Paris : Éditions Odile Jacob, Paris, 1995.

**Combrexelle (Denis).** - *Rapport La négociation collective, le travail et l'emploi.* - Paris : août 2014.

**Conseil d'orientation pour l'emploi (COE).** - *Automatisation, numérisation et emploi, Tome 1 : les impacts sur le volume, la structure et la localisation de l'emploi.* - Janvier 2017.

**DARES.** - *Analyses.* - Juillet 2014, n° 56.

**France Stratégie, 2017-2017.** - *Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs.* - Mars 2016.

**Gazier (Bernard), Président, Picart (Claude), Minni (Claude), Rapporteurs.** - *La diversité des formes d'emploi.* - Conseil national de l'information statistique, mars 2016.

**Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFIPS).** - *Rapport sur la protection sociale des non-salariés et son financement.* Paris : 29 septembre 2015.

**INSEE.** - *Emploi, chômage, revenus du travail.* - Paris : INSEE Référence, Edition 2016, fiches Temps et conditions de travail, 5 juillet 2016.

**INSEE.** - *Les entreprises en France.* - Paris : Editions 2016, pp. 84-85.

**INSERM.** - *Stress au travail et santé, situation chez les indépendants.* - Paris : juin 2011.

**International Labour Organization.** - *Non-standard employment around the world, Understanding challenges, shaping prospects.* - Geneva : International Labour Office, 16 novembre 2016.

**Mettling (Bruno).** - *Transformation numérique et vie au travail.* - Paris : La Documentation française, septembre 2015.

**Organisation Internationale du Travail.** - *L'emploi atypique dans le monde, Identifier les défis, ouvrir des perspectives, principales conclusions et recommandations.* - novembre 2016, p. 4.

**Rapoport (Jacques).** - *Conclusions du médiateur.* - Janvier 2017.

### **Rapports professionnels :**

**ANDRH, Féfaur, Cornerstone.** - *La gestion des talents dans les entreprises françaises.* - Édition 2017.

**Cabinet Roland Berger.** - *Les classes moyennes face à la transformation digitale.* - Octobre 2014.

**Edelman.** - *Baromètre de confiance.* - Janvier 2017.

**Fédération des industries mécaniques (FIM).** - *Guide pratique de l'Usine du futur, Enjeux et panorama des solutions.* - Octobre 2015.

**Fondation Travailler Autrement.** - *Études européennes sur les nouvelles formes d'emploi : Entre entrepreneur et salarié : la troisième voie.* - Paris : Décembre 2013.

**Fondation Travailler Autrement.** - *Les indépendants, Simplifier et Sécuriser.* - Février 2017.

**Fondation Prospective et Innovation / Cercle des entrepreneurs du future.** - *Cessons de créer des entreprises.* - Paris : Impertinences 2010 – huit contributions pour penser et agir autrement, Editions de la Documentation française, 2010.

**Institut du management des ressources humaines en France, Observatoire IMDRH.** - *Le DRH de demain sera bon communicant, rompu au digital, créatif et polyvalent.* - Novembre 2016.

**Lab'Ho, Observatoire des Hommes et des Organisations, Tristan d'Avezac de Moran.** - *Penser l'emploi autrement, Nouvelles formes d'emplois, nouvelles compétences, nouveaux rapports au travail.* – Paris : décembre 2016, page 49.

**Labo de l'ESS.** - *Transformer l'emploi, redonner du sens au travail.* - Janvier 2017.

**Mc Kinsey Global Institute.** - *Disruptive Technologies : Advances that will transform life, business, and the global economy.* - Mai 2013.

### **Textes syndicaux :**

**Institut d'histoire sociale de la CGT (IHS-CGT).** - Charte d'Amiens de 1906.

**CFDT.** - Résolution générale adoptée au congrès de Marseille. - 2-6 juin 2014.

### **Sites internet de presse mobilisés :**

[www.challenges.fr](http://www.challenges.fr) Challenges

[www.dailymail.co.uk/home/index.html](http://www.dailymail.co.uk/home/index.html) Mail Online

[www.francetvinfo.fr](http://www.francetvinfo.fr) France Tv Info

[www.lavoixdunord.fr](http://www.lavoixdunord.fr) La voix du nord

[www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr) Le Figaro

[www.leparisien.fr](http://www.leparisien.fr) Le Parisien

[www.lesechos.fr](http://www.lesechos.fr) Les Echos

<http://www.wk-rh.fr/liaisons-sociales-magazine.html> Liaisons sociales magazine

[www.libération.fr](http://www.libération.fr) Libération

[www.lemonde.fr](http://www.lemonde.fr) Le Monde

[www.20minutes.fr](http://www.20minutes.fr) 20 Minutes

### **Sites internet institutionnels mobilisés :**

[www.anact.fr](http://www.anact.fr) Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

[www.assemblee-nationale.fr](http://www.assemblee-nationale.fr) Assemblée nationale

[www.conseil-constitutionnel.fr](http://www.conseil-constitutionnel.fr) Conseil constitutionnel

[www.courdecassation.fr](http://www.courdecassation.fr) Cour de cassation

<http://www.developpement-durable.gouv.fr> Ministère de la Transition écologique et solidaire

[www.journalofficiel.gouv.fr](http://www.journalofficiel.gouv.fr) Journal officiel

[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr) La Documentation française

[www.legifrance.fr](http://www.legifrance.fr) Légifrance

[www.ilo.org](http://www.ilo.org) Organisation internationale du travail (OIT)

[www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr) Ministère du Travail

[www.securite-sociale.fr](http://www.securite-sociale.fr) Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFIPS)

[www.viepublique.fr](http://www.viepublique.fr) Vie publique, Direction de l'information légale et administrative

### **Sites internet d'organisations mobilisés :**

[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr) Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines

[apsalc.profession-sport-loisirs.fr](http://apsalc.profession-sport-loisirs.fr) Groupement d'employeurs associatif APSALC 21

[www.auto-entrepreneur.fr](http://www.auto-entrepreneur.fr) Autoentrepreneur.fr

[www.cooperer.coop](http://www.cooperer.coop) Coopérer pour entreprendre

[www.coopaname.coop](http://www.coopaname.coop) La coopérative d'activité Coopaname

[www.creads.fr](http://www.creads.fr) Creads

[www.ctp21.com](http://www.ctp21.com) CTP 21, Compétences en Temps Partagé

[www.f3c-cfdt.fr](http://www.f3c-cfdt.fr) CFDT F3C : Communication, Conseil, Culture

[www.exclusiverh.com](http://www.exclusiverh.com) Exclusive RH

[www.hopwork.fr](http://www.hopwork.fr) HopWork, plateforme de matching

[www.itg.fr](http://www.itg.fr) Itg, société de portage salarial

[www.fnattp.com](http://www.fnattp.com) Fédération nationale des associations du travail en temps partagé

[www.foulefactory.com](http://www.foulefactory.com) Foulefactory, plateforme de matching

[www.manufacture.coop](http://www.manufacture.coop) La manufacture coopérative

[www.medef.com](http://www.medef.com) MEDEF

[www.monkey-tie.com](http://www.monkey-tie.com) Montkey-tie site de développement personnel

[www.sciences-po.asso.fr](http://www.sciences-po.asso.fr) Sciences Po Alumni

### **MOOC utilisé :**

UNOW. - MOOC *Digital & RH.* - novembre-décembre 2016,

<https://www.unow.fr/formations/digital-rh>

### **Vidéos consultées :**

**Freelancers Union.** - *The Work Revolution: How Freelancers Got a Union.* - 5 novembre 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=bHwMf5yj2AU>

**TeDx Ecole Polytechnique, Albert Meige.** - 2033: Work Will Be Replaced By Transferring. – Février 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=XrvE-eOtlok>

**Uber.** - guide du partenaire. <http://www.chauffeur-uber.ch/fonctionnement/guide-du-partenaire/>

**Unow, Jérési Lamri,** Co-fondateur et Président du LabRH. - *Les mutations de l'emploi.* - Août 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=5RRUXNsnOVA>

### **Image utilisée :**

Manuscripts & Pictorial – National Library of New Zealand, Blomfield, William, 1866-1938. - *The Sweating System.* - New Zealand Observer and Free Lance, 3 Novembre 1888.

### **Articles de revues spécialisées :**

**Alter (Norbert), Laville (Jean-Louis).** - *La construction des identités au travail.* - Sciences Humaines, mensuel n° 149, 1<sup>er</sup> mai 2004.

**Béhar (Izi).** – Disruptions : le rôle de vigie du DRH. – Personnel, n°578, mai 2017, p. 3.

**Rigaux (Marianne).** - *Ovni coopératif pour travailleurs indépendants.* - Paris : Liaisons sociales magazine, février 2017.

**Willmann (Christophe).** - *Le portage salarial, ce mal-aimé (à propos de l'ordonnance n°2015-380 du 2 avril 2015).* - Paris : Droit social, n°5 (mai 2015), pp. 416-429.

**Tourmen (Claire).** - *Activité, tâche, poste, métier, profession : quelques pistes de clarification et de réflexion.* - Santé publique, Vol. 19, 2007, pp. 15-20.

### **Article scientifique :**



**Guerillot (Géraldine), Paes (Isabela), Moriceau (Jean-Luc).** - *Fil tendu sur du liquide : plate-forme numérique, portage salarial et besoin de care.* - Paris : Umalis Lab (ESCP & Institut Mines-Télécom Ecole de Management), Communication et civilisation, L'Harmattan, 2014, pp. 229-239.

## **Ouvrages :**

**Abdelnour (Sarah).** - *Moi, petite entreprise, les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité.* - Paris : Presses Universitaires de France, 2017.

**Balandier (Georges).** - *Le désordre.* - Paris : Fayard, 1988.

**Barthélémy (Jacques), Cette (Gilbert).** - *Travailler au XXIe siècle, L'ubérisation de l'économie ?.* - Paris : Odile Jacob, 2017, p. 16.

**Beaud (Stéphane), Confraveux (Joseph), Lingaard (Jade).** - *La France Invisible.* - Paris : La Découverte, 2006, pp. 561-573.

**Bigi (Maëlezig), Cousin (Olivier), Méda (Dominique), Sibaud (Laetitia), Wiewiorka (Michel).** - *Travailler au XXIème siècle, Des salariés en quête de reconnaissance.* - Paris : Robert Laffont, 2015.

**Boyaval (Paul).** - *La lutte contre le sweating-system : le minimum légal de salaire.* - Paris : Bibliothèque nationale de France, Hachette Livre, [1912].

**Capraro (Mario), Baglin (Gérard).** - *L'entreprise étendue et le développement des fournisseurs.* - Paris : Presses Universitaires de Lyon, 2003.

**Castel (Robert).** - *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat.* - Paris : Gallimard, 1995

**Chaintreuil (Jean-Noël).** - *RH & Digital, Regards collectifs de RH sur la transformation digitale.* - Paris : Les Editions Diateino, 2015, p. 9.

**Clot (Yves).** - *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux.* - Paris : La Découverte, Paris, 2015 [2010], p. 69.

**Cowen (Tyler).** - *The Complacent Class. The Self-Defeating Quest for the American Dream.* - St Martin's Press, 2017.

**Crozier (Michel), Friedberg (Erhard).** - *L'acteur et le système.* - Paris : Points, 2014 [1977].

**Didry (Claude).** - *L'Institution du travail, Droit et salariat dans l'histoire.* - Paris : LaDispute travailleitsalariat, 2016.

**Douglas (Mary).** - *Comment pensent les institutions.* - Paris : La découverte, 2004 [1986].

**Dubar (Claude).** - *La socialisation, Construction des identités sociales et professionnelles.* - Paris : Armand Colin, 1996.

**Ferrier (Jacques).** - *La possibilité d'une ville.* - Paris : Arléa, 2013.

**Fleck (Ludwik).** - *Genèse et développement d'un fait scientifique.* - Paris : Flammarion, 2008 [1935].

**Foucault (Michel).** - *L'ordre du discours.* - Paris : Editions Gallimard, 1971.

**Foucault (Michel).** - *Surveiller et punir.* - Paris : Editions Gallimard, 1993 [1975].

**Friedmann (Georges).** - *Le travail en miettes, Spécialisation et loisirs.* - Paris : Editions de l'Université de Bruxelles, [1956].

**Gaudard (Jean-Pierre).** - *La fin du salariat.* - Paris : François Bourin Éditeur, 2013.

**Giddens (Anthony).** - *Modernity and Self-Identity: Self and Society in the Late Modern Age.* - Stanford – California : Stanford University Press, 1991, p. 54.

**Gorz (André).** - *Vers une civilisation post-marchande ?* publié en annexe de Rifkin (Jeremy), *La Fin du travail.* - Paris : La Découverte, coll.- Poche / essais, 2006, [1995], p. 440-445.

**Hirschman (Albert O.).** - *Exit, voice, loyalty, Défection et prise de parole.* Paris : Fayard, 1995 [1970].

**Horkheimer (Max), Adorno (Theodor).** - *La Dialectique de la Raison : Fragments philosophiques.* - Paris : Editions Gallimard, 1983.

**Jarrigue (François).** - *Techno-critiques, du refus des machines à la contestation des technosciences.* - Paris : La Découverte, 2014.

**De la Boétie (Etienne).** - *Discours de la servitude volontaire.* - Flammarion, Paris, 1983.

**Latour (Patricia).** - *La révolution en chantant, Recueil choisi et présenté par Patricia Latour.* Pantin : Éditions Le Temps des Cerises, 1996, p. 62.

**Maingueneau (Dominique).** - *Analyser les textes de communication.* – Paris : Armand Colin, 2016, pp. 15-16.

**Marx (Karl).** - *Le Capital, Livre premier.* - Paris : PUF, 1993, p. 620, [Editions sociales 1983].

**Méda (Dominique).** - *Le Travail. Une valeur en voie de disparition.* - Paris : Aubier, 1995.

**Menger (Pierre-Michel).** - *Portrait de l'artiste en travailleur.* - Paris : Editions du Seuil et la République des Idées, 2002.

**Perez (Serge), Pietrac (Eric).** - *Entreprises – salariés : une autre idée de la relation.* - Paris : Jacques-Marie Laffont Editeur / Les portes du monde, 2003.

**Pialoux (Michel), Beaud (Stéphane).** - *Permanents et temporaires,* in : Pierre Bourdieu. *La Misère du Monde.* - Paris : Éditions du Seuil, 1993, pp 493-512.

**Ray (Jean-Emmanuel).** - *Droit du travail Droit vivant.* - Paris : Editions Liaisons, Paris, 2016, page 73.

**Rifkin (Jeremy).** - *La Fin du travail.* - Paris : La Découverte, coll.- Poche / essais, 2006, p. 440-445. – [1995].

**Sadin (Eric).** - *La vie algorithmique, Critique de la raison numérique.* - Paris : Editions l'Echappée, 2015.

**Sadin (Eric).** - *La siliconisation du monde, L'irrésistible expansion du libéralisme numérique.* - Paris : Editions L'Echappée, 2016.

**Sainsaulieu (Renaud).** - *L'identité au travail.* - Paris : Presses de Sciences po. 3<sup>ème</sup> éd, 1988 [1977].

**Salmon (Christian).** - *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits.* - Paris : La découverte, 2008 [2007].

**Turkle (Sherry).** - *Seuls ensemble, De plus en plus de technologies de moins en moins de relations humaines.* - Paris : Editions L'Echappée, 2015.

**Sennett (Richard).** - *La culture du nouveau capitalisme.* - Paris : Pluriel, 2012 [2006].

**Sennett (Richard).** - *Le travail sans qualités, les conséquences humaines de la flexibilité.* - Paris : Albin Michel, 2000 [1998].

**Tönnies (Ferdinand).** - *Communauté et société.* - Paris : Presses Universitaires de France, 2010 [1887].

**Weinstein (Olivier) et Coriat (Benjamin).** - *Les nouvelles théories de l'entreprise.* - Paris : Le livre de poche, Hachette, 1995.



## **ANNEXES :**

**Annexe 1 :** Entretien du 23 février 2017 avec Dorothée C., Paris

**Annexe 2 :** Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M., Dijon

**Annexe 3 :** Entretien du 3 avril 2017 avec Séverine F., Dijon

**Annexe 4 :** Entretien du 5 avril 2017, Aymeric B., Lille

**Annexe 5 :** Entretien du 5 avril 2017, Hugo M., Dijon

**Annexe 6 :** Entretien du 3 mai 2017 avec Josselin A., Paris

## ***ANNEXE 1 : Entretien du 23 février 2017 avec Dorothée C., Paris***

### **Quel est aujourd'hui votre métier et dans quel cadre l'exercez-vous ?**

Je suis chef d'entreprise depuis quatre ans dans le domaine de l'aide administrative en entreprise. J'ai créé une SARL. J'ai deux associés et je suis gérante majoritaire. J'apporte de l'aide administrative aux entreprises, dans leurs relations en particulier avec leur expert-comptable. J'exerce mon métier sur Paris et sur l'Île de France. J'ai une salariée depuis le début de l'année, j'ai travaillé seule pendant les trois premières années.

### **Pouvez-vous me décrire votre parcours qui vous a conduit à créer votre entreprise ?**

J'ai passé un BTS de direction en alternance dans un cabinet d'architecte. J'ai travaillé ensuite en Angleterre pendant 18 mois. J'ai commencé à travailler en France avec un CDI, mais j'ai fait beaucoup d'intérim et de CDD en 15 ans. J'avais envie de faire la même chose, le même métier, mais auprès des artisans, des commerçants, des professions libérales. Je m'ennuyais, j'étais office manager en CDD, j'avais des propositions d'évolution en CDI mais dans le même cadre de travail.

### **Quels sont les valeurs qui ont été déterminantes dans votre choix ?**

Je me suis dit que j'allais faire le même métier mais en étant indépendante. Je voulais créer mon propre emploi et aider ceux qui en ont vraiment besoin. J'avais besoin d'un challenge que je ne trouvais pas dans l'entreprise. Mes valeurs : valeur travail - c'est beaucoup d'investissement, l'humain – respecter, entourage – famille, honnêteté, territoires.

### **Avez-vous ressenti un décalage avec vos collègues, votre entreprise de départ ?**

J'ai mis du temps à dire « je suis chef d'entreprise », je disais plutôt que « j'ai créé ma boîte ».

### **Avez-vous rencontré des freins ?**

Pas trop de freins. J'ai par exemple recadré mon offre avec l'expérience, des choses que je n'avais pas vu au départ. J'ai par exemple créé une box pour simplifier la vie des entrepreneurs. J'ai été face à beaucoup d'émotions dans les relations individuelles, liées parfois aux difficultés et angoisses rencontrées par les entrepreneurs. Je n'étais pas forcément prête à vivre cela. À contrario, les expériences que j'ai eues avant en entreprise m'ont aidé dans mon parcours, tout comme les relations commerciales. J'ai développé une capacité à convaincre.

**Dans l'exercice quotidien de votre travail, avec qui êtes-vous en relation au sein des entreprises ?**

Je travaille essentiellement avec des TPE et donc avec les gérants, leur entourage proche c'est-à-dire les tiers : banques, experts comptables, famille, les techniciens de l'entreprise, .... Je suis facilitatrice du travail quotidien. J'ai été contacté par des grands groupes (par LinkedIn) qui m'ont repéré. Par exemple, le Crédit Agricole ou la Poste ouvrent des applications pour leurs relations avec les prestataires. La Poste m'a contacté pour s'inscrire sur leur plateforme de mise en relation de prestataires. Je leur ai proposé de diffuser leurs informations dans ma newsletter.

**Est-ce que vos clients ont déjà soulevé des craintes quant aux questions de requalification ?**

Personne n'exprime la crainte car je suis en SARL. Mes consultantes sont en SASU. Par contre mon expert-comptable m'a alerté sur le risque de travailler directement avec des microentreprises. Il m'a dit qu'il faut qu'ils aient quatre ou cinq clients pour ne pas être en situation de risque.

**Où est-ce que vous travaillez l'essentiel du temps ? À domicile, chez vos clients, dans d'autres espaces ?**

À 70% chez mes clients. Dans ce cas, je m'adapte au matériel et au logiciel sur place. Ensuite chez moi et dans l'espace de co-working que je suis en train de créer. Je préfère me poser dans un café avec du wifi.

**Avez-vous le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté ?**

Un club d'entrepreneur où je vais une fois par mois. Au départ, j'ai participé à des table-rondes de BNI (Business Network International), des petits déjeuners, ... Ce

sont plutôt des groupes éphémères. Mais je n'ai pas le sentiment d'appartenance à un groupe, à une communauté.

**Avez-vous déjà été accompagnée dans un projet professionnel, ou pour améliorer vos compétences, par une entreprise ?**

On fait plutôt un troc de compétences entre partenaires qui peut parfois devenir commercial du type diffusion d'informations à des clients en contrepartie d'une aide particulière comme établir des outils de communication.

**Est-ce que vous suivez des formations ?**

Non je n'ai pas suivi de formation. Je regarde ou je participe à des conférences : vidéos sur internet, présence comme à la Villa Numéris ou au Palais de Tokyo. J'ai par exemple suivi une conférence sur la mode et l'image de marque pour transférer les idées pour mon entreprise. Je m'inscris aussi à des webinars.

**Par quel vecteur ?**

Le hasard des rencontres, les réseaux sociaux comme Facebook notamment avec liens sponsorisés.

**Avez-vous déjà eu une proposition d'emploi par un de vos clients ?**

Non, plutôt des démarchages (chasseurs de tête, cabinets de recrutement ...).

**Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaitez ajouter ?**

Il faut bien préparer son projet, se poser les bonnes questions. Bien répondre à un besoin, le business modèle. Il faut y croire, il y a des hauts et des bas.



## ***ANNEXE 2 : Entretien du 29 mars 2017 avec Jackie M., Dijon***

### **Quel est aujourd'hui votre métier et dans quel cadre l'exercez-vous ?**

Je suis prestataire de service aux entreprises et aux particuliers. C'est-à-dire concierge privé mais ici à Dijon les personnes ne connaissent pas en quoi ça consiste vraiment. J'exerce dans le cadre d'une micro-entreprise (autoentrepreneurs) avec un seuil maximum de chiffre d'affaire annuel de 33.100 euros. Je suis un « couteau suisse » pour les propriétaires de meublés de tourisme, je gère les biens à leur place. Je fais le checking, le check out, la mise en place des logements - nettoyage, les réponses aux questions des touristes, parfois j'apporte mêmes des plats à domicile. J'aimerais aussi dans le futur aller chercher des touristes à la gare. Mais je passe par « mes chauffeurs », mais bon ce n'est pas vraiment les miens ! Il faut beaucoup se démarquer. Ça ne tombe pas comme ça. Il y a beaucoup de personnes qui étudient vraiment le marché.

### **Pouvez-vous me décrire votre parcours qui vous a conduit à créer votre entreprise ?**

J'ai vécu beaucoup de galères, de chômage de longue durée, de missions d'intérim (1 an) dans le domaine de l'évènementiel (buffets d'entreprise). J'ai fait un stage de création d'entreprise, d'une durée de trois mois, à Self Synergie à Dijon. Ce stage était financé par le conseil régional de Bourgogne, et m'avait été proposé par Pôle emploi. Mon but était de créer une entreprise dans l'évènementiel. J'étais encore au RSA à l'issue. J'ai travaillé au départ pour dépanner des personnes pour des chambres d'hôtes, ce qui m'a permis de changer l'idée de mon entreprise pour aller vers la conciergerie privée. J'ai créé ma structure le 1er mai 2015 mais ça n'a pas été facile ! J'ai obtenu de l'aide de la personne que je dépannais pour ses chambres d'hôtes. Et j'ai créé ma microentreprise par internet avec autoentrepreneur.fr J'ai obtenu l'ACCRE pour quatre ans. Et j'ai demandé un devis pour une assurance chômage mais c'est quand même 50 euros par mois. Ça m'a fait 5000 euros par an de chiffre d'affaire en 2016, j'ai la prime d'activité majorée, une part de RSA car j'ai un enfant et l'ACCRE (je paie 7% de charges au lieu de 23% mais c'est progressif). C'est un plaisir de faire ce projet. En ce moment, je fais 3000 euros de chiffre d'affaire par mois ! Mon activité décolle et il faut que ça dure. Je gère par exemple

une maison d'hôte à Gevrey-Chambertin mais je n'ai pas le permis alors je galère un peu avec les bus pour me rendre sur place.

**Quels sont les valeurs qui ont été déterminantes dans votre choix ?**

Ma force, ma sociabilité, ma combattivité, mon éducation (parents ouvriers, valeur travail). Quand j'étais salariée, j'étais mauvaise car c'était alimentaire et je n'avais pas de reconnaissance. Je ne me réalisais pas dedans car je n'aime pas les ordres. J'ai aujourd'hui plus de liberté et j'ai donc plus envie de faire. Je n'ai pas de pression, on me fait confiance.

**Avez-vous ressenti un décalage avec vos anciens collègues, vos proches ?**

Je ressens un décalage avec mes amis qui sont d'ailleurs travailleurs ou pas. Les personnes pensent que l'on est les rois du pétrole mais nous on a des soucis quotidiens. En fait, j'ai changé de milieu social avec cette nouvelle activité, je fréquente de nouvelles personnes qui sont posées, qui ont des objectifs. Je dis que je suis à mon compte mais je n'ose pas dire que je suis entrepreneure.

**Avez-vous rencontré des freins ?**

Mon principal frein c'est que je n'ai pas le permis pour me déplacer. Avec mes horaires, je ne peux pas passer le permis, c'est trop compliqué car il faudrait que je pose des semaines de congé et donc perdre des revenus.

**Dans l'exercice quotidien de votre travail, avec qui être vous en relation ?**

Essentiellement des clients, les touristes. Je suis toute seule. Je côtoie surtout une autre autoentrepreneuse mais dans un autre domaine, elle est photographe et on va sans doute travailler ensemble pour publier des photos des chambres. Je côtoie aussi des pompiers qui sont en même temps autoentrepreneurs ! Ils sont webmasters en dehors de leur travail et on travaille parfois ensemble.

**Est-ce que vos clients ont déjà soulevé des craintes quant aux questions de requalification ?**

Je n'ai pas l'expression de cette crainte de la part de mes clients et ce d'autant plus que c'est ma première cliente qui m'a incité à me mettre autoentrepreneuse.

### **Utilisez-vous des plateformes pour chercher des missions ?**

Non, moi c'est tout en direct par le bouche à oreille, c'est le contact humain qui est important. Ça permet de créer une relation directe. Je n'ai trouvé qu'une cliente par Facebook sur quatre actuels. Certains de mes clients ont neuf meublés de tourisme.

### **Où est ce que vous travaillez l'essentiel du temps ? À domicile, chez vos clients, dans d'autres lieux ?**

Je travaille chez mes clients, essentiellement au centre-ville de Dijon. Et chez moi pour faire de l'administratif. De temps en temps dans un café pour travailler. Je ne fréquente pas l'espace de coworking rue du Palais à Dijon car il est trop petit, c'est assez cher, et j'aime bien être toute seule.

### **Avez-vous le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté ?**

Non, j'ai le sentiment d'être avec une famille avec mes clients, plus que dans un groupe ou une communauté. Famille car on a de très bons rapports. Il y a une grosse entraide, il n'y a pas de compétition contrairement aux entreprises où j'ai travaillé. Quand j'étais en entreprise, c'était le néant, c'était le chacun pour soi. Retourner en entreprise ça serait le plus gros échec de ma vie. Si tout le monde pouvait s'aider ça serait bien. Moi je sais d'où je viens et j'aime aider les autres. C'est un changement de vie en fait pour moi et un changement de vie radical !

### **Est-ce que vous avez entendu parlé du portage salarial ou des coopératives d'activité ?**

Une connaissance Alex M. qui m'a parlé du portage salarial mais il est âgé, et ça ne m'a pas intéressé. Je ne me suis pas plus penché sur le sujet et il y a quand même le mot salarié dedans ce qui ne m'intéressait pas.

### **Avez-vous déjà été accompagnée dans un projet professionnel, ou pour améliorer vos compétences, par une entreprise ?**

J'ai plus eu un accompagnement de la personne à qui j'ai rendu service au départ. Elle m'a montré les sites, les logiciels, les extranets. Elle m'a fortement conseillé d'acheter un iPhone et un iPad. Mon iPhone c'est mon outil de travail fortement indispensable !

**Est-ce que vous vous sentez représentée ?**

Il n'y a pas d'interlocuteur précis. On ne nous demande pas notre avis. On dirait qu'on veut seulement qu'on paie. Mais on ne nous informe pas.



### ***ANNEXE 3 : Entretien du 3 avril 2017 avec Séverine F., Dijon***

#### **Quel est aujourd'hui votre métier et dans quel cadre l'exercez-vous ?**

Mon métier est celui de consultante en stratégie de communication en particulier digitale, dans le cadre du portage salarial. Le RH et le digital c'est souvent délaissé. Je ne l'expérimente pas encore dans la pratique. Je suis en train de bâtir le projet avec la prospection de clients, un devis à réaliser avec « RH solutions », entreprise de portage salarial, que j'ai connue par le bouche à oreille. Il y a le directeur local avec qui je suis en contact qui vient du secteur de l'intérim.

#### **Pouvez-vous me décrire votre parcours qui vous a conduit à créer votre entreprise ?**

J'ai toujours été salariée à l'ARACT (Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail), dans des hôpitaux, à la mutualité française et dans une société d'accélération du transfert de technologie (public, parapublic, économie solidaire). J'ai travaillé dans environ six structures différentes. Je suis passée d'opérationnelle à manager. J'ai connu des mobilités géographiques. Je suis revenue à Dijon pour prendre un poste. J'avais repris des études et j'ai beaucoup réfléchi sur la création d'activité en propre. J'ai subi un changement de direction et ça ne collait plus. Ces changements organisationnels ont remis en cause ma fonction et l'équilibre dans l'entreprise. C'était un changement de vision stratégique totale du poste, je suis passé de l'autonomie d'un manager à de l'opérationnel. Cela a confirmé ce que j'avais en tête. Je suis entrée à ce moment à CTP 21, association de professionnels, très souvent des anciens cadres, des seniors mais aussi des jeunes professionnels qui disent que le milieu de l'entreprise ne leur convient plus. On n'y trouve plus de plaisir que dans l'entreprise actuelle. Comment travailler en réseau en choisissant son réseau de collaborateurs ? En entreprise, on ne choisit pas forcément son réseau.

#### **Quels sont les valeurs qui ont été déterminantes dans votre choix ?**

J'ai les compétences nécessaires pour être sur un mode de conseil, de transfert de compétences. J'ai envie de transmettre, de faire profiter mes acquis d'expérience, d'être sur un mode d'écoute alors qu'en entreprise si on est avec un dirigeant qui

n'est pas dans une posture d'écoute c'est difficile. Quand on est en mode de collaboration, on se met d'accord sur le projet et sur la prestation. Alors que le CDI s'étirole dans la collaboration. On est moins sur un mode choisi. Il faudrait pouvoir reformuler ses vœux dans le cadre d'un contrat de travail.

### **Avez-vous ressenti un décalage avec vos anciens collègues, vos proches ?**

C'est une autre forme de métier. Le statut du CDI est confortable et rassurant pour beaucoup. Cette forme de travail c'est un peu « pour les autres ». J'ai quitté mon travail dans le cadre d'une rupture conventionnelle. J'ai d'autres collègues qui sont dans la même situation que moi qui ne veulent pas prendre le risque, ça semble trop énorme, une montagne trop importante à franchir. On sacralise toujours le CDI en France et le contrat. Même le regard de l'entreprise par rapport au temps partagé, à la mission, c'est souvent pas très bien perçu par rapport à des CDD, de l'intérim, et souvent méconnu, et pourtant il y a plein d'avantage car c'est très souple

### **Avez-vous rencontré des freins ?**

Pas encore. Si, peut-être du point de vue logistique car on est seul. Par exemple, cet après-midi mon ordinateur a planté. Le coworking c'est une bonne solution mais cela a un coût, or quand on commence on n'a pas de recettes. Il faudrait un coût faible au lancement. Cela permet de développer des réseaux de travail.

### **Dans l'exercice quotidien de votre travail, avec qui être vous en relation ?**

Il faut faire beaucoup de relationnel : les cafés RH, afterwork RH, salons professionnels, et je fais partie de l'association cravate solidaire.

### **Est-ce que vos clients ont déjà soulevé des craintes quant aux questions de requalification ?**

Être sur ce mode de travail c'est un choix, le CDI n'est pas forcément le but ultime.

### **Utilisez-vous des plateformes pour chercher des missions ?**

Oui, il y en a plein par exemple « Humaniens ». On dépose son cv et on décrit son offre. C'est une possibilité, c'est un levier supplémentaire. Tous les leviers sont bon à prendre. La démarche commerciale a beaucoup évolué. On n'est plus avec le fichier client uniquement, il y a la visibilité nécessaire par les réseaux.

**Où est ce que vous travaillez l'essentiel du temps ? A domicile, chez vos clients, dans d'autres lieux ?**

À domicile, et je ne tiens pas à avoir un bureau en entreprise. Je veux éviter tout ce qui me déplaît en entreprise, l'aspect relationnel forcé, pas sincère.

**Avez-vous le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté ?**

Non, c'est plutôt diffus, ce sont des réseaux multiples. Il n'y a pas un réseau qui rassemble et je n'en ressens pas le besoin. Ça me va d'avoir différentes casquettes. Ça permet un développement en matière d'informations, de compétences, ...

**Est-ce que vous avez entendu parlé du portage salarial ou des coopératives d'activité ?**

Oui pour le portage salarial et un peu pour les coopératives d'activité dans le cadre de l'innovation sociale.

**Avez-vous déjà été accompagnée dans un projet professionnel, ou pour améliorer vos compétences, par une entreprise ?**

Non pour l'instant mais je vais aller voir un expert-comptable pour avoir des conseils.

**Est-ce que vous vous sentez représentée ?**

Non, c'est le revers de la médaille quand on travaille seul. Il faudrait avoir une personne de confiance.

**Avez-vous des ajouts à faire ?**

Il est important que les entreprises comprennent l'intérêt d'y avoir recours. On est sur une autre forme de collaboration professionnelle qui est différente de l'intérim et des CDD. Je pense à un frein, car quand j'ai commencé professionnellement à l'ARACT, on s'est posé ces questions. Le fait de prendre un indépendant peut poser un risque que les données sensibles de l'entreprise puissent partir. Il y a une question d'éthique, il faut rassurer. On se posera moins la question avec un prestataire qu'avec un porté car le porté apparaît comme plus indépendant car il a un cadre juridique. J'ai connu le portage salarial car quand j'étais salarié je travaillais avec des portés. Quand on reçoit le porté on ne comprend pas bien, car le devis et la



facturation émane d'une autre société que l'on connaît pas. La société de portage est un intermédiaire supplémentaire qui peut questionner.

## ***ANNEXE 4 : Entretien du 5 avril 2017, Aymeric B., Lille***

### **Quel est aujourd'hui votre métier et dans quel cadre l'exercez-vous ?**

J'ai aujourd'hui deux métiers : Je suis chef de projet informatique dans un hôpital privé. On m'avait proposé de devenir manager il y a trois ans, j'ai fait ça pendant deux ans et ça ne m'a pas plu car je ne faisais que d'appliquer des directives. J'ai fait un bilan de compétences en 2016 à titre personnel, avec un cabinet à Lille, ce qui est ressorti c'est que je suis créatif et pas commercial. Je voulais me lancer dans les métiers autour de l'agilité, de la formation. J'ai envie de restituer. Je suis aussi bénévole dans une association de théâtre. Mon entreprise est trop cloisonnée, il n'y a pas de participation. J'ai gardé mon travail, un peu alimentaire. Et donc j'ai créé mon entreprise en plus de mon emploi de salarié. J'ai créé ma microentreprise en août 2016. J'ai peu de chiffres d'affaires pour l'instant. J'interviens sur le développement web, l'agilité dans la gestion de projet, et en plus je donne des cours. Je suis épanoui mais c'est fatigant (j'ai une famille avec deux enfants). Je suis un slasher. Mon objectif c'est de créer un tiers-lieu que je gérerai : espace et formation.

### **Pouvez-vous me décrire votre parcours qui vous a conduit à créer votre entreprise ?**

Je n'ai pas eu d'accompagnement. J'aimerais avoir des formations mais elles ne sont pas inscrites au CPF (Compte personnel formation). Par exemple, une formation à Rennes 1, master 2 sur du e-learning, c'est ouvert au CPF que pour la Bretagne mais pas à Lille ! Je vais devoir mettre de ma poche mais ça coûte cher.

### **Quels sont les valeurs qui ont été déterminantes dans votre choix ?**

L'autre, je suis tourné vers les autres, je veux les faire grandir. Tout est parti il y a quatre ans d'une formation sur une gestion de projet, c'était nul et je me suis dit que si le faisait à sa place ça serait mieux.

### **Avez-vous ressenti un décalage avec vos collègues, votre entreprise de départ ?**

Je suis complètement en décalage, je suis vu un peu comme un extra-terrestre ! Mais il y en a d'autres qui font comme moi. Il y a des DJ, ... D'autres sont plus craintifs, ils ont peur d'être embêtés par l'employeur.

**Avez-vous rencontré des freins ?**

Je suis allé voir la BGE (Boutiques de Gestion) pour avoir des informations. Le choix juridique c'est compliqué, je suis devenu autoentrepreneur par défaut car c'est facile par rapport aux autres statuts. Et il n'y a pas de formation : comment on gère une entreprise, la comptabilité, la culture d'entreprise, le commercial, ... Ce sont les mêmes difficultés pour créer mon tiers-lieu.

**Dans l'exercice quotidien de votre travail, avec qui être vous en relation au sein des entreprises ?**

C'est directement les organismes de formation pour la partie formation, par le bouche à oreille. Pareil pour les sites internet, c'est avec les dirigeants d'entreprise.

**Utilisez-vous des plateformes pour trouver des missions ?**

Je me suis inscrit aujourd'hui sur Hopwork et coder.com

**Est-ce que vos clients ont déjà soulevé des craintes quant aux questions de requalification ?**

Pas directement, mais le parrain de mon fils qui a fait appel à un autoentrepreneur a eu cette inquiétude.

**Où est ce que vous travaillez l'essentiel du temps ? À domicile, chez vos clients, dans d'autres espaces ?**

Plutôt à domicile, chez moi. Autrement, je peux louer des salles. J'utilise aussi le matériel de mon entreprise pour envoyer des mails, je me forme le midi sur mon ordinateur du travail, ...

**Avez-vous le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté ?**

Sur Meetup, j'ai rencontré des personnes « brico-codeurs » pour créer une association pour aider les personnes qui ne maîtrisent pas forcément le numérique, qui n'ont pas beaucoup de moyens et veulent lancer un projet. Sur LinkedIn. Je vais aussi à des salons par exemple de e-learning.

**Avez-vous déjà été accompagné dans un projet professionnel, ou pour améliorer vos compétences, par une entreprise ?**

Pas encore. Certains voient les autoentrepreneurs comme éphémères.

**Est-ce que vous suivez des formations ?**

Oui tous les MOOC que je peux trouver car c'est gratuit (Fun, OpenClassroom, Unow, worklab à Nantes, ...).

**Avez-vous déjà eu une proposition d'emploi par un de vos clients ?**

Non et ça n'est pas ce que je recherche. Il faudrait une entreprise dans laquelle on a une libre expression. Aujourd'hui l'entreprise c'est quatre murs où on ne peut pas s'exprimer. L'entreprise c'est du Roundup, on tue les idées comme avec les désherbant.

**Quelles pièces sont demandées pour travailler avec l'entreprise ?**

Je donne mes CGU (conditions générales d'utilisation) pour le web ou pour les devis. Autrement je n'ai que le cerfa d'inscription à la CCI avec mon n° de SIRET. Les entreprises sont peut-être réticentes à cause de ça.

**Est-ce que vous avez déjà entendu parler du portage salarial et des coopératives d'activité ?**

J'ai entendu parlé des deux il y a trois quatre mois dans la presse. Je connais par exemple portageo par leur site. Les coopératives, ça ne me plaît pas mal, ça permet de mettre en commun ses compétences au service d'une structure collective. Le portage salarial prend une commission.

**Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaitez ajouter ?**

J'ai fait beaucoup d'entreprises dans mes expériences professionnelles (banques, assurances, hôpitaux), c'est compliqué d'évoluer. L'employabilité n'est pas optimale. On peut apporter plein de choses mais l'employeur ne le sait pas. Il n'y a pas de gestion des carrières. Dans mon entreprise, ils ne savent même pas que je sais faire un site web à part récemment alors que ça fait huit ans que je sais le faire. Dans une

entreprise, quand on n'est pas content, soit on part, soit on est passif, soit on essaie de changer les choses. J'essaie encore de changer les choses. Dans mon entreprise, il faut huit mois pour commander un porte-manteau ! On manque de formations. En trois ans, je n'ai pas été formé. Je suis allé chercher ailleurs ce que je ne trouve plus l'entreprise. C'est difficile de travailler avec des carriéristes, ça bloque tout. Il faudrait des entreprises apprenantes. Je gagne moins d'argent maintenant car je ne fais plus d'astreintes le week-end mais au moins j'ai plus de liberté. Et je retrouve les valeurs familiales sur l'écologie, le partage dans mes projets.



## ***ANNEXE 5 : Entretien du 5 avril 2017, Hugo M., Dijon***

### **Quel est aujourd'hui votre métier et dans quel cadre l'exercez-vous ?**

Au début j'ai passé des concours de fonction publique territoriale. J'ai travaillé en local dans les comités départementaux du tourisme. Après je suis parti en Chine, j'avais créé une entreprise en informatique. C'était un échec. De retour en France, j'ai créé une entreprise de conseil. J'ai été débauché par un de mes clients et suis devenu salarié dans le génie civil. Ensuite, ingénierie d'un an pour une association (ADMR) pour Conseil département du Cantal. J'avais créé une microentreprise (autoentrepreneur). Après j'ai voulu intégrer un groupe RH pour valoriser mes expériences. Actuellement, je suis en contrat avec Randstad avec une clause d'exclusivité (CDI) mais j'ai souhaité rompre car mon but était seulement d'exécuter ma mission malgré leurs propositions. Maintenant, je veux m'inscrire soit en portage salarial, soit en SARL, soit en SASU. Par contre, j'exclue la microentreprise car c'est un statut de petite envergure (faible chiffre d'affaires). Mon carnet de commande dépasse déjà le seuil.

### **Pouvez-vous me décrire votre parcours qui vous a conduit à créer votre entreprise ?**

C'est le manque de sens au travail, le faible degré d'autonomie dans mon premier emploi dans la fonction publique territoriale. En fait, je fuis le CDI, c'est un schéma qui ne me correspond pas. Le CDI à objet défini est intéressant mais les employeurs sont frileux.

### **Quels sont les valeurs qui ont été déterminantes dans votre choix ?**

J'essaie de m'enrichir des modèles extérieurs, des expériences terrain.

### **Avez-vous ressenti un décalage avec vos collègues, votre entreprise de départ ?**

Les entreprises sont très en retard par rapport aux collectivités sur la gestion de projet. Or la gestion de projet est fondamentale. Je passe actuellement une certification de manager de projet qui n'existe qu'aux Etats-Unis et pas en France. C'est une compétence transversale qui n'est pas valorisée.

**Avez-vous rencontré des freins ?**

Je rencontre plusieurs freins : frein de la sécurité car il faut créer son entreprise quand on est au chômage. Quand on n'est pas au chômage, pas d'aide (comme l'ACCRE et l'ARS). Deuxième frein : le tableau de gestion des banquiers qui se fait à trois ans. On ne peut pas saisir des opportunités à court terme.

**Dans l'exercice quotidien de votre travail, avec qui êtes-vous en relation au sein des entreprises ?**

Principalement des dirigeants d'entreprise pour les petites d'entreprise, des directeurs de pôle et d'agence (poste décisionnel). Les accompagnements peuvent concerner le middle management et exécutive. Mais aussi les prescriptions pour les appels d'offre. Mon métier est une passion.

**Est-ce que vos clients ont déjà soulevé des craintes quant aux questions de requalification ?**

Oui, c'est pour cela d'ailleurs que je ne veux pas recréer une nouvelle autoentreprise. A l'époque d'une mission d'ingénierie en tant que salarié, j'avais ma microentreprise. On m'a demandé de la fermer pour suspicion d'espionnage industriel. L'ADMR dans le Cantal m'a parlé aussi d'un risque au bout d'un an de mission. Et moi je n'ai pas envie de devenir salarié.

**Où est ce que vous travaillez l'essentiel du temps ? À domicile, chez vos clients, dans d'autres espaces ?**

J'ai investi dans un espace de coworking que j'ai créé moi-même, des personnes y viennent mais je n'ai pas de lien direct avec eux.

**Avez-vous le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté ?**

Oui, dans les réseaux professionnels, les réseaux numériques, des cercles de qualité. L'entraide fait partie du jeu et parfois peut en naître de l'ingénierie, participer à des salons.



**Avez-vous déjà été accompagnée dans un projet professionnel, ou pour améliorer vos compétences, par une entreprise ?**

Le seul cas c'est Randstad mais j'étais salarié. C'est assez rare mais j'ai pu l'observer dans des métiers plus techniques.

**Est-ce que vous suivez des formations ?**

Tout le temps ! En formation initiale, j'ai fait histoire ! Par contre, il faut que le contenu soit reconnu. Certaines qualifications sont obligatoires comme un niveau de diplôme, certification PMP (un an de formation et à renouveler tous les trois ans).

**Par quel vecteur ?**

Plus par les lectures.

**Avez-vous déjà eu une proposition d'emploi par un de vos clients ?**

Oui, c'est comme ça que je suis passé dans le génie civil. Dans le métier du conseil, c'est important d'alterner les expériences, salariés comme indépendants pour la crédibilité.

**Comment vous trouvez vos clients ? Quelles pièces sont demandées pour travailler avec l'entreprise ?**

C'est souvent le storytelling. Mais souvent c'est du bouche-à-oreille. Le parcours client peut passer par une présence web et présentiel. Il est important d'avoir un livrable bien défini (délais, ...). Je demande que le client élabore un cahier des charges. Dans le process de facturation, on me demande le KBIS.

**Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaitez ajouter ?**

Je développe actuellement une association : une TPE a un besoin, une fiche de poste qui correspond à une mission. Je prends votre mission, je prends un jeune diplômé. Si vous l'embauchez à la fin, vous ne payez pas la mission. Dans ce cas-là je garde l'acompte. 1,3 ETP dans mon association peut générer 10 ETP dans le territoire.



## ***ANNEXE 6 : Entretien du 3 mai 2017 avec Josselin A., Paris***

### **Quel est aujourd'hui votre métier et dans quel cadre l'exercez-vous ?**

Je suis aujourd'hui profession libérale sous le régime de la déclaration contrôlée pour le régime de la TVA, en entreprise individuelle. Je fais du conseil et de la formation auprès des entreprises du CAC sur la communication publique sur les réseaux sociaux (Facebook, twitter, LinkedIn, ...), formation management et droit public.

### **Pouvez-vous me décrire votre parcours qui vous a conduit à créer votre entreprise ?**

Mon parcours est assez erratique. J'ai fait Khâgne, philosophie à la Sorbonne puis Sciences Politiques. J'ai commencé à travailler pendant mes études dans un centre d'appel. Puis un stage à Réseau Ferré de France pour un sujet sur la concertation en Ile de France. Mais déception car la pratique de la concertation de RFF est loin des idéaux, d'une démarche sincère de concertation. Déception par rapport à cette première expression et conflit avec les valeurs individuelles des personnes, des propos machos. Après j'ai décidé de partir du centre d'appel et j'ai été approché par un cabinet de formation qui m'a proposé des missions en 2010. Je me suis mis en autoentrepreneur pour optimiser mon temps et continuer à suivre des études en même temps que le travail. Mais c'est rare que ce régime soit rentable. Cela arrangeait tout le monde, j'avais le double de revenus en travaillant deux fois moins. En plus j'étais encore affilié pendant six mois au régime général car j'étais salarié avant et dans ce cas le régime général qui prime comme pour les aller-retours avec le portage salarial. En 2015-2016, je me retrouve à la limite du seuil et donc je m'inscris en 2015 en portage en cumul de statut. J'ai demandé à mon cabinet de formation qui m'a recommandé une entreprise de portage salariale (« Didaxis qui monte sa propre fédération pour passer devant le PEPS »). Mais c'est désavantageux économiquement car les cotisations et frais de gestion représentent au total plus de 50% du chiffre d'affaires, ce n'est pas la protection que je recherchais en premier. Fin 2016, j'étais toujours au-dessus du seuil, très complexe car la zone de transition n'est pas conçue. C'est très flou ! Je suis passé au régime réel en entreprise individuelle. Ce qui est intéressant maintenant c'est que je peux déduire mes charges.

### **Quels sont les valeurs qui ont été déterminantes dans votre choix ?**

Il y a deux choses, le fait de ne pas subir l'aspect détestable de l'entreprise c'est-à-dire de rester même quand il n'y a rien à faire, et mon niveau de revenu correspond mieux au temps consacré (mieux payé qu'avant), et gérer mon propre temps. Objectivement, je travaille moins qu'un salarié, et ça me permet de continuer la philosophie. Je continue à m'enrichir intellectuellement !

### **Avez-vous ressenti un décalage avec vos collègues, votre entreprise de départ ?**

Il y a un vrai décalage dans le rapport au travail, je travaille pour moi. Il y a une similarité par rapport aux clients, mais le rapport au travail est plus agréable, je le subis moins. Pour ceux qui sont restés salariés, il y a une loyauté vis-à-vis de l'entreprise, embarqués dans une aventure commune, et moi j'y suis très hermétique.

### **Avez-vous rencontré des freins ?**

La grande difficulté c'est qu'il y a peu d'interlocuteurs formés pour nous répondre. Je me suis surtout débrouillé en lisant moi-même le code des impôts. Quand on passe d'un régime à l'autre, c'est très dense, complexe. Je n'ai pas forcément la peur de ne plus avoir de revenus car j'ai toujours de l'activité par le bouche à oreille. J'ai quelques cabinets qui m'abreuvent de contacts et j'ai des clients en direct.

### **Dans l'exercice quotidien de votre travail, avec qui être vous en relation au sein des entreprises ?**

J'ai souvent un responsable de formation en contact pour mes missions, juste en dessous des Top Management, les responsables de la communication, du marketing, de la relation clientèle. Le responsable formation gère le coût de la prestation, que la proposition s'inscrit bien dans le projet d'entreprise. Aucun contact avec la DRH et la direction des achats.

### **Utilisez-vous des plateformes pour trouver des missions ?**

J'ai essayé de m'inscrire sur une plateforme pour les freelances, j'utilise surtout LinkedIn. Je cherchais un outil pour me valoriser avec des commentaires sur mon

travail, je ne l'ai pas trouvé sauf un peu avec LinkedIn et j'ai entendu parlé de HopWork.

**Est-ce que vos clients ont déjà soulevé des craintes quant aux questions de requalification ?**

J'ai un client qui représente plus de 50% de mon activité, et 100% au début de mon activité. C'était un cabinet de formation. Ils avaient exprimé des craintes au début car ils avaient été contrôlés par l'URSSAF pour d'autres cas. Ils m'avaient demandé de compléter avec d'autres clients. Pour moi ça aurait été hors de question d'être requalifié.

**Où est ce que vous travaillez l'essentiel du temps ? A domicile, chez vos clients, dans d'autres espaces ?**

En conception chez moi, en animation toujours chez mes clients. Je ne vais pas dans les espaces de coworking, je préfère travailler seul. Quand j'ai besoin d'autres compétences, je fais appel à des gens de mon réseau.

**Avez-vous le sentiment d'appartenir à un groupe, à une communauté ?**

Pas du tout. On est très seul mais il faut l'accepter. Il faut un rapport à la solitude qui permet de tenir. Quand on fait des gros projets, on peut être à plusieurs.

**Avez-vous déjà été accompagnée dans un projet professionnel, ou pour améliorer vos compétences, par une entreprise ?**

Non jamais. Pour améliorer mes compétences, je fais confiance à l'enseignement.

**Est-ce que vous suivez des formations ?**

J'envisage de certifier mon entreprise pour obtenir des financements OPCA et je me suis inscrit en licence de droit.

**Avez-vous déjà eu une proposition d'emploi par un de vos clients ?**

Oui beaucoup pour mon expérience qualité, et pourtant c'est le sujet qui m'a fait quitter RFF. Mais je préfère rester indépendant malgré de très bonnes propositions financières. L'entreprise concernée ne me plaisait pas pour son produit et ses valeurs.

**Quelles pièces sont demandées pour travailler avec l'entreprise ?**

On me demande une attestation de vigilance URSSAF pour les cabinets de formation, mais pas les clients en direct, ils ne le demandent pas (même les entreprises du CAC 40), et une attestation marché public quand ce sont des « clients publics ».

**Y a-t-il d'autres éléments que vous souhaitez ajouter ?**

Il manque d'outils numériques assez simples pour faire des estimations des cotisations. C'est vraiment quelque chose qui manque. Quelles sont les obligations administratives. Avec le site [service-public.fr](http://service-public.fr) ça s'est un peu amélioré. Il manque un simulateur et les obligations déclaratives.

## **Résumé :**

Les nouvelles formes d'emploi s'imposent aujourd'hui aux entreprises à travers la diversité des statuts prévus par la législation, l'émergence de tiers employeurs dans une relation triangulaire du travail, et la croissance des pluriactifs. Les travailleurs indépendants sont au cœur des mutations de l'emploi et posent de nouveaux enjeux pour les ressources humaines à travers la relation qu'ils nouent avec les entreprises. Dans l'histoire, si le salariat et l'activité indépendante se sont développés dans une conflictualité sociale, aujourd'hui les frontières deviennent plus floues. De nouveaux conflits sociaux émergent et sont représentatifs du manque de prise en compte de cette population dans le capital humain et le capital social des entreprises. Face aux forces et faiblesses identifiées dans la relation entre les travailleurs indépendants et les entreprises, de nouvelles menaces et de nouvelles opportunités se font jour pour les ressources humaines.

Firms have to face new forms of employment throughout a diversity of laws, third employer's apparition and the rise of plural activities workers. The self-employed are the keys of employment's evolution and lead to new HR goals because of their link with firms. By the past, wage-earners and self-employed have merged from social conflicts and were opposed, but today they sometimes look the same. New conflicts merge and stress the lack of care for this type of workers in firms. Weakness and strength of self-employed embody new HR threats and opportunities.

## **Mots clés :**

Travailleurs indépendants, Autoentrepreneurs, Tiers-employeur, Portage salarial, Coopératives, Pluriactivité, Entreprendre, Intermédiaire, Services des ressources humaines, dialogue social.

Freelancers, Self-employed Workers, Alternative employer, Umbrella company, Cooperatives, Pluriactivity, To undertake, Go between, Human Resources department, collective bargaining.