

**PLATEFORMES DE
TRAVAILLEURS
INDÉPENDANTS ET
ATTRACTIVITÉ DES SERVICES**
LE CAS DE L'HÔTELLERIE RESTAURATION



PRÉAMBULE

Le cabinet **Asterès études & conseil** a été mandaté par **Brigad** pour travailler sur l'économie des plateformes numériques de freelance, et en particulier dans le secteur de l'hôtellerie-restauration. Le cabinet a eu accès à deux enquêtes menées en interne par **Brigad**, l'une auprès des établissements utilisateurs et l'autre auprès des travailleurs indépendants utilisateurs.

Les équipes d'**Asterès études & conseil** ont bénéficié d'une totale indépendance dans la conduite de cette étude. La présente étude n'engage que ses rédacteurs, **Charles-Antoine SCHWERER** et **Nicolas BOUZOU**. **Brigad** ne serait être tenu responsable des propos avancés par les économistes d'**Asterès études & conseil**.



Nicolas BOUZOU
Économiste
Directeur-Fondateur
d'Asterès



Charles-Antoine SCHWERER
Économiste
Directeur des études
d'Asterès

SOMMAIRE

07

Introduction

Le travail flexible : une montée en puissance sociétale, économique et juridique

11

Partie 1

Les plateformes numériques de travailleurs indépendants : enclencher un cercle vertueux

12

1. Les plateformes de travailleurs indépendants optimisent les marchés de services : facilité d'accès et notation des prestations

14

2. Le degré de contrôle exercé par les entreprises numériques permet de créer trois catégories de plateformes : outils, entremetteurs, agrégateurs

15

3. Les "plateformes – entremetteurs" soulèvent des enjeux de modèle social et attendent la clarification des questions juridiques

17

4. Les "plateformes – entremetteurs" peuvent créer un cercle économique et social vertueux à trois conditions : une responsabilisation élevée du travailleur, un revenu supérieur au salariat, une collaboration de long terme

19

5. Les "plateformes – entremetteurs" doivent mener une action collective pour revaloriser les services de proximité

21

Partie 2

Hôtellerie - restauration : renforcer l'attractivité grâce aux "plateformes - entremetteurs"

22

1. L'hôtellerie-restauration est un employeur de masse qui recrute en permanence : l'impossible rétention de la main d'oeuvre

24

2. La main d'oeuvre quitte l'hôtellerie-restauration car l'investissement demandé n'est pas récompensé : horaires décalés, travail difficile, salaire modeste

25

3. Les plateformes de travailleurs indépendants répondent au manque d'attractivité de l'hôtellerie-restauration : fin de la subordination, autonomie des plannings et hausse du revenu horaire

27

4. La tentative d'instauration d'un cercle vertueux par les "plateformes – entremetteurs" : collaboration de long-terme avec les indépendants, augmentation globale du nombre d'heures et baisse du travail non-déclaré

Syn- thèse

La demande sociétale de flexibilité a nourri l'essor de nouvelles formes de travail. En France, 6,3 millions de personnes travaillent de façon flexible en étant indépendants, auto-entrepreneurs, intérimaires, salariés en contrat à durée déterminée ou mis à disposition chez un client¹. L'indépendance peut être choisie pour plus d'autonomie et pour ses perspectives de gains financiers, comme chez les utilisateurs des plateformes Malt ou Brigad, ou subie par contraintes économiques, comme chez nombre d'utilisateurs des plateformes de micro-travail. Au niveau macroéconomique, l'essor du travail flexible favorise l'adaptabilité des entreprises, la pollinisation des savoirs et l'intégration d'actifs en rupture (volontaire ou non) avec le salariat.

L'essor du travail indépendant est favorisé par la conquête des marchés de services par les plateformes numériques. En facilitant la mise en relation entre clients et indépendants et en réduisant les asymétries d'informations, les Doctolib, Brigad, Upwork, Deliveroo ou Uber améliorent le rapport qualité – prix des prestations et font croître les marchés. À titre d'exemple, 27% des trajets effectués via Uber n'auraient pas eu lieu sans la plateforme et Doctolib fait augmenter de 11% les rendez-vous honorés dans les hôpitaux. Ces différentes plateformes doivent être distinguées selon le degré de contrôle effectué sur le travailleur indépendant. Les "plateformes – outils", comme LeBonCoin, Craigslist ou Doctolib contrôlent faiblement les utilisateurs et fournissent simplement des services numériques pour trouver des clients. À l'inverse, les "plateformes – agrégateurs", comme Uber ou Deliveroo, contrôlent fortement les travailleurs et les prix pour uniformiser les prestations. Entre ces deux modèles, opèrent les "plateformes – entremetteurs", comme Brigad, Ocus ou Upwork, qui vérifient les travailleurs indépendants mais ne contrôlent pas le

contenu de leurs prestations. Ces "plateformes – entremetteurs" soulèvent des questions de modèle social (puisque la protection sociale est principalement associée au salariat) et parfois de niveau de revenu (sur les marchés où la main d'oeuvre est nombreuse). En revanche, les enjeux juridiques de requalification de l'indépendant en salarié ou de réglementation sectorielle semblent principalement concerner les "plateformes – agrégateurs".

Les "plateformes – entremetteurs" peuvent créer un cercle économique et social vertueux à condition de réunir : une indépendance réelle du travailleur, un revenu supérieur en indépendant par rapport au même poste en salarié, une communauté d'intérêt à long-terme entre l'indépendant et la plateforme. L'indépendance réelle permet de répondre à l'aspiration pour l'autonomie et de lever l'ambiguïté sur la requalification en salarié. Le revenu supérieur en indépendant permet de couvrir le risque lié à la variabilité de l'activité et à la moindre protection sociale. Le travailleur arbitre alors entre les deux statuts selon ses choix de vie et son indépendance n'est pas subie. La collaboration de long-terme permet d'entrer dans une logique de négociation de tarifs avec la plateforme et incite cette dernière à proposer des offres de mutuelle, de retraite, d'assurance ou de formation. Selon les secteurs, ces trois conditions peuvent être réunies naturellement ou nécessiter des interventions publiques. Dans le cas des services de proximité, une action collective est nécessaire pour enclencher un cercle vertueux. Principal gisement de création d'emplois pour les années à venir, les services de proximité souffrent d'un manque d'attractivité lié à une compétition par les prix. À condition de proposer un revenu horaire minimal, des politiques de formation ou encore une vraie autonomie, les plateformes numériques pourraient répondre à ce manque en renforçant l'attrait du statut d'indépendant dans les métiers de services.

L'hôtellerie-restauration constitue un cas d'école de renforcement de l'attractivité d'un métier de services via les plateformes numériques. Une enquête interne menée par Brigad a révélé que 60% des utilisateurs considéraient que la plateforme leur permettait de rester plus longtemps dans le secteur. Employeur considérable (740 000 salariés et 300 000 saisonniers), l'hôtellerie-restauration peine à retenir sa main d'oeuvre et ce sont entre 50 000 et 100 000 emplois qui y seraient non-pourvus. Le taux de départ élevé s'explique par des horaires décalés (soir et weekend), une rémunération mensuelle relativement faible et un management parfois difficile. Ces trois pierres d'achoppement sont réduites par l'entrée de "plateformes – entremetteurs" sur le marché. Tout d'abord, le statut d'indépendant permet au travailleur de réduire la nuisance des horaires en choisissant ses plages de travail. Organiser son emploi du temps est vu comme l'atout numéro un de l'indépendance et 62% des utilisateurs de Brigad le citent dans l'enquête. Ensuite, puisque les établissements font appel aux plateformes pour des pics d'activité ils peuvent proposer des revenus horaires supérieurs à ceux des salariés habituels. En travaillant moins de 20 heures par semaine pour la majorité, les indépendants utilisateurs de Brigad sont ainsi 52% à affirmer que leur revenu a augmenté. Enfin, le choix d'un cuisinier, d'un barman, d'un maître d'hôtel indépendant via le numérique met fin à la logique d'allégeance souvent constatée dans le secteur et à la dépendance du salarié envers son patron. Puisque l'établissement est noté après la mission, le manager est incité au respect. Les travailleurs utilisant Brigad sont ainsi attirés par la possibilité de choisir leurs missions (55% le citent dans les avantages du statut d'indépendant) et leur lieu de travail (33% le citent).

Afin d'enclencher un cercle vertueux économiquement et socialement dans

l'hôtellerie-restauration, une communauté d'intérêt à long-terme doit émerger entre les travailleurs indépendants et les "plateformes – entremetteurs". À ce jour, 56% des utilisateurs de Brigad ont une profession à côté. Parmi ceux qui n'exercent que comme indépendant via la plateforme, 54% accepteraient une proposition de salariat dans un établissement si elle leur était proposée (et 46% la refuseraient). La capacité de la plateforme à proposer suffisamment de missions pour créer des équivalents temps plein devrait permettre de proposer des revenus totaux élevés et de maintenir encore plus longtemps ces actifs dans le secteur. Optimisant l'utilisation de la main d'oeuvre dans les restaurants et les processus de recrutement, les plateformes participeraient de la croissance du nombre d'heures travaillées dans l'hôtellerie-restauration. Certains travaux évoquent un déficit structurel de 7% à 18% du nombre d'heures travaillées dans le secteur comparé aux Etats-Unis. En outre, la collaboration avec l'administration devrait permettre de réduire le travail non-déclaré. Sur le modèle d'Airbnb qui transmet les revenus des hôtes à l'administration fiscale, les heures travaillées via les plateformes pourraient être automatiquement déclarées. L'enjeu est de taille puisque ce sont 7% des heures qui ne seraient pas déclarées dans l'hôtellerie-restauration soit un manque à gagner de 446 millions € de cotisations sociales par an pour la Sécurité Sociale.

¹ L'ensemble des données et des affirmations présentées dans la Synthèse sont sourcées dans la suite de l'étude.

Le travail flexible : une montée en puissance sociétale, économique et juridique

La demande sociétale de flexibilité a abouti à la création de nombreux statuts permettant de travailler autrement. Indépendants, auto-entrepreneurs, intérimaires, salariés en contrat à durée déterminée ou mis à disposition chez un client sont au nombre de 6,3 millions en France. Ces nouvelles formes de travail peuvent être choisies ou subies, selon les itinéraires et les contraintes personnelles. L'aspiration à l'autonomie et à de meilleurs revenus motive souvent l'indépendance choisie. L'essor de ce travail flexible est porteur d'avantages économiques pour la collectivité : adaptabilité des entreprises, pollinisation des savoirs et intégration de publics en rupture (volontaire ou non) avec le salariat classique.

Depuis les années 1980, un nouvel esprit du capitalisme fondé sur la notion de "projets"² a progressivement émergé. La demande de flexibilité et de liberté a gagné toutes les sphères de la vie, de la famille au travail en passant par le loisir³. De nouvelles formes de travail sont apparues, portées par l'essor de certains statuts ou contrats. Au total, ce sont 6,3 millions d'actifs qui travaillent via ces formes d'activité flexible en France. La multitude de statuts permet notamment de s'adapter aux niveaux de revenus et aux types d'activité.

- Les travailleurs indépendants ayant créés leur entreprise, sont au nombre de 1,4 million en 2018⁴. Ils opèrent sous le régime d'entreprise individuelle, d'entreprise individuelle à responsabilité limitée (EIRL), d'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL) ou de société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU).
- Les auto-entrepreneurs sont 1,36 million⁵, recouvrant une large variété de situations, allant du lancement d'activité au consulting haut de gamme en passant par l'artisanat ou le micro-travail⁶.
- L'emploi intérimaire concernent 800 000 personnes en moyenne sur l'année⁷, principalement dans l'industrie pour des postes relativement peu qualifiés⁸.
- Les salariés en contrat à durée déterminée (CDD) sont 2,2 millions, en particulier dans l'hébergement médico-social, l'audiovisuel et la restauration⁹.
- Les salariés mis à disposition chez un client seraient près de 500 000 en France¹⁰, du personnel de ménage aux employés de SSII en passant par de nombreux consultants¹¹.
- Le portage salarial (un système qui permet de bénéficier des droits du salariat en exerçant en tant qu'indépendant) concernerait environ 50 000 personnes¹², notamment dans le management de transition et l'informatique.

² L. Boltanski et E. Chiapello, « Le nouvel esprit du capitalisme », 1999.

³ L. Boltanski, « Les changements actuels du capitalisme et la culture du projet »

⁴ INSEE.

⁵ INSEE.

⁶ S. Abdelnour, « Moi, petite entreprise », PUF, 2017.

⁷ DARES.

⁸ C. Erhel, G. Lefevre, F. Michon, « L'intérim : un secteur dual entre protection et précarité », CES Working Paper, 2009.

⁹ Dares Analyses, « CDD, CDI : comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ? », 2018.

¹⁰ Calculs ASTERES à partir de l'enquête COI 2016, menée notamment par l'Insee.

¹¹ C. Everaere, « La mise à disposition des salariés sous-traitants chez les donneurs d'ordres : une source de malaise professionnel ? » Recherches en Sciences de Gestion, 2014.

¹² PEPS.

L'exercice du travail flexible peut être choisi, pour la quête d'autonomie et les perspectives financières, ou subi, par contraintes économiques. Chez les freelance inscrits sur la plateforme Malt par exemple, l'enquête menée par L. Vitaud révèle que 88% des interrogés sont indépendants par choix¹³. Sur leurs motivations, 80% revendiquent un "besoin d'indépendance", 25% une "envie de tester l'entrepreneuriat" et 24% la perspective de "gagner plus d'argent". Les résultats d'une enquête interne menée par Brigad, plateforme de travailleurs indépendants dans l'hôtellerie-restauration, sont similaires. Les utilisateurs avancent la libre gestion de leur emploi du temps et le gain financier comme motivations principales. Dans des métiers moins valorisés socialement comme les livreurs à vélo via les applications Deliveroo ou Uber Eats, une majorité des travailleurs seraient aussi favorables à un statut d'indépendant plutôt que de salarié¹⁴. Dans l'intérim, ce sont environ 20% des travailleurs qui souhaiteraient rester dans cette situation, notamment pour accumuler de l'expérience et des revenus¹⁵. A l'inverse, une radioscopie menée par D. Ménascé avance un profil "contraint" de micro-entrepreneurs poursuivant une logique "de survie"¹⁶. Environ 22% des utilisateurs des plateformes de micro-travail vivent sous le seuil de pauvreté¹⁷ et 25% des chauffeurs Uber étaient au chômage avant de se lancer¹⁸. Les typologies d'intérimaires élaborées par C. Faure-Guichard proposent un "intérim de transition", en attente de mieux, et un "intérim d'insertion", capitalisant sur cette forme d'emploi pour s'intégrer au marché du travail¹⁹. C'est "l'entrepreneuriat par nécessité"²⁰.

« Les utilisateurs avancent la libre gestion de leur emploi du temps et le gain financier comme motivations principales »

Le travail flexible concentre trois avantages majeurs pour les économies qui y ont recours : adaptabilité des entreprises, pollinisation des savoirs et intégration des publics éloignés (volontairement ou non) de l'emploi salarié. Tout d'abord, de nombreux travaux théoriques ou empiriques ont montré que la capacité des entreprise à mobiliser plus ou moins de compétences et de main d'oeuvre selon la variation de la demande constituait un pilier de leur compétitivité²¹. Ensuite, un actif qui contribue à plusieurs projets dans différentes entreprises partage ses compétences et ses connaissances²². Pour des métiers comme le conseil juridique, financier, stratégique ou le développement informatique, le multi-travail permet de monter en compétences et de fournir un meilleur service²³. Enfin, les contrats à durée déterminée, l'intérim ou le travail indépendant peuvent offrir un cadre pour des actifs en rejet du salariat²⁴, peu productifs ou à risque²⁵. La rigidité du CDI peut rebuter le travailleur (indépendance choisie) ou l'employeur (indépendance subie).

¹³ L. Vitaud, « Freelances et fiers de l'être. Portrait d'une nouvelle catégorie de travailleurs », Malt et OuiShare, 2018.
¹⁴ S. Abdelnour et D. Méda, « Les nouveaux travailleurs des applis », PUF, 2019.
¹⁵ C. Kornig, « Choisir l'intérim : sous quelles conditions ? », Socio-Économie du Travail n° 29, décembre 2007.
¹⁶ D. Menascé, « La France du Bon Coin », Institut de l'Entreprise, 2015.
¹⁷ A. Casilli, P. Tubaro, C. Le Ludec, M. Coville, M. Besenval, T. Mouhtare, E. Wahal, « Le Microtravail en France. Derrière l'automatisation de nouvelles précarités au travail ? », Rapport Final Projet DiPLab, 2019.
¹⁸ A. Landier, D. Szomoru, D. Thesmar, « Travailler sur une plateforme Internet ; une analyse des chauffeurs utilisant Uber en France », 2016.
¹⁹ C. Faure-Guichard, « L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités », Presses Universitaires de Rennes, 2000.
²⁰ A. Shapero, "The displaced, uncomfortable entrepreneur", Psychology Today, 1975.

Les motivations et les impacts économiques du travail flexible

Le travail flexible	Subi	Choisi
6,3 millions De travailleurs indépendants, d'auto-entrepreneurs, d'intérimaires, de salariés portés, en CDD ou mis à disposition du client	Espoir d'insertion	Quête d'autonomie
	Logique de survie	Hausse de revenus
	Atouts économiques	
Adaptabilité des entreprises	Pollinisation des savoirs	Intégration de publics éloignés du salariat

²¹ B. Égert, B. et P. Gal, "The Quantification of Structural Reforms: A New Framework", OECD Economics Department Working Papers, 2016 ; O. Blanchard et A. Landier, "The Perverse Effects Of Partial Labour Market Reform: Fixed-Term Contracts In France," Economic Journal, 2002 ; P. Cahuc et A. Zylberberg, « Les ennemis de l'emploi », 2015.
²² L. Vitaud, « Se transformer avec les freelances », Malt, 2018.
²³ M. Ferrary et Y. Pesqueux, « L'organisation en réseau. Mythes et réalités », PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 2004.
²⁴ A. Chevallier et A. Milza, « Le salariat, un modèle dépassé ? », Presses des Mines, Les Docs de La Fabrique, 2017.
²⁵ O. Blanchard and J. Tirole « Protection de l'emploi et procédures de licenciement », CAE, 2003.

Les plateformes numériques de travailleurs indépendants : enclencher un cercle vertueux

Le numérique fait croître les marchés de services en facilitant l'appariement entre travailleurs indépendants et clients. Les plateformes de mise en relation doivent être distinguées selon le degré de contrôle exercé sur le service. Les "plateformes – entremetteurs" sélectionnent ainsi les travailleurs mais ne contrôlent pas la prestation, au contraire des "plateformes – agrégateurs" qui uniformisent le service et des "plateformes – outils" qui ne contrôlent presque rien. Ces intermédiaires soulèvent des questions économiques et sociales mais aussi juridiques. Afin de lever les interrogations et de créer un modèle vertueux, il convient de réunir trois conditions: une vraie autonomie du travailleur, un revenu supérieur à celui d'un poste équivalent comme salarié et une collaboration de long-terme entre le travailleur et la plateforme. Sur certains marchés, les "plateformes – entremetteurs" réunissent naturellement ces critères. Dans le cas des services de proximité, une action collective semble nécessaire pour instaurer ce cercle vertueux. Ce gisement considérable d'emplois pourra alors devenir attractif.

1. Les plateformes de travailleurs indépendants optimisent les marchés de services : facilité d'accès et notation des prestations

Après une première phase où Internet a permis, via les GAFA, de numériser les contenus culturels et l'information, une deuxième phase de disruption s'est ouverte dans les années 2010²⁶. Des plateformes comme Uber, Airbnb, Blablacar, Booking, Doctolib, Upwork, SeLoger ont permis d'optimiser l'accès à une voiture avec chauffeur, un logement, un covoiturage, un hôtel, un médecin, un freelance, une location longue-durée. Le service physique sous-jacent reste identique (produit par une entreprise, un indépendant ou un particulier) mais l'accès devient digital. L'impact économique est alors rapide : les coûts de transaction chutent et les systèmes de notation réduisent les asymétries d'information. Dans la majorité des cas, la concurrence se renforce, les prix baissent et les volumes de transaction croissent.

La mise en relation numérique a un puissant effet sectoriel via la facilitation de l'accès au service et les systèmes de notation des prestataires (et parfois des utilisateurs). Dans le cas emblématique des VTC et des taxis, le digital favorise le glissement depuis un modèle où l'on doit téléphoner à une centrale ou héler un véhicule vers un modèle où l'on peut comparer en ligne les prix et les temps d'attente de plusieurs services (Uber, le Cab, taxi G7, Chauffeurs Privés)²⁷. Avec Doctolib, le temps de recherche d'un médecin chute pour le patient, et réciproquement²⁸. Quand un patient annule, le médecin peut remplir son agenda via la plateforme. Les travaux

« Pour un travailleur indépendant, la mise en relation numérique permet de développer une activité sans bénéficier d'une marque forte et d'un vaste réseau de distribution »

²⁶ C-A. Schwerer, « La concurrence au défi du numérique », Fondapol, 2016.

²⁷ C-A. Schwerer et N. Bouzou, « Uber : une innovation au service de la croissance », Etude Asterès, 2016.

²⁸ J. Habib, P. Loup, « Quand l'adoption d'une application perçue comme anodine engage une transformation profonde du système de santé : le cas de Doctolib », Colloque AIM, 2019.

²⁹ Hospinnomics, « Évaluation de l'impact de la prise de rendez-vous en ligne dans les hôpitaux de l'AP-HP », Résultats intermédiaires de l'étude, 2019.

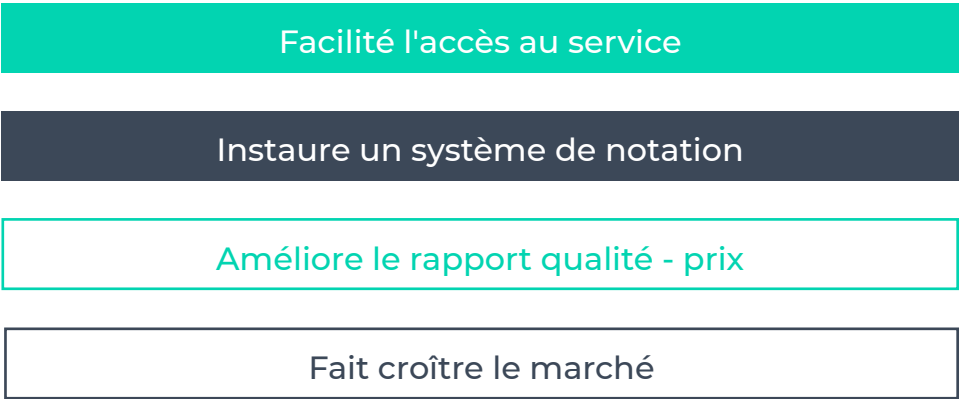
³⁰ M. Luca, « Reviews, Reputation and Revenues: The Case of Yelp.com », Working paper, 2016 ; J. Chevalier et D. Mayzlin, « The Effect of Word of Mouth on Sales : Online Book Review », Journal of Marketing Research, 2006 ; P. Chintagunta, S. Gopinath et S. Venkataraman, « The Effects of Online User Reviews on Movie Box Office Performance: Accounting for Sequential Rollout and Aggregation Across Local Markets », Marketing Science, 2010.

de l'École d'Économie de Paris sur Doctolib ont conclu que 60% des rendez-vous annulés étaient ainsi convertis en nouveaux rendez-vous²⁹. Pour un travailleur indépendant, la mise en relation numérique permet de développer une activité sans bénéficier d'une marque forte et d'un vaste réseau de distribution. Le chauffeur, le professionnel de santé, le barman, le livreur, le consultant, le chef cuisinier peuvent trouver des clients sans développer de coûteuses stratégies de gré à gré. Le système de notation croisée permet de réduire les asymétries d'informations et de mettre en valeur les meilleurs profils³⁰. Au global, le marché se fluidifie grâce au truchement numérique.

« 55% des établissements utilisateurs n'auraient pas trouvé de personnel pour remplir la mission sans la plateforme Brigad »

Le secteur concerné voit la concurrence se renforcer, le rapport qualité – prix s’améliorer et le marché croître. Un travail d'enquête sur l'impact du service VTC d'Uber a conclu que 27% des trajets n'auraient pas eu lieu sans la plateforme³¹. Les hôpitaux ayant recours à Doctolib depuis un an bénéficient d'une hausse de 11% des rendez-vous honorés et d'une baisse de 8% des rendez-vous non-honorés. Une étude menée pour le compte de Deliveroo a mesuré que la plateforme de livraison avait généré la création de 2 400 postes supplémentaires dans les restaurants partenaires³². Dans une enquête menée par Brigad, 55% des établissements utilisateurs ont répondu qu'ils n'auraient pas trouvé de personnel pour remplir la mission sans la plateforme. Les gains de productivité favorisés par la mise en relation numérique entre les travailleurs indépendants et leurs clients se matérialisent majoritairement dans une croissance du marché. Le volume de travailleurs indépendants trouvant des clients via le digital peut alors augmenter. En France, les travaux de B. Gazier et D. Babet estiment que 205 000 personnes, soit 7% des indépendants, utiliseraient les "plateformes de travail à la demande"³³.

L'impact économique des plateformes de travailleurs indépendants



³¹ N. Louvet, Usages, « Usages et impacts des services de transport avec chauffeur », 6-t Bureau de recherche, 2015.
³² Capital Economics sur Deliveroo, "Independent study reveals Deliveroo will create 70,000 jobs in the UK restaurant sector", 2019.
³³ B. Gazier et D. Babet, « Nouvelles formes d'emploi liées au numérique et mesure de l'emploi », Colloque du CNIS : L'économie numérique : enjeux pour la statistique publique, 2018.

2. Le degré de contrôle exercé par les entreprises numériques permet de créer trois catégories de plateformes : outils, entremetteurs, agrégateurs

Les plateformes de mise en relation entre des travailleurs indépendants et des clients se distinguent selon leur degré de contrôle sur la prestation. Les "plateformes – outils" fournissent des services numériques pour aider les indépendants et modèrent simplement les contenus. A l'inverse, les "plateformes – agrégateurs" sélectionnent les travailleurs et uniformisent leurs services. Entre ces deux modèles, les "plateformes – entremetteurs" sélectionnent les travailleurs indépendants mais ne contrôlent pas leur prestation.

Les "plateformes – outil" fournissent aux travailleurs indépendants des services numériques pour trouver des clients. Nombre de services connexes peuvent s'y agréger comme le paiement en ligne, la notation, la communication, l'assurance. Les sites de petites annonces comme Le Bon Coin ou Craigslist ou les services de recrutement de LinkedIn incarnent ces plateformes qui se concentrent sur la mise en relation. Doctolib répond au même modèle puisque le service propose une vitrine pour accéder à des patients et automatiser la réservation. En termes de modèle économique, le travailleur indépendant est client de la "plateforme – outils" et paye un abonnement ou un prix par annonce postée. L'entreprise numérique contrôle le contenu des annonces et peut créer des systèmes de notation mais doit en principe ouvrir ses outils à tous les travailleurs indépendants du marché concerné. Si le flux d'entrants était contrôlé, il s'agirait d'un refus de vente. Le travailleur indépendant est libre de refuser un client et fixe le prix de sa prestation finale.

Les "plateformes – agrégateurs" sélectionnent et contrôlent les travailleurs indépendants pour uniformiser le service proposé aux clients. L'expression "agrégateur" est proposée par l'analyste B. Thomson pour définir les entreprises numériques qui contrôlent étroitement le service fourni par des travailleurs indépendants interchangeables³⁴. Le travailleur est sélectionné en amont, peut être exclu de la plateforme et le contenu de sa prestation est étroitement contrôlé. Le prix pour le client final est fixé par la plateforme qui perçoit une commission. Les services qui s'y prêtent le mieux sont à faible valeur ajoutée et avec une temporalité bornée. Le transport de repas ou de passagers via Uber ou Deliveroo incarne la "plateforme – agrégateur" où l'identité du travailleur indépendant n'a aucun impact sur le service. Des entreprises de micro-tâches comme Figure Eight ou Mechanical Turk d'Amazon sélectionnent aussi les prestataires, les contrôlent précisément et en font des travailleurs parfaitement interchangeables.

Les "plateformes – entremetteurs" opèrent entre ces deux idéaux-types en sélectionnant (via différents leviers) les travailleurs indépendants utilisateurs mais en ne contrôlant pas le contenu des prestations. Ocus pour les photographes ou Brigad pour le personnel de l'hôtellerie-restauration vérifient en amont les travailleurs indépendants. Une plateforme de freelance comme Upwork est assez largement ouverte mais choisit de mettre en avant tel ou tel profil. Dans tous ces cas, le service final est influencé par le savoir-faire, la créativité ou la personnalité du travailleur. Le modèle apparaît donc comme une hybridation entre la "plateforme – outil" où le travailleur indépendant est le client d'un service et la "plateforme – agrégateur" où la prestation est contrôlée et uniformisée. Les tarifs sont la plupart du temps fixés par le travailleur indépendant et la plateforme perçoit une commission.

« le service final est influencé par le savoir-faire, la créativité ou la personnalité du travailleur »

³⁴ B. Thompson, « Aggregation Theory », Stratechery, 2017.

Les catégories de plateforme selon le degré de contrôle du travailleur indépendant

Adaptabilité des entreprises	Les plateformes entremetteurs	Les plateformes agrégateurs
Plateforme ouverte Modération en ligne Prix fixé par le travailleur Plateforme rémunérée par abonnement	Sélection des travailleurs Autonomie dans le service Prix fixé par le travailleur Plateforme rémunérée par commission	Sélection des travailleurs Uniformise le service Prix fixé par la plateforme Plateforme rémunérée par commission

3. Les plateformes - entremetteurs soulèvent des enjeux de modèle social et attendent la clarification des questions juridiques

L'émergence des "plateformes - entremetteurs" invite à réfléchir sur le modèle social, économique et juridique du travail indépendant. La protection sociale inférieure au salariat et l'absence de revenu minimum ont été conçues pour des secteurs où le travail indépendant rapportait plus que le travail salarié. Pour que le modèle fonctionne, l'actif doit pouvoir arbitrer entre les deux statuts. Concernant les grandes questions juridiques soulevées par les plateformes numériques, les entremetteurs semblent moins concernés que les agrégateurs. Le respect d'une certaine autonomie du travailleur inscrit ces plateformes dans le secteur des services numériques et éloigne à ce jour les requalification en salariat.

L'essor du travail indépendant via les plateformes numériques pose la question du modèle social. Le droit du travail et la protection sociale sont historiquement associés au salariat³⁵. Des réformes récentes ou en cours visent à élargir les droits des travailleurs indépendants. Le compte personnel de formation (CPF) a été étendu aux indépendants, un droit à l'assurance chômage va être mis en oeuvre et la réforme des retraites devrait aligner les situations des indépendants et des salariés. Certaines "plateformes - entremetteurs" se proposent d'abonder le CPF de leurs utilisateurs ou de négocier avec des complémentaires santé. L'écart de cotisations sociales et d'obligations légales entre des salariés et des indépendants peut créer une distorsion de concurrence entre les statuts qu'il conviendrait de réduire.

L'absence de salaire minimum pour un indépendant pose une question de viabilité sociale pour les activités à faible valeur ajoutée ou à forte concurrence. Si les enquêtes menées en interne par Malt ou Brigad³⁶ révèlent que les travailleurs ont augmenté leurs revenus en passant en freelance, ce n'est pas le cas de toutes les plateformes. Les entreprises de micro-tâches sont pointées du doigt pour la faiblesse des revenus engendrés³⁷. Les activités qui nécessitent du temps de trajet ou de l'investissement en matériels n'intègrent pas toujours ces coûts dans le tarif de la mission. Sur les "plateformes - entremetteurs", la liberté de refuser une mission et de fixer ses tarifs devrait progressivement réguler les prix. Comme pour l'absence de modèle social, l'absence de tarif

minimum peut créer une distorsion de concurrence avec le salariat. Cela pose problème dans les secteurs qui combinent une vaste main d'oeuvre et de faibles possibilités d'embauches. L'actif devient alors indépendant par défaut et une spirale déflationniste s'instaure.

La requalification des travailleurs indépendants en salariés ne menace a priori pas les "plateformes - entremetteurs". La Cour d'Appel de Paris a requalifié en contrat de travail un contrat de prestation d'un chauffeur Uber, arguant qu'il ne pouvait constituer sa propre clientèle, ne fixait pas ses tarifs et ses conditions d'exercice et était contrôlé par la plateforme³⁸. Le Conseil de Prud'Hommes de Nice a pour sa part requalifié en contrat de travail six contrats de livreurs pour Take it Easy³⁹, arguant que la géolocalisation permettait de contrôler le coursier à vélo et éventuellement de le sanctionner. Les raisons invoquées reposent donc sur le degré élevé de contrôle et correspondent plutôt à la catégorie de "plateformes - agrégateurs". Les décisions précédentes stipulaient que la liberté des horaires et le droit de travailler pour plusieurs plateformes suffisaient à écarter une requalification.

« À moyen-terme, la construction de la jurisprudence doit permettre aux plateformes d'appréhender précisément les critères qui délimitent l'indépendance du salariat »

Le secteur duquel relève les "plateformes - entremetteurs" constitue un débat en cours. Pour l'instant, les premières décisions semblent indiquer que ces entreprises agissent dans le champ des plateformes numériques. L'entreprise Brigad, qui met en relation des travailleurs indépendants et des entreprises de l'hôtellerie-restauration via le numérique, a été jugée par le Tribunal de commerce de Créteil comme ne relevant pas d'une activité de travail temporaire à but lucratif mais d'une activité de plateforme⁴⁰. Activité de plateforme qui, d'après la Cour de Justice Européenne, ne constitue pas une "simple intermédiation" mais s'inscrit dans un "service global" qui peut être réglementé par les États. À l'inverse, une "plateforme - agrégateur" comme Uber a été jugée par la Cour de Justice Européenne comme relevant des services de transports et non des services numériques⁴¹.

L'impact économique des plateformes de travailleurs indépendants

Facilité l'accès au service
Instaure un système de notation
Améliore le rapport qualité - prix
Fait croître le marché

36 L. Vitaud (2018), op. cit., Enquête interne menée par Brigad en octobre 2019 auprès de 284 utilisateurs. Les résultats sont détaillés dans l'étude au 2.3.
37 A. Casilli et al. (2019), op. cit.,
38 H. Nasom-Tissandier et M. Sweeney (2019), op. cit.
39 M. Douaoui et F. Labatut, « Quel statut juridique pour les travailleurs des plateformes numériques ? », Deloitte TAJ, 2019.
40 Ordonnance de référé, 13 mars 2018, Staffmatch contre Brigad.
41 CJUE, 20 décembre 2017, Asociacion Profesional Elite Taxi c/ Uber Systems Spain SL.

35 N. Colin, "Hedge: A Greater Safety Net for the Entrepreneurial Age", 2018.

Les enjeux économiques et juridiques des "plateformes - entremetteurs"



4. Les "plateformes – entremetteurs" peuvent créer un cercle économique et social vertueux à trois conditions : une responsabilisation élevée du travailleur, un revenu supérieur au salariat, une collaboration de long-terme

Pour que les "plateformes – entremetteurs" enclenchent un modèle vertueux socialement et économiquement, il convient de réunir trois conditions : l'absence de contrôle de la part de la plateforme pendant la mission, un revenu supérieur à un poste salarié équivalent et un intérêt commun à collaborer à long-terme. Ces conditions, qui peuvent être réunies par le marché ou par l'intervention publique, permettent de dépasser les questions sociales soulevées par le statut d'indépendant et de lever les ambiguïtés juridiques.

L'indépendance réelle du travailleur doit lui permettre de bénéficier des avantages de son statut en termes de gestion de son emploi du temps et de choix de ses missions. Le "vrai travail indépendant"⁴² revendiqué par la sociologue D. Méda répond alors à la demande sociétale d'autonomie et de liberté. Travailler pour les clients de son choix et via les modalités de son choix favorise l'apprentissage et la montée en compétences. Dans cet esprit, L. Vitaud souligne la forte attraction exercée par les valeurs de l'artisanat : indépendance, maîtrise du temps, intérêt pour l'utilisateur, incertitude envers l'avenir. La prise de risque associée à l'indépendance n'a de sens que concomitante à l'autonomie dans la production.

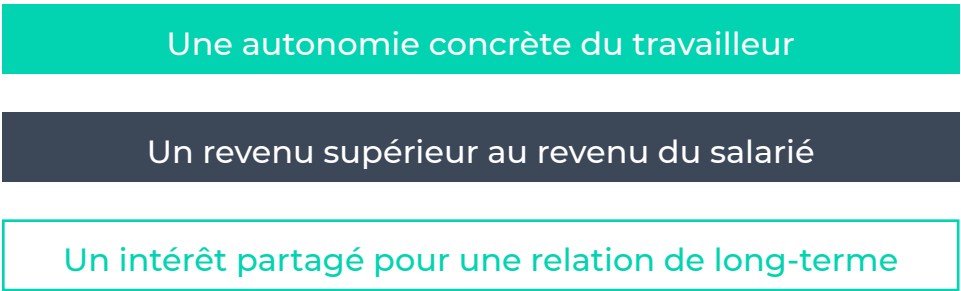
« En outre lorsque l'indépendance du travailleur est réelle, l'ambiguïté d'une requalification des contrats de prestataires en contrats de salariés est levée »

⁴² D. Méda, « Plateformes : nouvelle économie, nouveau mythe ? », La Grande Table du 23/09/2019, France Culture.
⁴³ A. Casilli, « En attendant les robots », Seuil, 2019.

Le revenu du travailleur indépendant doit être supérieur au revenu d'un salarié à activité équivalente. La comparaison des revenus nécessite d'intégrer les congés payés, le temps de travail et potentiellement l'assurance contre les risques pour lesquels les salariés sont couverts. Dans certains secteurs comme les professions de santé, le droit ou les métiers informatiques, exercer en indépendant rapporte souvent plus et compense ainsi la prise de risque du salarié. Le marché fonctionne bien et les travailleurs peuvent arbitrer entre les deux statuts. En revanche, pour des profils interchangeable et peu qualifiés, la concurrence crée une spirale déflationniste. Le revenu des indépendants atteint des niveaux très faibles quand celui des salariés se maintient au-dessus du salaire minimum. Afin de contrer cet effet d'appauvrissement de certains indépendants travailleurs des plateformes, le sociologue A. Casilli revendique la création de syndicats qui pourraient "négocier avec des algorithmes"⁴³. La question de la viabilité sociale de certaines activités pourrait alors se résoudre partiellement.

Les plateformes et les travailleurs indépendants doivent s'inscrire dans une relation de long-terme. En premier lieu, le travailleur qui se projette sous statut d'indépendant aura plus intérêt à négocier avec la plateforme pour obtenir une baisse de la commission et donc améliorer son revenu. Les embryons de mouvement sociaux sur les "plateformes – agrégateurs" ont notamment souffert du court-termisme des chauffeurs ou livreurs concernés⁴⁴. En second lieu, la plateforme qui a intérêt à conserver ses travailleurs pourra leur proposer des offres négociées de mutuelle, de retraite, d'assurance et de formation et même participer à la protection sociale des indépendants utilisateurs. La plateforme de livraison Stuart propose des formations en partenariat avec Openclassroom. Creads, Brigad ou encore Malt disposent d'accords avec l'assureur Alan. Dans les entreprises de travail temporaire, un quart des salariés sont considérés comme des "professionnels" de l'intérim et bénéficient de formations et de parcours de carrière conçus par l'agence⁴⁵. Les autres seraient gérés "comme des numéros"⁴⁶ et les abus parfois médiatisés concerneraient principalement cette population⁴⁷. La relation de long-terme évite la moins-disance managériale, économique et sociale.

Les conditions d'une création de valeur partagée entre la plateforme, le travailleur indépendant et le client



⁴⁴ S. Kronlund, « Mon boss est un algorithme », France Culture, Les pieds sur Terre, 2019.
⁴⁵ Kornig, « Choisir l'intérim : sous quelles conditions ? », Economie et Société, Cahiers de Socio- Economie du Travail, 2007.
⁴⁶ C. Kornig (2007), op. cit.
⁴⁷ N. Jounin et L. Tourette, « Marchands de travail », Seuil, 2014.

5. Les "plateformes – entremetteurs" doivent mener une action collective pour revaloriser les services de proximité

Les "plateformes – entremetteurs" doivent enclencher une dynamique vertueuse dans les services de proximité. Ces marchés font face à un lourd paradoxe : les services de proximité constituent un gisement d'emplois futurs mais souffrent d'un manque crucial d'attractivité. Pour enrayer la situation, les plateformes présentes sur ces marchés doivent coopérer pour proposer des conditions d'exercice attractives : autonomie, revenu décent et soutenabilité de long-terme. La question du bon outil de coopération reste aujourd'hui en suspens.

Les services de proximité constituent un gisement d'emplois considérable pour les années à venir. Au niveau international, les travaux du McKinsey Global Institute ont souligné combien les créations d'emploi allaient se concentrer dans les services professionnels et la santé⁴⁸. Au niveau français, des travaux de la DARES avaient chiffré en 2012 les principaux postes de création nette d'emplois d'ici 2022⁴⁹. Dans les dix-neuf métiers avec plus de 40 000 emplois à créer en dix ans, étaient référencées onze professions de services de proximité. Dans l'ordre décroissant, les contingents les plus élevés étaient les aides à domicile, les aides soignants, les vendeurs, les infirmiers, les professionnels des arts et spectacles, les employés de l'hôtellerie et de la restauration, les professions paramédicales (hors infirmiers), les coiffeurs et esthéticiens, les assistantes maternelles, les enseignants et les cuisiniers.

La plupart des métiers des services de proximité sont trop peu attractifs et s'inscrivent dans un cercle vicieux de compétition par les prix. Les publications de N. Colin mettent en lumière les blocages économiques qui rendent ces emplois peu attractifs, hormis pour les paramédicaux qui disposent de tarifs régulés et pour les intermittents du spectacle qui bénéficient d'un régime spécifique⁵⁰. L'application d'un modèle fordiste de division du travail tue l'intérêt d'un service de proximité à savoir l'adaptation aux besoins du client⁵¹. Les entreprises du secteur s'enferment donc dans une concurrence par les prix générant des prestations médiocres, un fort turn-over chez les salariés et une faible satisfaction au travail. En outre, ces emplois seraient trop peu valorisés socialement par rapport aux emplois de bureau⁵². La liste des métiers en tension, publiée chaque année par Pôle Emploi, fait ainsi part belle aux services de proximité, des agents d'entretien aux apprentis de cuisine en passant par les agents de surveillance, les conducteurs, les professionnels de l'animation ou encore les jardiniers⁵³.

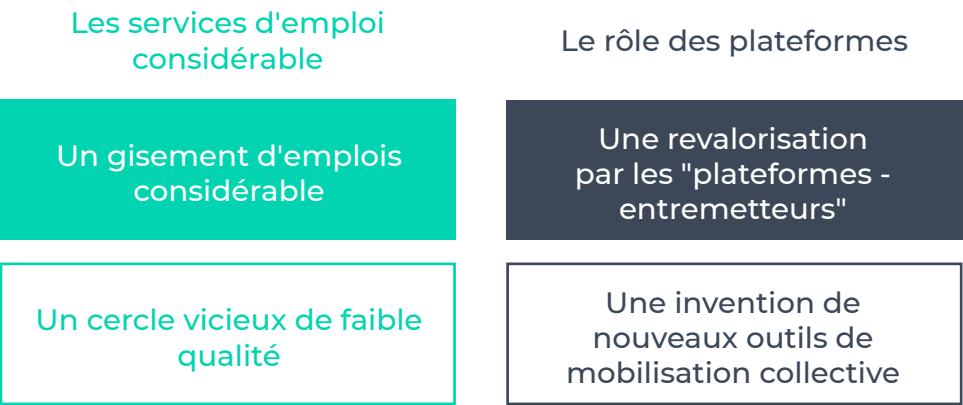
« la plateforme doit favoriser un vrai travail indépendant qui assurerait une liberté d'action et un revenu décent sur le long-terme »

Pour enrayer cette dynamique contre-productive, les "plateformes – entremetteurs" ont un rôle à jouer. L'interface numérique doit améliorer progressivement la qualité (via les systèmes de notation) et la quantité (via la facilité d'accès). La plateforme doit favoriser un vrai travail indépendant qui assurerait une liberté d'action et un revenu décent sur le long-terme. Les travailleurs pourraient alors se fixer dans le secteur pendant que la demande augmenterait. Les prémices de ce cercle vertueux sont

visibles dans le néo-artisanat avec la revalorisation sociale de certains métiers (boulangers, ébénistes, mécaniciens) dans les métropoles⁵⁴. Plutôt que l'aliénation des "bullshit" jobs⁵⁵, les valeurs artisanales monteraient ainsi progressivement en puissance⁵⁶. L'émergence de "plateformes – entremetteurs" combinant les critères évoqués au 2.4 doit étendre la dynamique à l'ensemble des services de proximité.

L'initiative d'une seule plateforme ne suffit pas et l'action menée doit être collective. Le Syntec Numérique revendique l'instauration de chartes qui assureraient des conditions décentes de travail, lutteraient contre le dumping social et encourageraient la formation⁵⁷. Certains acteurs ont proposé d'instaurer un chiffre d'affaires horaire minimal pour les utilisateurs, un abondement directement du CPF du travailleur indépendant par la plateforme et la négociation des contrats de prévoyances⁵⁸. Dans le secteur des mobilités, la charte prévue dans la loi d'orientation des mobilités inclut la négociation par la plateforme d'une protection sociale supplémentaire pour les travailleurs⁵⁹. La méthode retenue à ce jour est donc celle de l'adhésion volontaire. L'avenir dira si des systèmes plus coercitifs sont nécessaires. La création d'une base sociale minimale entre plateformes concurrentes pourrait utiliser des mécanismes de type accord de branche.

Les "plateformes - entremetteurs" dans les services de proximité



⁴⁸ J. Bughin, J. Manyika et J. Woetzel, "A Future That Works: Automation, Employment and Productivity", McKinsey Global Institute, 2017.

⁴⁹ J. Argouarc'h, S. Aboubadra-Pauly, F. Lainé, C. Jolly, « Les métiers en 2022, Prospective par domaine professionnel », DARES, 2015.

⁵⁰ N. Colin (2018), op. cit.

⁵¹ L. Vítáud, « Du labeur à l'ouvrage », Calmann Lévy, 2019.

⁵² P. D'Iribarne, « La logique de l'honneur », 1993.

⁵³ Pôle Emploi, « Enquête Besoins de main d'oeuvre », 2019.

⁵⁴ J-L. Cassely, « La révolte des premiers de la classe », 2019.

⁵⁵ D. Graeber, « Bullshit jobs », Les liens qui libèrent, 2018.

⁵⁶ L. Vítáud (2019), op. cit.

⁵⁷ France Digitale, Syntec Numérique, Tech'In France, « Pacte Productif 2025 », Contribution des organisations professionnelles.

⁵⁸ Entretien avec des acteurs du secteur.

⁵⁹ Ministère de la Transition écologique et solidaire, « Projet de loi d'orientation des mobilités ».

Renforcer l'attractivité grâce aux "plateformes - entremetteurs" : le cas de l'hôtellerie restauration

L'hôtellerie-restauration est le sixième secteur employeur de France et subit le cercle vicieux des services de proximité : les établissements peinent à retenir leurs salariés car les conditions horaires, managériales et salariales sont trop peu attractives. En libérant du lien de subordination, en proposant des revenus horaires plus élevés et en offrant une autonomie de planning, le travail indépendant peut résoudre une partie du déficit d'attractivité du secteur. L'enquête interne menée par l'entreprise Brigad confirme que ce mode d'activité via la plateforme maintient dans le secteur des actifs qui en seraient partis. Les "plateformes - entremetteurs" de l'hôtellerie-restauration doivent réussir à instaurer une relation de long-terme avec les indépendants afin d'enclencher un cercle vertueux économiquement et socialement. Les établissements gagneraient alors en adaptabilité via le recours croissant aux indépendants, le volume d'heures global augmenterait, les revenus des indépendants seraient en hausse et la collaboration avec l'administration pourrait permettre de lutter contre le travail non-déclaré.

1. L'hôtellerie-restauration est un employeur de masse qui recrute en permanence : l'impossible rétention de la main d'oeuvre

L'hôtellerie-restauration constitue l'un des principaux employeurs de France. Malgré de nombreux élèves sortant de formation chaque année, le secteur subit une pénurie de main d'oeuvre. Cela s'explique par la difficulté à retenir les salariés, le taux de départ étant élevé. Chaque année, il est donc nécessaire de former nombre d'apprentis pour prendre le relais des salariés expérimentés qui quittent le secteur. L'hôtellerie-restauration subit donc le cercle vicieux présenté pour les services de proximité : un gisement d'emplois mal pourvus par défaut d'attractivité.

En France, l'hôtellerie-restauration constitue un secteur d'activité majeur avec 960 000 actifs (dont 740 000 salariés) et 300 000 saisonniers⁶⁰. Les 200 000 entreprises sont ainsi le 6ème employeur de l'Hexagone, à un niveau comparable à l'information et la communication et devant l'industrie agro-alimentaire. Le secteur recouvre la restauration traditionnelle (360 000 salariés), les hôtels et hôtels-restaurants (173 000 salariés), la restauration collective (110 000 salariés), les cafés bars (47 000 salariés), les traiteurs (19 000 salariés), les casinos (15 000 salariés), les cafétarias et libres-services (14 000 salariés) et les centres de thalassothérapies (3 000 salariés). En 2018, le chiffre d'affaires cumulé du secteur s'élevait à 70 milliards €.

L'hôtellerie-restauration fait face à une pénurie de main d'oeuvre. Le secteur concentre 12% des projets de recrutement en France et plus d'un recrutement sur deux est considéré comme "difficile" par l'employeur⁶¹. L'Union des Métiers et des Industries de l'Hôtellerie avance que 50 000 à 100 000 emplois seraient ainsi non pourvus. Pourtant, le volume de jeunes diplômés de l'hôtellerie-restauration entrant sur le marché du travail est élevé avec 54 000 élèves actuellement en formation⁶². Une mission du Conseil National du Tourisme a ainsi mis en lumière ce lourd paradoxe : le secteur dispose d'une vaste réserve de main d'oeuvre mais nombre d'offres sont non-pourvues⁶³. Pour l'économiste M. Forté et la sociologue S. Montchatre, il ne convient pas de parler de pénurie de main d'oeuvre mais plutôt d'incapacité à retenir la main d'oeuvre⁶⁴.

« L'enjeu central de l'hôtellerie-restauration consiste donc à rendre ces métiers suffisamment attractifs pour réduire le taux de départ »

⁶⁰ Fafih, « Connaître le secteur : hôtellerie, restauration, loisirs et activités de tourisme », Portrait National 2018.

⁶¹ CREDOC et Pôle Emploi, « Enquête Besoins en main d'oeuvre », 2019.

⁶² Fafih (2018), op. cit.

⁶³ R. Bulot et M. Messenger, « Comment résoudre la pénurie de main d'oeuvre dans le secteur de l'hôtellerie-restauration », Conseil National du Tourisme, 2008.

⁶⁴ M. Forté et S. Monchatre, « Recruter dans l'hôtellerie-restauration : quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? », La revue de l'IRES, 2013.

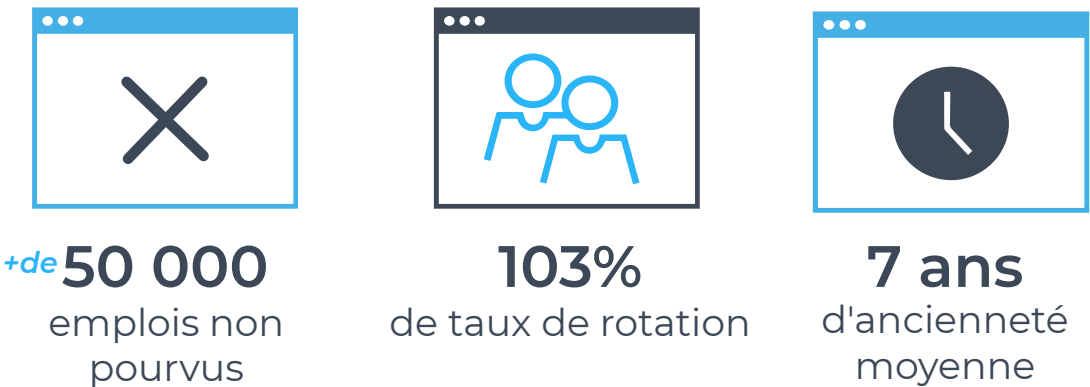
L'hôtellerie-restauration retient trop peu ses salariés. L'ancienneté moyenne dans le secteur se situerait seulement autour de 7 ans⁶⁵. Eu égard au nombre d'élèves en formation dans l'hôtellerie-restauration, il suffirait de 18 ans pour renouveler l'intégralité des actifs du secteur⁶⁶. On peut donc en conclure que la majorité des diplômés ne font pas l'intégralité de leur carrière dans l'hôtellerie-restauration. Le turnover constaté au niveau sectoriel se ressent aussi dans les entreprises avec des taux de rotation plus de deux fois supérieurs au reste de l'économie, à hauteur de 103% par an⁶⁷.

Les ressources humaines dans l'hôtellerie-restauration

Les actifs de l'hôtellerie-restauration



La pénurie de main d'oeuvre



⁶⁵ Fafih, « Portait des actifs du secteur : exploitation sectorielle de l'enquête emploi 2010 – INSEE », 2012.
⁶⁶ Calculs ASTERES données Fafih (2018) op. cit.
⁶⁷ DARES, « Les tensions sur le marché du travail au 1er trimestre 2016 », 2016 et F. Mikol et J. Ponceau « L'aide spécifique au secteur hôtels-café-restaurants : quel effet sur l'emploi et la productivité », DARES, 2009.

2. La main d'oeuvre quitte l'hôtellerie-restauration car l'investissement demandé n'est pas récompensé : horaires décalés, travail difficile, salaire modeste

Les difficultés de l'hôtellerie-restauration à conserver ses salariés s'expliquent par un degré élevé d'investissement physique et mental qui ne semble pas correspondre au salaire proposé. Les horaires de travail sont décalés, le salaire est modeste, le mode de management est souvent considéré comme difficile et le travail non-déclaré est fréquent. Le secteur fait donc face à un défi considérable : améliorer les conditions de travail des salariés pour les conserver plus longtemps.

Les conditions matérielles de travail, à savoir les horaires et le salaire, constituent un premier frein au maintien des salariés dans l'hôtellerie-restauration. Une enquête menée pour le compte de la Fafih sur l'attractivité des métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des loisirs met en lumière la dure réalité matérielle du métier avec des horaires décalés, un environnement stressant et une lourde exigence physique. Comparé à l'investissement, le revenu semble alors insuffisant⁶⁸, notamment car les jeunes en formation imaginent des salaires au-dessus de la réalité⁶⁹. Pour le Conseil National du Tourisme, la conjonction d'un mode de travail difficile et d'un revenu modeste explique la fréquence des départs⁷⁰. L'hôtellerie-restauration est le secteur qui emploie le plus de travailleurs pauvres en France avec les services à la personne⁷¹. En 2015, la rémunération mensuelle nette s'élevait à 1 672 €, deuxième secteur (par convention collective) le plus faible après le "nettoyage, manutention, récupération et sécurité"⁷².

Le mode de management de nombreux établissements est souvent mis en cause. Dans sa thèse de sociologie, *Servir au restaurant : sociologie d'un métier (mé)connu*, A. Fellay explore les relations de pouvoirs entre les serveurs et les gérants⁷³. La faible prégnance du cadre légal, la relation paternaliste et la négociation de gré à gré peuvent créer un environnement particulièrement difficile quand la situation se dégrade. Les avantages et protections sont ainsi distribués de façon discrétionnaire⁷⁴. Les travaux de S. Monchatre mettent en lumière la violence symbolique du management dans l'hôtellerie-restauration⁷⁵. Le mode de sélection des candidats repose ainsi sur une « allégeance » du salarié visant une obéissance sans faille. On recrute donc des profils recommandés par son réseau, après une simple présentation de CV. Ainsi, 60% des recrutements dans l'hôtellerie-restauration se font après un faible tri des candidatures⁷⁶.

La prégnance du travail non-déclaré peut inciter à quitter le secteur quand le salarié souhaite stabiliser et officialiser ses revenus. L'enquête de la Fafih révèle des cas de jeunes qui quittent le secteur face à l'impossibilité de trouver des établissements "réglo"⁷⁷. Le travail non-déclaré est particulièrement répandu dans le secteur puisque, selon l'ACOSS, en 2017, 21% des établissements frauderaient et 7% des salariés ne seraient pas déclarés⁷⁸.

⁶⁸ C. Guégnard, « A la recherche d'une conciliation des temps professionnels et personnels dans l'hôtellerie-restauration », Cereq, 2004.
⁶⁹ Fafih (2018), op. cit.
⁷⁰ R. Bulot et al. (2008), op. cit.
⁷¹ D. Ast, « Les portraits statistiques des métiers 1982-2011 », DARES, 2012.
⁷² DARES, « Les salaires par secteur et par branche professionnelle en 2015 », 2018.
⁷³ A. Fellay, « Servir au restaurant : sociologie d'un métier (mé)connu », Thèse de Doctorat, Université de Lausanne, 2010.
⁷⁴ A. Lamanthe, « La relation salariale paternaliste : un analyseur des dynamiques passées et en cours », Communication aux XIIèmes Journées Internationales de Sociologie du Travail, Nancy, 2009.
⁷⁵ S. Monchatre, « Êtes-vous qualifié pour servir ? », La Dispute, 2010.
⁷⁶ N. Moncel, « Quand l'employeur choisit de recruter un jeune... », Enquête OFER, 2007.

Les explications du faible maintien de la main d'oeuvre



3. Les plateformes de travailleurs indépendants répondent au manque d'attractivité de l'hôtellerie-restauration : fin de la subordination, autonomie des plannings et hausse du revenu horaire

« Le recours à des "plateformes – entremetteurs" dans l'hôtellerie-restauration peut partiellement résoudre les problèmes d'attractivité du secteur. »

Une enquête menée en interne par la plateforme Brigad auprès de 284 utilisateurs a ainsi révélé que 60% affirmaient que l'usage de la plateforme les incitaient à rester plus longtemps dans l'hôtellerie-restauration⁷⁹. Le statut d'indépendant permet alors de dépasser certains écueils, notamment le mode de management de l'employeur, la difficulté des horaires et la faiblesse des revenus. Le secteur réunit une partie des conditions nécessaires à la création d'un cercle vertueux par les "plateformes – entremetteurs."

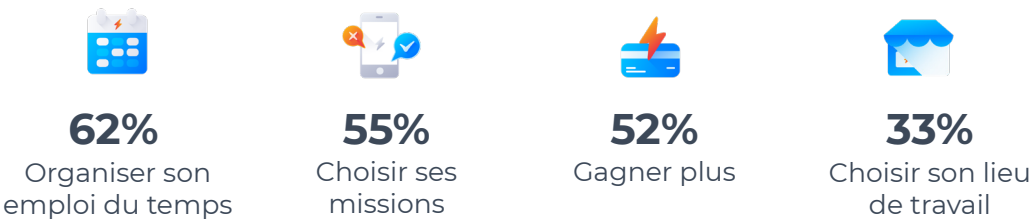
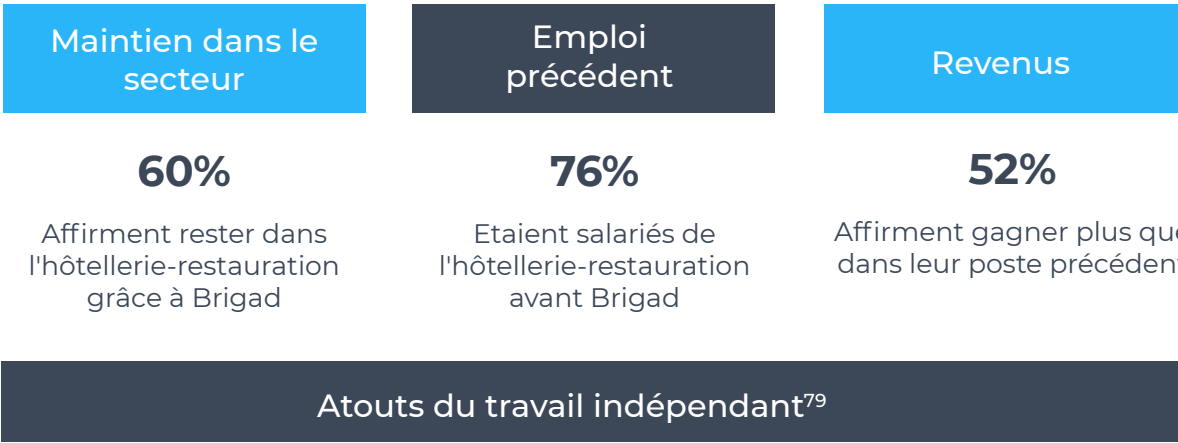
Le truchement d'une plateforme numérique entre un indépendant cuisinier, serveur, maître d'hôtel ou barman et un établissement fait muter une relation de subordination en relation commerciale. Certaines limites du mode de management de l'hôtellerie-restauration peuvent alors être dépassées. La mise en relation s'effectue via les notations passées de l'indépendant et ses expériences. Le processus se révèle plus objectif que l'utilisation des réseaux de connaissances et surtout, il n'implique pas d'allégeance. Puisque le travailleur indépendant note l'établissement après sa mission, les managers sont incités à un certain respect. Un système de contrôle mutuel se met alors en place, réduisant les asymétries d'informations et régulant automatiquement la qualité des missions. Les travailleurs indépendants présents sur la plateforme Brigad sont ainsi principalement d'anciens salariés de l'hôtellerie-restauration (pour 76% d'entre eux) attirés par la possibilité de choisir leurs missions (55% le citent dans les avantages du statut d'indépendant) et leur lieu de travail (33% le citent).

Le statut d'indépendant permet de réduire la nuisance des horaires subies. Si les plages de travail restent décalées socialement, l'indépendant peut choisir les jours, soirs ou weekend où il travaille. Organiser son emploi du temps est vu comme l'atout numéro un du statut (62% des répondants le citent). Comme pour les indépendants des métiers du développement informatique, du conseil ou de la communication, le désir d'autonomie constitue un puissant vecteur de satisfaction. Le choix des missions, de l'emploi du temps et du lieu de travail incarne l'autonomie réelle du travailleur indépendant, élément indispensable à l'attractivité du statut.

Travailler en indépendant via les "plateformes – entremetteurs" permet une légère amélioration des revenus. En travaillant pour plusieurs établissements en même temps, l'indépendant retrouve une capacité de négociation. Parmi les utilisateurs de Brigad, 52% affirment gagner plus d'argent comme indépendant que dans leur précédent emploi ou activité. Et ce en travaillant moins de 10 heures par semaines pour 44% d'entre eux, entre 10 heures et 20 heures pour 28% et plus de 20 heures pour 26%⁸⁰. Puisque les établissements font surtout appel aux plateformes pour des pics d'activité ou des absences de personnel, ils peuvent proposer des revenus horaires supérieurs à ceux d'un salarié à plein-temps. À terme, l'augmentation du volume d'heures proposées par les établissements doit permettre de fournir des équivalents temps-plein aux indépendants qui le souhaitent.

« la hausse du chiffre d'affaires horaire permet d'envisager à terme que l'indépendance permette une nette hausse de revenu global »

Les résultats de l'enquête interne menée par Brigad (284 répondants)



⁷⁷ Fafih (2018), op.cit.
⁷⁸ Acoiss pour le HCFiPS, « Evaluation du travail dissimulé et de ses impacts pour les finances publiques », 2019.

⁷⁹ Enquête menée en ligne en octobre 2019 et transmises à Asterès par Brigad.
⁸⁰ Brigad (2019), op. cit.

4. La tentative d'instauration d'un cercle vertueux par les "plateformes – entremetteur" : collaboration de long-terme avec les indépendants, augmentation globale du nombre d'heures et baisse du travail non-déclaré

Au niveau sectoriel, l'essor de "plateformes – entremetteurs" dans l'hôtellerie-restauration et l'instauration d'un cadre plus favorable au travail indépendant pourraient enclencher un cercle vertueux. Le personnel le plus qualifié se maintiendrait dans le secteur à des conditions favorables. Les entreprises bénéficieraient d'une source de flexibilité de la main d'oeuvre, de pollinisation des connaissances et de facilitation du recrutement. Le nombre d'heures travaillées en France dans l'hôtellerie-restauration pourrait alors augmenter. Et les missions supplémentaires étant réalisées via le truchement du numérique, le travail non-déclaré se réduirait d'autant.

L'instauration d'un cercle vertueux socialement et économiquement dans l'hôtellerie – restauration dépend de la création d'une communauté d'intérêt à long-terme entre la plateforme et les travailleurs indépendants. À ce jour, 56% des utilisateurs de Brigad ont une profession à côté. Parmi ceux qui n'exercent que comme indépendant via la plateforme, 54% accepteraient une proposition de salariat dans un établissement si elle leur était proposée (et 46% la refuseraient). L'intérêt pour l'indépendant à collaborer à long-terme dépend premièrement de la capacité future de la plateforme à proposer suffisamment de missions pour créer des équivalents temps-plein et deuxièmement des réformes à venir concernant le statut d'indépendant. Le renforcement de l'attractivité globale de l'indépendance, via une montée en puissance de la protection sociale, de l'accès au logement et de l'accès au crédit pourrait développer les usages de long-terme. Le volume de travailleurs indépendants serait alors en hausse dans le secteur.

« L'utilisation d'une plateforme de travailleurs indépendants offre une flexibilité aux entreprises, une pollinisation des savoirs et un gain de temps dans le recrutement »

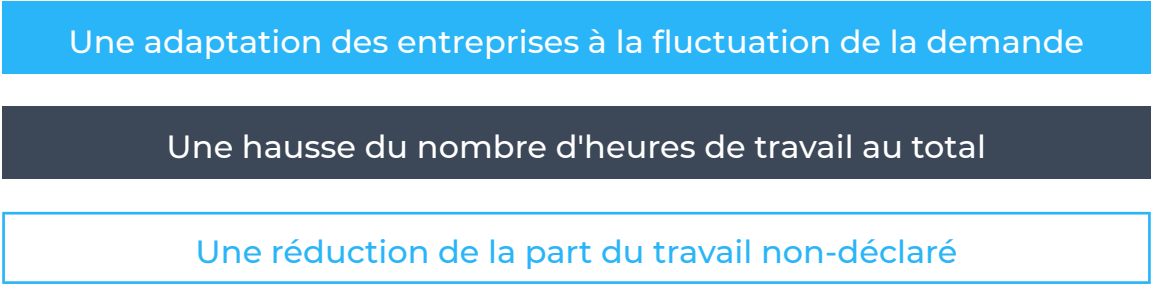
L'essor des plateformes devrait faire croître le nombre d'heures travaillées dans l'hôtellerie-restauration. L'utilisation d'une plateforme de travailleurs indépendants offre une flexibilité aux entreprises, une pollinisation des savoirs et un gain de temps dans le recrutement. Les entreprises gagnent alors en compétitivité et le marché croît. Dans l'hôtellerie-restauration, les comparaisons internationales révèlent que le nombre d'heures travaillées en France est faible. Dès 1998, des travaux menés par T. Piketty ont montré que le commerce et l'hôtellerie-restauration ne généraient en France que 17% des emplois contre 24% aux Etats-Unis ⁸¹. L'économiste F. Jany-Catrice a ensuite montré que ces écarts étaient liés à la consommation hors-foyer des américains, au coût et à l'organisation du travail. En neutralisant le cadre légal et la consommation des ménages et des touristes, un différentiel de 7% à 18% du nombre d'heures travaillées dans le secteur subsiste⁸². Le recours au temps partiel permet aux restaurants et aux hôtels américains, notamment les chaînes, d'optimiser l'appariement offre – demande et de créer au total plus d'emplois. L'organisation de soirées, d'événements culturels ou de compétitions sportives impactent en effet la demande dans

l'hôtellerie-restauration. Les besoins de main d'oeuvre varient ainsi sur un rythme quotidien ou hebdomadaire selon les spécificités et l'emplacement de l'établissement. En s'inspirant de la variabilité horaire américaine mais en excluant la variabilité salariale (rémunération par pourboire)⁸³, l'essor des "plateformes – entremetteurs" doit contribuer à faire croître le nombre d'heures travaillées.

L'intervention de "plateformes – entremetteurs" dans l'hôtellerie-restauration devrait permettre de réduire le travail non-déclaré. L'emploi informel dans l'hôtellerie-restauration concerne notamment les salariés qui viennent compléter l'équipe pendant les variations d'activité (quotidienne ou hebdomadaire mais pas forcément saisonnière). Les données publiées par l'ACOSS (7% des salariés seraient non-déclarés dans le secteur) permettent d'estimer que le travail non-déclaré dans l'hôtellerie-restauration implique une perte de cotisations sociales de l'ordre de 446 millions € par an⁸⁴. Comme l'a montré la collecte de la taxe de séjour et la transmission du revenu des hôtes à l'administration fiscale par Airbnb, les plateformes peuvent collaborer avec les pouvoirs publics pour assurer le recouvrement de l'impôt. Dans l'hôtellerie-restauration, le recours à une plateforme qui facilite le travail indépendant peut permettre de réduire la non-déclaration de ces missions.

« La mise en oeuvre d'une procédure de collaboration fiscale entre la plateforme et l'administration doit ainsi participer de la lutte contre l'activité non-déclarée »

L'impact de l'instauration d'un cercle vertueux pour les "plateformes – entremetteurs" dans l'hôtellerie – restauration



⁸¹ T. Piketty, « Les créations d'emplois en France et aux États-Unis « services de proximité » contre « petits boulots » ? », Notes de la Fondation Saint-Simon, 1997.
⁸² F. Jany-Catrice, « Une analyse socioéconomique de l'emploi dans l'hôtellerie – restauration en France et aux Etats-Unis », Socio-économie du Travail, 2004.
⁸³ F. Jany-Catrice, « Niveau et qualité des emplois dans l'hôtellerie et la restauration américaines. Comparaison avec la France », Formation Emploi, 2000.

⁸⁴ Calculs Asterès à partir d'Acoss (2019) op. cit.

Charte éthique

Asterès est régulièrement sollicité par des entreprises et des fédérations professionnelles pour intervenir en amont de leurs activités de lobbying, particulièrement lors des débats d'orientation budgétaire. Asterès peut donc être amené à réaliser des travaux financés par des donneurs d'ordres et démontrant l'impact économiquement nocif d'une mesure qui pourrait leur être appliquée.

Dans ce cas, notre démarche répond à une charte éthique stricte. Notre client s'engage à accepter que les travaux menés par Asterès répondent aux principes intangibles suivants :

- Asterès ne peut s'engager sur les résultats d'une étude avant de l'avoir réalisée. Nous ne délivrons nos conclusions qu'au terme de nos analyses.
- Nos travaux suivent une méthodologie standard (top down), qui s'appuie sur l'utilisation de données statistiques publiques, ou conçues par nous-mêmes.
- Si un client souhaite modifier des conclusions de travaux réalisés par Asterès sans une totale approbation de nos consultants, il devient le seul signataire de l'étude, et n'a plus le droit d'utiliser la marque Asterès.
- Les consultants d'Asterès ne défendent dans le débat public que des travaux qu'ils ont réalisés eux-mêmes. En aucun cas ils n'acceptent de se faire le relais de travaux réalisés par d'autres.

Contestations & litiges

Par le présent contrat, la société ASTERES sarl s'engage à mettre en oeuvre les moyens pour réaliser les travaux décrits dans le présent document contractuel. En cas de litige, les parties s'engagent à rechercher un accord amiable préalablement à toute instance judiciaire. En l'absence de conciliation dans un délai d'un mois après stipulation du litige par lettre recommandée avec accusé de réception, le litige sera soumis au Tribunal de Commerce de Paris à la requête de la partie la plus diligente.

Il est entendu entre les parties qu'Asterès intervient en tant que prestataire externe. Asterès ne saurait être tenue en aucun cas pour responsable des interprétations qui pourraient être données de ses travaux ou de leurs conséquences. Asterès est en outre tributaire de la qualité des statistiques utilisées, dont elle n'est pas responsable.



brigad

WORK YOUR WAY