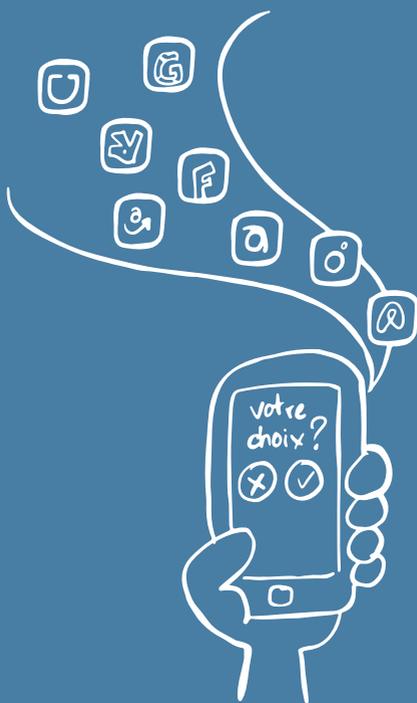


# La responsabilité

## Un défi pour les plateformes



Entreprise  
et Progrès

FAIRE DE L'ENTREPRISE UN BIEN COMMUN

**"The digital environment is like our natural environment. We all – governments, businesses, individuals – have a duty to ensure it remains clean, safe and healthy."**

Derek O'Halloran  
*Head, Future of Digital Economy and Society,  
the World Economic Forum*

**"Quand on pense qu'il suffirait que les gens n'achètent plus pour que ça ne se vende pas !"**

Coluche  
*Humoriste et comédien*

# SOMMAIRE

<b>Préface</b> Yanis Kiansky et Stéphane Marchand	p.4
<b>Introduction : une plateforme peut-elle être responsable ?</b> Bertrand Dimont, Christine Durroux et Nathalie Rigaut	p.8
<b>1- L'État sous-équipé pour réguler les plateformes</b> Henri Isaac	p.14
<b>2. Pour une plateforme euro-africaine globale</b> Denis Jacquet	p.18
<b>3. Le travail face à la « disruption destructrice »</b> Bruno Teboul	p.24
<b>4. De la programmation à l'apprentissage : la grande mutation du travail</b> Jean-Philippe Desbiolles	p.30
<b>5. Environnement : le bilan mitigé des plateformes</b> Elisabeth Laville	p.34
<b>6. Droit, fiscalité : les défis des plateformes</b> Arthur Millerand, Christian Nouel et Vincent Drézet	p.40
<b>7. Recommandations pour des plateformes socialement plus justes</b> Sylvie Joseph	p.50
<b>8. Les règles d'or de la responsabilité des plateformes</b> Elisabeth Laville	p.54
<b>9. Peut-on encore légiférer à l'ère des plateformes ?</b> Laure de la Raudière et Éric Bothorel	p.56
<b>10. Pour action : les pistes d'Entreprise et Progrès</b> Bertrand Dimont et Christine Durroux	p.62
<b>Lectures recommandées</b>	p.68
<b>Remerciements</b>	p.70



# Un chantier, une ambition, deux partenaires

Ce livre est une publication collective issue des travaux d'un groupe de travail composé de trente dirigeants d'entreprise. Il s'est réuni à six reprises entre septembre 2018 et mars 2019. Dans cette tâche, Entreprise et Progrès a bénéficié du soutien précieux de deux partenaires et les remercie chaleureusement.

## Kea & Partners

En tant que consultants en stratégie, le phénomène des plateformes nous interpelle par la place que ces entreprises prennent dans notre économie et par leurs mécanismes de conquête des marchés. Nos clients s'interrogent : quelle stratégie adopter face à ce phénomène ? Doivent-ils développer eux-mêmes des plateformes ? Bref, faut-il participer, résister ? Et comment ? Chez Kea & Partners, nous nourrissons la conviction que le partage de la valeur est central pour que le développement des plateformes s'inscrive dans la durée. À l'heure de l'avènement de la loi PACTE, cet enjeu de transformation des entreprises par la responsabilité est majeur. Car si l'on s'accorde sur la nécessité de se saisir des sujets sociétaux et environnementaux pour construire une société soutenable pour demain, alors l'entreprise – plateforme ou non – a un rôle majeur à jouer.

**Christine Durroux**  
Senior Partner

**Bertrand Dimont**  
Directeur

## Steelcase

Depuis plus de cent ans, Steelcase étudie les espaces où les femmes et les hommes travaillent. En permanence, nous nous posons ces questions : dans les différentes cultures, chez les différentes générations, quels types de leadership vont émerger ? Quelles nouvelles organisations du travail ? Comment l'espace de travail peut-il influencer sur les comportements et inciter les individus à donner leur plein potentiel ? Voilà la mission qui nous anime. Parce que les plateformes collaboratives redéfinissent le lien au travail et à l'entreprise, elles nous interrogent. En quoi ressemblent-elles ou diffèrent-elles des modèles plus traditionnels d'entreprise ? Comment pouvons-nous configurer nos solutions et nos produits pour cette économie nouvelle, pour la guider vers plus de responsabilité ? Voilà pourquoi ce chantier nous a mobilisés.

**Nathalie Rigaut**  
Manager « work, workers, workspace »

# Préface



En 2008, j'ai la chance d'être embauché, avant même l'obtention de mon diplôme, par un groupe du CAC40. Je porte fièrement ma casquette de jeune consultant (j'en rêvais) en voyageant à travers l'Europe pour mes missions. La découverte du moto-taxi me permet alors de rejoindre plus facilement les aéroports parisiens et d'optimiser mon temps. Je ne sais pas à l'époque que cette découverte aura un impact incroyable plus de dix ans après...

L'année suivante, je présente, comme projet de fin d'études dans mon école de commerce (spécialisation *Entrepreneuriat*) une plateforme de réservation de moto-taxi. Bien entendu, à l'époque, le VTC n'existe pas. Il s'agit encore d'un service de luxe très onéreux, réservé aux gens fortunés et aux palaces parisiens.

Après analyse de la situation - je suis jeune, sans expérience, sans argent, endetté par mon prêt étudiant - je décide de remettre l'aventure à plus tard. Ce sera en 2011, quand Uber arrive en France. Entre temps, le VTC est né. Le marché du moto-taxi explose, comme les besoins de mobilité qui ne sont pas satisfaits par les taxis. Thomas Tiercelin, geek et ami d'enfance, saute avec moi dans l'aventure pour développer Allocab, une plateforme de réservation de VTC et moto-taxi adaptée aux besoins des entreprises. Cerise sur le gâteau : Allocab plante des arbres pour compenser le carbone émis lors des trajets de nos clients. La volonté est là : nous voulons être une entreprise responsable.

Bien sûr, tout commence par une innovation technologique. En l'occurrence une application mobile pratique et simple qui permet de passer commande. Elle est connectée à un serveur, lui même connecté à de nombreux chauffeurs.

Une autre innovation technologique capitale viendra un jour : la voiture autonome. À quel horizon ? Sans doute pas avant 2040 en raison des contraintes

réglementaires. Si on ne sait toujours pas taxer les GAFAs, ce qui me paraît pourtant bien plus simple, comment pourrions-nous adapter le droit, l'assurance et la sécurité pour que puisse rouler une voiture qui prendra toutes les décisions de conduite avec des passagers à l'intérieur ?

En attendant la voiture autonome, l'innovation pour les VTC ne sera pas technologique mais sociale. En effet, la puissance des plateformes a littéralement écrasé les chauffeurs. Au début, tout allait bien. Entre 2013 et 2015, c'est l'âge d'or des chauffeurs VTC. Ils créent leur entreprise et leur emploi, perçoivent des revenus significatifs et jouissent de conditions de travail favorables.

Le VTC contribue alors fortement à la création de nouveaux emplois accessibles à des publics éloignés du marché du travail et selon le BCG, « *la filière VTC est à l'origine d'1 création d'emploi sur 4 et de 6% de la croissance du PIB au premier semestre 2016 en Ile de France* ». Mais comme l'écrit le médiateur Jacques Rapoport dans son rapport en février 2017, « *ce développement s'opère sur la base d'une promesse intenable dans la durée et de ce fait à la source d'un sentiment d'abandon, si ce n'est de tromperie* » chez les chauffeurs.

En effet, la réalité est bien éloignée des promesses faites par Uber. Leader incontesté, il a pris le contrôle du marché et l'a transformé à sa guise et à son profit. En tirant les prix vers le bas pour conquérir un maximum de clients, Uber a oublié ceux sans qui cette entreprise ne pourrait exister : les chauffeurs. Les pratiques abusives et les conditions imposées sans conscience de la réalité du terrain ont brisé l'avenir des VTC. Résultat : avec des prix aussi bas, les chauffeurs ne peuvent plus faire face aux charges de leur activité. Pire encore, la plateforme a décidé d'augmenter sa commission de 20% à 25%, diminuant le revenu net des chauffeurs de 15%. Ces décisions, unilatérales et non concertées, sont le reflet du mépris de certaines plateformes envers les chauffeurs, considérés de facto comme une variable d'ajustement...

Allocab s'est hissé à la 63<sup>ème</sup> place du classement Financial Times des 1000 entreprises en plus forte croissance en Europe, mais là n'est pas l'essentiel. Pour continuer à développer sainement Allocab, nous devons construire un modèle de plateforme responsable capable d'assurer un service de qualité en travaillant main dans la main avec les chauffeurs, en conservant une relation équitable à long terme, c'est-à-dire en partageant la valeur et en dialoguant. Notre rencontre avec Entreprise et Progrès nous permet aujourd'hui d'être parmi les pionniers dans cette quête de la responsabilité.

**Yanis Kiansky**

Président fondateur d'Allocab

J'ai reçu un jour un appel de Yanis Kiansky. Il s'est présenté, m'a dit qu'il avait entendu parler d'Entreprise et Progrès, qu'il avait besoin de nous rencontrer pour continuer à développer son entreprise. J'étais intrigué. Nous sommes une association de dirigeants plutôt quinquagénaires, à la tête d'entreprises plutôt grandes, plutôt matures.

J'ai découvert à cette occasion comment fonctionne cette drôle d'entreprise qu'est une plateforme VTC : trente salariés, surtout des matheux, 200 000 clients et 6 000 chauffeurs, tous des entrepreneurs indépendants. J'écoute Yanis et voilà ce qu'il me dit : pour que son entreprise puisse durer, pour qu'elle soit capable de traverser les difficultés qu'elle ne manquera pas de rencontrer, pour qu'elle soit différente des VTC concurrentes, elle doit fidéliser ses chauffeurs, nouer avec eux une relation spéciale, elle doit leur apporter plus que le prix de la course : une sécurité, une formation, une part du succès de l'entreprise.

Au fur et à mesure que j'écoute Yanis, je réalise ce qu'il est en train de me dire : pour triompher dans la violente concurrence que se font les VTC, l'arme de choix n'est pas un algorithme de plus ou une technologie sophistiquée. Non : pour se différencier, il faut inventer un dialogue social, il faut imaginer un partage de la valeur. Le moins qu'on puisse dire, c'est que cette approche résonne auprès des membres d'Entreprise et Progrès.

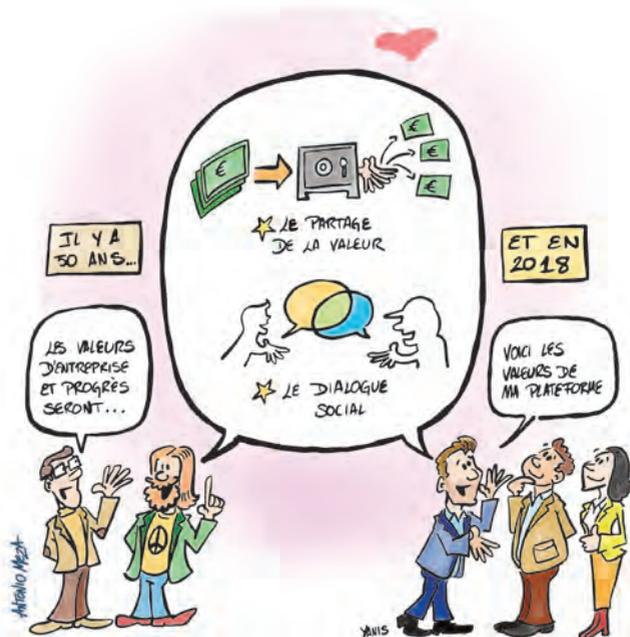
En juillet 1968, lorsque les fondateurs avaient décidé de s'éloigner du CNPF (le futur Medef), c'était précisément pour ça : inventer une nouvelle relation entre dirigeants et salariés, tisser un lien mutuellement profitable, entrer dans une nouvelle ère de la performance. Cinquante ans après, alors que rien ne l'y oblige, alors qu'aucune loi ne l'impose, une jeune entreprise parvient aux mêmes conclusions que nos fondateurs.

Quelle meilleure preuve que nos engagements, parce qu'ils partent des besoins fondamentaux et partagés des entreprises et des femmes et des hommes qui y travaillent, ne sont pas vulnérables au temps qui passe ? Ce sont ces engagements qui nous ont permis d'aider Yanis à transformer ses intuitions en actions, sa bonne volonté en responsabilité.

**Stéphane Marchand**

Délégué général d'Entreprise et Progrès

CE CHANTIER NOUS TIENT À  CAR ...



# Une plateforme peut-elle être responsable ?



## Introduction par Nathalie Rigaut, Christine Durroux et Bertrand Dimont

La révolution digitale transforme nos vies. Après la révolution agricole, puis la révolution industrielle, la digitalisation s'invite dans notre quotidien. Elle se glisse dans toutes nos décisions, nos transactions, nos relations. Elle pense pour nous, propose, met en relation et gère notre présent. Elle nous fait nous interroger sur notre futur. En nous remplaçant progressivement pour tout ce qui est prévisible et répétitif et même au-delà, l'Intelligence Artificielle, les algorithmes, les machines intelligentes et autonomes transforment massivement notre relation au travail.

La digitalisation fait émerger de nouveaux acteurs : les plateformes. Ce ne sont pas de nouveaux modèles économiques mais des entreprises qui ont réinventé la relation client. Elles révolutionnent le monde économique traditionnel en transformant massivement les usages existants, en les fluidifiant et en en créant de nouveaux. Il existe de nombreux types de plateformes selon leur objet (hébergement, transport, services ou biens) ou leur finalité économique (entraide, partage des coûts, amortissement d'un bien, professionnalisation).

Ces entreprises d'un nouveau genre ont émergé et se sont développées très vite pour représenter, en moins de 20 ans, 7 des 10 plus grosses capitalisations boursières mondiales. Elles sont *made in China* ou *made in USA*. Elles se nourrissent de données (*datavores*) et font baisser massivement les coûts sans parvenir à ce jour, pour certaines, à être profitables. Elles sont néanmoins porteuses de promesses en connectant tous les individus partout dans le monde, en démocratisant les services, en

ouvrant des options de partage, en automatisant les tâches les plus asservissantes réalisées aujourd'hui par les hommes et les femmes. Elles promettent de créer des emplois, de flexibiliser le travail et de favoriser l'entrepreneuriat. Elles attirent et séduisent les utilisateurs que nous sommes, toujours en quête de simplicité et d'immédiateté. Ces plateformes sont devenues incontournables pour beaucoup d'entre nous. Elles se présentent comme des intermédiaires de confiance.

### Mais qu'en est-il réellement ?

Un groupe de dirigeants et d'experts réunis par Entreprise et Progrès a voulu poser la question : comment les plateformes partagent-elles la valeur qu'elles créent ? Ces plateformes peuvent-elles être responsables socialement, fiscalement et dans leurs impacts sur l'environnement ?

Ces nouveaux acteurs rebattent les cartes et définissent de nouvelles règles du jeu.

### COMMENT MESURER L'IMPACT DES PLATEFORMES ?



Ils challengent les règles de la concurrence, de l'information et de la démocratie. Le rythme effréné de l'innovation digitale laisse législateurs, associations et syndicats déconcertés, démunis devant l'ampleur de la réinvention à mener. L'utilisateur, individualisé, peine à faire entendre sa voix et à défendre ses droits. Cet utilisateur a deux visages. Il cesse souvent de se comporter en citoyen responsable dès que son pouvoir d'achat est en jeu.

La réalité géopolitique d'un monde globalisé et interdépendant complexifie encore cette transformation profonde. Plus que jamais, l'accélération technologique pose la question de la place de l'Homme : est-il un moyen ou la finalité ? L'Homme augmenté va devoir définir les contours de ce nouveau monde et inventer son avenir. Il va devoir prendre sa place. Et vite.

### Quelle est la responsabilité sociale des plateformes ?

Les pronostics oscillent entre d'une part destructions massives d'emplois et asservissement de l'Homme, d'autre part promesse de réinvention et de libération sociale. Le grand écart est vertigineux. Quel sera le modèle social de demain ? Comment la société va-t-elle se réinventer pour continuer à protéger l'individu ? Tous les experts s'accordent sur une réalité : l'hybridation du travail, en automatisant une part substantielle des emplois actuels, déclenche une transformation sans précédent. Comment les entreprises vont-elles préparer leurs salariés à ces transformations ? Comment vont-elles définir leur relation avec les nouveaux travailleurs indépendants ? Comment doit se faire le partage de la valeur entre les différents acteurs ? Car l'utilisateur digital devient contributeur en apportant ses données. Ces dernières doivent-elles être rémunérées ou gratuites ? L'actualité nous livre quotidiennement des exemples de droits bafoués ou de rapports de force totalement déséquilibrés. Pour une plateforme, quel peut être l'avantage compétitif d'être socialement responsable ?

### Quelle est la responsabilité environnementale des plateformes ?

Intuitivement, en pensant *plateforme*, nous pensons *économie collaborative et du partage*. Se dessine alors dans notre imaginaire un cercle vertueux d'optimisation des actifs ou de dé-consommation. Mais la plateforme est porteuse du meilleur

comme du pire. Elle connecte et permet ainsi le partage. Les coûts baissent par effet de volume et grâce à la réduction du nombre d'intermédiaires. Mais démocratisant l'accès à ses services, elle augmente la consommation. C'est l'effet rebond. Comment limiter cet effet rebond ? Quels peuvent être les garde-fous ?

Enfin quelle est la responsabilité fiscale ou citoyenne des plateformes ? Les plateformes n'ont pas encore fait la démonstration de leur rentabilité à ce jour. Par essence, la plateforme est volatile, dématérialisée parce que digitale. Les actifs sont plus difficilement identifiables car virtuels. Ces plateformes sont un vrai casse-tête fiscal pour les États. Elles optimisent leur fiscalité en échappant aux règles traditionnelles (taxation des actifs, difficulté à contrôler leurs chiffres d'affaires, à localiser leurs services, à définir les règles pour mesurer leur valeur ajoutée). Comme toute entreprise, la plateforme va tenter d'optimiser ses résultats. La plateforme, peut, encore plus facilement qu'une entreprise standard, s'affranchir de sa responsabilité fiscale. Peut-il y avoir une sanction pour une entreprise qui n'assume pas sa responsabilité fiscale ? Laquelle ? Qui va sanctionner ?

**Dans cette nouvelle donne économique, quelle est la place de l'Europe sur le grand échiquier mondial ?**

Aujourd'hui les grands acteurs mondiaux du numérique sont chinois ou américains. Entre capitalisme financier américain et capitalisme d'État chinois, il nous semble que l'Europe doit faire émerger une voie médiane offrant un accès à des acteurs responsables, respectueux de l'éthique et protecteurs de l'individu et de sa contribution. Et si cette approche devenait l'avantage concurrentiel de l'Europe ? Comment le citoyen-consommateur, les entreprises ou les plateformes peuvent-ils faire émerger un tel modèle ? Quels rôles pour le législateur et quelles mutations pour tous les acteurs qui régulent la vie de nos économies (syndicats, associations) ?

**Nathalie Rigaut**

Consultante « work, workers, workspace », Steelcase

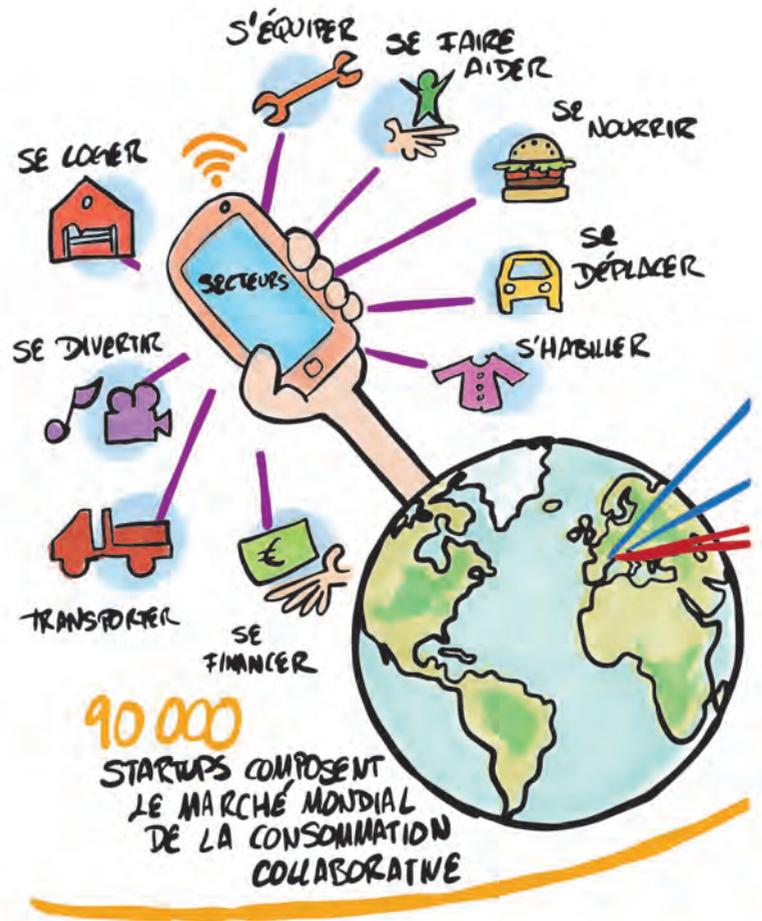
**Christine Durroux**

Senior Partner, Kea & Partners

**Bertrand Dimont**

Directeur, Kea & Partners

# Les plateformes, des entreprises géantes et omniprésentes



Sources :

<https://www.economie.gouv.fr/entreprises/chiffres-cles-economie-collaborative>

<http://www.francedigitale.org/federation-de-leconomie-collaborative>

300

PLATEFORMES  
EN FRANCE



ACHAT-VENTE  
ENTRE  
PARTICULIERS?  
52% DES  
FRANÇAIS



MOBILITÉ  
COLLABORATIVE?  
32% DES  
FRANÇAIS

335 MILLIARDS  
CHIFFRE D'AFFAIRES  
DANS LE MONDE  
EN 2025

15 MILLIARDS  
CHIFFRE D'AFFAIRES DES  
PLATEFORMES DANS LE MONDE  
EN 2015

allocab



2011

deliveroo



2013

quant



2013

slack



2014

# L'État sous-équipé pour réguler les plateformes

Le regard de



**Henri Isaac**  
Maître de conférences et chercheur à  
l'Université Paris Dauphine, Président du  
think-tank Renaissance Numérique



## Chapitre 1

Les plateformes en ligne participent de plus en plus à l'économie numérique moderne. En 20 ans, les plateformes ont accumulé un pouvoir croissant. Les parts de marché et la latitude d'action de certains acteurs provoquent des interrogations quant à la nécessité de les réguler. L'obstacle à la création d'un statut juridique pour les plateformes en ligne trouve sa source dans l'absence de définition d'une notion trop vague, trop vaste et trop hétérogène.

Le terme de plateforme est communément utilisé pour désigner, à la fois, les places de marché, les réseaux sociaux, les moteurs de recherche, les sites collaboratifs et de rencontre, les comparateurs, les applications mobiles et de nombreux autres intervenants. Cependant, aucune définition légale n'offre la possibilité de dégager un ensemble commun d'acteurs bénéficiant d'un régime unique.

Le terme plateforme ne fait encore l'objet d'aucune définition consensuelle car il est encore flou. Nous connaissons bien les plateformes qui font appel à des travailleurs indépendants mais elles ne sont qu'une variante de la *plateforme-médiation*, vecteur dominant de l'économie en réseau, dans laquelle de nouvelles sources de création de valeur sont possibles à condition de s'allier à d'autres dans une économie du lien. L'économie des plateformes est une économie de réseau où les effets d'échelle sont liés à la demande : plus une plateforme a de clients ou d'utilisateurs, plus elle stocke leurs données, plus elle attirera de clients et plus elle sera performante grâce aux fameux *effets de réseau* !

Ces effets de réseau reposent sur divers mécanismes complexes, par exemple dans l'agrégation sur un point nodal du réseau de tout un ensemble d'acteurs, à l'image de YouTube ou Facebook, deux plateformes qui génèrent de la valeur en agrégeant des contenus et en faisant produire ces contenus par ses utilisateurs. Les clients eux-mêmes fournissent un travail, notamment par les données qu'ils produisent. Ils apportent de la valeur à tout l'écosystème, de sorte que certains militent pour que ce travail numérique (*digital labor*) soit rémunéré et que s'installe une forme de *mutualisme* au sein des plateformes.

Après la Seconde Guerre mondiale, dans les pays occidentaux, on a assisté à l'avènement de l'économie de services. Cette économie modifie les mécanismes de création de valeur par rapport à la production de biens. Avec l'arrivée du numérique, le consommateur est désormais un coproducteur : le client participe au processus de production de la plateforme.

On entre dans une logique de *self-service* (distribution et restauration, banque en ligne) et de dématérialisation des démarches (télédéclaration). Le client co-produit une partie des prestations de service dont il bénéficie. Les utilisateurs ne sont pas conscients du fait qu'ils travaillent et sont *employés* par une plateforme (de vidéos, d'évaluation, de mise en relation, d'achat, etc.). Certains experts qualifient cette logique de *disruption* mais c'est tout simplement une généralisation du numérique qui, grâce à ses propres mécanismes (connectivité et mise en réseau), permet d'activer les mécanismes de cocréation de valeur.

## Des statistiques gouvernementales obsolètes face au nec plus ultra algorithmique

Comment rendre les plateformes responsables ? Il sera difficile pour l'État français de mener à bien cette mission. Car il existe un double déficit technique et démocratique.

Par exemple, l'INSEE ne produit pas de séries de données spécifiques concernant le e-commerce, ces échanges étant jugés trop complexes à évaluer. Pour autant, ces séries existent aux États-Unis et en Angleterre. L'État français, clairement, ne se donne pas les moyens de piloter les données et de mesurer les conséquences de l'économie numérique. L'État français ne travaille pas suffisamment avec ses chercheurs ; une aberration par rapport au monde anglo-saxon. Le rôle des autorités est à repenser complètement, afin de passer d'une régulation dans le seul intérêt défensif du consommateur à une régulation vertueuse par les données, en temps réel.

Face aux plateformes, les autorités doivent s'assurer de posséder une capacité de mesure et de compréhension des phénomènes. Elle doivent être capables d'agilité dans l'expérimentation, avant de prendre enfin une décision, en s'appuyant sur l'appréciation d'analyses objectives ou économiques.

## L'ÉTAT SANS DÉFINITION DES PLATEFORMES



# Pour une plateforme euro-africaine globale

Le regard de



Denis Jacquet  
Co-fondateur de  
l'Observatoire de l'Ubérisation



## Chapitre 2

La plateforme est une entité économique qui n'existe pas. La plateforme, c'est tout simplement une entreprise qui a revisité les usages existants et qui les a fluidifiés grâce à un parcours client amélioré.

La plateforme n'a pas, au sens strict, inventé un usage, y compris dans les secteurs tels que les transports, l'échange d'appartements ou de maisons, la location de chambres, de maisons ou d'hôtels. Cependant, elle apporte une expérience client fluide, rapide et ergonomique, plus performante et mieux pensée que le système ancien qui existait déjà. Le carburant d'une plateforme, ce sont les données (*data*) de ses clients, même si ces derniers ne le savent pas toujours.

La plateforme repose donc sur deux catalyseurs de croissance :

- l'expérience client
- la data

Il existe aussi des *meta plateformes*, les GAFAMs (Google, Amazon, Facebook, Apple ou Microsoft) et des *sous-plateformes*. Pour exister, les *sous-plateformes* utilisent les ressources de la source originale, souvent un des GAFAMs. L'existence d'Uber ou celle de Waze, par exemple, est conditionnée par le système de Google Maps avec sa cartographie ultrasophistiquée. Le mode de fonctionnement est le suivant : chaque donnée récoltée est redirigée vers les *sous-plateformes* comme Deliveroo, Waze ou encore Uber. Ensuite, cette donnée alimente la base de données des GAFAMs, ce qui renforce encore davantage la prédominance de ces géants. La plateforme est donc un outil décisif dans un monde qui s'organise pour récupérer, contrôler et utiliser nos *data*.

### Europe et Afrique pour une vision commune

Aujourd'hui, les Américains et les Chinois sont totalement dominants dans le

monde numérique. La raison principale vient de la base d'utilisateurs naturelle disponible lors de l'émergence d'une plateforme américaine ou chinoise, partageant la même culture, la même langue, la même monnaie et un cadre réglementaire quasi identique :

- 327 millions d'utilisateurs pour les USA, avec une zone d'influence forte qui permet de dépasser le milliard d'utilisateurs
- 1,386 millions d'utilisateurs pour la Chine

Cette différence de taille nous pousse à repenser la façon dont nous innovons en Europe pour nous créer une place sur la scène internationale. Nous avons un besoin fondamental de créer nos propres champions et un terreau fertile à l'échelle européenne voire plus, pour leur développement.

L'idéal serait ainsi de relier l'Europe à l'Afrique pour constituer un territoire, une base d'usagers, d'une taille critique suffisante pour nourrir une plateforme de taille mondiale. À cette occasion, nous pourrions imaginer des plateformes au service d'un nouveau modèle sociétal et économique luttant contre les disparités.

Structurellement, les plateformes perdent de l'argent. Comment faire ? La responsabilité est un objectif de moyen terme. Quand la plateforme deviendra rentable, elle pourra alors investir ses bénéfices dans l'humain ou encore dans l'environnement, pour créer un cercle vertueux. Nous devons construire un projet politique et philosophique commun afin d'y puiser l'essence de nos futures plateformes.

En Chine, les politiques investissent dans les entreprises ou dans les start-ups qui proviennent de la même école politique ou philosophique que la leur. C'est la volonté de bâtir un réseau technologique qui donne raison à leur réseau politique. Les deux sont liés. Un vrai projet géopolitique et commercial existe en Chine.

---

**Les États-Unis et la Chine mettent toutes les chances de leur côté. Ils ont une vision interne partagée. Cette vision commune manque cruellement à l'Europe.**

---

Si l'on veut mener à bien le projet d'une plateforme européenne responsable, il faut investir dans les entreprises qui partagent les mêmes valeurs que les nôtres. Sans objectif, « *on court pour rien* ». Il faut redonner un projet à l'Europe pour ré-enchanter le rêve européen et ne pas sombrer dans le populisme actuel.

Les grandes plateformes françaises se résignent trop facilement à une défaite face à Google ou Amazon, sans penser que si elles se réunissaient, elles auraient une

véritable chance de challenger les GAFAs. Auchan, Carrefour, Leclerc et les champions de la grande distribution français ne travaillent pas ensemble pour proposer une riposte commune face aux plateformes chinoises et américaines. Il y a urgence à mutualiser les entreprises françaises.

---

**Au-delà de la France, il faut étendre la mutualisation des ressources et du capital à l'échelle de l'Eurafrrique. Cette initiative doit venir du privé et être soutenue par les États.**

---

**Lançons un défi à l'Europe : inventons de manière proactive une alternative aux plateformes américaines et chinoises. Dans les 5 prochaines années, faisons émerger 10 champions à 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires chacun.**

Les plateformes européennes doivent être nourries de manière volontariste, en particulier en y réalisant les achats publics ou en privilégiant les opérateurs européens. Pourquoi n'y aurait-il pas une loi rendant l'utilisation de Qwant (plutôt que Google) systématique sur les smartphones européens ?

Il faut une vision pour construire dans la durée. Tous les acteurs publics et privés du nouvel ensemble doivent développer une vision commune et centrée sur l'Homme. Les États seuls ne peuvent plus réguler les disparités de richesse au sein de leurs écosystèmes, avec des GAFAs qui pèsent parfois plus lourd que le PIB de certains pays. Il faut repenser le rôle de l'État et réinventer le partage de la valeur. Si les conditions sont réunies, si cette spirale vertueuse s'engage, une plateforme pourra alors devenir une entreprise responsable.

Les principaux secteurs concernés par la *plateformisation* sont l'assistance, l'assurance, le recyclage et l'économie circulaire.

### **La plateforme globale peut déployer une responsabilité locale**

L'emploi est une cause majeure dans une société. Le travail n'est pas uniquement un salaire, c'est aussi une reconnaissance. Il faut redynamiser les territoires pour permettre à ses habitants de développer des services ou créer des entreprises. Les plateformes peuvent tout à fait assumer ce rôle, même dans les moyennes et petites villes. Car la concentration dans les grandes villes n'a désormais plus aucune incidence sur la productivité.

Nous déplorons souvent le sombre avenir du travail avec l'arrivée des outils digi-

taux, de la robotisation et de l'Intelligence Artificielle. Mais les outils digitaux n'ont aucun pouvoir par eux-mêmes. L'Intelligence Artificielle ne fait rien seule aujourd'hui. Nous la programmons. Répondons à la question : que voulons-nous comme IA ? Que voulons-nous comme robots ?

---

L'intelligence humaine doit fixer le cap, donner des objectifs aux machines et alimenter l'Intelligence Artificielle. Pas l'inverse.

---

Le territoire peut représenter un point d'ancrage ou un point de départ des plateformes. Car à l'intérieur d'un territoire, la mise en relation, la désintermédiation nous amènent indéniablement vers la plateforme *territoriale*. Nous ne fonctionnons plus en filières mais en territoires.

Par exemple, pour l'industrie 4.0, dans la filière laitière, nous avons réussi à supprimer le besoin de massifier en instaurant des économies d'échelle sans massification. Dès lors, il y a eu une reconstitution des chaînes de valeur.

Nous, les consommateurs (ou consomm-acteurs), avons donc le choix entre un achat *par défaut* ou un achat de *conviction* mêlant qualité et responsabilité. Il est trop facile, pour les consommateurs du e-commerce, de rejeter la faute sur les plateformes ou sur quelqu'un d'autre. Nous devons nous même d'abord changer, comme nous y incitent les paroles de la chanson *Man in the mirror* de Michael Jackson : « *You want to make the world a better place ? Take a look at yourself, and then make a change* ».

UNE TROISIÈME OPTION  
EST POSSIBLE ...



# Le travail face à la « disruption destructrice »

Le regard de



Bruno Teboul  
Consulting and Data Director, SQLI



## Chapitre 3

La déferlante technologique actuelle nous oblige à repenser le capitalisme lui-même. Passer d'un capitalisme financier (ou entrepreneurial), à un « *capitalisme cognitif* » pour reprendre le concept de Yann Moulier Boutang : l'information et la connaissance sont désormais les principaux carburants d'une société de l'information, reposant sur la dématérialisation des biens et des services. Le capitalisme se lie au monde de l'immatériel, de l'intangible. Un emploi actuel sur deux sera automatisé avant 2025. Moins d'emplois seront créés. Les *bullshit jobs*, répétitifs, vides de sens et aliénants, disparaîtront totalement.

L'économiste Joseph Schumpeter est célèbre pour sa théorie de la « *destruction créatrice* » selon laquelle la disparition d'anciennes activités du fait de l'innovation des entrepreneurs ouvre la voie à la création d'autres activités. Mais observons de plus près, à travers l'histoire de l'économie, dans de nombreux pays, développés ou non, les phases entre ces cycles d'innovation.

Dans la théorie de la *destruction créatrice* de Schumpeter, l'entrepreneur a un rôle moteur. Les destructions d'emplois se produisent dans les secteurs qui sont dépassés technologiquement. Mais des gisements d'emplois se créent. Et on observe bien cela jusqu'aux années 2000. Mais avec l'arrivée de la crise financière de 2008, cette mécanique se grippe. Les gisements d'emplois créés sont moins nombreux que les emplois détruits depuis 10 ans. En outre, les nouveaux emplois seront réservés aux *happy few*, aux personnes hautement qualifiées, à partir du niveau d'éducation de grade Master ou Doctorat.

---

La théorie de Schumpeter ne se vérifie plus dans les chiffres.

---

La théorie du « *déversement* » d'Alfred Sauvy non plus. Selon cette théorie, les gains de productivité du secteur primaire (celui de l'agriculture par exemple)

provoquent systématiquement un déversement de la main d'œuvre vers le secondaire (les agriculteurs se font embaucher dans les usines automobiles par exemple). Avec la robotisation des chaînes de production, on observe d'importants gains de productivité puisque le secteur tertiaire (services, banques, assurances) est en croissance. Mais ce secteur tertiaire devient de plus en plus automatisé et robotisé pour économiser sur la masse salariale. Cela *déverse* de moins en moins. La théorie d'Alfred Sauvy semble largement dépassée.

---

**Dans la « disruption destructrice », les innovations de rupture détruisent des emplois, sans en recréer d'autres.**

---

Les économistes Joseph Kitchin, Clément Juglar ou encore Simon Kuznets, ont montré que les cycles économiques existent, sont de durées variables, et débouchent inmanquablement sur le retour d'un même phénomène économique. Selon les points de vue, les cycles peuvent durer 4 ans, 10 ans ou 25 ans, voire 50 ans pour les cycles de Kondratiev. Mais en 2019, on constate que les cycles économiques s'allongent progressivement, avec les périodes de crise qui durent plus longtemps et des cycles d'innovation qui se raccourcissent. A tel point que nous ne parvenons pas à inclure, dans ces cycles d'innovation de plus en plus courts, des phases de créations d'emploi car la croissance n'est pas au rendez-vous de cette innovation-là. Les cycles économiques sont devenus plus proches des cycles de Kondratiev (d'une durée de 40 à 60 ans).

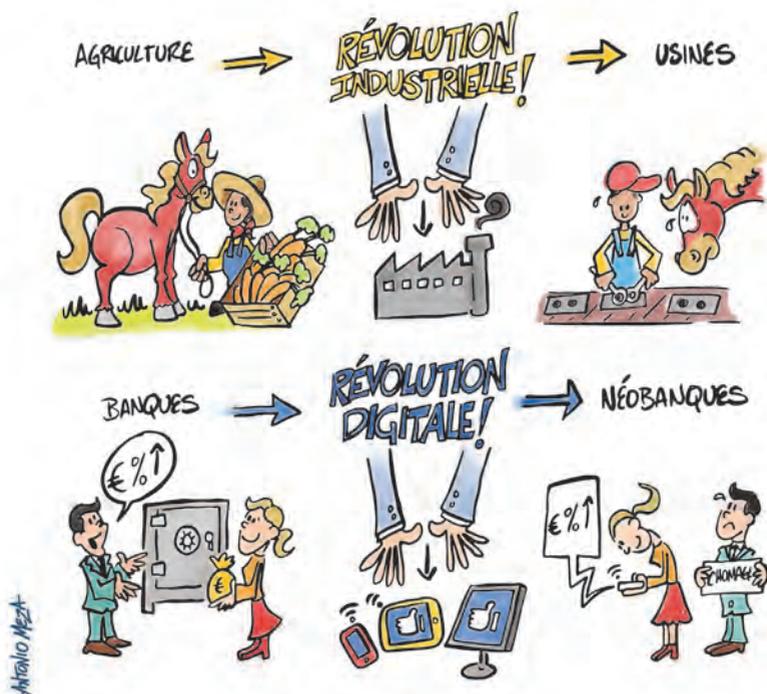
### La robotisation n'est pas synonyme de gains de productivité

Cette déception quant à l'apport économique de l'innovation se retrouve dans le paradoxe de Robert Solow (Prix Nobel 1987) : « *Vous pouvez voir l'ère informatique partout, sauf dans les statistiques de la productivité* ». Solow observe que l'introduction des ordinateurs dans les entreprises, contrairement aux attentes, ne s'est pas traduite par une augmentation de la productivité.

Ce paradoxe compliqué et préoccupant doit être mis en regard de la robotisation actuelle. Avec une productivité horaire proche de celle de l'Allemagne, environ 55€ par heure, et une densité robotique deux fois moins élevée, nous sommes plus productifs que nos voisins allemands !

**La productivité ne dépend pas de la densité robotique. Robotiser, automatiser, cela ne signifie pas gagner en productivité ni redistribuer des gains de productivité.**

## DESTRUCTION ... CRÉATRICE ?



### Existe-t-il un futur numérique désirable pour l'humanité ?

Nous devons construire une Europe des lumières numérique, face à l'obscurantisme, au fanatisme et aux populismes. Face à la domination des États-Unis et de la Chine, à la fois en matière de plateformes numériques et d'IA, on gagnerait à défendre un modèle d'une Europe numérique. Cette Europe doit jouer la carte de l'IA symbolique qui s'appuie sur des raisonnements logiques, par opposition à l'IA connexionniste, qui s'appuie sur des algorithmes self-learning (auto-apprenants) et qui est dominante aux États-Unis, en Chine et chez les GAFAs.

Ce qui nous menace, c'est le robotariat. Un mot composé de *robot* et de *prolétariat*. Conséquence directe d'une automatisation croissante du monde via les algorithmes, Internet, les chatbots, etc. La transformation numérique que nous vivons

n'est pas encore finie, même si elle est engagée depuis longtemps. L'Intelligence Artificielle et les robots envahissent nos sociétés et sont en train de transformer complètement le monde du travail.

---

**La robotique se substitue progressivement au travail humain, ce qui à terme peut signifier la fin du prolétariat humain, sa libération ; mais il peut aussi déboucher sur un travailleur assujéti à la machine et aux algorithmes qu'il pensait maîtriser.**

---

Ce phénomène dépasse largement la vision postmarxiste. Nous entrons dans une évolution des classes. Avec 2 classes. Une classe de *robo-létaires* asservis aux machines et une classe technoscientifique, un nouvel *élitariat* surdiplômé. Voilà pourquoi il faut considérer une réduction du temps de travail, avec une semaine de 32h. Il faut aussi créer une allocation de revenu universel pour ceux qui seront mis à l'écart par le chômage technologique.

Ce revenu minimum n'est pas une idée neuve : elle a été évoquée une première fois en 1516 dans l'œuvre *Utopie* de Thomas Moore, puis reprise par Thomas Paine plus tard. Comme mesure transitoire, contrairement à l'idée d'un revenu universel traditionnel, essayons plutôt un « *revenu de reconversion universel* » financé par les entreprises qui robotisent massivement, afin d'accompagner leurs anciens salariés.

Ceux-ci pourront espérer dès lors trouver une nouvelle activité. Le financement de ce revenu peut provenir de la taxation des flux monétaires, par exemple du Trading Haute Fréquence (TDA).

Nous devons réinventer l'État providence car le travail devient moins accessible pour certains en raison de la fracture que creuse l'intelligence artificielle. Le droit à la formation tout au long de la vie est une autre piste. Dans tous les cas, il faut accompagner tous les pans de la société dans le processus d'automatisation croissante du travail.



# De la programmation à l'apprentissage : la grande mutation du travail

Le regard de



Jean-Philippe Desbiolles  
Vice-président d'IBM Watson France

Les plateformes digitales sont de nouveaux modèles, des infrastructures organisationnelles multi-faces, qui architecturent certains marchés. Leur développement économique est fondé sur des stratégies de captation et de création de valeurs spécifiques. La dynamique stratégique de ces plateformes s'appuie massivement sur l'Intelligence Artificielle (IA).

L'Intelligence Artificielle n'est pas un sujet nouveau. Il est apparu dans les années 1950. Chez IBM, on préfère d'ailleurs parler d'« intelligence augmentée » pour désigner tous les systèmes cognitifs rassemblés sous le nom de Watson, qui est la marque et le nom du fondateur, Thomas J. Watson.

Nous sommes passés d'un monde de programmation et d'exécution à un monde d'apprentissage. Nous allons devoir former les machines comme si on formait nos collaborateurs, à court ou à long terme. Dans le monde de l'exécution, le commercial exprime ses besoins auprès du département IT (*Information Technology*), qui essaie de comprendre la demande et exécute ensuite un programme de code pour la satisfaire. Ce programme est développé puis mis en production. Dans le monde de l'apprentissage, c'est différent : les valeurs primordiales sont le savoir (connaissance), le savoir-faire (expertise, *hard skills*) et le savoir-être (compétences émotionnelles, compétences non techniques, *soft skills*). En France, nous sommes très cartésiens. Trop. Car l'empathie, l'esprit d'analyse, l'esprit critique, la collaboration, le travail d'équipe sont des qualités indispensables pour réussir dans le futur marché du travail. Avant, l'Homme s'adaptait à la machine. Aujourd'hui, c'est à la machine de s'adapter à l'Homme.

En pratique, l'Intelligence Artificielle est appliquée dans les organisations dans 3 grands domaines :

- Les interactions des Hommes avec les machines
- L'augmentation du capital humain
- Le passage de processus industriels à des processus intelligents

Les machines sont aujourd'hui capables de dialoguer avec les hommes, de les comprendre, voire de détecter leurs humeurs. Elles permettent aux hommes et aux femmes de se re-focaliser sur les tâches à valeur ajoutée et aux industries, d'optimiser leurs processus industriels. Dans le domaine médical, l'hybridation homme/machine produit certains résultats supérieurs à ceux de l'homme ou de la machine pris séparément. La machine devient alors un guide qu'il faut écouter tout en conservant la faculté de comprendre le raisonnement aboutissant à la prise de décision, au risque d'être confronté à une sensation de boîte noire (*Black Box*).



## Intelligence augmentée, intelligence artificielle : quelles différences ?

Les machines dotées d'intelligence augmentée sont des systèmes cognitifs qui apprennent via leurs interactions avec l'être humain. Le processus d'apprentissage suit une vraie logique. Ces systèmes possèdent 3 caractéristiques :

- 1 Ils interagissent avec un vrai utilisateur en langage naturel et parviennent à comprendre les intentions de celui-ci, comme pourraient le faire deux êtres humains entre eux. Dans ce sens, les progrès sont considérables : lorsque deux personnes conversent, le taux d'erreur de compréhension est de 5,1% en moyenne. Le système Watson d'IBM a réussi à atteindre un taux d'erreur de compréhension presque identique à 5,5% !
- 2 Ils sont capables de trouver une réponse et de fournir les arguments menant à cette réponse en se concentrant sur un volume d'informations presque infini.

En outre, Watson peut délivrer des réponses avec une traçabilité quasi totale.

- ③ Les systèmes cognitifs se distinguent par leur capacité d'apprentissage permanent puisqu'ils peuvent apprendre de l'interaction qu'ils ont avec les êtres humains. L'homme possède 5 sens et le système cognitif a 6 domaines d'investigation : le langage, la voix, la vue, l'empathie, la gestion du savoir et le raisonnement.

## Où l'Intelligence Artificielle perce-t-elle le plus ?

### Expérience client (*User Experience* ou UX)

Les machines dotées de l'Intelligence Augmentée peuvent ainsi créer une nouvelle approche pour interagir avec les humains, car elles peuvent personnaliser l'expérience client.

### Conseil (*Advisory*)

Des machines dotées de l'Intelligence Artificielle peuvent scanner les *data* et analyser des intuitions qui auparavant étaient inexploitable. À l'heure actuelle, nous exploitons seulement 20% des data puisque les informations issues de brochures, les contrats, les rapports d'analyse, les images, etc. (la *dark data*) ne sont pas encore pleinement utilisées. Or, nous pouvons extraire une information pertinente de ces données non structurées et les combiner avec les data structurées grâce aux systèmes cognitifs. Il est ensuite possible d'expliquer au client qu'il vaut mieux choisir A plutôt que B grâce à un système fondé sur les faits (*evidence based system*).

### Risque et conformité (*Compare and Comply*)

Les machines peuvent désormais ingérer et comparer des milliers de textes réglementaires, elles peuvent alors distinguer une activité d'une réglementation de manière autonome et automatisée.

## « L'Intelligence Artificielle sera ce que l'on en fera »

Ne survendons pas l'IA. Elle n'est pas magique. Elle fonctionne grâce aux hommes et aux femmes qui la font.

Le plus fondamental dans son développement, c'est l'éthique. L'IA sera ce que l'on en fera. Elle est notre miroir. Nous devons donc lui donner du sens, une raison d'être (*purpose*) pour une utilisation noble et saine de l'IA pour *encapaciter* (*empower*) les hommes et des femmes dans tous les pans de la société. L'appropriation des systèmes cognitifs est tout sauf évidente. Elle doit s'opérer dans un cadre éthique pour éviter les dérives. La balle est dans notre camp.

# Environnement : le bilan mitigé des plateformes

Le regard de



Elisabeth Laville  
Fondatrice et directrice d'Utopies



## Chapitre 5

### L'économie du partage et ses multiples nuances

Dans l'économie du partage, il existe de nombreux types de plateformes, qui appartiennent à des domaines d'activité différents (hébergement, voiture, transport, biens et services) ou à des finalités économiques variées (entraide comme la plateforme Couchsurfing, partage des coûts comme la plateforme Blablacar, amortissement d'un bien comme Heetch ou Drivy).

Cette diversité complique la tâche du législateur : comment encadrer ces activités et quelle fiscalité appliquer ? Comment caractériser des plateformes au positionnement complexe ? *La Ruche Qui Dit Oui* par exemple est perçue par certains comme un modèle ultra-capitaliste et par d'autres comme une plateforme engagée socialement.

---

**Il existe une confusion de perception subtilement entretenue, entre l'économie du partage, l'économie collaborative, l'économie sociale et solidaire, voire la Green Economy. Ces économies sont souvent indifférenciées, comme si elles se valaient toutes.**

---

Pour autant, soyons clairs, l'économie collaborative ne fonctionne pas nécessairement avec des modes de management collaboratifs et peut même générer du profit, tandis que l'économie sociale et solidaire n'est pas nécessairement verte. Cette ambiguïté permet de développer l'attractivité de ces secteurs, en particulier auprès des jeunes diplômés. On retrouve ce même débat avec les start-ups qui sont souvent perçues comme nécessairement vertes alors qu'elles ne font aucun effort pour minimiser leur impact.

Quoi qu'il en soit, l'économie des plateformes produit de la valeur environnementale à plusieurs niveaux :

- Elle répond à des besoins précis en s'appuyant sur des produits ou des ressources qui existent déjà (mutualisation, don, location, partage, économie circulaire, seconde main), ou en utilisant des biens que l'on possède malgré un usage marginal (une perceuse est par exemple utilisée 12 minutes par personne et par an).
- Elle permet de donner une seconde vie à des produits obsolètes et de les réparer : la plateforme iFixit créée en 2013 met ainsi en ligne des guides de réparation, organise une véritable communauté de réparateurs et vend des kits de réparation.
- Elle lutte contre la surconsommation et la surproduction en donnant une seconde vie à des produits faiblement utilisés.
- Elle encourage les producteurs à faire plus d'écoconception et de durabilité, dans la mesure où les produits dont l'utilisation a vocation à être partagée doivent être différents, plus robustes et résistants, que ceux dont l'usage est marginal. La structure des vélibs, par exemple, a été consciencieusement pensée afin de doter ces vélos de robustesse et de résistance, en comparaison avec les vélos traditionnels que l'on trouve sur le marché.

L'économie des plateformes produit également de la valeur sociale dans certains cas :

- Elle encourage une pédagogie de la consommation responsable, avec des produits qui racontent une histoire.
- Les plateformes connectent indéniablement les demandeurs et les fournisseurs d'offre. Ainsi, elles créent plus de dialogue, plus de lien social, elles sont aussi au service de l'intérêt général. Aussi, les plateformes peuvent stimuler la consommation locale, en particulier lorsque l'on ne tient pas à acheter ou partager des biens qui sont trop loin de chez soi.
- Les plateformes de l'économie du partage libèrent l'initiative économique et proposent des solutions alternatives aux jeunes sans qualification, ayant un fort risque de radicalisation. Uber est ainsi devenu l'un des premiers employeurs d'Ile-de-France dans les quartiers difficiles. Les plateformes comme Uber redynamisent des secteurs peu innovants et remettent en cause des positions installées où le consommateur devait s'adapter à l'offre.

## Effets rebond

L'économie du partage induit également certains effets négatifs ou difficilement mesurables sur l'environnement et les personnes. À ce titre, les plateformes seraient accélératrices d'irresponsabilité en créant des *effets rebond* : le développement des télé-services ou services à distance engendre de nouveaux déplacements, le recours excessif aux automates pour soigner les personnes âgées crée de la solitude

et aggrave leur état, les prix plus bas engendrent une hausse de la consommation même si les produits sont de moins bonne qualité. La possibilité de recycler certains produits ou d'acheter d'occasion peut encourager à la surconsommation et déculpabiliser les achats impulsifs ne répondant pas à un véritable besoin. Et cet effet négatif n'est pas que quantitatif.

---

Dans certains cas, l'économie des plateformes encourage le développement d'une culture de l'obsolescence (par exemple vendre son ancien téléphone qui fonctionne encore très bien pour en acheter un neuf) et de la consommation légère (où « dépenser » signifie « dé-penser » alors que c'est l'inverse qu'il faudrait faire).

---

Dans l'économie des plateformes, le passage de la propriété à l'usage transforme la relation aux biens. Ce changement déresponsabilise les consommateurs et conduit à la production des biens avec une durée de vie moindre.

Concernant l'environnement, les économies réalisées sur certains postes de dépenses peuvent permettre une hausse de la consommation et donc de la pollution qu'elle génère : par exemple, quand on fait des économies sur les frais d'hébergement, on peut finalement être amenés à voyager plus loin. Ainsi les économies réalisées grâce à l'utilisation de Blablacar peuvent permettre de s'offrir un voyage en avion dans un pays lointain...

La mobilité nécessaire pour mutualiser un usage est émettrice de pollution et peut contrebalancer le gain dans le cas où il faut effectuer 50km pour aller récupérer une tondeuse dont l'usage est partagé.

Le numérique, via les *data centers*, génère des gaz à effet de serre qui augmentent de 4% par an depuis 2013. Il est aussi très consommateur de ressources : il faut par exemple 32kg de matières premières pour produire une puce électronique de 2 grammes.

L'économie des plateformes engendre ainsi un certain nombre d'inconvénients qui posent la question de la finalité des opérateurs de plateformes où l'homme, au final, est un moyen et non une fin :

- Il existe un risque de précarisation lié à un mauvais partage de la valeur et au retour au travail à la pièce ;
- Peu d'emplois directs sont créés ;
- Dans l'économie des plateformes, la dimension collective est très faible. À cela s'ajoute une faible contribution aux retraites, ou encore le manque de parcours professionnels ou de perspectives...

Toutefois, tous ces inconvénients sont autant d’opportunités pour des opérateurs de plateformes qui se positionnent contre certains acteurs historiques de l’économie des plateformes et les concurrencent. La plateforme Juno, par exemple, prend le contrepied d’Uber en proposant à ses chauffeurs la possibilité de devenir actionnaires. Aussi, les chauffeurs ont le choix entre être salariés ou sous-traitants, ils peuvent recevoir des pourboires directement et paient des commissions de 10% contre 20% à 25% pour Uber.

---

**In fine, la valeur environnementale et sociale de l’économie collaborative dépend de ce que les acteurs publics et privés en feront. Le développement de ces plateformes et leur régulation dépendent de la société que nous voulons bâtir, en tant que citoyen, consommateur et politique.**

---

La transition numérique ne doit pas se présenter comme un obstacle à la transition énergétique. L’enjeu est de faire converger les deux, transition numérique et transition énergétique – l’une doit être au service de l’autre.

# VRAIMENT PAS CHER ?



Antoine Mezzi

# Droit, fiscalité : les défis des plateformes

Les regards de



**Arthur Millerand**  
Associé fondateur  
de Parallel Avocats,  
cabinet spécialisé  
dans le numérique  
et les plateformes



**Christian Nouel**  
Associé,  
Gide Loyrette Nouel



**Vincent Drézet**  
Secrétaire national  
du syndicat Solidaires  
Finances publiques

### Le regard d'Arthur Millerand, Associé fondateur de Parallel Avocats

*Synthèse rédigée par Entreprise & Progrès*

Le terme de plateforme recoupe de nombreuses réalités. De nombreux modèles économiques peuvent être déployés sous ce terme. Au lieu de mentionner les « plateformes », il est plus adapté, juridiquement, de parler d'« opérateur de plateforme en ligne ».

L'opérateur de plateforme crée de nouveaux segments de marchés, par le classement et le référencement d'informations, de biens et de services proposés, et l'agrégation massive de l'offre et de la demande, instantanément et à un moindre coût. Si l'on simplifie ce raisonnement, la technologie permet de connecter les utilisateurs sur la même *place de marché* pour effectuer les opérations souhaitées. L'opérateur de plateforme fixe les règles de ce marché, à l'instar du fonctionnement sur un marché boursier par exemple (les heures d'ouverture, la devise, le type de titres sont fixés).

#### L'opérateur de plateforme et sa responsabilité

Certaines sociétés ne connaissent pas leurs utilisateurs et leur activité sur la plateforme. Autrement dit, il est impossible de savoir si la transaction a été effectuée ou non (un peu comme sur un mur de petites annonces).

Certains opérateurs de plateformes sont rémunérés en fonction des commissions prélevées sur les transactions qui ont lieu sur leurs plateformes. Cela signifie que l'opérateur de la plateforme sait si une transaction a eu lieu ou non.

Juridiquement, cela change beaucoup de choses. Certains opérateurs vont plus

loin en fixant les prix des prestations et les conditions dans lesquelles les prestations doivent être effectuées. Dans ce cas, l'opérateur d'une plateforme n'est pas le prestataire mais il gouverne et encadre les transactions réalisées par les utilisateurs. Quel partage de la valeur ? L'opérateur met à disposition une infrastructure numérique qui facilite la vie des utilisateurs. De leur côté, les utilisateurs trouvent des clients grâce à cette plateforme de sorte qu'il est possible de développer une activité. Les plateformes digitales sont des moyens nouveaux pour déployer une activité indépendante.

### ■ Les plateformes n'existeraient pas sans les offreurs. Mais l'inverse est vrai.

L'offreur, dans sa relation avec l'opérateur de plateforme, cherche à maximiser son intérêt économique, en faisant ou non son métier. À l'inverse, les demandeurs sont toujours intéressés par des prestations moins chères et qui répondent à leurs attentes. Au final, chacun d'entre nous, offreur ou demandeur, participe à la construction et au développement de cette nouvelle économie. Toutes les parties-prenantes contribuent à la création de valeur qui doit être partagée mais il faut aussi comprendre ce que nos choix de consommateurs signifient à une échelle plus globale. En achetant sur une *marketplace* étrangère, nous contribuons à son développement.



## La plateforme, catalyseur de l'émancipation de l'individu ?

Depuis 10 ans, les plateformes ont également été les catalyseurs de l'évolution du travail. Le travailleur indépendant opte pour une relation plus libre au travail mais cela implique une plus grande responsabilité. Cet essor contraste avec le développement de l'emploi salarié au siècle dernier, basé sur le modèle du taylorisme/fordisme, où l'objectif était de rattacher le salarié à l'outil de production.

L'explosion des *freelances* représente un retour aux premiers combats de la CGT quand elle luttait contre le salariat considéré comme un asservissement. Il est intéressant de voir qu'aujourd'hui, on est suspicieux à l'égard du travail indépendant alors qu'il s'agit d'une émancipation de l'individu.

Dans le contexte actuel où le salariat est de moins en moins la norme et où le travail indépendant progresse, il semble nécessaire de repenser la protection sociale. Celle-ci ne doit plus être attachée au statut (salarié, etc.) mais à la personne.

---

**Pour réussir, une plateforme se doit d'être responsable, soit équilibrée entre toutes les parties prenantes. La réalité montre que c'est parce qu'il y a de bons offreurs que les opérateurs de plateforme peuvent encore exister.**

---

Il faut rappeler 3 vérités méconnues sur les plateformes :

- 1 Elles ont créé beaucoup d'activité économique en France malgré de nombreuses critiques.
- 2 Elles nécessitent des investissements massifs pour rendre simple et accessible l'expérience client proposée.
- 3 Les plateformes ne fuient pas les règles juridiques et font face à des contraintes toujours plus grandes.

L'ensemble de ces éléments doit conduire à apprécier avec précision la situation des opérateurs de plateformes en ligne et ne pas se contenter de positions dogmatiques, souvent caricaturales.

## Le regard de Christian Nouel (Associé, Gide Loyrette Nouel)

Le débat sur la fiscalité des plateformes peut se décliner en deux sujets distincts :

- la perception de l'impôt sur les sociétés (la taxation sur les revenus générés)
- la taxation à la TVA ou la taxe de séjour concernant le cas des plateformes de réservation sur internet de locations meublées

Dans le cas de l'impôt sur les sociétés, une des problématiques est celle du lieu où est produite la valeur de l'activité de la plateforme, ainsi que le lieu où se trouve l'établissement stable, avec parfois la difficulté, dans des économies très dématérialisées de l'identifier clairement. Concernant les taxes, notamment la TVA, la question est celle de la nature de l'activité exercée par la plateforme et donc des taxes auxquelles elle est soumise. Par exemple, se pose la question de savoir si les locations de locaux meublés loués grâce à des plateformes de réservation ne devraient pas être soumises à la TVA compte tenu des prestations para hôtelières qui sont rendues, évitant ainsi une distorsion de concurrence avec le secteur hôtelier.

**Au-delà des questions de perception de l'impôt par les États, il s'agit d'entretenir une juste concurrence entre les opérateurs d'un même secteur afin d'éviter les distorsions.**

Les plateformes peuvent avoir une structure juridique simple : une société américaine peut tout à fait avoir une société opérationnelle dont le siège se trouve en Irlande par exemple.

Deux raisons expliquent ce choix avantageux pour les plateformes :

- 1 Ces sociétés ont choisi de s'implanter en Irlande ou au Luxembourg car ces pays proposent un système de fiscalité intéressant. Il y a une concurrence fiscale entre les États, que ce soit au niveau européen ou international, pour attirer la matière imposable. Ainsi, la fiscalité des holdings est nettement plus favorable aux Pays-Bas et au Luxembourg qu'en France et l'impôt sur les sociétés s'élève à 12,5% en Irlande contre 33% en France.
- 2 De plus, souvent, ces sociétés ont réussi à négocier et à conclure avec les administrations fiscales locales des accords leur permettant de déterminer une assiette imposable réduite.

Prenons le cas de l'entreprise Google Ireland Limited (GIL). Google a son siège opérationnel en Irlande (GIL) où sont conclus les contrats importants (contrats commerciaux, contrats publicitaires, etc.) avec ses différents clients. Dans chaque pays de l'Union Européenne, Google possède une entité distincte (Google France par exemple), dont l'objet est de chercher des clients (activité commerciale). Pourtant, Google considère que la société GIL ne dispose pas d'un établissement

stable en France.

Ainsi, GIL soutient qu'elle ne signe aucun contrat publicitaire sur le territoire français mais opère, depuis l'Irlande, avec ses clients français, pour y percevoir ses revenus publicitaires. Résultat : GIL conteste le redressement fiscal de l'État français et le jugement du Tribunal administratif de Paris en 2017 aboutit à une décharge de 1,15 milliard d'euros au profit de GIL.

La principale difficulté dans la taxation des plateformes réside dans le fait que leur *business-model* repose sur des échanges immatériels et sur des actifs incorporels, mobiles et sans assise physique (algorithmes et bases de données, etc.) au lieu d'actifs corporels constitués d'usines et de machines comme dans le modèle classique.

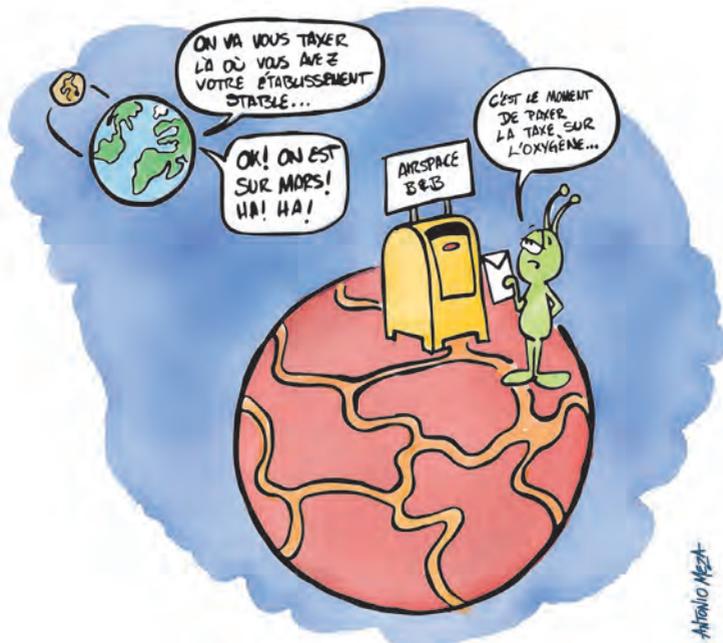
Pour taxer la valeur créée, la notion d'établissement stable, clé de voûte dans le droit fiscal, entre en jeu : elle permet de taxer une entreprise en se basant sur sa présence physique dans un pays. Cette présence physique est déterminée en fonction de plusieurs facteurs structurant « *une installation fixe d'affaires par l'intermédiaire de laquelle une entreprise exerce tout ou une partie de son activité* ». À l'heure actuelle, les règles juridiques stipulent qu'une société est imposée uniquement dans le pays où est installé son établissement stable.

Quelles sont les solutions face à cet écueil ? Une première piste sérieuse : renégocier les conventions fiscales internationales. C'est extrêmement difficile : ces conventions existent depuis longtemps. De plus, il est difficile de prouver une supposée fraude. Il s'agit ici plutôt d'optimisations fiscales puisque les plateformes profitent de l'ambiguïté juridique pour optimiser leurs impôts.

L'exemple de l'opérateur de satellites EutelSat est édifiant : un amendement a été voté en 2018 afin d'alléger la fiscalité de l'opérateur français de satellites. À défaut de pouvoir baisser le taux d'imposition, un groupe de députés a décidé de remédier au problème en envoyant une partie des bénéfices *en orbite*. L'idée : considérer chaque satellite géostationnaire comme un *établissement stable* d'un point de vue juridique. Dès lors, les bénéfices provenant de leurs activités économiques ne sont plus taxés en France mais à 40.000 kilomètres de la Terre. Ainsi, personne ne peut réclamer des impôts à cette entreprise établie désormais... dans l'espace !

L'adoption de la convention multilatérale et des règles BEPS devraient permettre aux États de reconstituer une partie de leurs bases fiscales. Par ailleurs, les entreprises doivent tenir compte du comportement des parties prenantes (actionnaires, investisseurs, salariés, clients...) qui deviennent de plus en plus concernées par la responsabilité sociétale des entreprises et notamment de leur responsabilité fiscale.

## RESPONSABILITÉ FISCALE ?



### 👁 Le regard de Vincent Drézet (Secrétaire national du syndicat Solidaires Finances publiques)

L'optimisation fiscale est utilisée à très grande échelle. Pour remédier à ce phénomène, il faudrait probablement revenir sur les règles de base. Une des solutions serait de rendre obligatoire la transparence sur la situation fiscale de tous les opérateurs de plateformes.

Sur le sujet de la fiscalité, la société devient plus exigeante. La mentalité des consommateurs a changé. Ils deviennent plus responsables et refusent qu'une plateforme multinationale ignore les règles de la responsabilité sociale ou fiscale. La création des labels tels que B-Corp et l'évolution de notre environnement juridique qui incite les entreprises à contribuer au bien commun permet de répondre

aux attentes des parties prenantes. Les plateformes numériques ne peuvent pas ignorer ces évolutions.

Pour certaines mêmes, être parfaitement dans les règles fiscales devient très important, voire crucial pour garder leur image auprès des consommateurs.

L'imposition des plateformes est d'abord un enjeu de coopération internationale entre les États et de leur capacité à adapter leurs administrations fiscales. L'harmonisation fiscale doit être traitée à minima au niveau européen, voire au niveau de l'OCDE, qui est très active dans ce domaine. La concurrence des États en matière fiscale et la capacité de négociations en bilatéral entre une plateforme et un État peut conduire à ce que certains États n'y trouvent pas leur compte.

Ainsi, en moyenne, les GAFAMs paient un taux d'impôt sur les sociétés de 9% contre 23% pour les entreprises classiques et ce sans frauder, mais en optimisant leur fiscalité.

De la même manière, l'administration fiscale doit développer sa capacité à avoir une vision globale du patrimoine, incluant celle de l'entreprise et de ses dirigeants, en s'équipant en outils de mesure de l'impact des politiques fiscales menées et d'exploitation des multiples data collectées.

Les politiques fiscales des États sont soumises à plusieurs phénomènes qui les contraignent et les impactent :

- L'érosion des bases imposables : que ce soit par l'évasion fiscale ou par la disparition de certaines activités. L'économie du partage ou de la seconde main, informelle et donc difficilement imposable, se réalise souvent au détriment d'activités aux fiscalités classiques. À la suite de la crise de 2008, les États ont dû chercher des bases imposables à relocaliser.
- On constate un transfert de certaines activités en dehors des pays où la valeur serait produite, voire un risque de délocalisation de sièges opérationnels ou sociaux.
- L'existence d'affaires d'optimisation agressive ou de fraude fiscale polarise l'opinion publique. Ces affaires limitent la possibilité d'un dialogue apaisé et équilibré dans une matière très complexe et dont les effets sont parfois difficilement mesurables.
- La nécessité de ne pas appliquer une fiscalité numérique générale pour ne pas pénaliser les acteurs nationaux fragiles. En France, par exemple, taxer amazon.fr conduirait à taxer fnac.fr et donc à en limiter l'expansion.

La fiscalité des plateformes est comparable à celle des grandes entreprises internationales, dans des économies mondialisées.

---

Les plateformes numériques, comme toutes les entreprises internationales, ont des moyens très significatifs pour se faire conseiller et pour jouer de la concurrence entre les États.

---

Il est intéressant de noter que, dans beaucoup de cas, ces entreprises en tant que telles peuvent engager des négociations directes avec les États. Face à ces problématiques, comment parvenir à une solution commune ? À l'heure actuelle, on relève 3 pistes sérieuses :

**1 Élargir la notion d'établissement stable**

Cette notion, liée à une présence physique, est aujourd'hui peu adaptée aux plateformes numériques dont la présence est mal définie. Par exemple, les data sont collectées dans le pays où le service est rendu mais peuvent être stockées ou exploitées dans un pays tiers. Cela permet éventuellement de modifier la notion de numérisation des entreprises en valorisant les données.

Il y a un débat sur la définition de l'impôt sur les sociétés. Il faut soit choisir une définition restrictive marquée par la présence physique ou bien une notion élargie incluant des actifs immatériels, le droit sur la propriété, le savoir-faire ou la vente des données.

**2 Taxer le chiffre d'affaires des plateformes numériques**

Cette piste est soutenue par la France et l'Allemagne dans l'attente de l'adoption d'une solution internationale. Concrètement, la France propose de taxer à hauteur de 3% les plateformes dont le chiffre d'affaires dépasserait 750 millions d'euros par an au niveau mondial dont 25 millions en France.

**3 Appliquer une taxation unitaire**

Cela consisterait à taxer les multinationales comme une seule unité et à répartir la recette de l'impôt entre les pays. Cela impliquerait de renoncer à l'imposition de chaque entité de manière distincte, à partir de la méthode des prix de transfert, au profit d'une répartition équilibrée des bénéfices par entité en se basant sur des indicateurs reflétant à la fois l'offre (actifs matériels et immatériels, employés, ressources) et la demande (ventes).

Il faut réfléchir à une harmonisation de l'impôt. Dans la société de demain, tout le monde doit participer à cette tâche commune. Mais l'économie numérique est éminemment complexe. Plus l'économie numérique paraît simple pour les utilisateurs, plus la fiscalité de cette économie est compliquée. De plus, l'économie du numérique évolue à une vitesse perpétuelle et impressionnante. Il faut identifier tous les maillons de cette économie pour trouver une fiscalité juste et équitable.

---

Si aujourd'hui les GAFAs sont si puissants, c'est parce qu'il n'y a pas encore de modèle fiscal qui s'applique à eux.

---

Au final, c'est le consommateur ou l'utilisateur d'une plateforme qui aura toutes les cartes en main pour décider ou non d'utiliser une plateforme fiscalement responsable. À travers la loi Pacte, les entreprises sont incitées à revoir leur raison d'être et à affirmer leur utilité sociale et environnementale ; elles peuvent également faire le choix d'être transparentes ou non dans l'explicitation de leur situation fiscale.

Les consommateurs pourront ainsi faire le choix de solliciter ou pas une plateforme fiscalement responsable, comme ils le font déjà à l'égard des entreprises environnementalement responsables.



# Recommandations pour des plateformes socialement plus justes

Le regard de



Sylvie Joseph  
Secrétaire Fédérale CFDT-F3C en charge  
du numérique et des cadres

## Trouvons un nouveau modèle social

Nous sommes dans une transformation profonde : le partage de la valeur est une question centrale à l'ère des plateformes. La contribution des clients dans la création de valeur des services est énorme, avec un partage qui n'est pas équitable. Les plateformes n'ont pas la même imposition les unes que les autres. Il nous faut construire un nouveau modèle social, différent du modèle actuel. La CFDT, depuis plusieurs années, réfléchit à la création d'autres formes de travail.

Nous militons pour les principes suivants qui représentent des pistes de réflexion afin de rendre les plateformes plus responsables :

### Un droit universel d'activité



Le travail est un élément majeur qui contribue à la création de valeur et cela crée des droits. Nous militons pour un modèle dans lequel chacun d'entre nous possède des droits personnels permettant de retracer notre carrière quel que soit le type de contrat de travail.

### Une rémunération décente



La rémunération du travail doit être décente, afin d'assurer aux salariés et aux indépendants l'accès au logement, à l'alimentation et à la santé. L'accès au droit au logement représente notre première revendication pour les *freelances*.

## La préservation de la propriété intellectuelle



La propriété intellectuelle est un élément essentiel dans l'économie de plateforme. La production des données par les utilisateurs pose la question de la propriété intellectuelle de ces données et du droit à leur utilisation par les plateformes. Ceci peut impliquer dans l'avenir une rétribution forfaitaire de la donnée ou encore la protection de l'identité numérique. Ainsi, la propriété intellectuelle doit être préservée. Il est fortement souhaitable que la rémunération de l'utilisation des données personnelles soit discutée au niveau européen et pas uniquement à l'échelle de la France.

## La transparence des algorithmes



Les algorithmes de mise en relation doivent être transparents (ou bien contrôlés par des organismes transparents/indépendants) dans leur définition et leur usage. Et ce, pour assurer l'équité dans le partage de la valeur, en particulier lorsqu'ils servent les plateformes d'intermédiation du travail.

## Un système social mutualisé



Notre système social mutualisé doit être maintenu, afin d'éviter d'évoluer vers un système social individualisé, reposant notamment sur les données de santé. Un système mutualiste implique une indemnisation à coût abordable pour profiter à tous les travailleurs.

## La possibilité de se faire représenter pour les travailleurs indépendants



Comme les autres, les travailleurs indépendants doivent avoir la possibilité de se faire représenter au sein d'organisations ad hoc (via le portage salarial par exemple), sans qu'aucune pression ne soit exercée sur eux. Cette protection des indépendants n'est pas forcément la même, elle varie en fonction du statut des travailleurs.

## La mise en place d'une « banque des temps »



Des parcours de formation doivent être proposés aux travailleurs et aux indépendants, dans une logique d'apprentissage permanent, en apportant un soin particulier à la transparence du dispositif et à la compréhension de l'utilité des cotisations sociales. Un suivi des parcours professionnels (l'équivalent du CPF, CPP, CPA) doit être développé et proposé aux travailleurs. Nous pouvons imaginer une *banque des temps* afin de gérer les périodes de formation, d'inactivité au travail et d'investissement dans des projets personnels.

## Le « label social »



Les plateformes doivent être *labellisées socialement* pour permettre aux usagers de choisir en toute connaissance de cause celles qu'ils utilisent. Citons l'exemple de la certification dite *B Corp* accordée aux sociétés à but lucratif répondant à des exigences sociétales, fiscales et environnementales, de gouvernance ainsi que de transparence à l'égard de la société civile. Ce système de certification doit inspirer les régulateurs dans la création d'un vrai *label social* pour les plateformes.

## L'existence de coopératives d'activité et d'emploi



Les coopératives d'activité et d'emploi permettent autonomie et sécurisation. Prenons Smart, une coopérative belge (ou plus précisément une entreprise partagée fondée sur un principe mutualiste de solidarité) : le statut d'auto-entrepreneur n'existant pas en Belgique, les plateformes de livraison de repas ont en majeure partie recours à cette coopérative pour rémunérer leurs coursiers partenaires. Suite à la fermeture de la plateforme *Take Eat Easy*, la coopérative belge a assuré le versement des sommes dues à hauteur de 400 000 €, grâce à un fonds de garantie mutualiste. Smart a donc eu le courage d'offrir une vraie protection à l'égard des travailleurs.

# Les règles d'or de la responsabilité des plateformes



1

## Doter les plateformes d'une raison d'être

Il faut encourager les plateformes à se doter d'une raison d'être, d'une mission autour du lien social, du retour à l'emploi, de l'impact environnemental positif à l'instar des labels (cf. Certideal / B-Corp). Et si on créait un label *plateforme responsable* ?



2

## Mettre en place une gouvernance responsable

Cette gouvernance doit permettre aux salariés ou aux contributeurs de la plateforme de prendre part aux décisions prises, à l'instar du modèle de La Ruche Qui Dit Oui ou de Blablacar et pas celui d'Uber.



3

## Veiller à une répartition équitable de la valeur créée

Il faut instaurer une juste répartition de la valeur créée qui sera incluse dans le modèle économique : les prix doivent être fixés par les producteurs de valeur et non par d'autres acteurs.



4

## Se positionner à l'égard de la collecte des données

Nous devons prendre une décision à l'égard de la rémunération des données dans la mesure où les données récoltées par les plateformes ont une valeur financière et extra-financière de plus en plus significative.



5

### Chiffrer les éléments extra-financiers

Une autre piste de réflexion serait la mise en place de la mesure d'impacts directs et indirects. Il s'agit ainsi de chiffrer ce qui n'est pas financier, de comparer la réalité nouvelle à un scénario potentiel, de prendre en compte des impacts encore faibles, voire naissants, de prouver une causalité objective entre des faits ou constats. Tout cela représente un exercice coûteux, puisque l'on doit mesurer l'intangible, ce qui dissuade beaucoup d'entrepreneurs.



6

### Communiquer sur tous les impacts d'une manière transparente

Une plateforme doit être amenée à mesurer les impacts, positifs ou négatifs. Actuellement, très peu de plateformes produisent un rapport de qualité concernant leur responsabilité fiscale. Certaines refusent même de publier leur politique fiscale.



7

### Veiller au respect des engagements prises par les plateformes

S'engager, c'est une première étape mais respecter ses engagements est encore mieux. Le principe de *sobriété numérique*, qui consiste à ne pas pousser à la surconsommation, permet d'orienter durablement la stratégie des plateformes et se décline en engagements concrets incontournables, comme la dimension micro-locale de leur activité ou le recours à 100% d'énergies renouvelables pour alimenter leurs serveurs.

# Peut-on encore légiférer à l'ère des plateformes ?

Dialogue entre Entreprise et Progrès et deux députés impliqués dans la transformation numérique

Les regards de



Laure de la  
Raudière  
UDI-Agir



Eric Bothorel  
LREM

**Question :** Depuis 20 ans, la loi est en retard par rapport à l'innovation. Le rôle classique du politique – contribuer, au quotidien, à donner un cadre stable, protéger les citoyens, amener une forme d'assurance et de sécurité – est aujourd'hui bousculé par le numérique. Peut-on encore légiférer compte tenu du rythme imposé par la technologie ? Le législateur ne devrait-il pas agir plus vite pour protéger les acteurs historiques ? Pourriez-vous nous donner les contours de la guerre législative silencieuse qui se déroule en dehors de l'hémicycle ?

**Éric Bothorel** - Dans une économie marquée par des disruptions technologiques annulant des acquis au sein des organisations et modifiant leurs chaînes de valeur, il y a forcément un décalage entre le rythme de l'innovation et le rythme de la production législative. Différents modes d'intervention peuvent être utilisés par les parlementaires pour apporter des réponses efficaces auprès des acteurs impactés :

- **Mettre en place une mesure législative phare par quinquennat**  
Les parlementaires consacrent deux ans à la réflexion sur la mesure à implémenter, deux ans à l'élaborer et un an à la mettre en œuvre. Le processus de création de la loi est long et le travail législatif ne peut pas toujours proposer des réponses systématiques aux enjeux qui se posent. Nous sommes dans un bouleversement permanent. Les progrès technologiques vont vite, très vite. De ce fait, il n'est pas irresponsable de la part des législateurs de vouloir prendre du temps et du recul pour répondre pleinement à des initiatives.
- **Mobiliser un arsenal d'outils plus large dépassant la production législative**  
Les dispositions de *soft law*, la matière jurisprudentielle mais aussi des mécanismes de responsabilisation des acteurs, par exemple via des accords entre parties prenantes, constituent une alternative plus souple et plus rapide tout en demeurant engageante et contraignante. À titre d'exemple, la limite légale de 120 jours de location saisonnière par an d'un logement principal est un principe inscrit dans la loi, mais qui en reste à ce niveau de généralité. Les

modalités d'application ont été définies par un accord élaboré avec les parties prenantes. Concrètement, les plateformes de location ont décidé de faire communiquer leurs systèmes d'information pour unifier le décompte des nuitées. En somme, s'il est possible de faire l'économie d'une loi ou d'un règlement, c'est tant mieux.

- **Faire émerger un numérique européen**

Le RGPD est un outil économique et de cybersécurité pouvant servir de modèle pour concilier l'activité des acteurs du numérique et le respect des libertés fondamentales. L'Europe n'est pas suffisamment homogène sur plusieurs plans, mais justement, dans le domaine numérique, le RGPD a permis à l'Union Européenne (UE) d'adopter une position homogène. Au-delà même des enjeux numériques, l'UE et les États membres doivent porter un message différent de celui des États-Unis et de la Chine à l'ère de la mondialisation. Il faut réfléchir à une véritable économie européenne pour entretenir un modèle conciliant le meilleur des deux modèles américain et chinois.

---

**L'Europe doit saisir l'opportunité d'exprimer une position commune qui soit distincte du capitalisme financiarisé américain ou du capitalisme d'État chinois.**

---

Il existe des solutions pour développer un capitalisme social européen et y inscrire les questions d'innovation et de numérique, à l'instar du *Digital Single Market* européen visant à créer une taille de marché critique suffisante et à faire tomber les obstacles limitant l'action des entreprises et des start-ups du secteur de l'Internet. Berceau de la démocratie, l'Europe doit être plus respectueuse et plus éthique.

Le numérique peut être un véritable levier pour les pays de l'UE afin d'atteindre cet objectif.

- **Surmonter les différences culturelles entre acteurs lors des discussions**

À titre d'exemple, lors du dialogue avec les GAFAs, il faut parvenir à concilier des visions assez différentes. D'un côté, le modèle français basé sur un impératif de justice fiscale et de l'autre, des cultures d'entreprise qui valorisent des contributions et initiatives sur des territoires sans que ceux-ci soient demandeurs ou qu'il y ait eu d'échanges préalables.

# La loi, trop lente pour les plateformes ?

VENDREDI SOIR...

START-UP WEEKEND!



ALLEZ VITE!  
TOUS À CRÉER  
DES STARTUPS  
EN 48h !

OUAIIIIIIIIIS!!!



EN MÊME TEMPS, DANS L'HÉMICYCLE ...

QUAND EST-CE QU'ON  
VA VOTER SUR LE  
PRINCIPE D'OUVRIR  
UN DÉBAT POUR  
DÉCIDER SI ON FAIT  
UNE LOI... OU PAS ?

APRÈS LES  
VACANCES ?  
À LA REENTRÉE ?  
ON VERRA...  
ALLEZ,  
BON WEEKEND !



Laure de La Raudière - Plusieurs cas de figure existent lorsqu'une innovation commence à émerger :

- **Le texte de loi peut s'appliquer même s'il est ancien**

La loi Godefrain contre les attaques informatiques par exemple date du 5 janvier 1988. Cette loi, relative à la fraude informatique réprimant les actes de criminalité informatique et de piratage n'a pratiquement pas évolué en 30 ans alors que les techniques d'attaque informatique ont été révolutionnées depuis cette époque. C'est justement parce qu'il s'agit d'un texte législatif reposant sur des principes solides, qui peut donner un cadre pérenne, même s'il apparaît des innovations. C'est le meilleur cas de figure : les acteurs innovants savent dans quels cadres développer leurs activités.

- **La loi ne s'applique pas et il subsiste un « flou juridique »**

Dans cette situation de flou juridique, les problèmes sont *réglés* en fonction de l'appréciation des législateurs de la situation. La taxation des GAFAs est à ce titre un exemple édifiant.

---

**Dans la mesure où les plateformes n'ont pas d'établissement commercial stable dans les pays de consommation et de chiffre d'affaires, aucune loi ou réglementation ne s'applique et la base fiscale s'érode.**

---

De la même manière, la loi ne s'applique pas encore à la circulation de trottinettes électriques dont la vitesse peut atteindre de 30 à 50 km/h. Dans cette situation, des propositions de texte variées ont été faites par les législateurs, avant même l'étude des impacts engendrés par ces nouvelles formes de mobilité. C'est dommageable pour l'innovation.

- **Une jurisprudence existe mais n'est pas suffisante, ce qui impose de légiférer**

L'arrêt *Take Eat Easy* de la Cour de Cassation a récemment précisé que les auto-entrepreneurs des plateformes étaient de véritables salariés : les travailleurs des plateformes ont un lien de subordination à leur employeur – l'opérateur de la plateforme – qui a le pouvoir de donner des instructions voire de sanctionner. Dans ce contexte, il est nécessaire de légiférer pour définir un juste équilibre entre le rôle social conféré aux plateformes et le statut des auto-entrepreneurs des plateformes.



# Pour action : les pistes d'Entreprise et Progrès

Les regards de



**Christine Durroux**  
Senior Partner,  
Kea & Partners



**Bertrand Dimont**  
Directeur,  
Kea & Partners

Le chantier ouvert par Entreprise et Progrès sur la responsabilité des plateformes ne sera sans doute jamais refermé, tant l'enjeu est crucial pour les entreprises, l'économie mais aussi la société. Les plateformes transforment tout et nous obligent à réagir. Les membres d'Entreprise et Progrès ont décidé de privilégier plusieurs pistes d'action, à la fois pour les pouvoirs publics, pour les entreprises, plateformes ou non, et pour les consommateurs et utilisateurs des plateformes.

- 1 Développer et mettre en œuvre au niveau européen une politique industrielle pour faire émerger de manière volontariste des plateformes européennes, compétitives à l'échelle mondiale



Nos plateformes européennes doivent être des alternatives aux plateformes américaines et chinoises, au service d'un projet de société mieux-disant socialement – un capitalisme social, porteur de sens, et dont l'humain serait la finalité. En intégrant l'Afrique, ces plateformes auraient accès à une taille critique en touchant plus de 1,5 milliard d'utilisateurs potentiels ainsi que leurs données. Elles pourraient être amorcées en captant les achats publics européens ou en étant installées de manière native sur la plupart des appareils et smartphones européens.

- 2 Pour permettre une concurrence juste entre les plateformes en protégeant les utilisateurs et leurs données, construire un cadre juridique et fiscal limitant l'évasion fiscale et la concurrence entre États.



La fiscalité des plateformes doit intégrer et corriger plusieurs phénomènes. Comme toutes les entreprises multinationales dans des économies mondialisées, les plateformes jouent de la concurrence fiscale entre les pays, ce qui conduit à de l'évasion fiscale et à la baisse de la matière imposable. Pour y remédier, une harmonisation des politiques fiscales entre États, au niveau de l'Union Européenne ou de l'OCDE doit être poursuivie.

Les plateformes jouent aussi des incertitudes sur la nature réelle de leur valeur ajoutée et de leur création de valeur pour questionner leurs modalités d'imposition et de taxation. La notion d'établissement stable, à la base de l'imposition sur les sociétés, et les règles de taxation doivent être ajustées au regard des spécificités du *business model* des plateformes, en particulier pour créer les conditions d'une saine concurrence entre les acteurs traditionnels et les plateformes.

Enfin, dans la mesure où les utilisateurs des plateformes contribuent à la création de valeur par la plateforme grâce aux données qu'ils génèrent, leurs données doivent être protégées et leurs contributions reconnues.

**3 Bâtir des filières d'enseignement sur l'ensemble des thématiques techniques des plateformes et de l'Intelligence Artificielle et, plus largement, adapter l'enseignement général à l'essor de l'IA**



Plusieurs filières d'enseignement scientifique et technique doivent être repensées, face au défi du développement des plateformes et à l'urgence de proposer une alternative européenne aux plateformes américaines et chinoises.

En particulier, devrait être développée une école européenne autour de l'Intelligence Artificielle symbolique, alternative à l'IA connexionniste des anglo-saxons et s'appuyant sur la qualité de l'école mathématique française. De la même manière, la compréhension et l'enseignement

des mécanismes économiques des marchés bifaces et multi-faces doivent être diffusés.

Nos systèmes éducatifs doivent également être questionnés à l'aune de l'essor de l'IA. Deux compétences que nous apprenons aujourd'hui à nos enfants seront mieux portées demain par des machines : la connaissance et la capacité de calcul. L'apprentissage des humanités – empathie, esprit critique, coopération, travail en équipe, valeurs, éthique, connaissance de soi – doit donc être favorisé et reconnu.

#### 4 Outiller la mesure et l'évaluation pour permettre aux autorités d'avoir de la visibilité et de réguler les marchés



Les outils, organismes et observatoires à développer doivent permettre une régulation par la donnée en temps réel, plutôt que simplement dans l'intérêt du consommateur, et être au service du développement des marchés. Les autorités doivent s'équiper en compétences, en capacité de mesure, de compréhension et d'analyse et d'expérimentation avant la prise de décision.

L'analyse économétrique doit permettre de mesurer la réalité des impacts des externalités – économiques, sociales, sociétales et environnementales – que génèrent les plateformes et qui peuvent être contradictoires ou contrintuitives. Le traitement de la data doit aussi permettre de développer la capacité de collecte de l'impôt par l'administration fiscale, en croisant les données et en mesurant l'impact des politiques menées.

#### 5 Réaffirmer la raison d'être des plateformes, et plus largement des entreprises, appliquer les règles d'or de la RSE



Les plateformes reconfigurent le jeu concurrentiel. Elles génèrent des externalités que les entreprises doivent prendre en compte, notamment dans la perspective de la loi PACTE. Cela les amène à questionner et réaffirmer leur raison d'être, afin d'engager tout à la fois leurs collaborateurs et les clients, consommateurs et utilisateurs.

Mettre la responsabilité au cœur de la raison d'être est un puissant levier de performance.

La RSE se mesure à trois niveaux : être en conformité avec la Loi, assurer la pérennité de l'activité en faisant de la responsabilité une opportunité d'améliorer la manière d'opérer et de se mettre à un niveau de standard au-delà de la Loi et contribuer au bien commun (source : Revue Kea & Partners n°21 : *L'heure de l'entreprise responsable*, juin 2017)

Au-delà, la RSE obéit à des règles d'or que les plateformes doivent appliquer :

- une raison d'être réaffirmée autour du lien social, du retour à l'emploi, de l'impact environnemental
- une gouvernance et une influence des contributeurs de la plateforme sur les décisions prises
- une répartition de la valeur incluse dans le modèle économique avec un juste partage
- l'ouverture des données et leur rémunération
- la conduite des mesures d'impacts directs et indirects
- la transparence
- le respect de certains engagements incontournables : dimension micro-locale, énergies renouvelables, sobriété numérique

## 6 Adapter le travail de production des lois aux spécificités temporelles, géographiques et opérationnelles des plateformes



Une réflexion est à mener sur la fabrique de la loi, compte tenu de la nouveauté perçue du modèle économique des plateformes, de leur vitesse de déploiement, de leur rapport particulier aux territoires géographiques et du rôle unique des consommateurs / utilisateurs.

## 7 Se positionner sur les impacts de l'IA sur l'activité opérationnelle de toutes les entreprises et sur les compétences

De multiples études montrent l'impact potentiel de l'Intelligence Artificielle à l'horizon 2025, conduisant à automatiser de multiples emplois, refondre les interactions entre les entreprises et leurs clients et transformer en profondeur les proces-



sus. Les entreprises doivent donc se positionner sur la finalité attendue de l'IA et de ses impacts sur les Hommes. En particulier, des principes fondateurs doivent être posés, sur le rôle attendu de l'Homme et de la machine, dans la mesure où « l'IA sera ce que nous en ferons ». Une stratégie d'action et d'expérimentation doit être définie en la matière.

## 8 Définir et appliquer un comportement d'utilisateur responsable



Au-delà de la menace que peut représenter une plateforme pour le business historique d'une entreprise, les entreprises sont des utilisatrices et prescriptrices de plateformes pour de multiples services. En ce sens, elles ont la capacité à faire émerger – ou non – des acteurs responsables et à favoriser certains usages auprès de leurs collaborateurs. Elles doivent aussi se positionner quant au risque de perte de pouvoir de marché si elles partagent trop de data avec les plateformes.

## 9 Le consommateur citoyen doit comprendre qu'il tient dans ses mains le destin des plateformes



Le modèle économique des plateformes se base sur la toute-puissance du consommateur, sur le versant de la demande du marché. Le consommateur a un rôle déterminant dans l'atteinte d'une taille critique par une plateforme qui ne bénéficie des effets réseaux et ne se développe que si elle offre une valeur importante au client. Les utilisateurs doivent donc avoir conscience de leur rôle et de leur impact et ont une responsabilité importante dans l'émergence d'acteurs responsables ou non.

# Lectures recommandées

*The Collaborative Economy and EU Law*

Vassilis Hatzopoulos

Bloomsbury, février 2018

*Économie Collaborative & Droit : les clés pour comprendre*

Loic Jourdain, Michel Leclerc et Arthur Millerand

FYP Éditions, janvier 2016

*Transformation digitale : l'avènement des plateformes*

Gilles Babinet

Le Passeur, décembre 2016

*La plateforme : clé de voûte de la révolution numérique*

Revue THIRD, mai 2018

*Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*

Sangeet Paul Choudary

Platform Thinking Labs, 2015

*Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*

Geoffrey G. Parker, Marshall Van Alstyne, Sangeet Paul Choudary

W. W. Norton & Company, 2016

*Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*

David S. Evans, Richard Schmalensee

Harvard Business Review Press, 2016

*Plateformes et dynamiques concurrentielles*

Renaissance Numérique, 2015



# Remerciements

Entreprise et Progrès tient à remercier chaleureusement Yanis Kiansky, président-fondateur d'Allocab qui a initié puis présidé ce chantier depuis mai 2018 et nos deux parrains Kea & Partners (Bertrand Dimont et Christine Durroux) et Steelcase (Nathalie Rigaut) qui ont contribué à la qualité et la réussite de ce chantier, aussi bien sur le fond que sur la forme.

Nous remercions également tous les membres de l'association qui ont participé au chantier et les intervenants extérieurs qui ont apporté la matière indispensable à nos échanges :

- Sébastien Badault, directeur général d'Alibaba France
- Eric Bothorel, député LREM
- Jean-Philippe Desbiolles, vice-président d'IBM Watson France
- Vincent Drézet, secrétaire national du syndicat Solidaires Finances publiques
- Henri Isaac, maître de conférences et chercheur à l'Université Paris Dauphine, président du think-tank Renaissance Numérique
- Denis Jacquet, président de l'Observatoire de l'Ubérisation
- Sylvie Joseph, secrétaire fédérale CFDT-F3C en charge du numérique et des cadres
- Laure de La Raudière, députée UDI-Agir
- Élisabeth Laville, fondatrice et directrice d'Utopies
- Arthur Millerand, associé-fondateur de Parallel Avocats, cabinet spécialisé dans le numérique et les plateformes
- Christian Nouel, associé au sein du cabinet d'avocats Gide Loyrette Nouel
- Bruno Teboul, consulting and data director chez SQLI, chercheur-associé au Costech, Université de Technologie de Compiègne

Merci à Maëlle Gaultier et Antonio Meza, nos facilitateurs graphiques, pour la mise en page et les illustrations.



Antonio Meza est un alchimiste de l'imaginaire collectif. Dès son plus jeune âge au Mexique, il est fasciné par la mythologie, les symboles et tout ce qui crée des liens entre les personnes les plus diverses.

Antonio utilise ses capacités d'artiste et illustrateur pour offrir des prestations de facilitation graphique lors de séminaires, conférences et sessions de brainstorming pour des entreprises telles que Sanofi, Thales, Adidas et Louis Vuitton, et pour des organisations telles qu'Entreprise et Progrès.

Enfin, les chantiers d'Entreprise et Progrès ne pourraient exister sans nos fidèles partenaires. Nous souhaitons les remercier chaleureusement pour leur soutien tout au long de l'année.





Entreprise et Progrès  
41 boulevard Malesherbes  
75008 Paris

[www.entrepriseprogres.com](http://www.entrepriseprogres.com)

# Un chantier d'Entreprise et Progrès

Les grandes plateformes numériques n'ont pas bonne réputation : manipulation de données, exploitation des travailleurs indépendants, toute puissance du client tyran, malhonnêteté fiscale.... Irrresponsables les plateformes ? Ce n'est pas une fatalité, répondent trente dirigeants d'Entreprise et Progrès. Une plateforme peut prétendre à la responsabilité sociale, sociétale et environnementale. Dans ce livre, découvrez nos pistes d'action.

