

UNIVERSITÉ PARIS XIII – SORBONNE PARIS NORD

École doctorale Érasme

**Économie de plateformes et mutations productives :
Le rôle des plateformes de livraison dans la branche de la restauration.**

THÈSE DE DOCTORAT
présentée par

Sterenn LEBAYLE

CEPN

pour l'obtention du grade de
DOCTEUR EN SCIENCE ECONOMIQUE

soutenue le 06/12/2023 devant le jury d'examen constitué de :

PETIT Héloïse, Conservatoire National des Arts et Métiers
FRIGANT Vincent, Université de Bordeaux (rapporteur)
RÈME-HARNAY Pétronille, Université Gustave Eiffel (rapporteuse)
DURAND Cédric, Université de Genève
MOREAU François, Université Sorbonne Paris Nord, Directeur de thèse
BARONIAN Laurent, Université Sorbonne Paris Nord, Co-directeur de thèse

Cette thèse a été préparée au:

Centre d'Économie de l'Université Paris-Nord (UMR CNRS 7234-CEPN)



Université Sorbonne Paris Nord – Campus Villetaneuse

99 avenue Jean-Baptiste Clément

93430 Villetaneuse

France

Téléphone: 33 (0)1 49 40 32 55 / 35 27

Mail: cepn-secretariat@univ-paris13.fr

Site: <https://cepn.univ-paris13.fr/>

L'université Sorbonne Paris Nord n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions devront être considérées comme propres à leurs auteurs.

Résumé.

Les plateformes de travail se caractérisent par leur recours à une main d'œuvre externalisée, employée à la demande et rémunérée à la tâche, afin de produire des services standardisés à flux tendu. Leur émergence est souvent perçue comme un tournant majeur du rapport capital-travail, suggérant des changements fondamentaux dans la dynamique d'accumulation capitaliste. Pourtant, en une décennie d'activité, la plupart de ces entreprises ne sont toujours pas rentables, ce qui questionne leur capacité à représenter un modèle durable de relation de travail capitaliste. L'objectif de cette thèse, qui s'intéresse plus particulièrement au cas des plateformes de livraison, est de clarifier la structure économique de ces plateformes et leur impact sur l'organisation de la production dans les branches qu'elles investissent. Ce faisant, elle vise à proposer une approche plus nuancée de leur rôle dans la trajectoire d'accumulation capitaliste. Le chapitre 1 discute trois propositions formulées dans le champ de l'économie politique hétérodoxe. Ces approches se fixent essentiellement sur les dimensions régressives de l'économie de plateforme en négligeant les transformations productives qu'elles suscitent par ailleurs. La thèse suggère de rééquilibrer l'analyse en soulignant que leurs dimensions les plus régressives ne garantissent pas nécessairement la viabilité économique des plateformes. La première partie de la thèse propose d'abord une analyse approfondie des modèles économiques de plateformes de livraison. Elle articule pour cela deux niveaux : d'abord l'analyse de la structure des modèles économiques (chapitre 2), puis l'exploration de l'organisation concrète des marchés (chapitre 3). Nous concluons qu'un accès des plateformes à la rentabilité opérationnelle paraît peu probable à court terme, du moins pour ce qui concerne les marchés occidentaux. Dès lors, leur viabilité économique doit dépendre d'autres leviers que la réduction artificielle des coûts du travail. La deuxième partie de la thèse se penche sur les recompositions productives que les plateformes de livraison suscitent dans la branche de la restauration. L'essor d'un marché de masse de la livraison entraîne des réalignements stratégiques de la part d'entreprises tierces, notamment autour d'un modèle productif émergeant en restauration : les *dark kitchens*, des cuisines qui écoulent leurs produits exclusivement par les plateformes (chapitre 4). Les mutations formelles et réelles des modèles d'entreprises expriment la poursuite de l'accumulation, dans une forme d'industrialisation du secteur de la restauration (chapitre 5). Elles mettent en évidence le rôle que les plateformes peuvent jouer dans la transformation des méthodes de production dans les branches où elles opèrent, mouvement auquel leur propre viabilité apparaît suspendue.

Mots-clés : accumulation capitaliste, industrialisation, ubérisation, Deliveroo, restauration, dark kitchen

Summary

Work platforms use outsourced labour, from workers hired on-demand and paid on a piece-rate basis, to produce standardised just-in-time services. Their emergence is often seen as a major turning point in the capital-labour relationship, suggesting that fundamental changes in the dynamics of capitalist accumulation are happening. However, after a decade in business, most of these companies are still unprofitable. This situation raises doubt about their ability to represent a sustainable model of capitalist labour relations. The aim of this thesis, which focuses on the case of delivery platforms, is to clarify the economic structure of these platforms and their impact on the organisation of production in the sectors in which they operate. In doing so, it aims to propose a more nuanced approach regarding their role in the trajectory of capitalist accumulation. Chapter 1 discusses three proposals formulated in the field of heterodox political economy. These approaches predominantly focus on the regressive dimensions of the platform economy while neglecting the transformative productive changes it instigates. The thesis advocates for a more balanced analysis, highlighting that the most regressive dimensions do not necessarily ensure the economic viability of platforms. The first part of the thesis proposes an in-depth analysis of delivery platform's business models. It does this on two levels: first, by analysing the structure of economic models (Chapter 2), and second, by exploring the concrete organisation of markets (Chapter 3). It concludes that, at least in Western markets, platforms are unlikely to achieve operational profitability in the short term. Their economic viability must therefore depend on other levers than the artificial reduction of labour costs. The second part of the thesis looks at the changes in production that delivery platforms are bringing about in the catering industry. The growth of a mass delivery market is leading to strategic realignments on the part of third-party companies, particularly around an emerging production model in the restaurant industry: dark kitchens, which sell their products exclusively via platforms (chapter 4). The formal and real changes in the business models of restaurants reflect the continuation of the capitalist accumulation, in the form of industrialisation of the catering sector (chapter 5). They highlight the role that platforms can play in reshaping the methods of production in the sectors in which they operate, to which their viability appears to be suspended.

Keywords: capitalist accumulation, industrialisation, uberisation, Deliveroo, catering, dark kitchen

REMERCIEMENTS

Je n'aurais pu mener cette recherche à bien sans le soutien, scientifique et moral, de nombreuses personnes.

Je voudrais d'abord exprimer ma reconnaissance envers mes deux directeurs, Laurent Baronian, par qui tout a commencé, et François Moreau, sans qui cette thèse n'aurait pas été possible. Laurent a cru en mes capacités et m'a offert la chance de pouvoir réaliser cette recherche. Il m'a accompagnée avec exigence intellectuelle, tout en m'accordant une précieuse liberté scientifique. François s'est engagé dans cet encadrement avec bienveillance, méthode et efficacité, en partageant son expertise et des conseils qui m'ont bien des fois évité de perdre le cap. Je vous suis sincèrement reconnaissante pour votre confiance, votre soutien au cours de ces années de recherche, et pour avoir permis que ce travail aboutisse.

Je remercie les membres du jury, Héloïse Petit, Vincent Frigant, Pétronille Rème-Harnay et Cédric Durand, dont les travaux ont été des sources stimulantes de réflexion, d'inspiration et d'exemple, et qui me font l'honneur d'évaluer cette thèse. Je tiens également à remercier les membres de mon comité de suivi, Cécile Cézanne, Erdem Sakinç et Alexandre Guttman, qui m'ont épaulée avec professionnalisme et bienveillance.

Je suis profondément reconnaissante envers mes interlocuteurs, informateurs, ceux qui m'ont découvert des contacts inespérés, bref : tous ceux qui par leur confiance, leur disponibilité, m'ont permis d'accéder au terrain et de réaliser cette recherche. Merci à Ferdinand, Nicolas P., Joris et Blaise, qui ont partagé leurs contacts et de précieuses informations. J'ai une pensée toute particulière pour celle et ceux qui, en *dark kitchen*, se sont prêtés au jeu de l'observation et ont accueilli mon intrusion avec le meilleur esprit et dans les meilleures conditions. Je remercie enfin ceux qui m'ont apporté un soutien logistique, en particulier Adrien en région parisienne et Annaïck et sa famille dans l'Ouest de la France. Merci à Samuel, à Nicolas P., à mon père, d'avoir assuré dans les délais les plus brefs et avec efficacité, la relecture des différents chapitres.

Au laboratoire, j'ai bénéficié du soutien scientifique, moral et amical de nombreux membres du CEPN. Je voudrais mentionner en particulier Samuel, Philippe, Ariane G., NDS, Malo, Fabien, Erdem, Tristan, Jonathan, Cédric. La qualité des échanges, débats, discussions avec vous tous m'ont intellectuellement beaucoup apporté ; il en va de même de l'aide reçue en de nombreux domaines et en toutes circonstances, comme de votre attention à transmettre aux doctorants les clés d'une vie académique souvent opaque. Cette liste serait gravement incomplète sans un mot pour ceux qui tiennent, ou ont tenu, les murs du laboratoire : Mino, Béatrice, Jean-Pierre et bien sûr Corinne, pour son infinie gentillesse et sa disponibilité à toute épreuve.

Au cours de ces années de recherche, j'ai eu la chance d'intégrer un groupe de doctorants extraordinaires, dont la camaraderie aura souvent été d'un grand recours. Merci en particulier à Victor, Alexis, Nicolas P., Nader, Ana-Sofia, Matthieu, Alexandre, Cecilia, Evan, Rudy, Léo, Nicolas H., Benjamin, Hannah, David, Paul, Maria. Nos échanges et les moments passés en votre compagnie forment mes meilleurs souvenirs de ces années de thèse. Je n'oublie pas, bien sûr, l'essentiel noyau dur : celles qui autour d'un minuteur en plastique, ont inventé un art de vivre propre à la J314, Laura, Emma, Sahar, Ariane B., Marie-Lou. Votre altruisme, votre soutien et votre amitié ont été essentiels dans la réalisation de ce travail. Je n'ai pas oublié que, sans la gourde miraculeuse de Laura, je n'aurais jamais pu franchir le seuil de ce laboratoire. Merci à vous qui avez rendu cette période singulière et précieuse.

Aux amis d'avant et d'ailleurs, croisés depuis Lyon et Paris, je suis redevable d'amitié et d'affection, comme de ma formation politique et théorique ; ces présents sont inestimables.

Enfin, je dois mentionner le soutien indéfectible de ma famille, leur confiance, et surtout leur compréhension dans les périodes où la recherche accaparait l'essentiel de mon temps. Chacun de mes frères et sœur a contribué, plus qu'ils ne l'imaginent sans doute, à la réalisation de cette thèse. Mes parents, en particulier, n'ont jamais ménagé leur investissement, leurs efforts et leurs encouragements pour me soutenir jusqu'ici ; je leur dois énormément. J'ai une pensée particulière pour ma mamie, qui aurait sans doute été fière de me voir achever une (trop) longue vie d'écolière qu'elle-même a dû, bien à regrets, interrompre jeune.

Dans les bons et les mauvais moments, *ultimo*, c'est Robert qui m'a communiqué sa volonté de fer. Ta curiosité, ton indépendance, ton exigence théorique, les continents sur lesquels tu me précèdes sont pour moi une source permanente d'exemple, d'apprentissage, d'inspiration, de persévérance et de joie. Rien, sans toi, n'aurait été possible.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
--------------------	---

CHAPITRE 1.

LES PLATEFORMES DANS LE MOUVEMENT D'INDUSTRIALISATION	21
-------------------------------------------------------------	----

1. Le programme de recherche régulationniste : les plateformes de travail, modalité d'investigation d'une nouvelle phase du régime d'accumulation	23
a. Un projet de périodisation basé sur les arrangements institutionnels.....	23
b. Le putting-out system, la fabrique et la plateforme	25
c. L'économie de plateforme, un nouveau stade du capitalisme ?	28
d. Les limites d'une périodisation politique et institutionnelle du capital.....	30
2. La théorie du <i>digital labor</i> d'Antonio Casilli : l'automation, une substitution de travail au travail ?.....	35
a. Le <i>digital labor</i> : de la mécanisation à l'automation de la production capitaliste	36
b. Travail et force de travail : les confusions conceptuelles de la thèse du <i>digital labor</i>	42
c. Valeur des données et profits de plateforme	45
3. Le technoféodalisme de Cédric Durand : le développement des forces numériques et l'épuisement du capitalisme mature	46
a. L'hypothèse technoféodale	47
b. Le capitalisme peut-il fonctionner à l'envers ?	49
4. L'économie numérique : régression (proto-)manufacturière ou extension du mouvement d'industrialisation ?	58
a. Théorie et méthodologie de la régression	59
b. Les plateformes de travail dans le mouvement d'industrialisation	63
c. Pour une analyse sectorielle des plateformes de travail	68

PREMIERE PARTIE : ECONOMIE DES PLATEFORMES DE LIVRAISON	73
---------------------------------------------------------------	----

CHAPITRE 2.

DELIVEROO ET UBER SONT-ELLES DES PLATEFORMES ? RETOUR CRITIQUE SUR LE MODELE ECONOMIQUE DES PLATEFORMES DE SERVICES A LA DEMANDE	74
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

1. Le modèle de plateforme : éléments généraux.....	75
a. Retour sur la notion de marché biface	75
b. La littérature et ses ambiguïtés	81
2. Les plateformes dans le cycle d'investissement post-2008.....	86
a. Des capitaux abondants et des présentations opportunistes	86
b. L'opacité des firmes	90

3.	Uber et Deliveroo sont-elles des marchés bifaces ?	95
a.	Réintroduire le travail au cœur des modèles.....	95
b.	Des rendements contraints par la structure des coûts opérationnels	99

CHAPITRE 3.

ENTRER DANS LA BOÎTE NOIRE : L'ORGANISATION CONCRETE DU MARCHÉ DE LA LIVRAISON..... 106

1.	Un poste de coût : les coursiers	107
a.	Une amélioration endogène	110
b.	La paupérisation des coursiers	115
c.	Vers une stabilisation des rémunérations ?.....	118
2.	Les commissions des restaurants	120
a.	La restauration traditionnelle dans le dispositif des plateformes de livraison	123
b.	La restauration rapide dans le dispositif des plateformes de livraison	129
c.	Dans les deux segments, un blocage des commissions	132
3.	Un « loss leader » : les consommateurs	134
a.	L'évolution des frais de livraison.....	134
b.	L'évolution de la valeur des commandes.....	139

SECONDE PARTIE : INDUSTRIALISATION CULINAIRE 145

CHAPITRE 4.

VERS UNE RECOMPOSITION PRODUCTIVE DE LA RESTAURATION ? LES PLATEFORMES DE LIVRAISON ET L'ESSOR DES *DARK KITCHENS*..... 147

1.	Volumes ou valeur ? Les plateformes de livraison face au secteur de la restauration 148	
a.	La restauration traditionnelle dans le dispositif des plateformes de livraison : revenus importants et volumes limités.....	148
b.	La restauration rapide dans le dispositif des plateformes de livraison : volumes importants et revenus médiocres	150
c.	Un compromis insatisfaisant.....	153
2.	Coût, travail, produits : le modèle productif des <i>dark kitchens</i>	155
a.	Optimisation des coûts	159
b.	Rationalisation du travail	164
c.	Simplification des produits	171
3.	Les <i>dark kitchens</i> dans l'écosystème de la livraison	174
a.	Une adaptation économique et fonctionnelle des restaurants à la livraison	175
b.	Le rôle proactif des plateformes dans le développement des <i>dark kitchens</i>	179

CHAPITRE 5.

LA PLATEFORME, L'ARTISAN ET LE CAPITALISTE : LE CAS DE L'INDUSTRIALISATION DE LA RESTAURATION	184
I. Qu'est-ce qu'un procès de travail capitaliste ?.....	185
a. Subsumption formelle et subsumption réelle : le rapport de production capitaliste et la forme capitaliste du procès de travail.....	185
b. La production artisanale : une production inadéquate à l'accumulation de plus-value	190
c. Le système marchand comme instance de synchronisation	192
2. Le secteur de la restauration : un cas de transition.....	195
a. La production artisanale en restauration traditionnelle.....	196
b. Le mouvement d'industrialisation	205
c. Les <i>dark kitchens</i> : une modalité d'industrialisation dans la restauration.....	209
 CONCLUSION	 223
 BIBLIOGRAPHIE	 231
 ANNEXE N°1	 245
ANNEXE N°2.....	247
ANNEXE N°3	250

INTRODUCTION

Depuis le milieu des années 2010, le développement des technologies numériques a suscité un retour inattendu de la thématique de la « paupérisation absolue », qui s'inscrit dans une réflexion plus large sur la nature de l'accumulation contemporaine. De quoi s'agit-il ? L'ancienne trajectoire d'accumulation industrielle, animée par le développement systématique de la productivité et par un conflit à somme positive entre capital et travail, aurait été remplacée par une économie de rente. Dans cette économie, l'absence de réinvestissement productif des profits conduirait à une stagnation économique et à la dramatisation des conflits de répartition – la faculté des uns à accumuler dépendant désormais de la paupérisation des autres (Gordon, 2016). Les innovations numériques, en raison de leurs caractéristiques techniques, de la nature immatérielle de leurs produits et des capacités de contrôle accrues sur la main d'œuvre, les fournisseurs et les concurrents, joueraient un rôle crucial dans cette transition. C'est ainsi que l'investigation des plateformes a constitué un terrain privilégié pour qui voulait s'engager dans une réflexion sur les caractéristiques du capitalisme contemporain (voir par exemple : Boyer, 2020b; Christophers, 2020; Dieuaide, 2019; Durand, 2020; Foley, 2013; Huws, 2015; Rikap, 2021; Scholz, 2017; Schor et al., 2020; Vercellone, 2020).

Les plateformes de travail se sont plus particulièrement prêtées à ces investigations. Apparues au cours de la décennie 2010, en tirant parti de la généralisation des smartphones, de modalités de financement accommodantes et de politiques de flexibilisation du marché du travail¹, ces plateformes se caractérisent par leur recours à une main d'œuvre externalisée, employée à la demande et rémunérée à la tâche, afin de produire des services standardisés à flux tendu. Sur la base d'un algorithme qui fixe le prix des prestations, régule l'offre de travail par des stratégies incitatives ou coercitives et transmet des directives, ces plateformes contrôlent et s'investissent dans réalisation des prestations. Ce critère les distingue notamment des plateformes de mise en relation entre particuliers (comme Blablacar, dans le domaine de la mobilité) ou des plateformes de mise à disposition de travailleurs (comme Brigad, dans le secteur de la restauration), qui se limitent une activité d'intermédiation sans intervenir dans la réalisation du service (Gomes, 2018). En France, on estime que 100 000 personnes travailleraient à temps plein sur les plateformes de travail², qui se sont développées en particulier dans les secteurs du transport privé de personnes

¹ En France, par exemple, un régime d'auto-entrepreneuriat destiné à encourager l'auto-emploi des chômeurs voit le jour en 2008 : simplifiant grandement les démarches permettant l'ouverture d'une entreprise, ce statut sera particulièrement exploité par les plateformes de livraison (Abdelnour, 2017).

² Auditions de la Commission d'enquête parlementaire sur l'ubérisation, Audition de Pierre Ranain, directeur général du travail au ministère du Travail (compte-rendu n°8, 09/03/2023). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

et de la messagerie urbaine. Pour le seul secteur de la livraison de repas, Deliveroo et Uber Eats, les deux principaux acteurs du marché en France, emploieraient respectivement autour de 20 000 et 65 000 coursiers (parfois les mêmes) sous le statut de travailleurs indépendants³.

Les réflexions sur les changements de nature du capitalisme ont justifié une fixation sur les dimensions les plus régressives de ces plateformes : la précarisation et la paupérisation des travailleurs au niveau du travail et la valorisation des entreprises par des circuits spéculatifs ou rentiers au niveau du capital. De fait, l'indépendance formelle de leurs travailleurs permet aux plateformes de bénéficier d'une main d'œuvre flexible et de réaliser des économies importantes sur le coût du travail ; elle leur permet également de se présenter comme de simples intermédiaires numériques affranchis de la réglementation des branches dans lesquelles elles opèrent⁴. Cette pratique est donc à l'origine d'un *dumping* extrêmement agressif, du point de vue des travailleurs comme de leurs concurrents traditionnels, qui explique que les plateformes de travail en soient venues à être considérées comme l'expression par excellence d'un capitalisme de plateformes dérégulé et prédateur. Pourtant, plus d'une dizaine d'années après leur lancement, la plupart de ces entreprises n'ont jamais été rentables⁵. Leurs pertes opérationnelles atteignent chaque année des sommes considérables : pour la seule année 2022, Deliveroo, Lyft et Uber ont respectivement réalisé des pertes opérationnelles de plus de 300 millions, 1,5 et 1,8 milliards de dollars (Deliveroo, 2023; Lyft, 2023; Uber, 2023). Au 31 décembre 2022, le déficit accumulé par Uber depuis sa création se chiffrait à 32,8 milliards de dollars (Uber, 2023, p. 19). Alors que de manière intuitive, on s'attend à trouver des profits élevés là où les rémunérations sont faibles, cette situation déconcerte : comment expliquer que ces entreprises, qui ne détiennent que des actifs réduits et peu coûteux, qui contournent les réglementations de branche, et dont les travailleurs sont massivement rémunérés sous les seuils légaux qui vaudraient pour des salariés, s'avèrent incapables de délivrer le moindre bénéfice ?

L'éclaircissement de cet apparent paradoxe suppose de reconsidérer l'activité productive de ces plateformes, éclipsée par les approches fixées sur les dimensions les plus régressives. Car la combinaison entre des pratiques extrêmement

³ Auditions de la Commission d'enquête parlementaire sur l'ubérisation. Audition de Pierre-Dimitry Gore-Coty, vice-président de Uber Eats France (compte-rendu n°32), et de Melvina Sarfati El Grably, directrice générale de Deliveroo France (compte-rendu n°20). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

⁴ Voir à ce titre l'arrêt « Elite taxi VS Uber » (Cour de Justice Européenne, 2017).

⁵ Le marché chinois constituant, à notre connaissance, la seule exception notable avec des plateformes rentables sur le segment de la livraison (ou qui, du moins, l'auraient été entre 2019 et 2021 – une réforme de la présentation des résultats économiques de l'entreprise ne permettant plus de prolonger cette analyse à partir de 2022). Dans le second chapitre de cette thèse, nous reviendrons sur les facteurs qui expliquent l'accès à la rentabilité des entreprises chinoises, et les raisons pour lesquelles la même trajectoire semble improbable sur les marchés européens.

« prédatrices » appuyées sur le contrôle d’actifs, de réseaux et de positions stratégiques et la difficulté à dégager des profits suffisants s’explique par un fait simple : la livraison comme le transport de personnes sont des activités qui prennent du temps, et même mal payés, les travailleurs qui réalisent ces tâches doivent être rémunérés. Or, il n’existe pas de marché de masse prêt à payer ces services à un prix qui compenserait la rémunération de ces travailleurs. Autrement dit, l’activité de livraison, ou de transport, telle qu’elle est actuellement organisée par les plateformes, n’est pas suffisamment compétitive pour assurer des profits aux entreprises. Ce constat invite donc à s’intéresser à l’intervention des plateformes dans la production de valeur : si les plateformes subissent des pertes, c’est parce qu’elles engagent des coûts importants dans des activités qui ne sont pas suffisamment productives, ou qui ne contribuent pas suffisamment à l’amélioration de la productivité d’autres entreprises, pour leur assurer des revenus suffisants. Or, la prise en compte des difficultés rencontrées par ces plateformes, de leur instabilité, comme des modalités qui leur permettraient de réaliser éventuellement des profits, invite à reconsidérer le rôle qu’elles sont susceptibles d’occuper dans la dynamique d’accumulation capitaliste.

Problématique et hypothèses

La présente recherche postule que le niveau des profits des plateformes numériques dépend, fondamentalement, de l’ampleur de leur contribution à la production de marchandises : soit qu’elles produisent directement une marchandise vendue sur un marché de consommateurs, soit qu’elles organisent un service destiné à améliorer la productivité d’entreprises tierces. La valeur réalisée en répondant à une demande solvable des consommateurs, et la valeur « dégagée » par l’amélioration de l’efficacité des procès de travail d’entreprises tierces, forment la base de la valorisation des plateformes. En partant de cette analyse, la faible rentabilité (voire l’absence de rentabilité) des plateformes de travail s’expliquerait par une contribution insuffisante à la création de valeur et à l’amélioration de la productivité des entreprises – autrement dit, par une intervention productive de trop faible portée.

Cette recherche déplace ainsi légèrement le champ des enquêtes consacrées aux plateformes de travail et qui se sont jusqu’ici principalement intéressées à la manière dont ces plateformes agissent sur le rapport salarial⁶. Ici, il s’agira de produire des

⁶ Voir par exemple, à ce sujet, les numéros spéciaux de la revue Réseaux (2018/6, n°212), de la Nouvelle Revue du Travail (2018, n°13), de la Revue de l’IRES (2022/1, n°106). Voir également les différents programmes de recherche consacrés au travail de plateformes, comme les projets Capla, Nutra, et Plus. Voir : projet Capla (Capitalisme de plateforme), coordonné par S. Abdelnour, entre septembre 2016 et septembre 2019 : <https://anr.fr/Projet-ANR-16-CE26-0003#:~:text=Le%20projet%20de%20recherche%20Capla,et%20parfois%20de%20travail%20amat eur.> [consulté le 05/09/2023] ; projet Nutra (Projet Economie des plateformes et mutations du travail et des organisations), coordonné par I. Daugareilh, entre janvier 2018 et septembre 2022 : <https://comprasec.fr/projets-de-recherche/economie-des-plateformes-et-mutations-du-travail-et-des-organisations/> [consulté le 05/09/2023] ; projet Plus (Platform Labour in Urban Spaces), entre janvier 2019 et décembre 2021 : <https://project-plus.eu/the-project/> [consulté le 05/09/2023].

éléments de compréhension des modèles économiques de ces plateformes et des enjeux de leur intervention dans leurs branches d'activité.

Nous nous intéressons plus particulièrement au cas des plateformes de livraison. Leur marché global est estimé plus de 150 milliards de dollars (Ahuja et al., 2021), et l'évolution de la répartition du chiffre d'affaires de l'entreprise Uber souligne la forte dynamique de ce segment : alors que les activités de livraison et de mobilité représentaient respectivement 13 et 84% du chiffre d'affaires de Uber en 2018, leurs parts respectives sont passées 34% à 44% (Uber, 2020, 2023). Il s'agit donc d'un marché significatif de l'économie de plateformes. Surtout, au contraire des plateformes VTC, ces plateformes fournissent un service complexe, « bilatéral », immédiatement adressé à deux catégories de clients : le service de livraison à domicile représente en effet à la fois un service direct aux consommateurs, et une solution d'optimisation des capacités de production pour les restaurateurs⁷. La valorisation des plateformes de livraison dépend donc d'une part de leur capacité à offrir un service compétitif à un marché solvable suffisamment étendu de consommateurs, d'autre part, de la portée des usages productifs de leur service au sein des restaurants – autrement dit, de leur capacité à concourir à une amélioration de l'efficacité économique des restaurants. Ce cas d'étude enrichit ainsi considérablement l'analyse des dimensions sectorielles, puisque la contribution productive des plateformes se traduit directement par les effets productifs déclenchés au sein d'entreprises tierces, les restaurants.

Sur la base de cette proposition générale, la recherche s'articule autour de deux hypothèses :

H1. Les difficultés de valorisation des plateformes de livraison ne sont pas temporaires, mais structurelles. Elles s'expliquent par les gains économiques trop limités de leur activité, en raison d'un service trop peu compétitif pour les consommateurs et des gains de productivité limités pour les restaurants qui ont recours à leurs services.

H2. Une refonte plus profonde des modèles productifs des restaurants permettrait d'optimiser les avantages de la livraison et de dégager, sur cette base, des gains de productivité supplémentaires. Sous réserve de parvenir à les

⁷ Par contraste, les plateformes de mobilité – dont les chauffeurs réalisent l'essentiel de leur activité par le biais des applications, et ne peuvent par conséquent être considérés de la même manière que les restaurateurs dans le dispositif des plateformes – déploient un service essentiellement adressé aux particuliers. Des effets de plus large portée existent également, au moins potentiellement, dans la mesure où les données collectées par ces plateformes sont supposées pouvoir contribuer à la production de véhicules autonomes. Les interactions avec l'industrie automobile se manifestent cependant essentiellement sous la forme de prises de participation : elles restent plus sporadiques, avec des effets encore incertains qui induisent une analyse plus spéculative. Notons également que le cas des plateformes de mobilité se prête moins aisément à l'analyse que nous entendons mener puisque ces plateformes bénéficient d'une source immédiate de compétitivité, obtenue par le contournement du monopole des taxis sur la maraude.

convertir en commissions, ces gains pourraient faciliter la rentabilisation des plateformes de livraison.

A partir de ces deux hypothèses, ce travail cherche à expliquer la situation économique des plateformes de livraison. En s'intéressant aux mutations sectorielles engagées, il prend ses distances avec les approches stagnationnistes ou post-industrialistes de l'économie de plateformes et suggère une interprétation plus nuancée de leur rôle dans l'organisation capitaliste de la production et dans la dynamique d'accumulation.

Méthodologie

L'examen de ces hypothèses passe par l'analyse des modèles économiques des plateformes et de leurs effets productifs à l'échelle des branches d'activité. Pour produire ces analyses, cette thèse s'appuie sur des méthodes mixtes, qui combinent d'une part la synthèse de données descriptives, capables de rendre compte du fonctionnement et de l'évolution économique des plateformes, et d'autre part une enquête de terrain auprès de professionnels de la restauration. Tandis que l'analyse des données permet de localiser la source des difficultés des plateformes dans la structure de leurs modèles économiques, la mise en œuvre d'une enquête qualitative permet d'identifier des points de blocage dans le déploiement concret de la livraison – lié notamment à l'inadaptation des modèles de production en restauration, vis-à-vis des contraintes des plateformes – comme des perspectives d'adaptation, notamment *via* l'émergence de modèles de restauration *ad hoc*.

i. Synthèse de données descriptives

L'enquête s'appuie d'abord sur le traitement de données et d'indicateurs chiffrés, qui permettent de rendre compte de la structure économique des plateformes. Les principales données exploitées dans cette thèse sont tirées de la documentation financière adressée aux investisseurs. Le compte de résultats apparaît comme un document particulièrement stratégique, non seulement pour suivre l'évolution de la rentabilité des entreprises, mais également pour saisir leur structure de coût et identifier les postes qui déterminent leurs pertes ou l'évolution de leur résultat. Ces documents restent pourtant, curieusement, peu exploités par la littérature académique⁸. Dans ce travail, nous avons choisi d'analyser en profondeur la structure et l'évolution d'une entreprise de référence : la plateforme britannique Deliveroo. Deliveroo est en effet la seule plateforme multinationale présente sur le marché français dont les résultats portent exclusivement sur l'activité de livraison à domicile – ce qui les rend plus fiables et plus lisibles que les résultats présentés par des

⁸ A titre d'exception, on pense aux analyses du consultant H. Horan concernant le modèle économique d'Uber (Horan, 2017, 2019, 2021), également reprises par C. Sauviat (2019). Ces analyses n'ont toutefois rencontré qu'un faible écho dans la littérature académique.

plateformes concurrentes⁹. Lancée en 2013 au Royaume-Uni, Deliveroo s'est implantée en 2015 sur le marché français et a été introduite en Bourse en avril 2021 : la documentation financière donne accès aux résultats de l'entreprise sur la période 2018-2022.

La construction des ratios nécessaires à l'analyse de cette comptabilité suppose de mobiliser des soldes intermédiaires de gestion. Parmi différentes possibilités, nous privilégions systématiquement le résultat opérationnel pour construire ces ratios. Comme l'Ebitda – équivalent de l'EBE en usage en France¹⁰ – le résultat opérationnel indique la rentabilité de l'activité en faisant abstraction de ses conditions de financement et d'imposition (puisque son calcul n'intègre ni les charges financières ni les impôts). Il présente toutefois sur l'Ebitda l'avantage d'intégrer les amortissements et les dépréciations qu'il faut considérer comme des composantes essentielles de l'activité. De ce point de vue, le résultat opérationnel apparaît comme le solde intermédiaire de gestion le plus pertinent pour rendre compte de la viabilité de l'entreprise. Les plateformes, quant à elles, mobilisent fréquemment dans leur communication un Ebitda « ajusté », peu fiable en raison de modalités de calcul volatiles et de la déduction de coûts récurrents. Précisons néanmoins que, quel que soit l'indicateur finalement retenu, les entreprises enregistrent des pertes – qui s'alourdissent de l'ordre de 10 à 30% en mobilisant le résultat opérationnel plutôt que l'Ebitda. Les modalités de calcul et la réconciliation de ces trois indicateurs, Ebitda, Ebitda ajusté et résultat opérationnel, sont présentées en annexe de la thèse (annexe n°1).

Compte-tenu de l'objet et de la portée de notre étude, l'utilisation de la documentation financière se justifie par sa présentation synthétique de la structure économique de la plateforme, à une échelle globale pertinente pour juger de la valorisation des capitaux engagés – compte tenu de l'existence de coûts centralisés par certaines filiales (échappant ainsi aux diverses comptabilités nationales) mais aussi des objectifs des entreprises en termes de volumes. Il s'agit donc d'un support pertinent et proportionné au cadre de notre étude. Il est cependant nécessaire de garder à l'esprit les limites évidentes associées à ce type de documentation. En premier lieu, le compte de résultats présenté dans la documentation financière reste peu sophistiqué et ne présente ni décomposition géographique précise des résultats, ni

⁹ Les livraisons concernent essentiellement des plats de restaurants, la livraison de produits d'épicerie, introduite en 2018, n'ayant représenté que 8% de la valeur brute des commandes en 2021 et 10% en 2022. Malgré la croissance de ce segment, les effets sur l'analyse des résultats réalisés dans le cadre de ce travail restent en principe limités.

¹⁰ Rappelons que l'Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciations and amortization) se calcule en déduisant du chiffre d'affaires hors taxes les achats externes, les charges de personnel et les charges diverses – et donc, abstraction faite des amortissements, du versement d'intérêt, des impôts. Tout comme l'EBE français (Excédent Brut d'Exploitation), l'Ebitda est supposé rendre compte des conditions générales de viabilité de l'activité économique indépendamment de ses conditions de financement et de la politique d'investissements. Il diffère du résultat opérationnel dans la mesure où il n'intègre pas les amortissements et les dépréciations. Précisons qu'il ne fait pas l'objet d'une normalisation comptable internationale.

détail de la composition des principaux postes de coûts. Ce manque de précision expliquera certaines approximations, en particulier la mobilisation du poste « coût des ventes » comme d'un indicateur du niveau des rémunérations des coursiers – dans la mesure où, faute de données plus précises, il fournit effectivement la meilleure approximation du niveau réel de ces rémunérations¹¹. Il faut également souligner que l'analyse générale de ces résultats, qui met en évidence des pertes économiques importantes, n'exclut pas que les plateformes parviennent à dégager un excédent d'exploitation sur un certain nombre de marchés nationaux – comme c'est le cas en France où, en 2020, l'entreprise a dégagé un résultat opérationnel positif de plus de 4 millions d'euros. L'adoption d'une approche globale de la plateforme suggère en fait que le niveau national manque de pertinence pour l'analyse, notamment en raison de la mutualisation de certains coûts fixes supportés par la comptabilité d'autres filiales. Cette proposition n'exclut cependant pas la possibilité que certains marchés, particulièrement peu rentables, dégradent durablement les performances globales des entreprises. Ainsi, le manque de précision intrinsèque à la documentation financière entraîne à la fois des approximations dans l'analyse des coûts et l'impossibilité d'isoler les performances des différents marchés nationaux. En second lieu, la publication de la documentation financière, imposée par la cotation en Bourse, couvre uniquement les années postérieures à l'introduction en Bourse et les trois années qui la précèdent – fixant des bornes chronologiques à l'analyse qui ne coïncident pas avec le cycle de vie total de l'entreprise : les évolutions qui précèdent l'année 2018, en particulier les années 2015-2018 où la plateforme était déjà présente sur le marché français, échappent ainsi à notre analyse. En troisième lieu, il faut souligner que le compte de résultats est sensible aux variations du taux de change (le compte de résultats de Deliveroo étant présenté en livres sterling) – bien que sur la période de notre enquête et compte-tenu des marchés concernés, les distorsions liées au marché des changes devraient avoir un effet limité sur l'analyse des résultats¹². Enfin, si les résultats de Deliveroo reflètent des régularités dans la conduite des activités de livraison à la demande (confirmées par une comparaison avec les comptes de résultats d'autres plateformes, en l'occurrence Uber Eats et Meituan), ils restent néanmoins tributaires de la position concurrentielle et des choix stratégiques propres à cette entreprise. Il est notamment vraisemblable que Deliveroo, qui dispose d'un accès moins ouvert aux marchés de capitaux, ait dû consolider sa rentabilité plus tôt que sa concurrente Uber Eats – expliquant certains choix stratégiques, par exemple

¹¹ Sur ce point précis, un contrôle de la comptabilité de la filiale française, plus détaillée, a permis de constater que les « autres achats et charges externes », vraisemblablement composés des rémunérations des coursiers, représentaient 96% des « charges externes » (équivalent du « coût des ventes ») de cette filiale.

¹² Les données de Deliveroo présentées ici sont principalement issues du prospectus d'introduction en Bourse, publié en mars 2021, et des rapports annuels portant sur les années 2021 et 2022 (Deliveroo, 2021, 2022, 2023). Les variations de taux de change ont été homogénéisées sur les années 2018-2020 dans le prospectus d'introduction en Bourse. Pour les années 2021 et 2022, nous avons conservé les données respectivement publiées dans les rapports annuels 2022 et 2023, sans réaliser d'harmonisation.

une gestion plus serrée de la main d'œuvre et une politique plus prudente envers la restauration rapide. Malgré ces limites, l'utilisation de cette documentation apparaît comme un support riche, et incontournable, pour l'analyse des modèles économiques des plateformes de travail.

Au-delà de la documentation financière, d'autres sources de données ont été ponctuellement mobilisées dans ce travail : en particulier des indicateurs relatifs aux rémunérations et aux tâches proposées aux travailleurs de plateformes, dont la publication par chaque plateforme a été imposée en France par la loi LOM (cf. *infra*, chapitre 3), ainsi que des données tirées des auditions (sous serment) de responsables de plateformes et de l'administration, organisées par une commission d'enquête parlementaire convoquée par l'Assemblée nationale française qui s'est déroulée au cours premier semestre 2023 (Commission d'enquête parlementaire, 2023). Ces sources permettent d'offrir une perspective plus large, ainsi que des éléments d'analyse propre au marché français, qui convergent ainsi avec le champ géographique de notre enquête de terrain.

ii. Enquête de terrain

Le second volet de notre enquête est constitué par une enquête de terrain dans la branche de la restauration. L'utilisation d'une méthodologie qualitative permet ici d'analyser les pratiques des restaurateurs et de les réinsérer dans des stratégies cohérentes, tout en nous donnant accès aux connaissances générales de nos interlocuteurs concernant la branche de la restauration, l'organisation de l'activité d'un restaurant, et l'écosystème des plateformes. Cette méthodologie s'avère en outre particulièrement pertinente pour explorer des modèles productifs émergents, les *dark kitchens*, qui échappent encore à tout recensement et sur lesquelles les données, aussi bien quantitatives que qualitatives, restent très parcellaires (voir *infra*, chapitre 4). Notre enquête se compose de la réalisation d'une vingtaine d'entretiens semi-directifs et d'une observation directe dans une *dark kitchen*.

Les entretiens se répartissent en deux séries. Une première série, composée de treize entretiens, a été menée auprès de professionnels de la restauration traditionnelle et rapide – autrement dit, de modèles de restaurants « classiques » qui préexistaient au développement des plateformes. Cette enquête s'est intéressée à la manière dont les restaurants intègrent la livraison à leur activité habituelle. La pertinence des informations recueillies dans le cadre des entretiens s'évalue ici par leur capacité à rendre compte de la cohérence des pratiques, plutôt que par la probabilité d'une occurrence statistique (Blanchet & Gotman, 2001). Dans la construction de l'échantillon, on cherche donc à rendre compte de la réalité sociale, mais surtout à assurer la participation de profils suffisamment divers, susceptibles de rendre compte des conditions variées dans lesquelles s'exerce l'activité, indépendamment de leur représentativité statistique. Par conséquent, nous avons veillé à assurer la participation de profils de restaurants variés : par segment de restauration

(restauration traditionnelle ou rapide), par taille d'établissement, par localisation. Nous avons prêté une attention particulière à ce dernier point, d'une part en sollicitant des restaurateurs de Paris et de trois métropoles, et d'autre part en menant une enquête plus systématique dans une ville moyenne, Quimper (60 000 habitants) et les communes alentour, y compris une petite ville de moins de 20 000 habitants couverte par une plateforme de livraison¹³. Les entretiens semi-directifs avec les restaurateurs étaient organisés en quatre phases. Une première phase visait à obtenir des informations sur l'entreprise : histoire du restaurant, type de cuisine, chiffre d'affaires, nombre de salariés, nombre de couverts, structure de coûts, etc. Une seconde phase revenait sur la décision d'entrer en partenariat : premiers contacts avec les plateformes, motivation du restaurateur. Une troisième phase, la plus longue, encourageait notre interlocuteur à décrire plus précisément la manière dont il articulait l'activité de livraison à son activité habituelle. Enfin, dans une quatrième phase, le restaurateur était invité à évaluer les effets du partenariat sur son activité économique et à partager son point de vue plus général sur l'évolution de la filière. Une seconde série de sept entretiens a été menée auprès de six entrepreneurs (ou managers) en *dark kitchens*, des cuisines dont la production est entièrement écoulee par l'intermédiaire des plateformes. Dans le cas des *dark kitchens*, les entretiens étaient organisés de manière légèrement différente. Dans une première phase, nos interlocuteurs étaient invités à revenir sur l'histoire de leur entreprise et sur le contexte qui les avait amenés à se spécialiser dans cette activité, tout en présentant des informations sur l'organisation et la structure économique de leur entreprise. Une seconde phase ciblait les caractéristiques de l'organisation du procès de travail. Une troisième phase permettait d'interroger les entrepreneurs sur leurs stratégies vis-à-vis des plateformes et de la concurrence en ligne. Ces deux séries d'entretiens avec des restaurateurs ont été complétées par quelques entretiens menés auprès de professionnels du secteur, avec l'intention de contextualiser plus généralement l'activité des plateformes (un consultant, deux coursiers, une responsable administrative de plateforme coopérative).

Le tableau présenté ci-dessous inventorie l'ensemble des entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche, en les rattachant à quatre catégories : les restaurants traditionnels et assimilés, les restaurants rapides et assimilés, les *dark kitchens*, les entretiens divers. Ces entretiens, d'une durée comprise entre 25 minutes et 1h15, ont été réalisés par téléphone ou en face-à-face (et dans ce cas, directement au restaurant) chaque fois que la distance géographique et la disponibilité du professionnel le permettait. Tous, sauf deux (en raison du refus de nos interlocuteurs), ont été enregistrés et intégralement retranscrits pour réaliser une analyse de contenu. Le volume de verbatim ainsi retranscrit représente 13h 42 d'entretiens.

¹³ Le nombre de restaurants partenaires de plateformes étant limité, nous ne communiquons pas le nom de la commune afin de garantir l'anonymat de notre interlocuteur.

	Date			
	d'entretien	Ville	Type	Sous-type
RT_1	21/11/2020	Paris	Restaurant traditionnel	Pizzeria gourmet
RT_2	08/12/2020	Paris	Restaurant traditionnel	Mexicain
RT_3	14/12/2020	Quimper	Restaurant traditionnel	Tradi française
RT_4	23/12/2020	Quimper	Restaurant traditionnel	Tradi locale
RT_5	18/01/2021	Lyon	Restaurant rapide*	Baos
RT_6	20/01/2021	Nice	Restaurant traditionnel	Fish&chips
FF_1	17/12/2020	Quimper	Boulangerie	Boulangerie-sandwicherie
FF_2	18/01/2021	Quimper	Restaurant rapide	Burgers
FF_3**	19/01/2021	Quimper	Restaurant rapide	Sushis
FF_4	19/01/2021	Quimper	Restaurant rapide	Sandwicherie
FF_5	29/01/2021	Lorient	Restaurant rapide	Burgers
FF_6	29/01/2021	Commune <20 000	Restaurant rapide	Burgers
DK_4***	02/03/2021	Nantes	Restaurant rapide	Burgers
DK_1	05/01/2021	Métropole 1	Dark kitchen	
DK_2	21/01/2021	Paris	Dark kitchen	
DK_3**	25/01/2021	Métropole 2	Dark kitchen	
DK_4***	02/03/2021	Métropole 3	Dark kitchen	
DK_1	16/03/2021	Métropole 1	Dark kitchen	
DK_5	22/03/2021	Paris	Dark kitchen	
DK_6	23/03/2021	Paris	Dark kitchen	
DV_1	01/12/2020	Paris	Consultant	
DV_2	08/03/2020	Saint-Etienne	Coursier	
DV_3	09/11/2021	Paris	Coursier	
DV_4	11/02/2022	Paris	Responsable coopérative livraison	

Tableau 1. Tableau récapitulatif des vingt-trois entretiens réalisés, codés par type : restaurants traditionnels, restaurants rapides, dark kitchens, divers.

Précisions pour la lecture du tableau : *Ce restaurant administrativement référencé comme un restaurant rapide partage de nombreuses caractéristiques avec les restaurants traditionnels du panel (niveau du chiffre d'affaires, préparation artisanale, etc.). Pour cette raison, nous l'avons codé comme un restaurant traditionnel. Il s'agit cependant d'un cas limite, sur lequel nous reviendrons (cf. chapitre 4). **Ces deux entretiens ont donné lieu à une prise de notes manuelle, mais n'ont pu être enregistrés et n'ont donc pas fait l'objet d'une retranscription exhaustive. ***L'entretien codé DK_4 figure à deux reprises dans ce tableau. Il s'agit en effet d'une holding comprenant deux établissements de restauration rapide et une dark kitchen. Les informations recueillies lors de l'entretien ont par conséquent permis de recueillir des informations sur le fonctionnement de l'un et de l'autre des modèles.

Ces entretiens ont pu être prolongés par une observation directe dans une *dark kitchen*. Dans notre dispositif d'enquête, cette observation poursuivait plusieurs objectifs. En premier lieu, l'observation succédant à la phase d'entretiens, il s'agissait de recontextualiser les informations obtenues au cours des entretiens. En second lieu,

il s'agissait également de compléter les entretiens centrés sur la logique de l'entreprise par une observation directe des procès de travail. Enfin, cette observation était aussi une occasion de prolonger les entretiens en me donnant l'occasion d'échanger, *in situ*, avec la cheffe d'entreprise mais également avec des salariés de ce type d'unités de production. Cette observation a pu être négociée en recontactant une professionnelle interrogée lors de la phase d'entretiens. Implantée dans une métropole de province, la cuisine dans laquelle j'ai enquêté employait six salariés de production pour un chiffre d'affaires annuel de plus de 700 k€. L'observation a duré une journée, de l'ouverture de la cuisine à 10h du matin jusqu'à 22h30 le soir. Si elle n'a pu être renouvelée en raison de la distance géographique, le cycle de production s'est toutefois prêté à cette temporalité d'observation : chaque jour, les opérations et la variation du rythme de travail sont en effet amenées à se répéter. Un compte-rendu détaillé de l'observation figure en annexe de la thèse (annexe n°3).

L'ensemble de cette enquête de terrain contribue, d'une part à dégager des éléments d'explication des difficultés économiques des plateformes – les stratégies des restaurateurs traditionnels et rapides pour intégrer la livraison à leur modèle économique opposant diverses résistances aux objectifs des plateformes – et d'autre part à analyser les mutations des modèles productifs de la restauration sous l'effet de la généralisation des plateformes. L'enquête s'est limitée au marché français. Notons que ce marché, à l'échelle de Deliveroo et Uber Eats qui y ont respectivement réalisé des chiffres d'affaires de 219 et 625 millions d'euros¹⁴ en 2020, apparaît relativement dynamique : il représente entre 16 et 19% du volume d'affaires global de ces deux entreprises¹⁵. Du point de vue de Deliveroo, le marché français constitue même le principal marché en-dehors du Royaume-Uni et de l'Irlande : il représente en effet plus de 40% du chiffre d'affaires réalisé hors cette zone. La limite géographique de l'enquête est toutefois importante, dans la mesure où l'organisation du secteur de la restauration varie d'un pays à l'autre. L'opposition entre restauration traditionnelle et restauration rapide apparaît toutefois comme une constante sur différents marchés : ainsi, on retrouve aux Etats-Unis la distinction entre les *full service restaurants* et les *limited service eating place* (Jany-Catrice, 2000; Mériot, 2000). Notons également que le développement des *dark kitchens*, qui structure notre enquête, est documenté sur différents marchés (Etats-Unis, Grande-Bretagne, France, Italie, Espagne,

¹⁴ Notons que ce chiffre d'affaires, composé par les commissions facturées aux restaurateurs et par les frais facturés au consommateur, ne donne pas d'indication sur la valeur globale des commandes ayant transité par la plateforme en France. Cet indicateur n'est communiqué par les plateformes qu'au niveau agrégé.

¹⁵ Chiffres d'affaires tirés des comptes sociaux de Uber Eats SAS France (année 2021) et Deliveroo SAS (année 2020), rapportés aux chiffres d'affaires communiqués dans les rapports financiers de Deliveroo (2021) et Uber (2022 – dans ce dernier cas, en se rapportant au seul chiffre d'affaires déclaré pour le segment de la livraison), en tenant compte du taux de change au 01/01/2020 pour Deliveroo et au 31/12/2021 pour Uber Eats. Le marché français représente alors en valeur 16% du chiffre d'affaires global de Deliveroo et 18% de celui de Uber Eats.

Allemagne, Chine, Inde...) et prend désormais une portée générale¹⁶. Dès lors il semble raisonnable d'envisager que les dynamiques mises au jour sur la base de cette enquête puissent refléter des enjeux de portée générale pour les plateformes.

Une autre limite réside dans l'absence de données quantitatives à l'appui des conclusions formulées sur la base des observations de terrain. Les plateformes ne communiquent en effet aucune donnée relative, par exemple, au niveau moyen des commissions, à l'évolution de ce niveau, ou à la répartition du volume de commandes entre restauration traditionnelle et rapide, qui pourrait appuyer nos propositions concernant les effets des différentes stratégies des restaurateurs sur la rentabilité des plateformes. La collecte ou la reconstitution de telles données forment ainsi des pistes de recherches complémentaires, qui permettraient de prolonger et de confirmer les propositions formulées sur la base de cette enquête de terrain.

iii. Difficultés rencontrées

Dans l'ensemble, la principale difficulté de cette recherche a résidé dans la « chaleur » de l'objet : les plateformes de livraison, qui restent des entreprises instables et évolutives. Lorsque j'ai démarré cette recherche en septembre 2019, ces entreprises n'étaient implantées en France que depuis trois à quatre ans ; au cours de ces quatre années de recherche, elles ont quasiment doublé leur durée de vie et enregistré une forte croissance – Deliveroo ayant par exemple enregistré une croissance globale de plus de 150% dans ce laps de temps. Le caractère évolutif des plateformes de livraison s'est manifesté en particulier par des modifications de l'organisation du travail des coursiers (ces modifications faisant le plus souvent suite aux décisions de justice de requalification des contrats), par des variations dans le périmètre de la livraison (restaurants traditionnels, rapides, métropoles et villes moyennes), par l'entrée ou par la sortie de certains marchés nationaux (pouvant être à l'origine d'éventuels décrochages dans la lecture longitudinale des résultats¹⁷), et enfin par le développement de nouveaux services (services d'abonnements, livraison de courses, développement d'un service de publicité pour les partenaires et pour les tiers). En parallèle, la littérature académique a parfois été frappée par une rapide obsolescence. Enfin, au cours de la période de nos recherches, deux événements notables sont venus impacter les conditions d'enquête. D'abord, la pandémie de Covid-19, qui a

¹⁶ De passage en Italie, j'ai par exemple pu repérer l'implantation d'une *dark kitchen* jusque dans une ville de 15 000 habitants de la région du Veneto.

¹⁷ Deliveroo a ainsi cessé ses activités sur différents marchés : en Espagne en 2021, aux Pays-Bas et en Australie en 2022. Les données de l'année 2021 excluent donc les opérations sur le marché espagnol, et il en va de même des données de l'année 2022 qui excluent les opérations sur les marchés néerlandais et australien. Inversement, Deliveroo est entré sur le marché qatari en 2022. La portée de ces effets est cependant selon toute vraisemblance limitée : ces quatre marchés restent relativement périphériques. En 2023, Deliveroo intervient sur onze marchés, parmi lesquels le Royaume-Uni et l'Irlande représentent à eux seuls plus de 50% du chiffre d'affaires.

particulièrement affecté le secteur de la restauration¹⁸ et accéléré la maturation des plateformes. Ensuite, l'introduction en Bourse de Deliveroo en 2021 qui a considérablement enrichi les données économiques accessibles – l'IPO de Deliveroo nous ayant permis d'accéder à des données comptables portant sur une entreprise indépendante et exclusivement centrée sur l'organisation de livraisons de repas – résultats dont l'analyse a été réactualisée chaque année à l'occasion de la publication du rapport annuel. Dans ces conditions, il n'a pas toujours été facile de mener une analyse « à froid » et de parvenir à stabiliser les résultats.

Concernant l'épisode de la pandémie de Covid-19, ses conséquences sur le développement des plateformes doivent néanmoins être relativisées. On a, en effet, souvent entendu que la pandémie avait accéléré le développement de la livraison. De fait, les mesures de confinement et les fermetures administratives de restaurants ont vraisemblablement suscité un recours à ces services par des usagers qui en étaient auparavant peu familiers et par des restaurants privés de clientèle. Pourtant, ce constat fréquemment formulé par les praticiens, par les journalistes, par les chercheurs et par nos interlocuteurs sur le terrain ne se reflète pas d'une manière évidente dans les indicateurs du développement de ces plateformes. Ainsi, on ne relève pas d'inflexion notable de la croissance des plateformes (dans le cas de Deliveroo : 62% de croissance pour l'année 2019, 54% pour l'année 2020, au plus fort de la pandémie, 53% pour l'année 2021), ni d'amélioration de la propension à payer des consommateurs (la valeur des paniers commandé ayant repris son niveau pré-pandémique dès le premier trimestre 2021). Les conditions générales de rentabilité de l'activité semblent ainsi avoir été peu affectées. Dans le cadre de notre étude, l'aspect le plus notable de cet événement réside sans doute dans l'accélération des lancements de *dark kitchens*, sans doute encouragés par la pandémie, comme l'ont estimé les professionnels que nous avons interrogés et qui ont remarqué une évolution de la concurrence à cette période. Mais alors que l'estimation du nombre de cuisines est déjà problématique (cf. *infra*, chapitre 4), il semble difficile de donner la véritable mesure de l'accélération du phénomène. Enfin, la perturbation plus globale du cadre macro-économique (retour de l'inflation, remontée des taux d'intérêt, tensions sur le marché du travail, notamment dans les secteurs peu qualifiés) aura probablement un impact important sur le financement des plateformes comme sur les conditions de leur activité, mais nous manquons encore du recul suffisant pour en juger. Par conséquent, les références à l'épisode pandémique resteront limitées.

¹⁸ En France, la gestion de la pandémie a donné lieu à un premier confinement, total, entre mars et mai 2020, avec un relâchement progressif des mesures jusqu'à l'été, puis à un second confinement à partir de la fin octobre. Les mesures contraignantes ont été relâchées progressivement jusqu'à la fin de l'année 2020. Localement des mesures de couvre-feu ont été maintenues. Les mesures restrictives n'ont été entièrement levées qu'à partir de juillet 2021. Le secteur de la restauration a été particulièrement affecté par ces mesures, avec une baisse de l'emploi de 6,7% (Petit, 2022).

Structure de la thèse

La thèse s'organise en cinq chapitres, articulés de la manière suivante.

Un premier chapitre commence par positionner la recherche dans le champ de la littérature critique. Il examine trois approches formulées dans le champ de l'économie politique hétérodoxe : une analyse régulationniste des plateformes de travail, la théorie du *digital labor* et l'hypothèse technoféodale. Ces approches se concentrent principalement sur les dimensions régressives de l'économie de plateformes, mais se révèlent insuffisantes pour rendre compte des difficultés économiques des entreprises, des limites sectorielles à leur développement ou encore de leur interaction avec le tissu productif. Nous suggérons que l'analyse pourrait bénéficier d'une perspective sectorielle, permettant de réintégrer le développement des plateformes dans la continuité de la trajectoire d'accumulation antérieure. Sur cette base, nous proposons de considérer les plateformes comme des vecteurs potentiels d'un mouvement d'industrialisation, caractérisé par l'extension et l'approfondissement des rapports de production capitalistes au sein de branches d'activité encore imparfaitement soumises à ces rapports.

Après avoir posé ce cadre d'analyse, la recherche se focalise sur l'analyse des modèles de plateformes proprement dits et se divise en deux parties. Une première partie est consacrée à l'analyse des modèles économiques des plateformes, et comprend deux chapitres.

Le chapitre 2 s'intéresse à la structure économique des plateformes de travail. Alors que les difficultés économiques rencontrées par les plateformes de travail sont souvent associées à une phase d'amorçage spécifique aux plateformes numériques, qui précéderait une phase de forte rentabilité, ce chapitre soulève l'hypothèse de difficultés plus structurelles. Un retour critique sur la littérature théorique consacrée aux marchés bifaces et un examen de l'organisation et de la structure de coûts des plateformes de livraison montrent en effet que la structure de marché ne suffit pas à expliquer les difficultés économiques rencontrées par les plateformes. Les marges opérationnelles des entreprises apparaissent en fait structurellement contraintes par la part prépondérante des coûts variables dans la structure de coûts des entreprises – les rémunérations des coursiers représentant, à elles seules, entre 70 et 80% du chiffre d'affaires. Par conséquent, les retours sur investissement apparaissent contraints par l'ampleur des coûts variables, tandis que l'accès à la rentabilité suppose d'établir un équilibre régulier entre les coûts engagés et les revenus tirés de l'activité.

Le chapitre 3 s'interroge sur la plausibilité d'un tel équilibre, compte-tenu des caractéristiques concrètes des marchés, en analysant les modalités de fixation des rémunérations des coursiers, des commissions des restaurateurs, et des prix facturés aux consommateurs. Il apparaît qu'au cours des cinq dernières années, les améliorations du résultat opérationnel de la plateforme Deliveroo sont presque autant attribuables à la baisse du tarif des courses qu'à la dilution des coûts fixes – tandis

qu'il n'existe aucune hausse marquée des revenus tirés des restaurants et des consommateurs. Ces baisses de tarifs sont associées à une forte paupérisation des coursiers, qui rend ces tarifs de plus en plus rigides à la baisse. Alors que les marges de manœuvre pour relever les commissions ou le prix facturé aux consommateurs s'avèrent limitées, ces résultats instaurent le doute sur la capacité de la plateforme à dégager un résultat opérationnel positif – compte-tenu des caractéristiques actuelles de son marché.

Après avoir analysé ces difficultés économiques internes aux plateformes, une seconde partie réinsère les plateformes dans une perspective sectorielle, en mettant en évidence les transformations déjà engagées au sein de la branche de la restauration et la manière dont la poursuite de ces mutations pourrait contribuer à la rentabilité des plateformes. Cette partie comprend également deux chapitres.

Le chapitre 4 présente un modèle de production émergeant dans la branche de la restauration sous l'effet du développement des plateformes de livraison : les *dark kitchens*, des cuisines qui écoulent exclusivement leur production par l'intermédiaire des plateformes. En se spécialisant dans cette activité et en déployant des stratégies de volumes et de gammes, ces entreprises peuvent optimiser les avantages économiques associés à la livraison. Les *dark kitchens*, qui combinent une productivité élevée avec le maintien des qualités organoleptiques des produits, sont théoriquement capables de délivrer des commissions élevées sur des volumes de production importants – au contraire des formes classiques de restauration, traditionnelle ou rapide. Le développement de ces modèles permet ainsi d'envisager l'émergence d'un écosystème de livraison viable, suspendu à la généralisation de ces modèles au sein du tissu de la restauration.

Le chapitre 5 rattache ensuite l'émergence de ces nouveaux modèles productifs à un mouvement d'industrialisation de la branche de la restauration – dans laquelle subsistent jusqu'à présent des pans importants d'artisanat. Les transformations de l'organisation du travail en *dark kitchens*, mais aussi de la rationalité des entrepreneurs, marquent en effet une césure nette avec les modalités artisanales d'organisation de la production et produisent une séparation des fonctions du capital et du travail, désormais cristallisées dans les figures antagoniques de l'employeur et du salarié. Vectrices essentielles de ce mouvement, qui conditionne leur propre rentabilité, les plateformes relaient sous cette forme la généralisation des rapports de production capitalistes, et soutiennent ainsi la trajectoire d'accumulation.

Le tableau ci-dessous synthétise la structure globale de la thèse ainsi que ses principaux résultats :



Figure 1. Structure synthétique de la thèse et principales conclusions.

Perspectives dégagées par la recherche

A travers le cas des plateformes de livraison, cette recherche met l'accent sur le rapport entre les revenus captés par les plateformes et l'ampleur de leur contribution à la production de valeur et à l'amélioration de la productivité. Pour inscrire leur existence dans la durée, et ceci quels que soient les assouplissements de la logique de rentabilité permis par leur mode de financement, les plateformes doivent convertir efficacement leurs actifs et leurs technologies en instruments capables de générer une valeur accrue ou d'élever la productivité du travail. Faute de compétitivité suffisante dans l'activité de livraison proprement dite, leur capacité à dégager des profits dépend de leur capacité à soutenir des transformations plus substantielles des manières de produire en restauration. Par conséquent, les plateformes ne sont pas des intermédiaires passifs, mais suscitent, voire organisent, la transformation productive de leurs branches d'activité. Ces transformations, qui présentent elles-mêmes des similitudes avec l'évolution antérieure du tissu industriel, peuvent être analysées comme la continuation d'un mouvement d'industrialisation qui affecte successivement les différentes branches de production. En montrant que les principes généraux du développement capitaliste sont soutenus par des technologies évolutives et s'expriment sous des formes variées, ce travail propose d'analyser les transformations numériques sans verser dans le registre de l'exceptionnalité, dans la stricte continuité de la dynamique d'accumulation capitaliste.

CHAPITRE I.

LES PLATEFORMES DANS LE MOUVEMENT D'INDUSTRIALISATION

L'objectif de ce premier chapitre est d'aborder des propositions théoriques qui structurent la littérature hétérodoxe consacrée aux plateformes numériques. Nous en avons retenu trois qui, au-delà de l'analyse des transformations du contrat de travail, cherchent à établir un lien entre l'émergence des plateformes de travail et les caractéristiques du développement capitaliste contemporain.

La première proposition, formulée par M. Montalban, B. Jullien et V. Frigant (Daugareilh et al., 2021; Montalban et al., 2019), développe une approche régulationniste des plateformes de travail. Leur analyse met en évidence la faible efficacité économique de ces organisations, qu'ils qualifient de « putting-out system 2.0 », et dont le développement dépendrait d'une bulle spéculative – sans représenter une modalité d'accumulation fonctionnelle du capital. En attribuant aux plateformes le rôle d'un procès de travail capable d'exprimer une imbrication institutionnelle cohérente et de rendre compte de caractéristiques générales de la période actuelle, ces auteurs confèrent cependant au phénomène une portée trop générale, qui contraste avec les limites sectorielles de son développement.

La seconde proposition examinée dans ce chapitre est la théorie du « digital labor » proposée par A. Casilli (2019), qui s'inscrit dans la continuité des thèses du capitalisme cognitif. L'auteur souligne le rôle essentiel des plateformes, via les masses de données qu'elles collectent auprès de leurs travailleurs et de leurs usagers, dans le développement des techniques d'« intelligence artificielle ». De façon judicieuse, A. Casilli rappelle ainsi que l'automatisation de la production entraîne, non pas la disparition du travail, mais son déplacement dans les nouvelles branches de production qui émergent sous l'effet du développement technique. Pourtant le biais « cognitiviste » de l'auteur entraîne une confusion sur la nature du nouveau travail émergent de cette recomposition, que le concept de « digital labor » localise au niveau de la production des données elles-mêmes – rendant alors indistincte la distinction entre travailleur et consommateur. Suivant cette analyse, l'automatisation se réduit alors à une forme d'invisibilisation du travail, qui permet à l'auteur de suggérer une rupture avec les processus de mécanisation industrielle fondés sur la substitution de capital au travail vivant.

La dernière proposition examinée dans ce chapitre est l'hypothèse technoféodale développée par C. Durand (2020), qui revisite la contradiction marxiste classique entre développement des forces productives et rapports de production. L'auteur considère les plateformes comme de puissants organes de coordination de la production qui sapent le principal ressort de la dynamique capitaliste : la loi de la valeur s'exprimant par la libre-concurrence des capitaux. Pour le pire, car en prélevant un niveau élevé de rentes, les plateformes sapent la dynamique d'investissement des entreprises et redoublent, en définitive, l'exploitation des travailleurs. Mais aussi pour le meilleur, car dégagées de l'appropriation privée, les plateformes pourraient être placées au service d'une gestion planifiée et rationnelle de la production. La

proposition bute cependant sur le statut exorbitant conféré aux plateformes, qui conduit l'auteur à insister sur leurs dimensions les plus prédatrices en sous-estimant les interactions productives entre les plateformes et le tissu industriel.

En dépit de cadres d'analyse diversifiés, on notera que ces contributions convergent dans une lecture régressive de l'économie de plateformes. Chacune à leur manière, elles suggèrent en effet que sous l'effet de la financiarisation, de l'automatisation ou de la monopolisation, un régime de stagnation économique se substituerait à la dynamique progressiste du capitalisme industriel. L'essor des plateformes est alors associé à un retour du capitalisme à des formes primitives d'exploitation et d'accumulation, rappelant les caractéristiques du premier industrialisme, de la proto-industrialisation, voire du féodalisme. La forme des relations de travail pratiquées par ces plateformes, le recours à un travail pseudo-indépendant rémunéré à la tâche, apparaît alors non seulement comme un trait caractéristique de ces organisations, mais plus généralement comme la marque de cette régression.

Comment expliquer que les plateformes de travail aient été considérées, aussi unilatéralement, comme une marque de rupture et de régression dans la trajectoire du capital plutôt que comme un prolongement normal de ses tendances à la soumission de nouvelles branches d'activité ? Faute de percevoir la nécessité structurelle des gains de productivité, qui forment un levier essentiel et distinctif de l'exploitation capitaliste, ces lectures tendent en fait à surinvestir des dimensions politiques ou techniques du rapport de production capitaliste, et amplifient par conséquent la portée de chaque phénomène qui affecte ces dimensions. Ce faisant, elles sous-estiment la persistance des contraintes économiques qui finissent par soumettre institutions et innovations à la logique du capital. Derrière l'analyse des plateformes de travail, c'est donc une conception globale du rapport de production capitaliste qui est en jeu. Par contraste, nous défendons la proposition selon laquelle la capacité des plateformes à inscrire leur existence dans la durée dépend, en dernier ressort, de leur propension à agir comme des relais d'industrialisation des branches d'activité qu'elles investissent. De ce point de vue, la portée la plus durable et la plus significative du processus couramment qualifié « d'ubérisation » réside peut-être moins dans la transformation de la forme des relations de travail – transformation contingente, économiquement inefficace, probablement temporaire – que dans leur capacité à susciter des recompositions productives plus structurelles dans leurs branches d'activité, dont les effets se situent clairement dans le prolongement des tendances antérieures du mouvement d'accumulation capitaliste.

Ce chapitre s'organisera de la manière suivante. Nous consacrons les trois premières sections à la discussion respective des analyses régulationnistes, de l'approche en terme de digital labor et de l'hypothèse technoféodale. Nous restituerons les principales articulations de chaque contribution avant d'en souligner les limites. La quatrième section permettra de positionner notre propre analyse vis-à-vis de ces trois contributions.

i. Le programme de recherche régulationniste : les plateformes de travail, modalité d'investigation d'une nouvelle phase du régime d'accumulation

Trois auteurs, M. Montalban, B. Jullien et V. Frigant, ont développé une approche régulationniste des plateformes de travail. Cette proposition a été relayée par deux textes : d'abord, un programme de recherche sur l'économie de plateformes (Montalban et al., 2019), puis un rapport pluridisciplinaire sur les plateformes de travail auquel deux de ces auteurs, M. Montalban et B. Jullien, ont contribué en tant qu'économistes (Daugareilh et al., 2021). A travers ces deux textes, les auteurs décrivent les plateformes comme des modèles productifs instables, aux performances économiques médiocres, et dont le développement s'expliquerait avant tout par la préférence capitaliste pour le contrôle et la disciplinarisation des travailleurs – deux tendances dont l'actuel « régime d'accumulation financiarisé » favoriserait une expression sans entraves. L'analyse des plateformes a ainsi vocation à servir une investigation plus large des caractéristiques de la phase actuelle du régime d'accumulation. Cette approche, qui souligne avec pertinence les limites des modèles économiques de plateformes, peut néanmoins être discutée : en accordant une portée trop générale au phénomène, elle n'offre en effet aucune explication convaincante aux limites sectorielles, pourtant fort nettes, de leur développement.

a. Un projet de périodisation basé sur les arrangements institutionnels

Le programme de recherche de ces trois auteurs s'inscrit dans le cadre de la théorie de la régulation, dont nous pouvons rappeler brièvement les principales articulations¹⁹. A un niveau très général, la théorie de la régulation isole deux dimensions fondamentales qui règlent la trajectoire de croissance des économies : le niveau d'investissement, qui détermine l'intensité de l'accumulation, et l'articulation de la demande, qui détermine sa stabilité. Or, les régulationnistes suggèrent que les capitalistes seraient, spontanément, à la fois réticents à engager des capitaux sous une forme où ils s'exposent au risque de dévalorisation, et déterminés à limiter les salaires (Aglietta, 1976). Cette configuration interpelle : comment une trajectoire de croissance capitaliste, dynamique et stable, pourrait-elle être soutenue par une telle rationalité capitaliste ? De cette apparente contradiction, les auteurs régulationnistes déduisent que la croissance capitaliste n'est pas le simple résultat des rapports de production capitalistes, mais qu'elle suppose également un contexte institutionnel favorable, capable d'établir les conditions d'un niveau élevé d'investissement et de l'harmonisation de la demande. C'est ainsi que la théorie de la régulation porte son attention sur les conditions institutionnelles de la croissance capitaliste.

Les auteurs régulationnistes repèrent plus particulièrement cinq « formes institutionnelles » fondamentales : la forme du rapport salarial, celle de la

¹⁹ Pour une présentation plus complète de la théorie de la régulation, on se reportera aux manuels de référence (Boyer, 2004, 2020a; Boyer et al., 2023).

concurrence, l'organisation de l'Etat et son mode d'intervention dans l'économie, le régime monétaire et financier, et enfin le mode d'insertion des économies sur le marché mondial (Boyer, 1986), dont le contenu et la hiérarchie dépendent de compromis d'ordre socio-politique. L'imbrication hiérarchisée de ces cinq formes compose des agencements institutionnels dotés d'une consistance propre : les modes de régulation, dont la régularité fournit un cadre cohérent capable d'orienter les décisions des agents économiques et qui jugule provisoirement les contradictions qui naissent du processus d'accumulation (Boyer, 2004). Les arrangements institutionnels (les modes de régulation), de même que les formes de croissance qu'ils produisent et pilotent (les régimes d'accumulation), constituent l'objet de la théorie de la régulation.

On doit à M. Aglietta (1976) une première concrétisation de ce programme de recherche sous la forme d'une périodisation du capitalisme américain, construite en croisant la forme dominante de la plus-value (absolue ou relative, c'est-à-dire fondée sur une croissance extensive, liée à la croissance de l'emploi et à l'allongement de la journée de travail, ou bien sur une croissance intensive basée sur des gains de productivité) et la structure de la concurrence (aussi bien sur le marché des biens et services, entre entreprises, que sur le marché du travail, entre salariés). Sur cette base, M. Aglietta repérait trois modes de développement successifs dans le capitalisme américain : un premier mode, extensif et concurrentiel, au XIX^{ème} siècle ; un second mode intensif et concurrentiel dans les années 1920, instable en l'absence de l'institutionnalisation d'une norme de consommation de masse parallèle au régime de production en vigueur ; enfin, un troisième mode, intensif et monopoliste, qui sera qualifié de « fordiste » en raison de sa capacité à harmoniser production et consommation, expliquant l'exceptionnelle dynamique de la croissance d'après-guerre. Ce geste inaugural fut voué à une belle postérité : pour les auteurs régulationnistes, tout l'enjeu des décennies suivantes fut de parvenir à démontrer la pertinence d'une analyse en termes de régime d'accumulation et de mode de régulation pour caractériser la phase qui s'ouvrait à partir des années 1970 et 1980.

Le projet de périodisation régulationniste, fondé sur l'identification d'imbrications institutionnelles cohérentes, se double d'une référence quasi-systématique à l'organisation locale de procès de travail considérés comme emblématiques de ces articulations. L'observation d'espaces méso-économiques (Lamarche et al., 2021), telles que les entreprises (Boyer & Freyssenet, 2000; Lung, 2007), les secteurs (Jullien & Smith, 2014) ou les filières (Klebaner & Assogba, 2018), a pris un sens tout particulier pour une branche de la théorie de la régulation, dite TR2. Pour la TR2, l'organisation interne des firmes entre en cohérence avec les principales articulations macro-économiques, et leur observation devient alors une méthode privilégiée pour

le repérage des agencements institutionnels²⁰ (Boyer, 1986; Boyer & Freyssenet, 2000; Coriat, 1990, 1991). A ce titre et après des décennies d'enquêtes dans l'industrie automobile²¹, « l'économie de plateforme » et ses modèles productifs en rupture avec les formes d'organisation héritées du « fordisme » avait toutes les chances d'occuper une fonction particulière pour les auteurs de cette seconde branche²².

Suivant cette perspective, l'analyse des plateformes de travail représente une véritable porte d'entrée pour l'investigation du mode de régulation actuel. En remobilisant l'approche en termes de modèles productifs développée par R. Boyer et M. Freyssenet (2000), M. Montalban et al. vont déployer un double-niveau de lecture de cet objet. Ils analysent d'abord le modèle organisationnel de la plateforme, dont ils suggèrent qu'il répond à la préférence spontanée du capitaliste pour le contrôle du procès de travail tout en minimisant les coûts de transaction. Ils montrent ensuite que le régime d'accumulation financiarisé forme une condition essentielle du développement de ces modèles, peu performants au plan opérationnel, dont il aménage les modalités de valorisation économiques.

b. Le putting-out system, la fabrique et la plateforme

Récusant une approche déterministe du changement technique, les auteurs mettent en avant la dimension socio-politique du développement et des usages des innovations technologiques. Cette idée instaure une proximité avec les travaux de l'auteur radical américain S. Marglin (1974). Dans un article de 1974, Marglin proposait de revisiter l'histoire de l'intégration industrielle en partant des conflits de classes, considérés comme le facteur essentiel du développement des organisations productives (Tinel & Marglin, 2004). En effet, selon lui, les transformations de l'organisation productive ne s'expliquent ni par la recherche d'efficacité économique, ni par l'exploration de possibilités techniques supérieures, mais par l'issue d'un conflit entre travailleurs et capitalistes portant sur le contrôle du procès de travail. S. Marglin s'arrête en particulier sur deux épisodes cruciaux dans l'évolution des formes

²⁰ Le courant opéraïste qui sera évoqué dans la section suivante, et dont l'émergence précède de plus d'une décennie celle du courant régulationniste, entretient un rapport similaire entre la périodisation et l'identification d'un procès de travail expressif.

²¹ Par la littérature managériale à laquelle elle a donné lieu (en premier lieu, les travaux de Taylor, Ford, Ohno), et par sa sensibilité aux voies de formation de la demande, l'industrie automobile a occupé une fonction symbolique pour la théorie de la régulation. Elle était notamment associée au mode de périodisation de M. Aglietta, dont les phases sont délimitées par références à ses modèles organisationnels : Taylor et la production de masse, puis Ford et l'harmonisation des salaires – avec toutes les réserves qui ont été exprimées par la suite, notamment par R. Boyer et M. Freyssenet (2000), sur la cohérence entre les formations générales et les modèles productifs réellement adoptés par les entreprises au cours des périodes considérées. Sur la base de son enquête dans l'industrie automobile, B. Coriat (1991) identifiait également des régularités émergentes correspondant à un système « toyotiste ».

²² Plusieurs projets attestent de l'intérêt des chercheurs de la TR2 pour le champ de l'économie de plateforme. Représentant historique du courant, R. Boyer (2020b) a par exemple publié, au cours de l'épidémie de Covid-19, un ouvrage de prospective dont l'exploration du « capitalisme transnational de plateforme » représente une dimension fondamentale.

productives : le putting-out system et l'émergence de la fabrique – l'essor de chacun de ces modes d'organisation de la production s'expliquant essentiellement, d'après lui, par leur contribution au renforcement du contrôle du capitaliste sur le procès de travail, avant toute considération pour leur efficacité productive. M. Montalban et al. vont s'appuyer sur ces travaux pour installer les plateformes dans une histoire de la succession des formes organisationnelles.

Selon S. Marglin, le putting-out system représente le premier mode d'affirmation de la hiérarchie capitaliste, à une période où l'enjeu est d'imposer la fonction capitaliste face à un travailleur autonome, maître de ses techniques et de ses marchés. Le putting-out system désigne un mode d'organisation déconcentrée de la production, dans laquelle les tâches sont confiées à des ouvriers travaillant à domicile, qui reçoivent la matière première, rendent le produit fini, et sont rémunérés à la pièce. Avec le putting-out system, le contrôle du capitaliste se manifestera d'abord comme un contrôle sur le produit du travail, essentiellement relayé par la division des tâches entre les différents travailleurs : en spécialisant chaque travailleur, en l'empêchant de produire un produit fini, et en le privant d'un accès direct au marché, la division du travail aurait permis d'imposer le capitaliste comme coordinateur et intégrateur des différentes étapes de la production : « *Separating the tasks assigned to each workman was the sole means by which the capitalist could, in the day preceding costly machinery, ensure that he would remain essential to the production process as integrator of these separate operations into a product for which a wide market existed.* » (Marglin, 1974, p. 70) Ainsi, le développement de la division du travail serait moins lié à un objectif d'efficacité économique qu'à la nécessité d'imposer la fonction capitaliste dans le procès de production. Mais le modèle du travail à domicile et du paiement à la pièce sur lequel repose le *putting out system* finit par créer des frictions : d'une part, il donne lieu à toutes sortes de malfaçons qui renchérissent les coûts de production – auxquelles les théories de la firme donnent le nom de coûts d'utilisation du marché (Coase, 1937) – d'autre part, il entrave le contrôle du rythme et de la durée du travail, qui restent soumis à la « préférence pour le loisir » de chacun, de sorte le contrôle des volumes de production reste en définitive aux mains des travailleurs. En assurant un contrôle sur *le procès de travail lui-même*, le passage à la fabrique (autrement dit, le développement de l'entreprise intégrée) fut selon S. Marglin une façon de limiter les coûts de contrôle induits par la forme marchande du putting-out system – sans pour autant être techniquement ni économiquement supérieure : « *The key to the success of the factory, as well as its inspiration, was the substitution of capitalists' for workers' control of the production process; discipline and supervision could and did reduce costs without being technologically superior* » (Marglin, 1974, p. 84). S. Marglin définit l'efficacité économique par un incrément du produit supérieur à celui des intrants : or, la hausse de la production est d'abord fondée, dans la fabrique, sur l'intensification du travail liée à un accroissement du contrôle, qu'il suggère d'analyser comme une augmentation de la quantité de travail plutôt que comme une amélioration de son

efficacité. La fabrique tirerait son principal avantage de la baisse des coûts de contrôle, plutôt que de l'amélioration de l'efficacité productive. A nouveau, c'est donc l'objectif d'assurer le contrôle capitaliste de la production, et non un objectif d'efficacité économique, qui justifie l'adoption de l'entreprise intégrée et hiérarchique comme forme dominante d'organisation de la production. Et c'est sur cette base que les innovations techniques ultérieures, qui auraient pu être destinées à des formes alternatives d'organisation du travail, ont été conçues et ont pu assurer une amélioration de la productivité. Le putting-out system, comme la fabrique, ont donc été explorés au détriment d'itinéraires alternatifs – comme la séparation des tâches sans spécialisation des travailleurs, l'autogestion des unités concentrées, etc. – non parce qu'elles représentaient des formes productives plus efficaces, mais parce qu'elles permettaient de mieux garantir la hiérarchie capitaliste. Selon S. Marglin, les mutations organisationnelles précèdent ainsi les mutations technologiques, et sont elles-mêmes le produit d'un conflit entre capitalistes et salariés dont l'enjeu est le partage du produit social²³.

Prolongeant cette approche, M. Montalban, B. Jullien et V. Frigant analysent la plateforme comme la combinaison entre une infrastructure technique numérique, qui assure un niveau élevé d'information, et une structure de gouvernance qui permet d'établir des règles de participation contraignantes. Sur cette base, la plateforme peut, comme la fabrique, assurer un niveau de contrôle élevé sur le rythme, l'intensité, la qualité du travail, et limiter ainsi les situations d'aléa moral ; mais elles peuvent conserver ces avantages en adoptant une gestion marchande, flexible et concurrentielle, de la main-d'œuvre et des actifs. La plateforme se présente donc comme une forme hybride qui combine les avantages de l'intégration (de faibles coûts de contrôle) et ceux du marché (la réduction du coût du travail, donc des coûts de production, et une plus grande flexibilité). Elles permettent ainsi aux entreprises de contourner les aspects contraignants de l'intégration, en particulier l'institutionnalisation de la relation d'emploi et les coûts qui en dérivent : « *Without the status of wage-earner, incomes are more volatile and previous forms of remuneration such piece-rate payment are reappearing. This competition between low-skilled workers decreases their incomes and deteriorates their working conditions* » (Montalban et al., 2019, p.814). Loin d'être un dispositif technique neutre, les plateformes représentent alors une manière, alternative à la fabrique, de régler les contradictions du putting-out system – assurant l'émergence d'un « putting-out system 2.0 » – comme l'expriment ces extraits tirés de chacun des deux textes²⁴ :

²³ On retrouve une proposition analogue chez B. Coriat (1990), qui suggère que des innovations organisationnelles, qui cristallisent elles-mêmes des compromis sociaux, précèdent systématiquement les innovations de procédés.

²⁴ Cette interprétation rejoint celle formulée, dès 2016, par le Conseil national du numérique – bien que dans une version laissant nettement de côté l'aspect conflictuel du processus : « *A la fin du 19^{ème} siècle, il devient indispensable de regrouper la main d'œuvre dans les usines de manière uniformisée, d'optimiser l'utilisation des machines et d'encastrer le temps de travail, son organisation et son intensité, tout en offrant – progressivement – des garanties en matière de droits et de représentation sociale. Cette*

« *Uberisation, in the form of crowd working, is a nother stage of outsourcing of workers and reducing their ability to engage in collective organisation. As such, uberisation is not very different to the putting-out system that prevailed during the early years of proto-industrialisation. (...) The capitalist who provided the raw material was simply an intermediary between workers and consumers. (...) The manufacturing system and Taylorism were invented to increase the control over the labour force and reduce the risks of opportunism (Marglin, 1974, Tinel, 2004). Platformisation is reorganising a putting out system 2.0. Capitalists organise the matching and selling process and the control of labour is easier due to digital applications. (...) Without the status of wage-earner, incomes are more volatile and previous forms of remunerations such piece-rate payment are reappearing. This competition between low-skilled workers decreases their incomes and deteriorates their working conditions.* » (Montalban et al., 2019, p.813)

« *L'invention de la hiérarchie dans l'usine capitaliste venait d'une nécessité d'imposer une discipline aux travailleurs indépendants pour les obliger à accepter les cadences. Pour Marglin, la fin du putting-out system et le passage à l'intégration verticale dans l'usine s'étaient imposés comme un moyen pour le capital d'augmenter le taux de plus-value, sans pour autant améliorer l'efficacité productive. Pour Williamson, la hiérarchie capitaliste s'était tout simplement imposée parce qu'elle était le moyen le plus efficace de réduire les coûts de transaction et les risques d'opportunisme contractuel entre travailleur indépendant et marchand-capitaliste. Ces deux interprétations sont loin d'être contradictoires en réalité, et l'on peut alors comprendre le putting-out system 2.0 du capitalisme de plateforme comme la conséquence de la baisse des coûts de transaction permise par la numérisation et la possibilité de contrôler la prestation du travailleur à distance via l'algorithme qui permet alors de contourner le droit du travail et de la protection sociale et les coûts associés au « capitalisme démocratique », c'est-à-dire celui lié aux conquêtes sociales et démocratiques.* » (Daugareilh et al., 2021, p. 12)

Avec l'essor de la plateforme et de ses outils de coordination adaptés à la surveillance déconcentrée, l'organisation en fabrique (l'entreprise intégrée), perd sa justification historique : garantir le contrôle capitaliste du procès de travail au prix d'une formalisation et d'un encadrement juridique du rapport salarial. La sélection de la plateforme s'explique ainsi par la prééminence des objectifs de contrôle et de réduction des salaires. Pourtant, faute de renforcer l'efficacité productive du procès de travail, ces entreprises ne dégagent que des résultats opérationnels médiocres – voire, pas de profit du tout. Dès lors, l'émergence des plateformes ne peut se comprendre que dans la mesure où leur développement s'articule à un mode de régulation capable de garantir leur valorisation économique.

c. L'économie de plateforme, un nouveau stade du capitalisme ?

Considérées indépendamment du contexte général, la faible efficacité productive et les résultats économiques médiocres des plateformes forment en effet des obstacles

internalisation par le salariat était alors plus rentable que le recours aux marchés et au commerce traditionnels. Au cours du dernier siècle, les coûts de recours au marché ont largement été réduits par l'apparition d'institutions et la régulation des échanges. La confiance dans les transactions a augmenté, rendant l'externalisation de la production moins coûteuse qu'auparavant. »

à leur développement : car si elles satisfont à la volonté de contrôle capitaliste, elles ne soutiennent pas de mouvement d'accumulation. Aussi, l'essor de ces modèles productifs dépend de l'existence d'un mode de régulation capable d'aménager ces modalités de valorisation économique : « *Il faut que le « mode de croissance » des économies dans lesquelles les entreprises intègrent leur activité permette que les formes de mise au travail qu'elles proposent et les formes de débouchés dont elles ont besoin puissent être développées.* » (Daugareilh et al., 2021, p. 18). C'est ainsi que les auteurs réinscrivent l'émergence des plateformes dans le contexte institutionnel postérieur à la crise de 2008.

Emergeant dans le sillage de la crise financière de 2008, les plateformes se présentent en effet comme les produits d'une gestion de crise basée sur le soutien aux marchés financiers, notamment par l'émission de liquidités abondantes et le déploiement d'une politique de taux faibles. Alors que d'autres modalités de gestion de crise, en rupture avec le régime d'accumulation financiarisé, auraient pu être envisagées, la mise à disposition de liquidités provoque une radicalisation de ce régime d'accumulation. Ce contexte façonne les conditions de soutenabilité des plateformes, aussi bien en ménageant les conditions de leurs politiques d'emploi et de leurs modes de financement qu'en leur assurant des modalités de valorisation économique. Les taux d'intérêt proches de zéro font en effet apparaître une « trappe à liquidité ». D'une part, cette situation bloque l'investissement et provoque l'apparition d'un sous-emploi chronique, sapant le rapport de force des travailleurs et les disposant à occuper des emplois moins bien rémunérés et plus précaires. D'autre part, l'excès de liquidités alimente des circuits spéculatifs qui assurent le financement et la valorisation économique des plateformes. Ainsi : « *The aim of the founders of those platforms is not necessary to create value and profits, but to increase their market capitalisation to sell their shares to larger companies who will exploit the data and their network to create value* » (Montalban et al., 2019, p.810). Les modalités mêmes de financement des plateformes, via des circuits spéculatifs, jugulent ainsi les problèmes d'articulation et de prévisibilité de la demande posés par l'affaiblissement des institutions salariales et le retour à une gestion concurrentielle de la main d'œuvre : c'est la revente de titres plutôt que de marchandises qui devient le principal mode de valorisation de ces plateformes. Par conséquent : « *Même si [l']incapacité [des plateformes] à générer des profits opérationnels est sans nul doute économiquement problématique, on ne peut plus comme le faisaient Boyer et Freyssenet faire du profit une condition de survie* » (Daugareilh et al., 2021, p. 20). Alors, de même que la fabrique (l'entreprise intégrée) se présentait comme la forme organisationnelle adaptée aux régulations fordistes, la plateforme se présente comme la forme organisationnelle la plus adéquate à ce nouveau mode de régulation – que les auteurs proposent par conséquent d'appeler « économie de plateforme », et qui réinvestit une hiérarchie institutionnelle similaire au mode de régulation financiarisé qui avait conduit à la crise de 2008. Dans ce contexte, la plateforme se présente simultanément comme le

produit des choix opérés pour enrayer la crise de 2008, et comme un facteur de radicalisation des tendances du régime d'accumulation financiarisé : accroissement des inégalités, excès d'épargne, formation de bulles spéculatives.

« Although the platform economy “disrupts” most of the Ifs [institutional forms] and previous MR [mode of regulation] of financial capitalism, we argue that, rather than representing a new RA [regime of accumulation], this transformation is endogenous to the financialised-neoliberal RA. It is based on a very similar institutional hierarchy, it is functional to the monetary and financial regime and it accelerates previous trends. (...) The platform economy appears as a more intense version of the financialised RA [regime of accumulation] and dis-embeddedness. As a consequence, the major well-described consequences of this RA are not likely to be altered. Debt and bubble-fuelled growth, instability and low-wage growth are thus likely to continue along with a “debt-deflationist” mode of regulation and low growth of productivity linked to the growth of the service economy. » (Montalban et al., 2019, p.809)

La théorie de la régulation analyse la crise comme un phénomène endogène à chaque régime de croissance. Chaque mode de régulation établit en effet des articulations provisoirement capables d'endiguer les contradictions du mouvement d'accumulation, mais toujours au prix de l'introduction d'autres déséquilibres. La crise marque ainsi l'épuisement d'un mode de régulation : le moment où les conditions de la croissance se renversent en sources de blocage, entraînant la remise en cause des compromis socio-politiques qui avaient façonné le mode de régulation antérieur. Ainsi, si le mode de régulation actuel fournit actuellement les conditions du financement et de la valorisation des plateformes dans un contexte de faible croissance, de désarticulation de la demande et d'excès d'épargne, le règlement temporaire de ces contradictions est lui-même porteur de crise. Ainsi, l'essor d'un *putting-out system 2.0* peu efficace en termes opérationnels se développe dans un régime macro-économique instable, fondé sur des dynamiques spéculatives – confirmant la perspective régulationniste plus générale selon laquelle le capital, en l'absence d'un encadrement institutionnel fondé sur un compromis de classe solide et relativement équilibré, produit des formes de développement économique dysfonctionnelles et précaires.

d. Les limites d'une périodisation politique et institutionnelle du capital

L'intérêt de la démarche des auteurs réside dans leur capacité à souligner la faible efficacité économique des modèles de plateformes, qui n'est compensée que par leur inscription dans un régime spéculatif instable – un régime aux perspectives de croissance court-termistes et foncièrement porteur de crise économique. Cette contribution est ainsi l'une des rares à mettre en exergue l'aspect dysfonctionnel des plateformes de travail, non seulement du point de vue de ses conséquences sociales pour les travailleurs, mais aussi – de façon plus originale – du point de vue de l'accumulation capitaliste considérée dans sa globalité. Cette approche soulève cependant des problèmes importants, qui tiennent au projet de périodisation et à la

démarche exagérément politique des auteurs, et se traduisent par des difficultés à fixer les limites du phénomène comme à apprécier l'ambivalence de l'insertion des plateformes au sein de la dynamique d'accumulation.

i. Le problème de la périodisation

La première difficulté soulevée par cette lecture tient d'abord à la ferme volonté des auteurs de faire supporter à l'analyse des plateformes un mode de périodisation global du capital. D'après eux, la période actuelle n'est pas seulement caractérisée par le retour à un *type* d'organisation productive particulièrement régressive, le *putting-out system*, mais aussi par le retour au *mode de développement macroéconomique* qui lui faisait écho. Les plateformes synthétisent en fait le retour du capitalisme contemporain à une trajectoire de croissance rappelant les traits du régime extensif et concurrentiel, tel celui par lequel M. Aglietta (1976) caractérisait le développement économique américain du XIX^{ème} siècle : extensif, au sens d'une accumulation essentiellement fondée sur l'allongement, l'intensification du travail²⁵ et la baisse des salaires, sans intégration des normes de consommation ouvrière ; concurrentiel, c'est-à-dire déflationniste et instable sur le plan macro-économique, n'offrant pas de prédictibilité suffisante pour engager les investissements nécessaires à une croissance dynamique. Les plateformes marquent ainsi le retour du capital à des formes archaïques, tant au niveau du procès de travail qu'à celui du mode de développement global. De fait : « *It is hard to imagine that this new context could generate a new stable and high growth RA [regime of accumulation]* » (Montalban et al., 2019, p.820). On retrouve alors la cohérence entre les niveaux macro, méso et micro postulée par la TR2 : une périodisation du capital s'exprimant clairement dans les mutations du procès de travail.

Le problème est qu'une telle cohérence repose sur une montée en généralité discutable des caractéristiques des procès de travail sélectionnés. Loin de représenter un mode d'organisation généralisable à l'intégralité du tissu productif, le développement des plateformes de travail reste en effet étroitement cantonné à des branches spécifiques : intenses en travail et faiblement capitalisées, et souvent marquées par des modalités institutionnalisées de contournement du contrat de travail avant même l'émergence des plateformes. A. Supiot (2000, p. 141) mentionne ainsi l'ordonnance n°73-1679 du 19 février 1973 qui entravait déjà le pouvoir de requalification du juge dans le cas des chauffeurs de taxi locataires des véhicules des grandes compagnies – de sorte que « *par la grâce de cette loi, la sécurité du revenu est assurée à la compagnie propriétaire du capital tandis que le risque économique pèse sur les*

²⁵ Dans son ouvrage de 1976 (p.68-69), M. Aglietta classe en effet (curieusement) l'intensification du travail parmi les méthodes de production de plus-value absolue, en s'appuyant sur l'idée que l'intensification allonge la journée par réduction des « pores » du travail. D'une certaine manière, ce raisonnement va dans le sens de la proposition de S. Marglin, qui considère l'intensification du travail comme une augmentation de la quantité de travail et l'assimile, de manière analogue, à un allongement de la durée du travail.

travailleurs». Dans le secteur de la messagerie, P. Rème-Harnay (2020b, p. 195) relève également que les conventions du secteur reconnaissent déjà largement le recours au travail indépendant, en voie de généralisation depuis les années 1980, en restreignant le pouvoir du juge de requalifier les contrats commerciaux en contrats de travail (via l'annexe au décret n° 2001-659 du 19 juillet 2001 et le décret n° 2003-1295 du 26 décembre 2003). La chercheuse décrit une relation de travail ambiguë, rappelant les pratiques actuelles des plateformes de travail :

« Les donneurs d'ordre imposent les horaires et l'ordre de la tournée via des feuilles de route distribuées aux sous-traitants chaque matin, des sanctions en cas de problèmes de livraison (l'ensemble des entreprises de l'enquête est soumis à des pénalités financières pour colis livré avec retard ou selon la mauvaise modalité), leurs propres facturations à la place des sous-traitants, l'absence de contacts entre les livreurs salariés des sous-traitants et leurs patrons, ou encore la fixation unilatérale des prix (seules 4 entreprises de l'enquête sur 43 ont pu négocier les tarifs de livraison). »

Ce n'est pas un hasard si ces deux branches, le taxi et la messagerie, se sont particulièrement prêtées au développement des plateformes de travail. Loin de supplanter la fabrique, les plateformes succèdent davantage à des modalités non-intégrées d'organisation du travail : artisanat, externalisation ou sous-traitance ramifiée, faux travail indépendant (Aguilera et al., 2018). Les mêmes technologies numériques sont parallèlement mobilisées d'une toute autre manière dans les branches les plus capitalisées, comme le relève N. Srnicek (2018) dans sa typologie des plateformes. Par conséquent, alors que S. Marglin s'intéressait à la substitution d'une forme productive (le *putting-out system*) par une autre (la fabrique), le développement des plateformes ne semble entraîner aucune régression entre ces deux formes et contribue plutôt à la généralisation de la première dans des branches de production où règne encore le travail dispersé et le marchandage de main d'œuvre. Or, la difficulté des auteurs à établir ces limites sectorielles signale un embarras plus général pour appréhender les temporalités variées sous lesquelles chaque branche réalise sa mutation industrielle, dans la mesure où le cadre de la périodisation, qui conduit à identifier des périodes historiques structurées par des principes homogènes, se prête mal à l'analyse de la diversité des stades de développement industriels entre les différentes branches de la production sociale. Pour cette raison, les auteurs sont conduits à analyser le retour du *putting-out system 2.0* comme une marque de régression de la dynamique d'accumulation, alors même que son confinement à des branches d'activité spécifiques, faiblement capitalisées, pourrait *au contraire* signaler une progression du processus d'accumulation capitaliste dans ces branches-là.

Si les plateformes se développent dans ces branches de faible composition organique, et non dans telles autres où elles engendreraient une véritable régression productive, c'est que contrairement à l'opinion de S. Marglin, les capitalistes ne privilégient pas le contrôle sur l'efficacité productive, mais sont guidés par un impératif de rentabilité

qui synthétise ces deux dimensions. En effet, il est vrai que faute d'un contrôle suffisant sur le procès de travail et sur la main d'œuvre, les améliorations de l'efficacité productive conduiraient à une simple augmentation des salaires, à la baisse du temps ou de l'intensité du travail, et non à la réalisation de profits : il n'y a pas de plus-value sans contrôle. Mais inversement, la préférence absolue pour le contrôle, si elle implique de recourir à des technologies obsolètes, ne permettrait pas, faute de compétitivité, d'assurer la rentabilité de l'entreprise. Seule l'unité du contrôle capitaliste et de l'efficacité productive permet d'améliorer la rentabilité de l'entreprise individuelle – et c'est cette unité qui guide la sélection et l'usage des innovations techniques par chaque capitaliste. La préférence du capitaliste pour la rentabilité, plutôt que pour le contrôle absolu ou l'efficacité productive en elle-même, explique le développement des plateformes dans des branches intensives en travail où elles peuvent se montrer relativement compétitives vis-à-vis des formes productives existantes, tandis qu'elles ne supplantent pas des entreprises intégrées et fortement capitalisées, trop productives pour être concurrencées par ces modèles organisationnels intensifs en travail.

Le critère de rentabilité souligne ainsi la complémentarité spécifiquement capitaliste entre les dimensions économiques et politiques du rapport d'exploitation, entre l'efficacité du travail et le contrôle de la main d'œuvre. Ce qui nous amène au second problème soulevé par la lecture régulationniste : le surinvestissement de la dimension politique dans l'analyse du rapport capitaliste.

ii. Une approche sur-politisée du capital

Un des principaux mérites de l'approche de S. Marglin, comme de son réinvestissement par M. Montalban et al., a consisté à rappeler la dimension foncièrement politique du rapport de classe capitaliste – largement évacuée par l'analyse classique. Malheureusement, leurs lectures se présentent à front renversé des lectures économicistes et technicistes dont elles entreprennent la critique. Au final, c'est la détermination économique qui finit par être éclipsée dans un rapport d'exploitation essentiellement conçu comme un rapport de domination. Chez S. Marglin, cette éclipse se traduit par la dénégation de tout objectif d'amélioration de l'efficacité productive associé à l'adoption de la division du travail et de la mécanisation par les entreprises. Chez M. Montalban et al., elle se traduit par l'idée que l'amélioration du taux de plus-value, donc du taux d'exploitation, devrait essentiellement s'appuyer sur le contournement de la régulation salariale – quitte à mobiliser une structure productive moins performante que l'entreprise intégrée. Dans les deux cas, les auteurs sous-estiment radicalement le fait que le principal levier d'augmentation de la plus-value réside précisément dans l'amélioration de la productivité, ce qui explique que « *le capital a un penchant incessant et une tendance*

constante à augmenter la force productive du travail pour baisser le prix des marchandises, et par suite – celui du travailleur. » (Marx, 1969, p. 238)²⁶.

Faute de considérer l'unité des deux dimensions économique et politique (Tran, 2003), la lecture essentiellement politique menée par les auteurs ne peut cerner ni la *spécificité* des rapports de production capitalistes, ni la *continuité* du développement économique qu'ils impulsent, ce qui conduit à l'éclatement de la pertinence d'une analyse menée au niveau du mode de production. Cet éclatement justifie parallèlement l'investissement d'autres instances chargées d'expliquer les spécificités des trajectoires économiques : en l'occurrence les institutions, périodiquement structurées dans les modes de régulation²⁷. Ces institutions finissent par se substituer à la catégorie de mode de production comme cadre d'explication des dynamiques de la croissance économique, comme le revendique R. Boyer : « *Loin de représenter de simples variantes d'un ensemble immuable de mécanismes, [les configurations institutionnelles] façonnent des régularités dans l'accumulation* », autrement dit, les différents modes de régulation ne seraient pas des « *différences mineures au sein d'un même modèle général, mais bien des modèles différents* » (Boyer, 1986, p. 23, 1986, p. 82). Alors que, suivant l'approche des auteurs, ces modèles forment la clé de la détermination des trajectoires économiques, la catégorie du mode de production capitaliste se trouve réduite à une détermination générique : celle d'un rapport conflictuel opposant la classe capitaliste à la classe ouvrière avec pour objet la simple *répartition* du produit social. Faute de spécification institutionnelle, un tel mode de production serait effectivement bien incapable d'impulser par lui-même un mouvement de développement des forces productives du travail. Cette perspective institutionnaliste est à l'origine de l'idée selon laquelle le capitalisme, en l'absence d'un fort encadrement politique, pourrait dégénérer en un régime sans croissance où le conflit de répartition aboutit à un jeu à somme nulle entre classes sociales²⁸. Notons que les mêmes causes produiront ailleurs des effets semblables : la lecture, encore essentiellement politique, des rapports de production capitalistes conduira également A. Casilli et C. Durand à relativiser la spécificité des rapports de production capitalistes – jusqu'à identifier des résurgences féodales au sein du capitalisme

²⁶ Le mécanisme de la plus-value relative, par lequel les gains de productivité se traduisent en baisse des prix, et permettent la baisse relative de la part des salaires dans la valeur produite, sera réexposé plus précisément *infra*, dans la section 4 du présent chapitre.

²⁷ Cette inclination se retrouve de longue date chez R. Boyer, qui estimait que la définition d'un mode de production « *est tellement générale qu'elle ne peut pas être confrontée immédiatement aux sociétés existantes, car il serait exceptionnel qu'un mode de production pur représente la totalité des rapports sociaux constitutifs d'une formation sociale* » (Boyer, 1986, p. 43). La périodisation plus fine en terme de mode de régulation soutient ainsi la tentative de l'auteur de produire une théorie plus « opérationnelle », plus proche des faits (Boyer & Alary, 2019).

²⁸ On peut noter qu'un tel diagnostic se retrouve sous d'autres formes, dans les travaux d'autres auteurs régulationnistes. Ainsi, le diagnostic de l'entrée dans un régime « extractiviste » se double d'un intérêt singulier pour la thématique des communs – comme l'illustre notamment le dernier ouvrage de B. Coriat (2020).

développé – tout en investissant parallèlement des instances plus étroites que les rapports de production capitalistes pour expliquer les ressorts de l'accumulation.

Ainsi, tout en rejoignant les auteurs sur leur constat de l'inefficacité productive des procès de travail ubérisés, de l'instabilité des modèles, et de leur nécessaire enchâssement dans un contexte spéculatif, la généralisation théorique qu'ils en tirent fait néanmoins problème. Le projet d'une périodisation du capitalisme sur la base de critères institutionnels et politiques, et la sous-estimation de la continuité et de la trajectoire orientée du développement capitaliste, permettent aux auteurs de défendre l'idée de l'entrée dans un régime économique foncièrement stagnant. Cette approche les encourage à prêter une portée générale aux aspects les plus régressifs de l'économie des plateformes de travail, en insistant en particulier sur leur organisation déconcentrée du procès de travail et sur leur mode de valorisation spéculatif. Mais elle peine à justifier les limites sectorielles de leur développement, et par conséquent, n'envisage nullement les plateformes comme une modalité de réorganisation capitaliste de ces secteurs faiblement capitalisés.

2. La théorie du *digital labor* d'Antonio Casilli : l'automation, une substitution de travail au travail ?

Au tournant des années 2010 émerge une théorie cherchant à expliquer la valorisation économique des plateformes par le travail invisible, gratuit, fourni par leurs usagers : la théorie du *digital labor* (Cardon & Casilli, 2015; Fuchs & Sevignani, 2013; Scholz, 2013). Dans la conception de A. Casilli (2019), le *digital labor* désigne l'activité de production de données numériques, essentielles au développement, à l'entraînement et à l'enrichissement des algorithmes – les plateformes numériques formant un des lieux essentiels de cette « mise au travail ». Le développement des plateformes se trouve ainsi réarticulé aux perspectives d'automation industrielle. Avec le concept de *digital labor*, le principal mérite d'A. Casilli est bien de rappeler que les transformations capitalistes du procès de production ne provoquent jamais la disparition du travail, mais toujours son *déplacement* – notamment vers les branches nouvelles qui soutiennent le développement de ces mutations techniques. Pourtant, de sérieux problèmes théoriques apparaissent lorsqu'il s'agit d'identifier ce « nouveau travail ». La grille de lecture « cognitiviste » pousse en effet l'auteur à considérer l'émission de données – indistinctement le fait de salariés, d'indépendants, ou d'usagers – comme l'activité laborieuse au cœur de cette nouvelle division du travail. Cet élargissement problématique de la catégorie de travail permet à l'auteur d'envisager l'automation, non comme un processus de substitution de capital au travail analogue au mouvement de mécanisation industrielle, mais comme un processus d'invisibilisation du travail – conduisant au remplacement du travail ostensible par du travail invisible, déconsidéré et généralement gratuit. Autrement dit, au contraire de la mécanisation qui suppose une substitution de travail mort au

travail vivant, l'automatisation se réduirait à une substitution de travail vivant au travail vivant. Dès lors, la trajectoire économique à laquelle donnerait lieu ce processus s'avère bien différente de celle du capitalisme industriel : un régime économique sans gains de productivité, où l'invisibilisation croissante du travail soutiendrait la baisse des salaires – jusqu'à la gratuité. Cette perspective est ainsi à l'origine de profonds contresens, qui portent aussi bien sur l'analyse des modèles économiques de plateformes que sur l'appréciation des dynamiques du développement capitaliste.

a. **Le *digital labor* : de la mécanisation à l'automatisation de la production capitaliste**

La proposition du *digital labor* trouve son origine dans l'idée d'un changement radical de la dynamique d'accumulation capitaliste : depuis la crise des années 1970, l'accumulation industrielle tendrait à être remplacée par une accumulation « cognitive », dans laquelle l'information et la connaissance constitueraient les principales sources de valeur pour les entreprises – comme le suggèrent les théories du « capitalisme cognitif » (Hardt & Negri, 2011; Negri & Vercellone, 2008; Vercellone, 2008). Adoptant ce référentiel, l'émergence de la plateforme manifeste pour Casilli l'affaiblissement historique de « la firme », entendue comme une forme d'organisation assurant la production de marchandises par l'engagement d'une force de travail salariée et d'un investissement en capital, dont l'épuisement apparaît comme un signal de décomposition du capitalisme industriel :

« Nous assistons à la décomposition de ce modèle d'organisation [la firme] qui a vaincu le XX^{ème} siècle. Sa méthode de création de valeur basée sur l'engagement conjoint de travail et du capital en vue d'une croissance économique principalement dictée par les investissements et l'innovation se retrouve mise à mal. (...) La figure du salarié, qui avait historiquement fait surface pour limiter le marchandage et remplacer les contrats de louage d'œuvre et de service, cesse progressivement d'incarner un statut de référence, cédant le terrain à d'autres relevant pour leur part d'emplois atypiques (freelances, précaires, sous-traitants). » (Casilli, 2019, p. 72-73, nous soulignons)

Par contraste avec « la firme » telle que la définit l'auteur, la plateforme n'engage pas d'investissement significatif en capital, ne suppose pas d'emploi salarié, et ne s'implique pas directement dans la production de biens et de services utiles : elle se contente de gérer la coordination des usagers qui assurent la production proprement dite – création de contenus, livraison de repas, transport de personnes, etc. « *Dans la mesure où une plateforme tend à ne rien produire en interne, elle délègue aux acteurs de son écosystème l'ensemble de la production de valeur* » (Casilli, 2019, p. 78). Et, dans ce contexte, la source essentielle de valorisation de la plateforme se trouverait moins dans la monétisation de la production « physique » que dans la capture des données numériques produites à l'occasion de la réalisation de ces services : « *La source de leur valeur demeure quoi qu'il en soit la qualité et la quantité des données personnelles qu'elles exploitent* » (Casilli, 2019, p. 87). Puisqu'elle permet la valorisation des plateformes, l'activité des producteurs comme des consommateurs à l'origine de ces données devrait être considérée comme un travail : le *digital labor*.

Pour clarifier les enjeux, tant théoriques que méthodologiques, que soulève la proposition de A. Casilli, il peut être utile de remonter un peu le fil. Le concept de *digital labor*, comme l'idée plus générale d'un basculement d'une accumulation industrielle à une accumulation cognitive, trouvent leur source dans le réinvestissement d'un cadre théorique structuré par l'opéraïsme italien. Courant militant des années 1950-1960²⁹, l'opéraïsme proposait une relecture de Marx fondée sur le postulat de centralité de la lutte ouvrière : pour ces auteurs (suivant une proposition rappelant celle de S. Marglin présentée plus haut), le développement capitaliste apparaît comme le résultat des luttes ouvrières³⁰. A ce premier postulat s'en ajoutait un autre : le niveau du développement capitaliste était directement lisible dans l'organisation matérielle de l'usine. Mais pouvoir lire le développement global du capitalisme dans l'usine, et l'état du rapport de force entre capital et travail dans le niveau des profits de l'entreprise, supposait de faire abstraction des rapports inter-capitalistes, qui déterminent aussi la distribution de la valeur entre les firmes par leur position sur le marché et par leur degré de productivité : c'est seulement dégagée des enjeux de la concurrence entre capitaux que l'usine pouvait prétendre représenter la contradiction capital-travail en petit. Or, si cette orientation ne provoquait pas de véritables difficultés théoriques tant que la firme industrielle concentrée et intégrée se trouvait encore au centre du jeu, elle n'avait pas préparé certains épigones à l'analyse des modèles d'entreprises « allégées » qui émergeront dans les décennies suivantes. Le silence sur les mécanismes par lesquelles ces firmes pouvaient réaliser des profits importants sans exploiter directement une large force de travail explique l'évolution apparemment paradoxale, après le tournant des années 1970, d'une théorie originellement « ouvriériste » en de nouvelles théories professant la marginalité du travail industriel dans la production de valeur. Il explique notamment le succès, parmi des auteurs post-opéraïstes, de la thématique de la dissimulation du travail, en particulier à travers sa *gratuité* pour expliquer l'origine du profit des entreprises, débouchant sur de nouvelles théories de l'exploitation : thématique du travail cognitif, du travail domestique (Federici, 2017; Fortunati, 1981), tentatives auxquelles se rattache également le concept de *digital labor*³¹.

Faire du *digital labor* la principale source d'accumulation des plateformes permettait en effet de réinjecter du travail direct, sous la forme de génération de *data* par les

²⁹ Ces travaux théoriques ont alors exclusivement circulé par l'intermédiaire d'une presse militante, en particulier la revue *Quaderni rossi* fondée par R. Panzieri, puis *Classe operaia*, éditée par A. Rosa et M. Tronti.

³⁰ La proposition esquissée par M. Tronti dans son texte de 1964, « Lénine en Angleterre », a pu être qualifiée de « renversement copernicien » de la théorie marxiste : « *Nous avons considéré, nous aussi, le développement capitaliste tout d'abord, et après seulement les luttes ouvrières. C'est une erreur. Il faut renverser le problème, en changer le signe et repartir du commencement : et le commencement c'est la lutte de la classe ouvrière. Au stade du capital social avancé, le développement capitaliste est subordonné aux luttes ouvrières, vient après elles ; il doit leur faire correspondre jusqu'au mécanisme politique qu'est la production elle-même.* » (Tronti, 1977, p. 105)

³¹ « *The italians [workerists] could not imagine how non-rentier, labour-light capitalist firms could make capitalist profit merely by attracting surplus value produced elsewhere ; as a result, they ended up introducing strained concepts like "free digital labour".* » (Morozov, 2022, p. 109)

usagers, pour expliquer la valorisation des firmes du numérique. Dans la proposition de Casilli, l'exploitation de ce travail prend plus particulièrement trois formes. Travail et données ont d'abord une « valeur de qualification » qui désigne leur capacité à assurer le fonctionnement des plateformes elles-mêmes : les données assurent le bon fonctionnement du service produit par la plateforme (qualité de l'appariement, mécanismes de certification, connaissance des préférences des usagers, optimisation d'un trajet, etc.). Les données ont ensuite une « valeur de monétisation » qui désigne la possibilité de les convertir immédiatement en revenus, par la revente à d'autres acteurs ou par le prélèvement de commissions³². Enfin, elles ont surtout une « valeur d'automation », source de valorisation à long-terme de l'entreprise, qui désigne leur capacité à alimenter, entraîner ou contrôler des algorithmes³³. Ce dernier mode de valorisation est central, au point que le *digital labor* se trouve finalement essentiellement défini comme un « *travail tâcheronnisé et dataifié qui sert à entraîner les systèmes automatiques* » (Casilli, 2019, p. 14).³⁴ Cette définition permet à l'auteur de défendre une proposition forte : à terme, la génération de données permet d'automatiser la production du service et finit par éclipser le travail concret qui est à la source du service utile. Dès lors, si toutes les plateformes fonctionnent sur la base d'un service utile qui justifie leur existence (et possède à ce titre une « valeur de qualification », comme conduire un passager, produire un contenu, écrire un commentaire), ce service utile vaut moins pour lui-même que pour la production de données qu'il supporte (ce qui vaut au travail producteur de ces services d'être également qualifié de *digital labor*). La destination concrète de l'activité se retrouve constamment éclipcée par sa capacité de générer de données, en particulier sur les plateformes de service à la demande : « *La nature visible de ces services ne doit pas induire en erreur : il s'agit principalement d'un travail de production de données.* » ; « *En surface, l'utilisateur-prestataire réalise des tâches manuelles en temps réel (...). En profondeur, comme pour tous les types de digital labor, il produit des données, à cette différence près que*

³² On peut noter que le rapport des données aux commissions est quelque peu indirect : les données permettent l'existence d'un service qui permet l'existence de commissions. Dans l'approche de l'auteur, marqué par le parti-pris cognitiviste, la « valeur de monétisation » est pourtant attribuée aux données (malgré son caractère redondant avec la « valeur de qualification »), et non à la production du service.

³³ A. Casilli exemplifie cette « triangulation de la valeur » avec le cas d'Uber : « *Certaines de ces méthodes [de valorisation de la plateforme] relèvent d'un travail de qualification : les usagers se notent entre eux, renseignent leurs profils, choisissent des trajets, sélectionnent des prix. Ces actions font fonctionner l'algorithme d'Uber qui permet des courses sur lesquelles l'entreprise prélève une commission de 25%. A cela s'ajoute un travail qui génère de la valeur de monétisation : les chauffeurs comme les passagers produisent constamment des données qui sont rendues accessibles, contre paiement, à des entreprises tierces. Cette seconde source de bénéfices est potentiellement commune à l'ensemble des modèles d'affaires du secteur numérique. Mais la captation de la valeur qu'Uber réalise est aussi orientée vers de nouvelles technologies : c'est un travail d'automation que ses usagers doivent assurer pour accompagner les efforts d'innovation productive de la plateforme.* » (Casilli, 2019, p. 114)

³⁴ Ce point distingue d'ailleurs A. Casilli des auteurs qui l'ont précédé dans le champ du *digital labor*, focalisés sur la production non-rémunérée de contenus (billets de blog, vidéos YouTube, commentaires) là où lui met l'accent sur la production de métadonnées, dont les services ou les contenus formeraient de simples supports (voir notamment Cardon & Casilli, 2015; Fuchs & Sevignani, 2013; Scholz, 2013).

leur extraction demande davantage d'efforts physiques de sa part » (Casilli, 2019, p. 16 et p. 95). Il en irait d'ailleurs de même dans les vieilles entreprises traditionnelles qui mutent pour s'adapter à cette nouvelle source de valorisation : le service qui constituait leur ancien cœur de métier devient un prétexte à la captation des données, comme l'exemple de la SNCF le confirmerait – « *le transport de passagers y est moins important que la circulation d'informations, et le service officiellement vendu n'est qu'un prétexte pour attirer un travail de production de données* » (Casilli, 2019, p. 86)

L'euphémisation de la dimension concrète des activités répond, ici encore, à une logique théorique empruntée à l'opéraïsme. De l'ensemble de la production sociale, les opéraïstes retenaient en effet, pour chaque période, le seul segment qui leur semblait révélateur de l'actualité de l'antagonisme entre ouvriers et capital (Wright, 2022). D'un point de vue logique, ces procès de travail supplantaient et éclipsaient les autres – qui, tout en subsistant réellement, perdent leur actualité « théorique » du point de vue du développement capitaliste. De la même manière, le *digital labor*, entendu ici dans le sens strict de « production de données », supprime le « vieux » travail parce qu'à travers les perspectives d'automatisation, il forme la condition de sa disparition. Concrètement, cela signifie que les données collectées lors de la conduite des chauffeurs Uber devraient permettre d'entraîner et de produire les taxis autonomes qui permettraient, à terme, de se passer de leurs services : « *On peut toutefois être d'accord avec ses fondateurs : Uber est une société de technologies, parce que ses produits principaux sont son algorithme de tarification dynamique et son programme de véhicules autonomes* » (Casilli, 2019, p. 110). Sur le plan logique, le « vieux » travail n'a plus d'actualité : il est déjà dépassé-remplacé par le *digital labor*. Cependant les algorithmes au cœur de cette substitution n'ont qu'une autonomie factice et doivent constamment être alimentés en données, entraînés, et contrôlés par des êtres humains : l'automation ne consiste ainsi qu'en un remplacement du « vieux » travail par du *digital labor* – la figure du chauffeur Uber étant déjà éclipsée par celle du passager d'un véhicule autonome, qui supervise la conduite tout en continuant à produire de la donnée (Casilli, 2019, p. 116-117). Si les données deviennent l'enjeu central du capitalisme contemporain, c'est donc parce qu'elles actualisent la disparition du travail industriel, du « vieux » travail, et son remplacement par du *digital labor* – l'automation actualisant ainsi la transition entre le stade industriel et le stade contemporain, cognitif, du capitalisme :

« *Ce sont les tâches ostensibles qui sont les plus susceptibles d'être confiées à des robots alors que les fonctions les plus « machinales » sont attribuées à des humains. Pensons ici au travail sur les plateformes à la demande, caractérisé par une partie ostensible relativement importante : conduire, réaliser des tâches ménagères, s'occuper de l'accueil et de la restauration en temps réel sont autant d'activités « exprimées » qui, à terme, risquent d'être automatisées. En revanche, le travail de production de données et de clics de tous les usagers d'Uber, Taskrabbit, Airbnb, n'est pas destiné à cesser et continue de produire de la valeur.* » (Casilli, 2019, p. 237)

A. Casilli procède donc à une réduction radicale des modèles d'affaires des plateformes numériques à cette base élémentaire : la génération de données – produits du *digital labor*. Cette réduction lui permet de positionner les plateformes numériques comme des vecteurs d'automatisation industrielle. Mais cette automatisation ne conduit nullement à la disparition du travail, puisqu'elle consiste tout bonnement à remplacer un travail, le « vieux » travail industriel, par du travail d'un nouveau genre, le *digital labor* : « *L'automatisation que les investisseurs désirent et que les technophobes redoutent est avant tout du travail humain invisibilisé.* » (Casilli, 2019, p. 56). En première analyse, cette proposition semble donc réinvestir la perspective classique selon laquelle, en raison même de l'impératif d'accumulation élargie, la mécanisation du travail n'entraîne jamais sa disparition, mais se traduit d'une part, par la croissance absolue de la production, et d'autre part, par le déplacement du travail vivant entre les sphères de production³⁵. Cependant, tandis que l'approche marxiste fait coexister deux constats (d'une part, la réduction effective du travail vivant nécessaire à la production de chaque marchandise isolée ; d'autre part, une croissance de la masse de ces marchandises se traduisant notamment par le développement et la sophistication des filières d'approvisionnement), qui permettent d'expliquer à la fois la hausse de la productivité et le maintien du volume absolu de travail vivant, il n'en va pas de même pour la problématique du *digital labor* : l'automatisation ne semble ici impliquer, pour la production d'une même marchandise, aucune substitution de capital fixe au travail vivant, mais un simple déplacement du travail vivant entre une sphère ostensible et une sphère invisible : entre le travail concret et la production de données. Cette perspective constitue alors un cas particulier de la théorie du « travail du consommateur » (Dujarier, 2009, 2014) selon laquelle l'automatisation d'un service – par exemple, *via* l'installation d'un guichet électronique ou d'une caisse automatique – se traduirait non par une amélioration de l'efficacité du travail *via* le remplacement du travail du guichetier par le travail des ouvriers chargés de la production des automates, mais par une toute autre substitution, du travail rémunéré de l'employé de guichet par le travail gratuit du consommateur³⁶. Suivant ces approches, l'automatisation apparaît alors comme une forme de mécanisation paradoxale : théorie d'une substitution de travail vivant au travail vivant, sans que

³⁵ « *La somme des articles fabriqués, au moyen des machines, par un nombre d'ouvriers réduit, dépasse de beaucoup la somme des articles du même genre fournis auparavant par le métier ou la manufacture. (...) A mesure donc que l'emploi des machines s'étend dans une industrie, il faut que d'autres industries d'où elle tire ses matières premières, etc., augmentent leurs produits. (...) A mesure que les machines, avec un nombre d'ouvriers relativement faible, font grossir la masse des matières premières, de produits à demi-façonnés, d'instruments de travail, etc., les industries qui usent ces matières premières, etc., se subdivisent de plus en plus en différentes et nombreuses branches. La division sociale du travail reçoit ainsi une impulsion plus puissante que par la manufacture proprement dite* » (Marx, 1969, p. 317-319)

³⁶ « *La coproduction est maintenant au cœur des stratégies dans les entreprises publiques et privées. Elles mettent au travail le consommateur sur diverses étapes de la création de valeur. Il contribue à fabriquer le marché, produire la prestation, gérer les pannes et aléas, trier les déchets, optimiser les immobilisations du fournisseur, et même à faire du management.* » (Dujarier, 2014, p. 6)

cette opération ne se traduit donc par un quelconque *gain de temps de travail dans la production de chaque marchandise*.

De là s'expliquerait, selon A. Casilli, l'absence d'impact de l'automatisation sur les indicateurs de productivité du travail, ainsi que par la faiblesse du chômage dans les pays où le ratio robots/salariés est le plus élevé (Casilli, 2019, p. 41) – proposition bien curieuse dans la mesure où les indicateurs de productivité mobilisés par l'auteur restent adossés à l'évaluation marchande du travail et des produits (et devraient par conséquent assimiler toute « gratuitisation » ou diminution du coût du travail à sa disparition ou à sa baisse). Retenons néanmoins la conclusion qu'en tire l'auteur : l'idée que l'automatisation romprait avec la forme du développement industriel, pour soutenir au contraire l'entrée un mode d'accumulation extensif, dans lequel la substitution d'un travail discret et déconsidéré au travail ostensible facilite la baisse des salaires et l'allongement du temps de travail – et constitue ainsi la principale source d'accroissement de la plus-value :

« [La rémunération constitue] un critère permettant de départager les diverses fonctions et activités qui se déroulent [au sein de la plateforme] suivant le ratio travail ostensible/non-ostensible des usagers. Ce sont principalement les tâches non-ostensibles qui ne sont pas rémunérées. Un chauffeur d'une application à la demande est payé pour le temps passé derrière son volant, pas pour celui passé sur l'application à gérer sa réputation. » (Casilli, 2019, p. 268-269)

Les différentes activités qui composent le *digital labor* se trouvent alors unies par une commune condition de sous-paiement ou de gratuité, qui dérive de la non-ostensibilité de tout ou partie des tâches laborieuses : « *le travail micro-, sous-, mal ou non payé est comme un fil rouge qui unit les différentes formes du digital labor.* » (Casilli, 2019, p. 272) Sur cette base, l'automatisation réitère les formes régressives de la phase manufacturière du développement capitaliste – que viennent rappeler les modalités mêmes de l'emploi à domicile et du paiement à la tâche, destinées à s'étendre avec la marginalisation du modèle de la firme. Après une parenthèse industrielle et mécaniste, le capitalisme retrouverait ainsi le mode de développement qui lui était propre au XIX^{ème} siècle :

« Les théoriciens du travail ouvert considèrent au fond l'emploi formel (avec ses implications en termes de stabilité et de garanties sociales pour les travailleurs) comme une parenthèse historique qui serait prête à se refermer. (...) Sous cet angle, le digital labor peut être appréhendé comme la résurgence d'un régime généralisé de « marchandage » (...). L'institution du « contrat de travail » étant intimement liée au modèle organisationnel de l'entreprise, le déclin de celui-ci rend plausible la réapparition d'un « louage des gens de travail » qui lui préexistait. » (Casilli, 2019, p. 249-250)

b. Travail et force de travail : les confusions conceptuelles de la thèse du *digital labor*

La proposition de A. Casilli souligne, d'une façon originale, la manière dont la division du travail se restructure lors de l'introduction de chaque nouvelle technique de production. Cette approche s'est révélée fructueuse sur le plan empirique : l'exploration de la nouvelle division du travail associée à l'économie de la donnée a conduit l'auteur à mettre en évidence l'activité jusqu'alors plutôt discrète des « travailleurs du clic », employés dans des conditions souvent précaires à la supervision, à l'entraînement et au contrôle des algorithmes (Casilli et al., 2019). Pourtant, au plan théorique, la perspective d'une rupture de l'automatisation avec le processus de mécanisation industrielle est arrachée par l'auteur au prix de profondes méprises théoriques, qui soutiennent le concept de *digital labor*. Ces difficultés relèvent de la délimitation de la notion de travail et de la disparition du concept de force de travail, et aboutissent à des contresens qui concernent tant l'analyse des plateformes elles-mêmes que, plus généralement, leur inscription dans un certain type de développement économique.

i. *Une notion de travail extensive*

La « découverte » du *digital labor* est, on l'a dit, l'aboutissement d'une tentative consistant à découvrir du travail invisible partout où les profits des entreprises semblent disproportionnés par rapport à la force de travail effectivement employée. L'identification d'un profit d'entreprise précède ainsi l'attribution de la qualité de « travail »³⁷, et le champ de l'exploitation se met à recouvrir un ensemble hétérogène et discutable d'activités : travail salarié ou indépendant, activité de consommation, activités ludiques³⁸. Cette démarche insatisfaisante repose sur une confusion qui consiste à rechercher au niveau des capitaux particuliers une relation – celle du travail à la valeur – qui n'existe qu'au niveau du capital pris comme un ensemble, et est inobservable à l'échelle de l'entreprise individuelle et du travail particulier.

En effet, dans la logique des échanges marchands, les profits de chaque firme ne sont pas fixés en raison de la quantité de travail directement exploité au sein de l'entreprise, mais par l'écart entre ses coûts de production et le prix de marché des marchandises produites. Les premiers sont influencés à la baisse par la productivité de l'entreprise, tandis que le second est influencé par le rapport de l'offre à la demande pour la marchandise produite. Par conséquent, les entreprises plus productives que leurs concurrentes et/ou produisant pour des marchés où le rapport de l'offre à la demande est favorable aux offreurs, bénéficient de meilleures

³⁷ Notons qu'une telle inversion (qui consiste à définir le travail comme une activité produisant de la valeur) n'est pas légitime. La valeur n'étant qu'un mode d'organisation et de répartition du travail social, propre au capitalisme, la délimitation du travail doit nécessairement précéder celle du champ de la valeur.

³⁸ Pour une critique « anthropologique » de cette définition du travail, voir le texte de D. Cardon dans Cardon & Casilli, 2015.

conditions de valorisation – et ceci, quel que soit le nombre de travailleurs directement employés par l’entreprise, qui peut à la rigueur tendre vers zéro. La disparition de tout un niveau d’analyse du capital, celui des rapports inter-capitalistes, conduit ainsi à négliger l’enjeu de la productivité du travail et de la réalisation marchande du produit, pourtant centraux dans la valorisation des firmes comme dans l’analyse d’ensemble du capital.

Mais la dynamique des échanges marchands et de la concurrence capitaliste, qui semble opposer les capitaux les uns aux autres pour l’appropriation du profit, n’exprime elle-même qu’une contrainte plus profonde qui unifie la classe des capitalistes : la contrainte à l’amélioration de l’efficacité du travail social, condition et levier essentiel pour accroître l’exploitation de la force de travail et la part des profits totaux (la baisse des prix des marchandises, par suite de la plus grande productivité de la production, permettant d’abaisser le niveau relatif des salaires dans la valeur produite sans pour autant abaisser le « pouvoir d’achat » des travailleurs). La concurrence ne fait qu’inciter les entreprises à se conformer à cet impératif général d’abaisser le prix de leurs marchandises pour dévaloriser la force de travail. C’est pourquoi, même en faisant abstraction de la dimension concurrentielle dans leur analyse, les auteurs opéraïstes n’auraient sans doute pas manqué de suggérer que les profits des firmes numériques formaient une contrepartie de leur contribution à l’accroissement de l’exploitation de la classe ouvrière, par l’intermédiaire des gains de productivité liés au développement des techniques d’automatisation. La négligence de cette piste d’analyse par A. Casilli ne s’explique donc pas seulement par la sous-estimation des rapports inter-capitalistes pour expliquer la valorisation des entreprises particulières, mais plus généralement par l’omission totale du concept de force de travail. Cette omission est à l’origine de graves contresens sur le rôle économique des données numériques collectées par les plateformes, et sur le type de développement économique suscité par l’économie de plateforme.

ii. L’omission du concept de force de travail

On aura pu noter que chez A. Casilli (comme de manière plus générale dans le champ du « travail du consommateur »), l’identification des profits, de la plus-value, précède celle du travail. Cela revient à dire que la croissance des profits implique soit une baisse absolue des salaires, soit l’allongement du temps de travail, y compris par l’exploitation de nouvelles activités – la plus-value étant maximale lorsque celles-ci peuvent être valorisées sans impliquer aucune rémunération : « *[Le consommateur] ne demande pas à être rémunéré pour réaliser ces tâches. Ce travail, pour être gratuit, est encore plus intéressant économiquement que n’importe quelle main-d’œuvre, fût-elle très bon marché* » (Dujarier, 2009, p. 7). Suivant cette ligne argumentative, par exemple, les (pseudo-)profits de la plateforme Uber ne seraient pas seulement tirés du sous-paiement du travail de conduite, mais surtout de la valorisation d’un temps

supplémentaire et non-payé, que le capital s'approprie gratuitement, consistant à générer des données numériques³⁹ :

« Avant d'être un exercice de conduite au volant, le travail pour Uber est donc d'abord une suite structurée de clics sur une application mobile. Or le temps passé sur l'application à rechercher de nouveaux passagers ou à se rapprocher des zones de forte densité des commandes n'est pas rémunéré par la plateforme (...) [bien que la plateforme] tire un bénéfice également des temps morts, qui lui sont extrêmement précieux. (...) Elle s'en sert pour améliorer ses produits (calculer ses temps de parcours, évaluer les trajets, calibrer les algorithmes de routage suggérant des itinéraires). » (Casilli, 2019, p. 108-109)

L'idée que le sous-paiement et l'augmentation du temps de travail forment non seulement les principaux, mais surtout les seuls leviers d'exploitation, témoigne de l'incapacité de ce cadre théorique à envisager la possibilité que les profits soient liés à une *intensification* de l'exploitation *des mêmes activités*. Or, cette difficulté suggère elle-même une véritable méprise sur l'objet du contrat de travail, qui n'est pas le travail lui-même mais l'usage de la force de travail.

Le salaire que le travailleur reçoit de la vente de sa force de travail représente son « prix de marché », et dépend de la valeur des marchandises qui sont reconnues nécessaires à la digne reproduction de sa personne. En contrepartie du versement du salaire, le capitaliste achète la disposition au travail. Suivant cette perspective, il existe bien deux moyens d'augmenter la plus-value : allonger la durée du temps pendant lequel le capitaliste exploite la force de travail, ou réduire sa valeur marchande – notamment en réduisant, par l'amélioration de la productivité, le prix des marchandises consommées par travailleur. L'intervention du concept de force de travail suppose donc de concevoir l'exploitation non comme une *situation*, mais comme un *rapport* entre la valeur marchande de la force de travail et la valeur qu'elle produit au cours de son usage capitaliste. Ceci explique qu'entre deux périodes historiques ou entre deux aires géographiques, les travailleurs les plus exploités soient bien les travailleurs les plus productifs, qui jouissent pourtant généralement d'un meilleur niveau de vie : c'est ainsi que le « travail gratuit » de l'esclave des plantations américaines s'avère paradoxalement moins exploité que celui du docker français « bien payé ». Si le concept de force de travail forme l'armature de la théorie de Marx, c'est parce qu'il permet d'expliquer fondamentalement en quoi l'amélioration de la productivité du travail, même lorsqu'elle est liée à un progrès du niveau de vie ouvrier, forme le principal levier d'accroissement de l'exploitation.

³⁹ Bien que de manière moins sophistiquée, cette proposition rappelle la manière dont le champ du capitalisme cognitif envisage la valorisation de la coopération : non comme l'effet de l'organisation et d'un investissement capitaliste du procès de travail assurant l'amélioration de la productivité du travail, ce qui permettrait de l'inscrire dans la continuité du développement industriel, mais de manière plus directe : comme la capture gratuite des effets utiles du travail par un capital qui serait étranger à l'existence de tels effets. C'est ce qui permet de suggérer qu'au stade du capitalisme cognitif : « ...le capital prélève de la plus-value de l'extérieur, sans plus jouer, dans la plupart des cas, aucune fonction positive réelle dans l'organisation de la production » (Negri & Vercellone, 2008, p. 47) – renvoyant ainsi aux formes proto-industrielles d'accumulation.

Faute de considérer la possibilité d'une intensification de l'exploitation, celle-ci ne peut guère être considérée autrement que comme l'effet d'une rémunération inéquitable du travail. Dépourvue de relais économique, la détermination du salaire devient alors un enjeu exclusivement politique : l'objet d'une confrontation entre classes ayant pour enjeu la simple *répartition du produit économique*, et qui ne se distingue alors d'aucune autre forme historique d'appropriation du surtravail. Dès lors, il n'est pas étonnant que A. Casilli suggère d'« *interpréter les technologies comme fonction de l'assujettissement politique du travail, plutôt que comme fonction de l'augmentation de la productivité* » (Casilli, 2019, p. 60). Cette lecture essentiellement politique du rapport salarial soulève alors les mêmes difficultés que celle entreprise par les régulationnistes : une sous-estimation de la spécificité de l'exploitation capitaliste, qui permet de penser les plateformes comme un vecteur exclusif de disciplinarisation de la force de travail – en omettant leur contribution potentielle à l'amélioration de la productivité du travail.

c. Valeur des données et profits de plateforme

Les données sont des informations formalisées, notamment sous forme numérique. La collecte des données est coûteuse pour le capital. Elle suppose en effet l'installation de capteurs (parmi lesquels on peut compter les services gracieusement offerts aux usagers qui permettent d'accéder à des gisements de données stratégiques – suivant le modèle économique du moteur de recherche), d'infrastructures de transit et de stockage. Par conséquent, s'il existe bien un travail qui confère une valeur aux données, ce n'est pas celui de l'utilisateur ou de l'objet sur lequel porte l'information, mais le travail nécessaire à la production des instruments et des infrastructures mobilisés pour la collecte et le traitement des données.

L'effort d'investissement pour la collecte et l'acquisition des données se justifie essentiellement par l'usage qui pourra en être fait : notamment la perspective d'améliorer, par leur traitement systématique, l'efficacité des procès de travail, la qualité des marchandises, l'efficacité de la prise de décision, l'optimisation de la vente des marchandises. Ces perspectives sont larges, mais d'une manière ou d'une autre, les données sont valorisées en raison de leur contribution à l'amélioration de l'efficacité de la production industrielle ou de la circulation des marchandises : soit au sein même de l'entreprise (données internes), soit comme intrants dans la conception de solutions vendues à des entreprises clientes (publicité ciblée, solutions d'intelligence artificielle), soit directement en tant que marchandises achetées dans l'intention d'améliorer les performances de l'entreprise (données externes, prenant alors la « valeur de monétisation » suggérée par A. Casilli). Notons que dans le cas des plateformes de livraison, qui font l'objet de ce travail de thèse, la vente de services publicitaires fondée sur l'exploitation des données à des entreprises tierces ne dégage encore que des recettes limitées : lancée en 2021, la plateforme publicitaire de Deliveroo a dégagé £40 millions de revenus en 2022, pour un chiffre d'affaires global

de 2 milliards (Deliveroo, 2023, p. 51), tandis qu'à notre connaissance, les données brutes collectées par cette plateforme ne font pas l'objet de revente à d'autres entreprises. Dans ce cas, le rôle des données dans ce modèle économique apparaît étroitement subordonné au fonctionnement du service de livraison.

Qu'elle soit interne ou externe, la valorisation des données retrouve dans les différents cas de figure un rapport avec l'amélioration de l'efficacité globale de la production – ce qui permet de replacer le développement actuel dans la continuité du développement capitaliste industriel. Cette perspective permet d'appréhender les difficultés de certaines plateformes à atteindre la rentabilité d'une manière plus probante qu'en postulant l'existence d'un travail involontaire de l'internaute, qui serait à l'origine d'une valeur trop facilement capturée par le capital. La collecte de données n'est pas une source de valeur « gratuite », et rien ne dit que leur valorisation puisse effectivement compenser l'effort économique qu'elle requiert – lorsque la collecte de données est l'objectif affiché par l'entreprise (Morozov, 2022).

En fétichisant la valeur des données numériques, l'approche du *digital labor* s'avère finalement incapable de fournir une piste d'explication convaincante à l'absence de rentabilité de certaines plateformes. Les modèles de plateformes restent essentiellement conçus comme des dispositifs disciplinaires, destinés à étendre le travail à tous les temps sociaux, à favoriser la baisse des salaires, et à soutenir l'activité parasite et prédatrice d'extraction de valeur par le capital – dans un stade de l'accumulation en rupture avec le développement industriel précédent.

3. Le technoféodalisme de Cédric Durand : le développement des forces numériques et l'épuisement du capitalisme mature

La dernière contribution que nous passons en revue est celle de C. Durand (2020)⁴⁰. Sous le terme de « technoféodalisme », C. Durand suggère que la monopolisation des technologies de traitement automatique de l'information et de grandes masses de données ferait émerger de puissants organes de coordination de l'économie, les plateformes, qui brisent le ressort de l'économie capitaliste : la loi de la valeur s'exprimant à travers la libre-concurrence des capitaux. Pour le pire, car la dépendance généralisée des capitaux productifs à l'égard des plateformes permet à ces dernières de capter des rentes colossales, nuisant gravement à la dynamique d'investissement, et compensées au sein de chaque entreprise par un durcissement des conditions d'exploitation. Mais aussi pour le mieux : à contrepied de l'approche anti-trust, l'auteur argue en effet que la capacité des plateformes à organiser la production de manière rationnelle tient précisément à leur degré de concentration,

⁴⁰ Cette proposition a donné lieu à un débat suivi et stimulant dans les colonnes de la *New Left Review* : voir notamment la critique de E. Morozov (2022) et les réponses de C. Durand (2022) et C. Rikap (2023).

de sorte que leur démembrement ne conduirait qu'à une perte d'efficacité sociale – et c'est plutôt leur socialisation qui devrait être envisagée⁴¹. La suggestion de l'auteur, selon laquelle ces technologies de pointe seraient incapables de se fondre dans les rapports marchands capitalistes en y soutenant la trajectoire de croissance capitaliste, se présente ainsi comme une variation sur le thème classique de la contradiction entre développement des forces productives et rapports de production capitalistes : « *Les effets utiles les plus puissants du numérique échappent pour une large part à l'économie marchande (...). C'est un des symptômes de fragilité du capitalisme contemporain.* » (Durand, 2020, p. 75). Faute de solder cette contradiction par la socialisation des plateformes et la transition à une économie planifiée, le développement de ces technologies dans le cadre persistant de l'économie marchande provoque des effets morbides, notamment l'essor d'un régime économique rentier et stagnant rappelant, par certains aspects, les caractéristiques du mode de production féodal. Cette perspective reste néanmoins discutable : focalisée sur la forme de la concurrence, perçue comme une condition de la dynamique capitaliste, elle repose également sur une surestimation des propriétés de l'économie de plateforme. Comme les contributions précédentes, l'hypothèse technoféodale conduit alors à une fixation sur les dimensions les plus régressives de l'économie de plateforme, au détriment d'une analyse plus nuancée de leurs rapports avec le tissu productif.

a. L'hypothèse technoféodale

Au point de départ de la proposition technoféodale, on trouve l'idée selon laquelle les technologies de traitement automatique de l'information feraient émerger de puissants organes de coordination de la production : les plateformes numériques, dont les capacités de coordination s'expriment notamment à travers l'organisation de chaînes mondiales de valeur et dans le contrôle des marchés de produits. Sur la base du traitement des données, les plateformes centraliseraient ainsi « *la volonté de produire* » de toute la société. Or, dans un système productif coordonné par ce type d'organes, où « *ce qui est central, ce n'est plus l'incertitude ou l'inconnaissable, mais au contraire, le prédictible* » (Durand, 2020, p. 107), la subsistance d'un système de prix n'a plus vocation à assurer la coordination marchande et déconcentrée de la production, typique du capitalisme : elle correspond à une nouvelle modalité de prélèvement du surplus. Face aux plateformes, en effet, les diverses unités de production se retrouvent dans une situation de forte dépendance. Les prix de vente leur sont imposés par les plateformes et recouvrent alors un système « d'échange inégal », au sein duquel les capitaux productifs transmettraient tout ou partie de leurs profits aux plateformes par l'intermédiaire de ces « prix administrés ». La marginalisation du mode de coordination propre au capitalisme – la concurrence

⁴¹ Au sujet de la perspective de planification et de socialisation associée aux algorithmes, voir C. Durand et R. Keucheyan (2019).

marchande et son expression dans le prix – s’accompagnerait donc d’une transformation des modalités de prélèvement du surplus. Dès lors :

« La spécificité actuelle réside dans des mécanismes de capture [permet] à des capitaux de nourrir leurs profits par prélèvement sur cette masse globale [de plus-value], tout en limitant leur implication directe dans l’exploitation et en se déconnectant des processus productifs. C’est la signification que l’on donne ici à l’idée de rente » (Durand, 2020, p. 210, nous soulignons)

En se valorisant par le prélèvement du profit des entreprises, sans s’investir elles-mêmes dans la production, les plateformes sapent le ressort de l’accumulation capitaliste. D’une main, en effet, elles soustraient aux entreprises les revenus destinés à l’investissement productif, tandis que de l’autre, elles réinvestissent les revenus ainsi prélevés pour étendre leur contrôle sur les sources d’information – principales sources de leur valorisation économique – au détriment de leurs concurrentes, mais sans ouvrir de perspectives à un véritable développement économique. La concurrence entre plateformes, qui ne s’investissent pas dans la production mais captent les profits des firmes tenues dans une relation de dépendance, les pousserait, non au réinvestissement productif du surplus, mais à l’élargissement de leur sphère d’influence. Par conséquent, avec la marginalisation du mode de coordination et du type de prélèvement de surplus propre au capitalisme, s’épuise aussi son rythme de développement spécifique : toutes les structures du mode de production capitaliste sont alors remises en cause.

*« Du point de vue de la dynamique macroéconomique, cela suggère que les investissements dans la protection et l’expansion du contrôle sur la rente numérique prennent le pas sur l’investissement productif. On voit bien le caractère **proprement réactionnaire** du mode de production émergent. » (Durand, 2020, p. 226)*

La figure du travailleur de plateforme apparaît emblématique du double-mouvement de l’économie numérique : forte centralisation des forces de coordination d’un côté, déconcentration productive extrême de l’autre – dont l’entreprise réduite au travailleur individuel représente l’extrémité. Ce double mouvement aboutit à des formes de mise au travail qui combinent l’autonomie et la propriété des producteurs sur leurs moyens de production, d’une part, et d’autre part une forte dépendance aux plateformes qui permet à celle-ci d’imposer un prélèvement de rente – autrement dit, une captation de surplus déliée de tout investissement productif. Dans la situation la plus extrême, ce prélèvement conduit à un transfert de la totalité du profit qui prive les entreprises de la capacité à embaucher et investir, et les encourage parallèlement à compenser cette pénurie de profit par un durcissement des conditions de mise au travail des salariés. De ce point de vue, entreprise paupérisée et salarié « surexploité », prélèvement de rente et surtravail, coïncident dans la figure du travailleur de plateforme, qui semble exprimer au mieux la nature de ces nouveaux rapports de production.

Compte-tenu de la configuration asymétrique entre plateformes et entreprises, qui confère aux premières un rapport de forces disproportionné sur les prix, et rive les secondes à la sphère d'activité dans laquelle elles ont investi leur capital, « *ce qui prend alors le pas, c'est une relation de capture. Dans cette configuration, l'investissement n'est plus orienté vers le développement des forces de production mais des forces de prédation* » (Durand, 2020, p. 210). La structure de cette économie évoque alors « *au-delà d'une simple réminiscence de tel ou tel aspect du féodalisme (...) la logique féodale dans son ensemble* » (Durand, 2020, p. 90), puisqu'on retrouve différents traits considérés comme caractéristiques des rapports de production féodaux : l'autonomie des producteurs, leur propriété des facteurs de production qui limite leur mobilité, une forte polarisation économique, une captation de surplus déliée de l'investissement productif. Cette configuration expliquerait le régime de stagnation économique, d'allure féodale, qui frappe les économies capitalistes avancées. Et c'est ainsi que « *les mutations socio-économiques accélérées qui accompagnent l'essor du numérique n'ont pas donné lieu à une nouvelle jeunesse du capitalisme. Les indices qui s'amoncellent tendent plutôt à indiquer une involution de ce mode de production* » (Durand, 2020, p. 83).

b. Le capitalisme peut-il fonctionner à l'envers ?

Tout en s'appuyant sur l'observation de certains traits du développement économique contemporain, la perspective d'une involution de la dynamique capitaliste trouve sa justification, pour l'essentiel, dans deux conceptions fondamentales. La première associe la dynamique d'accumulation capitaliste à une forme bien spécifique de la concurrence – sapant ainsi la prééminence logique des rapports de production sur les conditions de l'échange. La seconde surinvestit les effets et la spécificité de l'économie numérique pour pouvoir attribuer aux plateformes un statut surplombant de coordinatrices de la production, ce qui conduit à surestimer les conséquences de leur développement sur les formes de constitution et de prélèvement du surplus. Or sur ces deux points, il y a méprise : méprise sur le statut de la concurrence dans la dynamique du développement capitaliste et méprise sur le statut des plateformes au sein des rapports de production et d'échange.

i. La dynamique d'investissement capitaliste : un effet de la concurrence ou des rapports de production ?

L'auteur considère avec raison l'impératif d'investissement comme la marque spécifique du développement capitaliste – et c'est bien le constat de l'enrayement de cette dynamique qui est à l'origine de la thèse d'un abâtardissement des tendances capitalistes par des logiques féodales. Cependant, l'auteur rattache essentiellement cette dynamique d'investissement à l'existence d'une concurrence entre producteurs – et plus précisément, à une forme particulière de cette concurrence : une concurrence sans entrave à la mobilité individuelle des producteurs et des capitaux. C'est parce que la monopolisation et la capture d'actifs rares de production par les plateformes limiteraient la mobilité des producteurs que le numérique « *destabilize*

the condition of « real competition » that is central in the marxian understanding of capital's drive to accumulation » (Durand, 2021, p. 156). Autrement dit :

« La dynamique du capitalisme est animée en son cœur par un impératif d'investissement lié à la concurrence et à la dépendance généralisée au marché. Or l'essor des intangibles bouscule cette logique classique. Les actifs numériques et leurs utilisateurs devenant indissociables, la mobilité des individus et des organisations est entravée. Cet attachement casse la dynamique concurrentielle et offre à ceux qui contrôlent les intangibles une capacité sans pareille de s'approprier la valeur sans véritablement s'engager dans la production. Ce qui prend alors le pas, c'est une relation de capture. Dans cette configuration, l'investissement n'est plus orienté vers le développement des forces de production mais des forces de prédation. » (Durand, 2020, p. 210, nous soulignons)

Cependant il y a méprise sur le statut théorique de la concurrence. Dans la théorie marxiste, l'existence de la concurrence n'est pas déterminante, mais déterminée par la structure des rapports de production capitalistes. La nécessité d'investir et de transformer le procès de travail est en effet dictée par la structure spécifique du rapport de classes, au sein de laquelle l'amélioration de la productivité forme le principal levier d'accroissement du surtravail – nous y reviendrons plus en détail dans la section suivante. Chez Marx⁴², la concurrence est seulement la manière dont cet impératif, qui découle du rapport entre les classes, se manifeste comme une nécessité extérieure et s'impose à chaque capitaliste (Tran, 2003). En rattachant la dynamique d'investissement à la forme de la concurrence, plutôt qu'à la structure du rapport de production capitaliste, l'auteur inverse en fait l'ordre de priorité logique entre rapports de production capitalistes et conditions de circulation du capital et d'échange des marchandises – de sorte que dans sa conception, l'impératif d'investissement apparaît finalement moins lié à la structure du mode de production capitaliste qu'à une forme historique de la concurrence⁴³.

Que la concurrence soit déterminée par la structure interne du capital, c'est ce qui explique la persistance de la dynamique de croissance économique sous des formes historiquement variées de concurrence⁴⁴ puisque, toujours déterminées par les rapports de production capitalistes eux-mêmes, ces diverses formes de concurrence se trouvent en dernier ressort toujours compatibles avec l'impératif d'accumulation. En particulier, loin d'abolir la concurrence, l'émergence des monopoles apparaît à la

⁴² « Les tendances générales et nécessaires du capital sont à distinguer des formes sous lesquelles elles apparaissent. (...) La détermination de la valeur par le temps de travail s'impose comme loi au capitaliste employant des procédés perfectionnés, parce qu'elle le force à vendre ses marchandises au-dessous de leur valeur sociale ; elle s'impose à ses rivaux, comme loi coercitive de la concurrence, en les forçant à adopter le nouveau mode de production. » (Marx, 1969, p. 238)

⁴³ Ce point rappelle, d'une manière renversée, la proposition développée par M. Aglietta (1976) selon laquelle c'est la rupture avec la régulation concurrentielle (sur le marché des biens et du travail) et l'entrée dans une régulation monopoliste de la production et de la main d'œuvre qui permet le véritable déploiement de la dynamique d'investissement capitaliste – autrement entravée par l'absence de prédictibilité et d'articulation de la demande.

⁴⁴ Le même argument explique également la raison pour laquelle la concurrence dans les branches imparfaitement soumises aux rapports de production capitalistes ne donne lieu à aucun développement systématique de la productivité – nous y reviendrons *infra*, au chapitre 5.

fois comme un résultat et comme une forme de la concurrence capitaliste⁴⁵. D'une part, produit de la concentration du capital, le monopole apparaît d'abord comme un résultat de l'exploitation des avantages de la production à grande échelle, résultat conforme au principe de recherche systématique d'une baisse du coût de production des marchandises. D'autre part, avec la centralisation du capital (et accompagné par l'essor de formes institutionnelles adaptées : crédit bancaire, sociétés par action, capital financier ; voir Brenner & Glick, 1991; Hilferding, 1970), le monopole apparaît comme une forme de la concurrence capitaliste capable de réaliser et d'accélérer les transferts de capitaux entre branches, malgré les barrières dressées justement par la concentration du capital et la croissance du niveau des investissements fixes⁴⁶. Les monopoles numériques, qui concentrent efficacement le capital dans des branches soumises à d'importantes économies d'échelle, et soutiennent un effort d'investissement important en raison de la concurrence qui les oppose⁴⁷, apparaissent à ce titre et dans la même veine, comme des résultats et des vecteurs conformes à la dynamique capitaliste – au plan technique comme au plan économique.

ii. Les plateformes numériques : des organes de coordination surplombants ou des échangistes comme les autres ?

L'auteur défend toutefois l'hypothèse d'une différence de nature entre plateformes numériques et monopoles industriels. Tous monopoles qu'ils soient, les cartels industriels se valorisent en effet à l'instar des autres entreprises, par la production et l'échange : leurs rentes, qui résultent de la possibilité d'écouler leurs marchandises à prix d'offre, restent foncièrement limitées par la demande sociale pour ces produits. De plus, cette production s'appuie sur des actifs industriels, coûteux mais reproductibles, de sorte que les barrières à l'investissement qui protègent le monopole ne sont jamais que relatives – un niveau de rentes trop élevé attirant les investissements concurrents, nonobstant les barrières à l'entrée. Pour ces différentes raisons, les rentes de monopoles industriels n'auraient qu'un effet relatif sur la trajectoire d'accumulation. Les monopoles numériques, en revanche, seraient fondés sur la capture d'actifs que l'auteur considère comme absolument rares – les sources originales de données numériques – et dont le contrôle dresse des barrières absolues aux investissements concurrents.

« On voit bien que le digital se distingue des autres moyens de production que sont la terre et le capital industriel. Sa singularité est d'associer la rareté des sites stratégiques de capture des données avec des rendements croissants infinis. Et, comme nous le constaterons, cette

⁴⁵ « Le monopole produit la concurrence, la concurrence produit le monopole. Les monopoleurs se font de la concurrence, les concurrents deviennent monopoleurs. (...) La synthèse est telle que le monopole ne peut se maintenir qu'en passant continuellement par la lutte de la concurrence. » (Marx, 1965, p. 116)

⁴⁶ Notons, à ce titre, que la mobilité des capitaux concerne la mobilité des *investissements* plutôt que celle du capital engagé. Ceci est valable dans le cadre de la concurrence « atomistique » comme de la concurrence « monopoliste ».

⁴⁷ Ainsi, le rachat de *startups* par les grandes plateformes, en ménageant des voies de sortie industrielle aux projets financés par capital-risque, soutiennent le financement de l'innovation – bien que non sans contradictions, comme nous le verrons au chapitre 2.

nouvelle configuration perturbe le processus de compétition réelle qui constitue le moteur du capitalisme. » (Durand, 2020, p. 214)

En outre, les actifs détenus par les monopoles numériques ne serviraient pas la production de biens et de services, mais confèreraient aux plateformes un pouvoir général de *coordination*. Là où le monopole industriel se valoriserait par la vente de marchandises, et donc la dépendance du marché à la production d'un produit particulier, les plateformes s'appuieraient sur la dépendance généralisée des capitaux productifs à leurs instruments de coordination fondés sur le contrôle d'actifs rares de production : par contraste avec le monopole industriel, spécifique et contestable, le pouvoir de la plateforme numérique apparaît donc incontestable et général.

« Because the firms that coordinate the chain allows the other participant to participate in the network and, consequently, to enhance the value and/or volume of their activities, there are in position to reap a disproportionately large share of the enhancement of value created through network cooperation. This is the case because natural monopoly features protect the integrator market power. » (Durand, 2021, p. 158)

Contrairement aux monopoles industriels, les plateformes se valoriseraient ainsi depuis une position extérieure à la production – d'une manière proche de celle par laquelle le rentier tire des revenus de sa propriété foncière. Ceci explique le glissement systématique de l'auteur entre l'identification de rentes de monopoles, d'une part, et d'autre part leur traitement théorique comme s'il s'agissait de rentes foncières⁴⁸. Dans cet esprit, en effet, les rentes captées par les plateformes ne traduisent plus seulement l'existence de déséquilibres concurrentiels, comme le feraient des rentes de monopoles, mais relèvent apparemment d'une recomposition plus structurelle des circuits de captation du surtravail – recomposition par laquelle des organes extérieurs à la production capteraient le surtravail des producteurs tenus dans une relation de dépendance. L'auteur en vient ainsi à théoriser un redoublement de l'extraction de surplus, qui procéderait d'une part de l'exploitation du salarié dans le procès de production (circuit du profit), d'autre part d'un système de prix ménageant les modalités d'un échange inégal forçant les producteurs à céder leur surplus aux plateformes (circuit de la rente).

Cette proposition, au cœur de l'hypothèse techno-féodale, a pour double-effet de vider de sens le concept de petite entreprise comme lieu d'accumulation privée *et* de rejeter la spécificité de l'exploitation salariée comme lieu de constitution du surtravail capitaliste, établissant de fait un continuum entre la situation du salarié et celle de

⁴⁸ Notons que dans la théorie marxiste, chacune de ces catégories se réfère à un problème théorique bien distinct : la rente de monopoles procède de l'existence d'obstacles à la mobilité du capital qui entravent l'égalisation réelle des profits, et la rente foncière de la nécessité d'une propriété et d'une marchandisation du sol dans le processus de formation d'une force de travail « libre », c'est-à-dire privée d'accès direct à la terre et aux moyens de subsistance. Ces deux formes de rentes se distinguent encore de la rente féodale, qui correspond à la forme du surtravail propre à la structure de production féodale.

l'entreprise dépendante⁴⁹. En abolissant la distinction et la hiérarchie entre la constitution du surplus par l'exploitation (constitution de la plus-value), et sa répartition par les circuits de l'échange (avec la possibilité de rentes), cette proposition cesse naturellement de percevoir la rente comme une forme transformée de la plus-value, un simple rapport de distribution soumis à la continuité et à l'intensité du rapport de production capitaliste : elle lui rend le statut dont elle jouissait sous le mode de production féodal, où elle soutenait un rapport de production à part entière. Le développement d'un circuit rentier, susceptible d'excéder et de marginaliser le circuit du profit, pourrait alors conduire à une transformation de la structure économique d'ensemble : « *when appropriation exceeds capitalist exploitation, the system will have mutated* » (Durand, 2022, p. 39).

Les deux propositions qui structurent la thèse technoféodale découlent ainsi du statut, exorbitant et surplombant, d'instance coordinatrice accordé à la plateforme : d'une part, l'idée d'une différence de nature entre monopoles industriels et plateformes numériques, d'autre part l'idée d'un continuum entre salarié et entreprise dépendante. On peut toutefois interroger la légitimité de chacune de ces propositions, dans la mesure où elles se fondent sur une surestimation discutable des propriétés concurrentielles associées à l'économie numérique, et sur une naturalisation du statut des travailleurs qui l'est tout autant.

Commençons par ce dernier point selon lequel le mode de valorisation des plateformes, par la rente, provoquerait un brouillage réel entre exploitation salariée et transfert de surplus par le système de prix, entre division technique (au sein de l'entreprise) et division sociale (entre entreprises) du travail⁵⁰. A l'origine des pratiques d'emploi contestées des plateformes se trouverait ainsi, d'après l'auteur, non seulement le simple opportunisme de la plateforme employeuse (« *dans le fond, la question [du statut des travailleurs] est d'abord celle de la rémunération du travail* » ; Durand, 2020, p. 133), mais encore une véritable ambiguïté : la situation du travailleur de plateforme, par contraste avec celle du salarié subordonné mais de la

⁴⁹ Ces thèses rappellent ainsi les essais de théorisation marxiste de la condition paysanne qui, dans les années 1970, ont introduit la même confusion dans la théorie de l'exploitation en introduisant l'idée d'un prélèvement du surtravail paysan par l'intermédiaire de l'intérêt bancaire et des prix contrôlés par l'industrie agro-alimentaire (Mollard, 1977; Rey, 1973; Servolin, 1972, pour une critique de ces thèses, voir : Tran, 2003). Dans cette théorie de la condition paysanne comme dans la proposition technoféodale, l'autonomie et la propriété du producteur sur ses instruments de production se renversent en conditions de son aliénation : son autonomie, qui fait de l'extension du temps de travail la principale variable d'ajustement face à l'accroissement des prélèvements, la propriété des moyens de production, qui rive le producteur à son emploi. On notera toutefois une importante différence entre les deux propositions. La théorisation de la condition paysanne prend pour objet un travailleur réellement indépendant et s'interroge sur la dégradation de ses conditions de travail – le problème théorique étant d'attribuer cette dégradation à une exploitation par le capital, plutôt qu'à la sanction d'une faible productivité par le système de prix. Inversement, la proposition technoféodale s'interroge sur le statut de travailleurs faussement indépendants, en concluant à une exploitation par l'intermédiaire de la circulation, là où elle relève d'un salaire aux pièces.

⁵⁰ Nous reviendrons plus longuement, dans le chapitre 2 (section 2), sur la confusion entre structure de la firme et structure du marché, régulièrement associée à la notion de marché biface.

même manière que l'entrepreneur dépendant ou que le serf féodal, se caractériserait par l'association entre une autonomie effective dans l'exécution du travail et une dépendance économique totale :

« *Ainsi la production d'un service médié par des dispositifs algorithmiques, même si elle n'implique qu'une subordination très parcellaire, n'exclut pas une relation de dépendance économique totale entre le travail et le capital qui l'exploite. Cette disjonction possible est précisément ce qui singularise le rapport au travail dans le contexte des plateformes de mobilité. Alors que la question de la subordination se trouve au cœur de la relation salariale classique, c'est le rapport de dépendance économique qui est prééminent dans le contexte de l'économie des plateformes.* » (Durand, 2020, p. 119, nous soulignons)

La thématique générale de la « dépendance » contribue toutefois à effacer une distinction, non de degré mais de nature, dans la relation que l'entreprise autonome et le travailleur « faux indépendant » entretiennent respectivement à la plateforme. Dans le premier cas, la dépendance, strictement marchande, est liée au contrôle de tout ou partie des débouchés commerciaux par la plateforme. Dans le second cas, la dépendance est technique au sens où le travailleur ne peut produire de marchandise vendable sans s'insérer dans la production d'un service organisé, ce qui suppose la coopération d'un grand nombre de travailleurs et la subordination de chacun à une direction autoritaire et hétéronome de son activité⁵¹. Cette seconde situation est pourtant particulièrement nette dans le cas des plateformes de livraison, où le service produit par la plateforme est un service complexe vendu à deux catégories de clients – le restaurant et le consommateur – qu'aucun coursier isolé ne serait en mesure de produire, et dont la production suppose nécessairement, non pas le passage par une « place de marché » numérique, mais la soumission du coursier à toute une série de directives formulées par l'algorithme et qui organisent concrètement son activité : position géographique, acceptation des courses proposées, obéissance à la trajectoire GPS, etc (cf. *infra*, chapitre suivant). Dans ce cas, la plateforme ne se contente pas de réaliser une intermédiation commerciale : elle achète l'usage de la force de travail du travailleur, qu'elle sera en mesure d'exploiter *dans son propre procès de production*. L'idée d'une subordination « très parcellaire » du travailleur, tout en accordant du crédit au narratif des plateformes qui se présentent effectivement comme de simples intermédiaires marchands (nous y reviendrons au chapitre suivant), rend ainsi bien peu justice au degré élevé de contrôle du travail que la plateforme assure *via* l'algorithme (Lemozy, 2018; Sauviat, 2019). De sorte que l'effacement apparent de la direction capitaliste dans le travail de plateforme, loin de signaler le recouvrement

⁵¹ « *Malgré les nombreuses analogies et les rapports qui existent entre la division du travail dans la société et la division du travail dans l'atelier, il y a cependant entre elles une différence, non pas de degré, mais d'essence. (...) qu'est-ce qui constitue le rapport entre les travaux indépendants de l'éleveur de bétail, du tanneur et du cordonnier ? C'est que leurs produits respectifs sont des marchandises. Et qu'est-ce qui caractérise au contraire la division manufacturière du travail ? C'est que les travailleurs parcellaires ne produisent pas de marchandises. Ce n'est que leur produit collectif qui devient marchandise. L'intermédiaire des travaux indépendants dans la société c'est l'achat-vente de leurs produits ; le rapport d'ensemble des travaux partiels de la manufacture a pour condition la vente de différentes forces de travail à un même capitaliste qui les emploie comme force de travail collective.* » (Marx, 1969, p. 262)

d'une certaine autonomie par le travailleur, est au contraire rendue possible par le renforcement de l'hétéronomie, de la subordination technique du travailleur, dans le procès de travail organisé par l'algorithme. On pourra constater le contraste entre cette forme de dépendance aux plateformes et celles des *dark kitchens*, qui sont des entreprises de restauration (le plus souvent des TPE) écoulant exclusivement leur production par l'intermédiaire des plateformes : dans ce cas, il y a bien dépendance totale de ces entreprises capitalistes à la plateforme, sans que cela ne se traduise par aucune perte d'autonomie dans l'organisation interne de la production. Cette situation de dépendance totale n'entraîne pas non plus la disparition du profit d'entreprise : ces entreprises, qui produisent des marchandises dans le seul objectif de réaliser un profit, cesseraient de le faire aussitôt que les plateformes élèveraient les commissions à un niveau qui menacerait leur propre rentabilité⁵² (cf. *infra*, chapitre 4). L'idée selon laquelle l'économie de plateformes, en raison de la dépendance généralisée et d'un prélèvement rentier du surtravail, aboutirait à une disparition de la situation spécifique du salarié, est donc fortement discutable.

L'idée d'une différence de nature entre monopole industriel et plateforme numérique, fondée sur l'analyse des propriétés spécifiques des actifs et des structures de marchés numériques, l'est tout autant. A l'origine de cette proposition (comme du glissement entre rentes de monopole et rente foncière) se trouve l'idée d'une rareté absolue des sources de données originales, opposant des barrières absolues à la concurrence des capitaux et transformant en jeu à somme nulle la concurrence des monopoles numériques pour le contrôle de ces actifs. Au premier abord, cette idée apparaît bien curieuse : les données n'existent en effet qu'une fois captées, à travers l'usage d'instruments qui sont des produits du travail humain parfaitement reproductibles (terminaux, applications, y compris les services « gratuits » offerts aux usagers, comme nous l'avons relevé plus haut), de sorte qu'on comprend mal d'où viendraient ces barrières absolues aux investissements concurrents. L'idée d'une rareté des données semble en fait justifiée par l'extrapolation de deux propriétés de l'économie numérique : des rendements d'échelle croissants du côté de l'offre, des rendements croissants d'adoption du côté de la demande (Arthur, 1989). Les premiers sont liés à l'importance des coûts fixes et à des coûts variables limités, situation dans laquelle la production de l'ensemble des quantités demandées par une seule entreprise constitue la configuration de marché optimale (Baumol et al., 1977). L'existence de synergies numériques renforcerait cet effet, puisque « *l'addition de nouvelles sources de données augmente davantage les effets utiles que si cette nouvelle source était utilisée isolément.* » (Durand, 2020, p. 213) La seconde est associée aux boucles de rétroaction qui lient les usagers d'une même technologie, et font que l'utilité d'une technologie pour chaque utilisateur croît avec l'extension de sa consommation par les

⁵² La pénurie de plus-value des entreprises artisanales s'explique également d'une autre manière que par l'existence d'un système « d'échange inégal ». Nous reviendrons sur les implications de la participation de ces entreprises au système des échanges capitalistes dans le chapitre 5 de cette thèse, à travers le cas des entreprises artisanales du secteur de la restauration.

autres, provoquant ainsi une certaine inertie des usages : « *La difficulté de renoncer à la suite Microsoft Office, alors même que des alternatives performantes et gratuites existent, est le revers de la médaille des complémentarités de réseau qui nous lient les uns aux autres* » (Durand, 2020, p. 128). Ces deux propriétés établissent les conditions d'un « monopole naturel », autrement dit une situation dans laquelle la production d'une marchandise gagne en efficacité et sa consommation en utilité lorsqu'une seule entreprise assure sa production. Les conséquences pratiques de cette situation restent toutefois largement surestimées par l'auteur. D'une part, ces conditions ne débouchent pas nécessairement sur un monopole de fait : le fait que la production par une seule entreprise soit la configuration de marché optimale n'empêche en effet nullement deux entreprises (voire plus) de fournir les consommateurs à un prix qui permette à chacune de couvrir leurs coûts de production (Baumol et al., 1977; Carlton & Perloff, 1998). Le passage « naturel » des conditions d'un monopole naturel à la réalisation d'un monopole de fait suppose en fait une situation beaucoup plus restrictive, dans laquelle les prix pratiqués par l'entreprise en place couvrent effectivement ses coûts tout en empêchant effectivement l'entrée profitable d'un concurrent (Baumol & Willig, 1981). Or, la plupart des marchés numériques ne se trouvent pas dans cette situation et restent ainsi durablement structurés par des oligopoles (Evans & Schmalensee, 2017). D'autre part, l'existence d'un monopole effectif sur le marché n'empêche pas la concurrence *pour* le marché, c'est-à-dire une situation dans laquelle la perspective (même virtuelle) de l'entrée d'un concurrent permet d'assurer une certaine discipline de prix et le maintien d'une contrainte à l'efficacité productive de la part du monopoleur. Dans ce cas, les rendements croissants d'adoption qui sont effectivement une source d'entropie dans les choix des consommateurs et une source d'inertie des positions concurrentielles, peuvent aussi s'avérer à l'origine de retournement brutaux de position concurrentielle – comme l'illustrent les formes de concurrence entre réseaux sociaux (Bacache-Beauvallet & Bourreau, 2022). Enfin, s'il est vrai que les pratiques de rachats de concurrents (tels qu'elles se trouvent, par exemple, généralisées dans la concurrence entre réseaux sociaux) peuvent limiter l'intensité de la concurrence, encore faut-il ne pas se méprendre sur le marché qui fait véritablement l'objet d'une concurrence entre les entreprises : l'organisation d'un réseau social ne constitue, par exemple, qu'une manière de collecter des données nécessaire à l'organisation de l'activité publicitaire qui est à la source de la valorisation des entreprises. Or, dans ce domaine, les entreprises qui animent des réseaux sociaux entrent en concurrence avec d'autres opérateurs qui mobilisent des sources alternatives de données et emploient différents canaux de diffusion. Les données peuvent ainsi être considérées comme le produit d'investissements, généralement coûteux mais reproductibles, qui forment une matière première pour la production de marchandises (biens et services, à destination des entreprises et des particuliers) dans laquelle, sous des modalités diverses, les firmes continuent de se concurrencer.

Par conséquent, aussi bien au niveau du capital, du fait d'investissements (lourds) dans des actifs reproductibles, qu'au niveau du travail, par leur direction d'un procès de travail organisé, les plateformes peuvent être considérées comme des firmes capitalistes classiques, dont l'activité débouche sur la production de marchandises (biens et services), et dont la valorisation emprunte (avec plus ou moins de succès) les circuits de valorisation habituels du capital industriel et commercial⁵³. De ce point de vue, les profits supérieurs à la moyenne peuvent parfaitement être expliqués sur la base de leur position concurrentielle et par leur niveau de productivité – autrement dit, par référence aux modalités classiques d'explication du profit des firmes. A ce titre, il est tout à fait possible d'analyser la constitution de monopoles bien réels sans pour autant conférer à leur existence de conséquences générales sur la nature et la trajectoire de l'accumulation. Pourquoi l'auteur a-t-il privilégié une piste d'interprétation nettement moins directe, imposant un détour théoriquement coûteux par le mode de production féodal ? Une telle orientation peut s'expliquer par la volonté d'éclaircir la stagnation des indicateurs de croissance et de productivité, paradoxale dans un contexte de transformation technologique, et que semblent encourager les dimensions les plus manifestes et spectaculaires de l'économie de plateformes : déconcentration productive, orientation vers les innovations de produit et non de procédés, stagnation ou baisse des salaires réels, compensation de l'amélioration de la productivité industrielle par le gonflement d'une économie de service faiblement productive, etc. (Smith, 2020). Fallait-il pour autant systématiser ces dimensions ouvertement régressives comme si elles étaient intrinsèquement liées à l'usage capitaliste et privé des technologies de traitement de l'information, plutôt que comme le résultat ponctuel d'une conjoncture économique, révélatrice d'un certain état du rapport entre les classes – mais aussi d'une perte de centralité des économies occidentales au profit d'autres pôles d'accumulation ? Il semble que, dans la tradition du « marxisme des limites »⁵⁴, l'auteur ait été tenté d'analyser les plateformes comme l'expression d'une tendance irrémédiable à l'épuisement du capitalisme. La focalisation sur les propriétés les plus régressives et prédatrices de l'économie numérique apparaît alors comme le prix à payer pour renouveler la tentation de découvrir, au sein même des mécanismes économiques du capital, un mouvement entraînant l'épuisement définitif de sa dynamique historique – dans la veine luxembourgistes de l'alternative « socialisme ou barbarie ».

⁵³ A ce titre, la définition du contenu de l'activité de coordination économique – « *indiquer le bon produit, au meilleur prix, et le mettre à disposition au bon endroit, au bon moment* » (Durand, 2020, p. 92) – renvoie aux fonctions habituellement dévolues aux activités logiques et aux capitaux commerciaux.

⁵⁴ Sous ce terme, on désigne une série de travaux marxistes qui se focalisent sur l'existence de contradictions absolues au sein même des mécanismes économiques capitalistes. Ces contradictions doivent provoquer un effondrement final ou un épuisement historique du capitalisme : baisse tendancielle du taux de profit, insuffisance de la demande, disproportion entre secteurs de production, épuisement de la dynamique concurrentielle, limites géographiques. On peut y rattacher, parmi les auteurs les mieux connus, les travaux de R. Luxembourg (2019/1913), P. Mattick (1976), H. Grossmann (1965), P. Baran et P. Sweezy (1968), D. Harvey (Harvey, 1984).

4. L'économie numérique : régression (proto-)manufacturière ou extension du mouvement d'industrialisation ?

Chacune des trois propositions que nous venons de présenter explore un ressort essentiel à la compréhension de l'économie des plateformes de travail : la proposition régulationniste, en mettant l'accent sur le contexte spéculatif à l'origine du développement de ces modèles instables et peu performants ; la proposition de A. Casilli en soulignant leur rôle dans le développement de l'automatisation et l'approfondissement de la division sociale du travail ; la proposition de C. Durand en soulevant le relâchement de la discipline d'investissement, non sans lien (en particulier en Europe) avec le musellement des politiques industrielles étatiques, et avec pour conséquence la stagnation de la productivité.

Dans ces trois propositions, cependant, l'identification de ces dimensions sert une montée en généralité contestable au sein de laquelle les plateformes apparaissent tantôt comme des signes, tantôt comme des vecteurs, d'une rupture avec la trajectoire d'accumulation antérieure et de l'entrée dans un stade de stagnation économique. De toutes ces approches, ce qui est finalement écarté, c'est l'idée d'une contribution des plateformes au développement de la productivité du travail, qui permettrait de les réinscrire dans la continuité du développement capitaliste. Comment expliquer que les plateformes de travail aient pu être si unilatéralement considérées comme la marque d'une rupture et d'une régression dans la trajectoire du capital plutôt que comme un prolongement normal de ses tendances à la soumission de nouvelles branches d'activité – qui s'accompagne, de manière quasi-systématique, de phénomènes socialement morbides (paupérisation, déclassement, durcissement des conditions de l'exploitation) ? Notre hypothèse est que cette lecture dépend d'une sous-théorisation des rapports de production capitaliste, qui se manifeste en définitive par une inversion logique : dans ces différentes approches, ce ne sont plus les rapports de production qui orientent les phénomènes économiques, mais inversement, les phénomènes économiques qui modèlent les rapports de production et les trajectoires de croissance qui leur sont associées. De là découle la tentation de se demander ce que des phénomènes émergents et *a priori* atypiques, telles les plateformes de travail ou plus généralement l'économie numérique, sont susceptibles de changer au capitalisme – ce qui ne peut manquer d'entraîner une focalisation sur certains traits de ces modèles. Cette perspective engendre ainsi une compréhension partielle et insatisfaisante de ces objets, unilatéralement rapportés à leurs dimensions les plus régressives, au détriment de l'analyse de transformations plus discrètes, mais probablement plus durables, suscitées par leur développement. Dans cette dernière section, nous proposons au contraire de prendre au sérieux les contraintes imposées aux plateformes par leur inscription dans le mode de production capitaliste, et qui en expliquent aussi bien les limites que les perspectives.

a. Théorie et méthodologie de la régression

Les trois contributions que nous avons présentées déploient une lecture systématiquement régressive de l'économie de plateforme, dont le développement apparaît comme un facteur de stagnation économique et de paupérisation des travailleurs. Ces lectures interprètent donc la conjoncture économique actuelle (atonie de la croissance et de la productivité, stratégies de profit court-termistes et spéculatives, accroissement des inégalités, durcissement des conditions de mise au travail), non comme une situation temporaire, mais comme un résultat structurel et durable associé au développement de l'économie numérique et des technologies qui l'accompagnent. Pourquoi ? Notre hypothèse est que cette orientation découle d'une sous-théorisation des rapports de production capitalistes – qui prend une forme différente pour les propositions régulationnistes et post-opéraïstes d'une part et pour la proposition technoféodale d'autre part, mais aboutit dans les deux cas à un résultat analogue.

On l'a dit, les auteurs régulationnistes, tout comme A. Casilli, analysent le rapport de production capitaliste avant tout d'une manière politique : pour eux, le rapport d'exploitation capitaliste apparaît essentiellement sous sa dimension de lutte pour la répartition du produit social, tandis que la dimension qui le lie à l'amélioration de la productivité apparaît par contraste, soit négligée, soit sous-déterminée. Ce point, nous l'avons relevé, apparaît clairement dans la position de S. Marglin (1974) mobilisée par M. Montalban et al., selon laquelle la lutte entre ouvriers et capitalistes a pour principal enjeu la préservation ou la contestation du contrôle capitaliste, et non l'amélioration de l'efficacité productive. Les opéraïstes, eux aussi, revendiquaient une approche clairement politique du développement économique, « le point de vue ouvrier », qui leur permettait de critiquer l'économicisme et l'alignement sur les intérêts industriels du marxisme officiel. Mais cette conception sera nettement radicalisée par les courants post-opéraïstes qui analyseront l'exploitation comme un rapport essentiellement politique opposant la classe dominante aux groupes dominés, et substitueront à l'idée de centralité ouvrière le concept générique de « multitude » (des précaires) (Hardt & Negri, 2011). Quoi qu'il en soit, pour les deux courants qui emprunteront ces développements, TR2 et post-opéraïsme, la situation du salarié se rapportera essentiellement à la domination politique et marchande du capital, et l'exploitation à la dépossession du travailleur de son produit. Mais ce qui disparaît parallèlement, c'est la conception « économique » de la force de travail comme une marchandise que le capitaliste s'efforce de dévaloriser, en dévalorisant les marchandises qui assurent la reproduction du travailleur, autrement dit en améliorant la productivité du travail (Tran, 2003). Or, dès lors qu'on fait abstraction de cette dimension, l'amélioration de la productivité ne peut plus être conçue comme le résultat d'une logique interne et systématique du rapport capitaliste : elle devient un résultat ponctuellement arraché au capitaliste par l'intervention de l'Etat ou par une certaine organisation du mouvement ouvrier – elle apparaît, en tout cas, comme

un résultat historiquement contingent et suspendu à une configuration favorable. C'est ainsi que, faute de les rattacher à une logique interne du capitalisme, ces auteurs investissent d'autres instances pour expliquer les trajectoires de croissance économique et de dynamisme de la productivité : les formes de la production, de la concurrence, de l'organisation ouvrière, etc. – des instances dont la variation, empiriquement repérable, donne lieu à une périodisation du capitalisme⁵⁵ (par ailleurs remarquablement parallèle entre opéraïsme et régulation⁵⁶). Par conséquent, l'amélioration systématique de la productivité cesse d'être associée au mode de production capitaliste dans son ensemble et devient une tendance propre à certaines périodes de son histoire, à certains arrangements institutionnels – périodes dont l'identification résulte d'un repérage empirique qui, pour les deux courants, s'articule à l'investigation de procès de travail caractéristiques : la chaîne de montage fordiste, le procès de travail toyotiste, etc. On comprend, alors, que quitte à en omettre certaines dimensions, le repérage des caractéristiques de l'économie de plateforme les plus ouvertement en rupture avec les instances du « fordisme » aient été opportunément mises au service de l'identification d'une nouvelle période du capitalisme.

La proposition de C. Durand, quoique différente, aboutit à un résultat similaire. En première analyse, l'auteur défend une conceptualisation rigoureuse des rapports de production capitalistes empruntée à R. Brenner (1990) et à E. Balibar (1968)⁵⁷, et leur associe une dynamique économique spécifique, résultant de la tendance systématique à accroître la productivité du travail. Cependant, au contraire de ces deux auteurs qui caractérisent le mode de production capitaliste sur la base d'une structure *totalisante*, se substituant définitivement à la structure féodale, et *invariante*, donnant lieu à un développement *orienté et irréversible*, C. Durand semble relativiser la coupure associée à l'émergence des rapports de production capitalistes et leur constitution en un mode de production spécifique. Tout se passe en fait comme si l'auteur n'envisageait pas la substitution d'un mode de production par l'autre, mais

⁵⁵ Dès 1986, R. Boyer, un des chefs de file de la théorie de la régulation, pouvait écrire : « [La définition du mode de production] est tellement générale qu'elle ne peut pas être confrontée immédiatement aux sociétés existantes, car il serait exceptionnel qu'un mode de production pur représente la totalité des rapports sociaux constitutifs d'une formation sociale. » (Boyer, 1986, p. 43)

⁵⁶ Dans les deux cas, la périodisation s'articule autour de l'identification d'un premier mode de développement peu dynamique au XIX^e siècle (extensif, ou associé à la « subsomption formelle »), d'un second mode de développement, intermédiaire, au tournant du XX^e siècle, puis d'un troisième mode de développement après-guerre marqué par l'arrimage des normes de consommation à la dynamique de la production (fordisme, ou apogée de la « subsomption réelle »).

⁵⁷ Dans ce texte, la méthode de E. Balibar consiste à identifier la structure de relations minimale dont la variation suffit à caractériser les différents modes de production. Il identifie trois éléments (le travailleur, les moyens de production, et le non-travailleur s'appropriant le surtravail), liés par deux relations : une relation économique, de séparation ou propriété avec les moyens de production, une relation technique, la capacité à mettre directement en œuvre les moyens de production sociaux. Le mode de production capitaliste se caractérise alors par la double-séparation, économique et technique, perte de propriété et perte d'autonomie, du producteur sur les moyens de production – qui va de pair avec la constitution duale du procès de production capitaliste comme procès de travail et procès de mise en valeur (cf. *infra*, chapitre 5). R. Brenner procédera de manière globalement similaire, en restant néanmoins focalisé sur les rapports de propriété et l'idée d'une dépendance générale au marché.

la simple marginalisation de la logique féodale par la logique capitaliste, donnant lieu à une coexistence hiérarchisée (mais réversible !) entre ces deux logiques. Ce point transparaît dans la spécification faible du concept de « rente », que l'auteur associe à la logique féodale – là où Marx, soulignant la « dissolution » de tous les rapports féodaux par l'émergence du capitalisme, lui prêtait un changement de nature beaucoup plus radical : forme directe du surplus sous la féodalité, la rente foncière n'est plus sous le capital qu'un rapport de distribution, subordonné à la production de plus-value, et par conséquent tributaire de la poursuite et de l'intensité de l'exploitation capitaliste⁵⁸. Alors que l'idée de substitution d'une structure par une autre exclut toute perspective d'involution du rapport capitaliste, la proposition technoféodale suggère au contraire une possible résurgence de la logique féodale (jamais véritablement éliminée) dès lors que disparaissent les conditions historiques qui favorisaient l'expression de la logique capitaliste – en particulier, un certain type de dépendance au marché, une certaine structure de la concurrence, dans lesquelles l'auteur localise l'origine de la dynamique économique du capitalisme⁵⁹.

L'objectif ici n'est pas de s'étendre sur le fond, théorique ou méthodologique, de ces propositions, mais simplement de remarquer que, de manière symétrique, ces deux options relativisent la pertinence de l'unité de périodisation par laquelle Marx décrit la mutation des lois de mouvement qui régissent le développement des sociétés humaines : la catégorie de mode de production. Dans le premier cas, la préférence des auteurs pour une périodisation « interne » au capitalisme, tributaire d'instances moins générales que les rapports de production, vide ce dernier de sa substance et conduit à en relativiser la spécificité : le mode de production capitaliste, dès lors, ne se distingue plus des modes de production antérieurs que par les classes qu'il oppose – bourgeois et prolétaire, plutôt qu'« *homme libre et esclave, patricien et plébéien, baron et serf, maître de jurande et compagnon, en un mot : oppresseurs et opprimés* » (Marx, 1965, p. 161), mais non par la dynamique économique qu'il suscite, pourtant propre à la production bourgeoise. Dans le second cas, c'est la coupure « externe » qui est atténuée, puisque le rythme de développement n'apparaît plus que comme le résultat (contingent) d'une hiérarchie variable et réversible entre différents rapports de production, entre différentes logiques (celle de la rente, du profit), qui continuent de coexister. L'une ou l'autre des options laissent donc ouverte la possibilité d'un stade où l'exploitation salariée, quoique généralisée, n'est plus accompagnée par un mouvement systématique de développement de la productivité – et où les rapports de production capitalistes perdent par conséquent tout lien, interne, intime et

⁵⁸ « Dès que le fermier capitaliste commence à s'interposer entre le propriétaire foncier et l'agriculteur exploitant, tous les rapports qui s'étaient constitués au sein de l'ancien mode de production se dissolvent. (...) Le changement qui en résulte n'affecte pas seulement la forme réelle et accidentelle de la rente, comme dans les cas précédents, mais sa nature même. » (Marx, 2008, p. 1971)

⁵⁹ La même approche est d'ailleurs également à l'origine de l'idée que la planification, parce qu'elle romprait avec la logique de coordination par le marché, serait naturellement contradictoire avec le fonctionnement capitaliste et pourrait ouvrir une voie technique (mais non politique) vers le socialisme.

nécessaire, avec le développement des forces productives : bref, la possibilité d'un capitalisme sans croissance ni développement des forces productives.

On comprend que, dans l'un et l'autre cas, le concept de « rapport de production » perde le rôle déterminant qu'il avait dans la pensée de Marx : ces différentes approches suggèrent une inversion dans laquelle ce ne sont plus les rapports de production (et les lois de développement qu'ils produisent) qui déterminent la forme et les limites des phénomènes économiques, sociaux, techniques, mais où, au contraire, ce sont ces phénomènes eux-mêmes qui deviennent susceptible de transformer la nature des rapports de production et les tendances du développement économique – suscitant la question : « *qu'est-ce que le capitalisme et le numérique se font l'un à l'autre?* » (Durand, 2020, p. 12). On comprend alors la tentation de conférer une portée générale et significative à l'économie de plateforme en insistant sur les dimensions les plus atypiques de cette économie – en particulier, son recours à des procès de travail externalisés et son mode de valorisation essentiellement spéculatif, mercantile ou rentier. Mais au risque d'en produire une connaissance simplificatrice et partielle : car cette proposition s'expose à figer les modèles de plateformes autour de leurs dimensions les plus régressives en sous-estimant aussi bien les limites (économiques, sectorielle) que rencontrent ces modèles que leur labilité et la nécessité de leur adaptation aux contraintes qui résultent de ce mode de production.

Ces difficultés se lisent dans les paradoxes que soulèvent chacune de ces lectures du phénomène de plateforme. En effet, comment expliquer la limitation sectorielle, pourtant très nette, du développement des plateformes de travail si celles-ci répondent parfaitement à la préférence capitaliste pour le contrôle et entrent en cohérence avec le cadre macro-économique ? Comment expliquer que le *digital labor*, sous-payé voire gratuit, et d'une importance manifestement cruciale du point de vue du développement capitaliste, ne se traduise pas par des profits dans les entreprises qui sont supposées être à la pointe de son exploitation ? Enfin, comment expliquer que les plateformes de travail, qui coordonnent les indépendants les plus paupérisés et les moins susceptibles d'opposer une résistance à leur domination, et qui ne détiennent par ailleurs que des actifs limités, ne tirent aucun profit de leur position surplombante de coordination ? A ces limites, on peut reconnaître que les mutations les plus spectaculaires associées à l'essor de ces plateformes, comme le recours systématique à un travail externalisé et dispersé assuré par de soi-disant travailleurs indépendants, ne suffisent pas à les exonérer d'un impératif invariablement capitaliste : la nécessité de mettre en œuvre le travail humain avec un degré d'efficacité suffisant pour être en mesure d'en dégager un profit. Les transformations économiques ou sociales engagées par ces plateformes, aussi spectaculaires soient-elles, ne deviennent nécessaires et généralisables qu'à condition de contribuer effectivement à une amélioration de l'efficacité productive. Faute de quoi, privées de profit, les plateformes ne pourraient qu'échouer à inscrire leur existence dans la durée. Aussi, pour se faire une idée de la portée réelle des phénomènes associés aux

plateformes de travail, et envisager leur développement, il est nécessaire de ne pas négliger cette dimension économique, productive, et de réinsérer l'analyse des plateformes dans une conception forte des rapports de production capitalistes – selon laquelle ce sont les impératifs associés à ce mode de production qui déterminent les limites et le potentiel des techniques nouvelles, des innovations organisationnelles et des firmes qui les déploient.

b. Les plateformes de travail dans le mouvement d'industrialisation

Ce sont des rapports de production capitalistes, de l'identification des contraintes qu'ils imposent aux capitaux particuliers et des tendances économiques qui en découlent, qu'il nous faut donc repartir pour saisir les limites, économiques et sectorielles, que rencontrent les plateformes, et la portée réelle de leur développement.

i. Le rapport capitaliste comme forme spécifique du rapport d'exploitation

On peut définir le rapport capitaliste de manière minimale, mais spécifique, comme un rapport d'exploitation fondé sur la propriété privée des moyens de production, ce qui suppose une rupture du lien qui unissait auparavant le travailleur à ses moyens de travail et lui donnait un accès direct à ses moyens de subsistance. La forme même de ce rapport engendre des contraintes sur chacun des agents qui y participent : d'une part, en le privant d'accès direct à ses moyens de subsistance, ce rapport contraint le travailleur à vendre sa force de travail au capitaliste pour survivre ; d'autre part, parce que c'est la propriété des moyens de production qui détermine désormais la capacité des membres de la classe dominante à extraire le surtravail et à maintenir leur position, ce rapport contraint également le capitaliste à accumuler. Vendre sa force de travail et accumuler deviennent une question de vie ou de mort pour chacun des agents impliqués dans ce rapport, qui s'auto-entretient : la vente et la revente de sa force de travail privent systématiquement le travailleur du surplus, et le contraignent à renouveler sans cesse la vente de sa force de travail ; tandis que l'accumulation renforce continuellement la capacité du capitaliste à s'approprier le surtravail d'autrui – situation dont Marx rendait compte par la métaphore du « double-moulinet », rejetant systématiquement le travailleur et le capitaliste dans leurs rôles respectifs de vendeur et d'acheteur de la force de travail.

Dans ce rapport de production, l'exploitation prend un caractère impersonnel et général. D'une part, le travailleur n'est pas rivié à un moyen de production particulier mais dépend de la classe capitaliste dans son ensemble, qui exerce collectivement le monopole sur les moyens de production et de subsistance. Contraint de vendre sa force de travail, le travailleur est aussi formellement libre de choisir celui à qui il la vendra. D'autre part, le capitaliste n'exerce sa domination ni sur un espace étroitement délimité, ni sur un travailleur doté de savoir-faire particuliers, mais sur la classe des travailleurs en général. Contraint d'accumuler, le capitaliste est libre

d'investir la sphère d'activité de son choix. Le caractère impersonnel et général du rapport d'exploitation, qui permet cette liberté formelle et la mobilité des agents, se manifeste sous la forme de la valeur que prend le produit social. Sous le régime de la valeur, l'exploitation s'affirme non par des relations de dépendance personnelles entre agents, mais par la dépendance des travailleurs au marché (Brenner, 1990), et non comme le résultat de la force brute mais sous l'effet de la contrainte économique. « *Le rapport capitaliste de production se spécifie, non par sa nature de rapport de classe, mais par la forme qu'y prend le rapport de classe : par ce fait que le rapport de classe se trouve défini en termes de valeur* » (Tran, 2003, p. 257, tome 1). Dès lors, sous le rapport capitaliste, le rapport général d'exploitation (l'extorsion de surtravail) est spécifié en valeur : le produit du travail s'exprime dans la valeur globale des marchandises, la part de ce produit directement consommée par les travailleurs prend la forme du salaire, et le surproduit, le surtravail, prend la forme de la plus-value, qui est l'écart en valeur entre le salaire et la valeur des marchandises produites au cours d'une période de travail.

Compte-tenu de la contrainte qui le pousse à accumuler, le capitaliste cherche constamment à accroître le surtravail. Dans la configuration marchande du mode de production capitaliste, la réalisation de cette aspiration repose sur deux mécanismes – qui coexistent constamment (nous y reviendrons au chapitre 5). Premièrement : l'augmentation de la quantité de travail, par l'allongement de sa durée et l'accroissement du nombre des salariés, qui produit ce que Marx appelle « plus-value absolue ». La plus-value augmente ici en raison de l'augmentation de la valeur totale produite. Deuxièmement : la baisse relative de la part des salaires dans la valeur produite, qui donne lieu à ce que Marx appelle « plus-value relative ». Ce second procédé dépend de l'amélioration de la productivité : la baisse générale de la valeur des marchandises qui résulte d'une amélioration de la productivité permet d'abaisser la valeur du panier de consommation ouvrier, et le salaire destiné à l'achat de ces marchandises peut alors représenter une fraction relativement réduite de la valeur globale. Notons toutefois que la plus-value relative, qui exige l'amélioration systématique et généralisée de l'efficacité productive, n'en est en rien le résultat mécanique : elle suppose en effet que ces améliorations se réalisent sous des modalités qui permettent au capitaliste de maintenir son contrôle sur le procès de travail, et d'empêcher ainsi que l'amélioration de l'efficacité productive ne se convertissent en baisse de l'intensité, du temps de travail, ou en hausse des salaires.

Alors que toutes les sociétés de classes reposent sur la paupérisation des producteurs et la pression à l'allongement de leur journée de travail, seuls les rapports de production capitalistes systématisent l'amélioration de la productivité comme levier d'extension du surtravail. Une telle systématisation suppose en effet une configuration fort spécifique : d'une part que la force de travail « libre » se reproduise par l'achat de marchandises, d'autre part que l'impératif d'accumulation, de maximisation du surtravail, s'impose à l'employeur de cette force de travail – situation

qui découle de la structure de l'exploitation capitaliste (et non de la base technique de la production ou des formes de la concurrence). Or, alors que l'allongement de la durée du travail se heurte à des limites physiologiques, sociales et légales, l'amélioration de l'efficacité productive devient un ressort essentiel d'accroissement du surtravail. Ainsi, c'est de la structure spécifique du rapport de production capitaliste que découle l'impératif d'amélioration de l'efficacité productive, qui provoque la trajectoire spécifique du développement capitaliste. Et ni cet impératif, ni cette trajectoire ne se transforment tant que persiste la structure fondamentale de ce rapport : « *La nature du capital reste toujours la même, que ses formes soient à peine ébauchées ou développées complètement.* » (Marx, 1965, p. 820).

ii. Le mouvement d'industrialisation

La trajectoire de croissance économique et d'amélioration de la productivité suscitée par la tendance capitaliste à l'accumulation s'appuie sur la transformation des différents procès de production qui composent le tissu productif – transformation dont nous rendrons compte, dans ce travail, sous le terme d'industrialisation.

Par industrialisation, nous désignons ici les transformations du procès de production qui rompent avec les formes de production préexistantes (paysannerie, artisanat, autoproduction, etc.) pour introduire dans chaque branche, autrement dit dans chaque type de production, une manière de produire adéquate à l'objectif d'accumulation de la plus-value. L'industrialisation est un processus double, qui passe d'une part par la transformation des rapports de propriété, dont l'enjeu est de séparer le producteur immédiat de la propriété des moyens de production et de transférer celle-ci à un capitaliste soumis à l'impératif d'accumulation, et d'autre part par la transformation de l'organisation matérielle de la production, qui vise à en élever systématiquement la productivité. Ainsi défini, le mouvement d'industrialisation confère à chaque procès de production une forme adéquate à la production et à l'accumulation de plus-value.

Le mouvement d'industrialisation n'est pas homogène : il affecte chaque branche d'activité avec une temporalité et un rythme propre, préservant une forte hétérogénéité au sein du tissu productif. Il en va ainsi, d'une part en raison du fait que la possibilité de dégager une plus-value suffisante d'un procès de travail suppose parfois le développement de techniques de production, dont la mise au point procède de l'industrialisation préalable d'autres branches ; d'autre part en raison du fait que le développement capitaliste reproduit lui-même, en amont ou en aval de la production capitaliste, les conditions du développement de nouvelles activités sous une forme artisanale ou sous forme d'autoproduction. Quoi qu'il en soit, dès lors que l'on considère cette hétérogénéité comme nécessaire, il n'existe pas de procès de travail qui serait susceptible d'exprimer, à un moment t , ce que serait le « stade de développement » du capitalisme dans son ensemble – vis-à-vis duquel on identifierait des branches « retardataires » ou « avancées ». Comme le remarque A. Bühr (2019),

certains segments de production connaissent les premiers développements de la fabrique, avec ses procédés automatiques de production, dès le Moyen-Âge, tandis que d'autres restent jusque dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle dominés par la forme de la « manufacture éclatée » (comme la confection textile, l'horlogerie suisse, la coutellerie). C'est donc évidemment moins l'*état* du tissu productif, que sa *tendance*, qui matérialise l'effet des rapports de production capitaliste – ce qui implique que l'essor de formes d'organisation rappelant la proto-industrialisation n'exprime rien si l'on ne tient pas compte des formes d'organisation auxquelles elles se substituent pour produire des marchandises répondant aux mêmes besoins, et qui seules permettent d'indiquer une tendance de développement.

L'industrialisation, qui manifeste la mise en conformité du tissu productif avec les impératifs de la logique capitaliste, imprime au sein de chaque branche de production des effets qui, généralisés à l'échelle de la société dans son ensemble, supportent les tendances propres de l'accumulation capitaliste. En premier lieu, l'industrialisation entraîne l'amélioration de la productivité du travail et la croissance de la production dans les entreprises. En second lieu, l'industrialisation tend à rompre l'unité du cycle de production par lequel le travailleur autonome transforme la matière brute en un produit fini : elle spécialise chaque entreprise dans une fraction de ce cycle et en mécanise progressivement la production, ce qui conduit au développement de nouvelles branches d'activité destinées à la production de ces intrants, de ces machines, provoque l'allongement et la complexification des chaînes de production. Ce processus de division sociale du travail s'approfondit sans cesse et se manifeste aussi par une sophistication accrue des produits. Enfin, en raison de la spécialisation de chaque entreprise, qui acquiert davantage de produits semi-transformés, en raison de l'augmentation de la productivité, qui accroît la quantité de matière qui transite par le processus de production, et en raison de la mécanisation, qui implique la substitution de machines à l'ouvrier, l'industrialisation se traduit par une augmentation globale de l'intensité capitaliste de la production, qui se manifeste à travers le poids de plus en plus important qu'occupe le secteur de la production des moyens de production (par opposition au secteur producteur des biens de consommation) à l'échelle de la société entière – ce qui ne constitue rien d'autre qu'une matérialisation du poids croissant des profits dans la valeur ajoutée. Ainsi, quel que soit l'état de développement d'un processus de travail, son industrialisation entraîne l'approfondissement des tendances générales du développement capitaliste – lisibles au niveau de chaque entreprise comme dans ses tendances macroéconomiques. Ces tendances apparaissent ainsi comme les conséquences générales du développement capitaliste et non comme celles d'une période particulière de son histoire.

iii. Les plateformes dans la continuité du mouvement d'accumulation

Les plateformes de travail se développent dans des secteurs qui, comme la messagerie urbaine ou le taxi, restent marqués par des procès de travail intenses en main d'œuvre, dans lesquels les travailleurs sont relativement autonomes et isolés les uns des autres. Lorsqu'elles s'introduisent dans ces activités, les principales transformations opérées par les plateformes concernent d'abord le service lui-même, désormais standardisé et centralisé par l'application, mais non ses conditions de production, qui continuent visiblement à reposer sur l'activité intensive en main d'œuvre de travailleurs apparemment autonomes et indépendants les uns des autres. C'est bien le maintien apparent de cette organisation du travail qui justifie l'ambiguïté de leur statut d'emploi, ainsi que de la proposition de certains juristes (dans une perspective cohérente avec celle de C. Durand) de réintroduire la notion de *dépendance*, et non seulement celle de *subordination*, comme critère d'identification du contrat de travail et de la relation de travail salariée (voir par exemple la thèse de B. Gomes, 2018; notons que ces discussions sur le critère du contrat de travail et les limites de la firme précèdent largement le développement des plateformes : voir par exemple les contributions réunies par H. Petit et N. Thèvenot, 2006). Sur cette base, les transformations réalisées par la plateforme ne peuvent naturellement donner lieu à aucune amélioration significative de l'efficacité de la production : par rapport à leurs concurrents traditionnels, les plateformes ne bénéficient pas de sérieux avantages de coûts – les principaux avantages découlant éventuellement du contournement de certaines réglementations, bien que dans certains cas, ce contournement soit aussi à l'origine de désavantages coûts (voir par exemple le cas de l'industrie du taxi, où l'organisation des plateformes prive les chauffeurs VTC de la détaxation du carburant et limite la rotation de la flotte de véhicules ; cf. H. Horan, 2019). Par conséquent, l'organisation du travail de plateforme se distingue peu, en apparence, des modalités d'organisation du travail qui préexistaient à leur émergence dans ces branches, que ce soit au plan des conditions d'organisation comme de l'efficacité de la production. Ce qui les caractérise clairement, en revanche, c'est l'extension brutale et considérable de l'échelle de production dans ces branches d'activité – bien au-delà de la demande solvable qui s'exprime habituellement pour ces services. Or faute d'un substantiel avantage de coût, cette extension est arrachée par les plateformes en vendant leurs services *sous* leur coût de production, ce qu'elles sont en mesure de faire compte-tenu de leur accès à des capitaux abondants, et se traduit mécaniquement par l'enregistrement de pertes économiques importantes.

Ce constat amène deux remarques. D'une part, l'absence de rentabilité des plateformes traduit une organisation productive trop peu efficace pour susciter une demande solvable à une échelle de production aussi large que celle que convoitent les plateformes. Ainsi, le recours à des travailleurs indépendants dont l'activité est coordonnée et contrôlée par algorithme ne se signale par aucune amélioration évidente de l'efficacité économique de la production. Cette proposition fera l'objet de

la première partie de cette thèse : elle aboutit au constat que l'accès des plateformes à la rentabilité supposerait, soit de limiter leur marché à la seule demande solvable et par conséquent, de restreindre leur échelle de production, soit une nette amélioration de leur efficacité productive qui permettrait, pour une prestation dont le prix resterait équivalent à celui pratiqué actuellement, de générer un profit.

Or, d'autre part, le brusque changement d'échelle de production de ces services transforme les marchés concernés, d'une manière susceptible d'amorcer un mouvement d'industrialisation dans les branches investies – des branches qui restent actuellement dominées par la production artisanale ou par le travail dispersé, autonome et plus ou moins indépendant. Cette proposition fera l'objet de la seconde partie de cette thèse. Dans la mesure où les plateformes peuvent être les vectrices et les animatrices d'un tel mouvement, elles sont susceptibles de convertir à leur propre compte une partie des gains de productivité générés par l'adaptation des entreprises de la branche. Sous réserve que ces transformations assurent aux plateformes l'accès à la rentabilité, on identifierait alors des effets du développement des plateformes de travail bien plus structurels que ne l'est l'emploi de travailleurs indépendants.

Par conséquent, le développement de ces plateformes – mouvement que le débat public recouvre sous le terme « d'ubérisation » sans toujours bien en poser les limites – recouvrirait une double-dimension : superficiellement, il apparaît comme une transformation des pratiques d'emploi, mais cette transformation ne présentant aucun avantage économique significatif et durable se trouve incapable d'assurer par elle-même les conditions de sa pérennisation ; plus structurellement, il pourrait susciter un mouvement d'industrialisation dans des branches encore imparfaitement soumises à la logique du capital. Evidemment, ces deux dimensions ne sont pas indépendantes : l'emploi de travailleurs indépendants conditionne l'extension, considérable mais à moindre frais, de l'échelle de production des plateformes, qui précède la transformation concrète de leurs marchés. Cependant, les dimensions régressives associées au développement des plateformes de travail soutiennent bien, dans cette hypothèse, une progression du capital dans de nouveaux secteurs d'activité – et non une involution de ce rapport.

c. Pour une analyse sectorielle des plateformes de travail

Réinscrire les plateformes dans la continuité de la trajectoire d'accumulation capitaliste suppose de passer d'une analyse centrée sur les plateformes, sur leurs structures internes et sur leurs méthodes d'organisation du travail à une perspective plus large, sectorielle, prenant en compte les effets de leur développement à l'échelle de la filière. Ce type d'approche reste toutefois peu investi par la littérature sur les plateformes (Zhang, 2021).

En France, ce genre d'approche a été suivi dans l'analyse des plateformes de mobilité, notamment par S. Bernard (2020), qui s'est intéressée aux itinéraires de chauffeurs

issus de la « grande remise » – autrement dit, au VTC professionnel. Ces véritables travailleurs indépendants ont été incités à s’inscrire sur les applications par des rémunérations attractives et la possibilité d’étendre leur propre activité, avant d’être progressivement menacés de déqualification par l’inscription massive sur les applications de nouveaux « chauffeurs Uber », moins qualifiés et trop dépendants de l’application pour exercer un rapport de force sur le tarif des courses. Ce travail met ainsi en évidence le processus de déclassement des producteurs indépendants, associé à la déqualification de la force de travail, à travers la substitution de travailleurs réalisant exclusivement leur travail par l’intermédiaire de l’application aux travailleurs de la grande remise, titulaires d’une formation plus complète et autonomes dans l’exécution de leur travail. La perspective d’une transformation accrue des procès de travail sur le segment de la mobilité n’est toutefois pas soulevée par S. Bernard. Non sans raisons, car si l’hypothèse que les données collectées par les applications VTC puissent servir au développement de véhicules autonomes, qui se substitueraient à terme aux chauffeurs sous-traitants, est parfois soulevée (Casilli, 2019), cette perspective semble encore hypothétique et peu réaliste à court-terme⁶⁰. Ainsi, tandis que l’analyse de S. Bernard réinsère les plateformes dans une analyse sectorielle où domine l’enjeu de déqualification, un certain blocage des plateformes de mobilité ne permet pas de prolonger l’analyse des mutations productives.

Il en va cependant autrement dans le cas des plateformes de livraison, qui provoquent d’ores et déjà des transformations discrètes mais significatives des manières de produire dans la branche de la restauration. Cette situation fait des plateformes de livraison un terrain judicieux pour saisir une potentielle contribution des plateformes au mouvement d’industrialisation, tel que nous l’avons défini. Les études portant sur les effets des plateformes sur les restaurants restent encore rares. Parmi les exceptions, on peut citer quelques études comme celle de M. Chen et al. (2022) qui étudient les effets sur les volumes et la composition de la demande de l’adhésion d’un restaurant à une plateforme, l’étude économétrique de Z. Van Veldhoven et al. (2021) menée sur un panel de restaurants belges, permettant de rendre compte des effets de la participation à la plateforme sur leur liquidité et leur profitabilité, l’enquête quantitative menée par A. Kathuria et al. (2020) auprès d’un large échantillon de restaurants indiens, mettant en évidence différents déterminants à leur participation, ou encore l’étude menée par des experts du cabinet Mc Kinsey sur l’absorption des commissions par les restaurants, qui se conclut en envisageant deux alternatives : la conservation d’une activité sur place et en livraison en répercutant les commissions de plateforme, ou une réorganisation radicale des modèles économiques des restaurants autour de la livraison (Ahuja et al., 2021). Ces études restent rares et il existe encore moins d’enquête qualitative auprès de ces acteurs qui puisse permettre

⁶⁰ En 2020, Uber a revendu ses activités de développement dans le taxi autonome à une startup, Aurora, dans laquelle elle conserve des prises de participation en partenariat avec Amazon.

de réinsérer ces déterminants et ces effets sur la profitabilité dans une analyse globale des modèles productifs et des stratégies des acteurs.

En déplaçant l'analyse au niveau sectoriel, cette thèse s'interroge, non pas sur ce que le numérique fait au capitalisme, mais sur la manière dont le numérique, sous l'effet des rapports de production capitalistes, affecte le tissu productif – et plus particulièrement, dans le cas des plateformes de travail, sur sa capacité à transformer des branches qui se trouvent encore relativement à l'écart du mouvement d'accumulation du capital. Cette problématique reconnaît une primauté logique des rapports de production sur les développements économiques, sociaux et techniques. Elle permet, en outre, de déplacer légèrement le programme de recherche et d'explorer un terrain encore méconnu de la littérature portant sur les plateformes : le restaurant. En soulignant l'existence de mutations productives allant dans le sens d'une amélioration de la productivité du travail, et en montrant que ces mutations sont nécessaires pour assurer l'équilibre économique des plateformes et leur soutenabilité à long terme, notre étude suggère une analyse plus contrastée du développement des plateformes. Ce déplacement permettra notamment de suggérer que la portée essentielle du phénomène « d'ubérisation » réside peut-être moins dans le recours au travail faussement indépendant, sur lequel se sont jusqu'à présent, et non sans raisons, focalisés le débat public et la recherche académique, que dans la transformation discrète et souterraine de certains secteurs d'activité.

Conclusion

Les contributions que nous avons présentées dans ce premier chapitre attribuent aux plateformes un rôle significatif dans les évolutions du capitalisme contemporain. En raison du rapport qui lie les plateformes à la spéculation financière, de l'interprétation du phénomène d'automatisation qu'elles soutiennent par la collecte massive de données, ou de leurs effets supposés sur la structure de la concurrence, chacune de ces contributions identifie un lien entre le développement des plateformes et l'affaiblissement de la dynamique de la productivité. Les plateformes soutiendraient ainsi l'entrée dans un régime de stagnation économique marqué par la dégradation des conditions de travail et par des modalités de valorisation désormais essentiellement rentières ou spéculatives. Une telle montée en généralité soutient l'idée que l'essor des technologies numériques pourrait sérieusement affecter les tendances du développement capitaliste. Mais elle peine toutefois à maintenir une approche réaliste des limites économiques et sectorielles qui s'opposent à ces modèles.

Dans ce travail, nous repartons des contraintes du mode de production capitaliste, et nous nous interrogeons sur la manière dont les technologies numériques peuvent transformer, dans ce cadre, le tissu productif. Notre étude, sur cette base, s'articulera en deux parties. Dans une première partie, nous montrerons que l'absence de rentabilité des plateformes traduit une organisation productive trop peu efficace pour susciter une demande solvable à l'échelle de production sur laquelle se positionnent des plateformes. L'accès à un financement

spéculatif apparaît alors à la fois comme une des raisons du choix de cette large échelle et comme la condition du maintien d'un tel niveau de production. Dans une seconde partie, nous montrerons que le changement brusque de l'organisation des marchés associé à l'émergence des plateformes peut entraîner une transformation de la manière de produire, dans le sens d'une industrialisation de branches qui restaient encore dominées par des formes de production proches de l'artisanat ou du travail indépendant – comme c'est le cas dans la restauration. Parce qu'elles occupent une position stratégique dans ces mutations, les plateformes pourraient alors convertir à leur profit les gains de productivité suscités dans les entreprises de la branche, et atteindre ainsi la rentabilité. Dès lors, la pérennité des plateformes de travail apparaît suspendue à des recompositions productives que l'on peut nettement inscrire dans la continuité du mouvement d'accumulation capitaliste.

PREMIERE PARTIE

ECONOMIE DES PLATEFORMES DE LIVRAISON

Les plateformes de livraison sont des entreprises peu performantes : depuis leur émergence, il y a une dizaine d'années, elles n'ont jamais été capables d'atteindre la rentabilité sur les marchés occidentaux. Comment expliquer ces difficultés ? Sont-elles durables ou simplement temporaires ? L'objectif de cette première partie est d'apporter des réponses à ces questions en fournissant une approche globale et synthétique de l'économie des plateformes de livraison. Elle articule pour cela deux niveaux d'analyse : l'analyse de la structure des modèles économiques d'une part, et l'analyse de l'organisation concrète des marchés d'autre part.

Le chapitre 2 s'intéresse d'abord à la structure économique des plateformes de travail. Les plateformes sont souvent perçues comme des intermédiaires, dont l'armage est rendu difficile par la complémentarité des groupes qu'ils mettent en relation, mais qui pourraient accéder à une forte rentabilité en raison des coûts limités de leurs actifs. Les difficultés des plateformes correspondraient alors à une phase temporaire de développement. Pourtant, la structure de marché ne suffit pas à expliquer ces difficultés économiques. Leurs marges opérationnelles apparaissent en fait structurellement contraintes par la part prépondérante des coûts variables, constitués par les rémunérations des coursiers. Dès lors, l'accès des plateformes de livraison à la rentabilité ne peut dépendre uniquement de leur trajectoire de croissance mais suppose d'établir un équilibre régulier entre coûts engagés et les recettes perçues.

Le chapitre 3 s'interroge sur la plausibilité d'un tel équilibre compte-tenu des caractéristiques concrètes des marchés des plateformes. Il apparaît qu'au cours des cinq dernières années, la baisse du niveau des rémunérations des coursiers a constitué un facteur prépondérant d'amélioration du résultat opérationnel des plateformes. Parallèlement, on ne constate aucune hausse marquée des revenus tirés des restaurants et des consommateurs. Cependant, la baisse des salaires et l'extension du temps de travail des coursiers restent des leviers bien insuffisants pour garantir la rentabilité des entreprises. De sorte que, compte-tenu des caractéristiques actuelles du marché et de l'organisation interne des entreprises, la question de la soutenabilité des plateformes est clairement soulevée.

Sur la base de l'analyse menée dans cette première partie, les difficultés économiques des plateformes apparaissent bel et bien comme des difficultés structurelles, liées au poids important des rémunérations des coursiers dans la structure de coûts des entreprises. Ces difficultés trahissent ainsi une organisation productive trop peu efficace pour susciter une demande solvable à l'échelle d'un marché de masse – qui est pourtant le niveau auquel se positionnent les plateformes. Il semble alors que, faute de transformer radicalement les conditions de production du service de livraison, la plateforme ne puisse parvenir à dégager les revenus qui suffiraient à couvrir les coûts du déploiement de son service.

CHAPITRE 2.

DELIVEROO ET UBER SONT-ELLES DES PLATEFORMES ? RETOUR CRITIQUE SUR LE MODELE ECONOMIQUE DES PLATEFORMES DE SERVICES A LA DEMANDE

Les plateformes de travail font l'objet d'investissements importants : les capitaux levés depuis leur lancement et collectés lors de leur introduction en Bourse se chiffrent à 6 milliards de dollars pour Deliveroo et près de 30 milliards pour Uber (Daugareilh et al., 2021). Il s'agit de sommes considérables pour des firmes qui, en plus d'une décennie d'activité, ne sont jamais parvenues à dégager un résultat opérationnel positif. En 2022, les pertes opérationnelles annuelles de Uber dépassaient encore 1,8 milliard de dollars et celles de Deliveroo, 240 millions de livres sterling⁶¹ (Deliveroo, 2023; Uber, 2023). Comment expliquer, en dépit de ces résultats, que les plateformes de travail aient pu constituer des supports d'investissement convaincants aux yeux des investisseurs ?

De manière générique, les plateformes sont perçues comme des intermédiaires. En termes économiques, cette notion renvoie à la théorie des marchés bifaces, forgée au début des années 2000 pour analyser les particularités de ce positionnement, aussi bien en termes de création de valeur que de stratégie concurrentielle. Ces concepts ont appuyé une certaine perception du développement des plateformes, relayée par le succès de certains acteurs de l'économie numérique au début des années 2000 : selon cette perspective, une période de croissance coûteuse et hasardeuse précéderait une phase de forte rentabilité pour les firmes survivantes. Or dix ans plus tard, au moment du développement des plateformes de services à la demande, ces concepts économiques restent mal fixés et utilisés pour l'analyse de modèles aux performances hétérogènes. Les plateformes ont pu mettre à profit ces ambivalences : en se présentant comme des plateformes bifaces ou trifaces, basées sur des solutions de haute technologie, elles ont pu se positionner comme des supports d'investissement convaincants, dans un contexte où des capitaux excédentaires se dirigeaient vers le financement spéculatif de firmes innovantes et à haut potentiel de croissance. Alors qu'elles promettaient un passage endogène à la rentabilité sous l'effet de leur croissance, la progression régulière de leur résultat est venue appuyer leurs narratifs : au cours des cinq dernières années, bien qu'elle ait enregistré chaque année des pertes comprises entre 200 et 300 millions de livres sterling, la rentabilité opérationnelle de Deliveroo⁶² est ainsi passée de -54% à -12%. Les facteurs qui sous-tendent cette progression restent pourtant fort mal compris et, de manière générale, c'est toute l'analyse économique des plateformes de travail qui reste empreinte d'ambiguïtés. Il en résulte un malentendu persistant sur le véritable potentiel économique de ces entreprises.

L'objectif de ce chapitre est de clarifier le fonctionnement économique des plateformes de services à la demande – et plus particulièrement celui des plateformes de livraison, en s'appuyant sur une analyse de leur structure et du compte de résultats de Deliveroo. Il

⁶¹ Soit plus de 300 millions de dollars au taux de change d'août 2023.

⁶² La rentabilité opérationnelle est calculée en rapportant le résultat d'exploitation au chiffre d'affaires de l'entreprise.

s'organise en trois sections. Dans la première section, nous commençons par revenir sur le concept structurant de marché biface : nous en identifions les principales propriétés, leurs effets, et délimitons le champ d'application du concept. Nous montrerons que cette opération de délimitation n'a pas toujours été réalisée avec rigueur par la littérature, ce qui a conduit à un élargissement du concept à l'origine de certaines ambiguïtés. Dans la seconde section, nous revenons sur la manière dont les plateformes de services à la demande ont précisément profité de ces ambiguïtés pour accéder aux circuits de financement par capital-risque fortement dynamisés après la crise de 2008, tout en conservant une certaine opacité sur leur structure et leur situation financière. Dans la troisième section, nous interrogerons finalement la pertinence du modèle biface ou triface pour décrire l'architecture, les contraintes économiques et le type de développement des plateformes de services à la demande comme Uber ou Deliveroo. Une fois dégagée des ambiguïtés conceptuelles, l'analyse de leur structure de coûts, basée sur l'analyse des comptes de résultats des plateformes de livraison Deliveroo et Meituan, fait en effet clairement apparaître des contraintes qui limitent durablement leur rentabilité opérationnelle – loin des rendements croissants associés, à tort, à ces modèles et qui ont jusqu'à présent stimulé la politique d'investissement de ces entreprises.

1. Le modèle de plateforme : éléments généraux

Les plateformes de services à la demande se présentent comme des intermédiaires numériques facilitant les transactions entre les producteurs de différents services et les consommateurs. Le concept de marché biface, conçu pour décrire l'économie de tels intermédiaires, apparaît ainsi comme un élément structurant pour l'analyse économique des firmes. Mais la référence à ces modèles parfois mal délimités est source de confusion. Dans cette première section, nous revenons sur les propriétés du marché biface, sur les effets de ces structures de marché, et délimitons ainsi le champ d'application du concept. Cette opération de délimitation n'a pas toujours été réalisée avec rigueur par la littérature, de sorte que l'usage de la notion de plateforme – souvent associée à celle de marché biface – a plus fréquemment contribué à troubler qu'à clarifier l'analyse économique des firmes.

a. Retour sur la notion de marché biface

Si le terme « plateforme » désigne généralement un support ou un intermédiaire, il prend souvent pour l'économiste le sens plus étroit de « marché biface ». La plateforme désigne alors une structure de marché originale, dans laquelle un seul produit va simultanément servir deux groupes de clients, liés par des externalités de réseau. Trois modèles sont souvent pris comme exemples de ce type de produits capables de servir deux types de clientèle : la console de jeux, à la fois bien de consommation pour les joueurs et support pour la diffusion des produits des sociétés éditrices de jeux ; le magazine, qui offre des articles de presse à ses lecteurs et un lectorat aux annonceurs publicitaires ; le moteur de recherche, qui fournit un service

utile aux internautes tout en améliorant le ciblage publicitaire des entreprises (Evans & Schmalensee, 2017; Rochet & Tirole, 2003).

i. La formation des prix

Le modèle du marché biface a été conceptualisé au début des années 2000, au carrefour d'une littérature théorique en économie industrielle (Rochet & Tirole, 2003, 2006) et d'une littérature plus stratégique portant sur les modèles d'affaires des entreprises de la nouvelle économie (Amit & Zott, 2001; Caillaud & Jullien, 2003; Parker & Van Alstyne, 2000). Le concept de marché biface réunit en fait les propriétés de deux champs déjà bien cartographiés par la littérature en économie industrielle : d'une part, celui des entreprises produisant des produits complémentaires, et d'autre part, celui des marchés à externalités de réseau. Le premier de ces champs s'est intéressé aux stratégies de fixation des prix dans les industries fournissant des produits complémentaires, notamment lorsqu'il existe une relation « d'entraînement » entre ces produits : comme par exemple entre les manches de rasoir et les lames, les appareils photo et les pellicules, les imprimantes de bureau et les cartouches d'encre. Dans ces situations, les entreprises sont incitées à pratiquer une tarification dite « en deux parties » – dans laquelle le produit « entraînant » (le manche de rasoir, l'appareil photo, l'imprimante) est vendu à un prix faible, éventuellement inférieur à son coût de production, tandis que le produit « entraîné » (les lames, la pellicule, les cartouches d'encre) est vendu à un prix supérieur (Soulié & Tézéas Du Montcel, 1978). Le champ des externalités de réseau s'intéresse quant à lui aux situations dans lesquelles la qualité d'un bien (son utilité pour un agent) augmente avec le nombre de consommateurs utilisant le même bien, chaque consommateur supplémentaire générant ainsi des externalités positives pour les autres usagers : les réseaux de téléphone, de fax, en constituent des exemples emblématiques (Katz & Shapiro, 1985). L'existence d'externalités de réseau pousse les consommateurs à anticiper la taille du marché des firmes lors de leurs décisions d'achat, ce dont les entreprises doivent tenir compte en essayant d'agir sur ces anticipations et d'attirer effectivement le plus grand nombre de consommateurs. Ces stratégies comprennent souvent un ajustement progressif des tarifs : il s'agit de proposer d'abord des prix faibles pour inciter les premiers consommateurs à adhérer et modeler des attentes concernant la croissance du réseau, puis de relever progressivement les prix au moment où la base des consommateurs est solidement installée.

« Conceptually, the theory of two-sided markets is related to the theories of network externalities and of (market or regulated) multi-product pricing. From the former, it borrows the notion that there are non-internalized externalities among end-users. From the latter, it borrows the focus on the price structure and the idea that price structures are less likely to be distorted by market power than price levels. The multi-product pricing literature, however, does not allow for externalities in the consumption of different products: To use a celebrated example, the buyer of a razor internalizes in his purchase decision the net surplus

that he will derive from buying razor blades. The starting point to the theory of two-sided markets by contrast is that an end-user does not internalize the welfare impact of his use of the platform on other end-users. » (Rochet & Tirole, 2006, p.646)

Au carrefour de ces deux champs, le concept de marché biface désigne donc une structure de marché destinée à valoriser des externalités entre deux groupes distincts de clientèle. Ces entreprises doivent par conséquent relever simultanément les enjeux associés à chacun de ces champs : d'une part, découvrir et établir la structure de prix optimale pour stimuler leurs volumes de production ; d'autre part, gérer les enjeux d'amorçage associés aux externalités de réseau, rendus d'autant plus délicats que ce n'est pas seulement un, mais deux groupes de clientèle que les entreprises doivent attirer simultanément. Les plateformes vont ainsi recourir à des stratégies de tarification sophistiquées qui concernent tant la *structure* (une tarification en deux parties) que le *niveau des prix* (une tarification qui s'ajuste à la taille du réseau).

Un marché biface se caractérise d'abord par une *structure* de prix asymétrique et efficace (Rochet & Tirole, 2003, 2006). De quoi s'agit-il ? Par l'intermédiaire de leur produit, les marchés bifaces mettent en relation deux groupes de clients qui ont mutuellement intérêt à la participation de l'autre groupe – une situation « d'externalités croisées » dans laquelle l'expansion d'un versant assure un effet d'entraînement sur le groupe opposé. Cette situation se prête à la mise en place d'une stratégie de tarification en deux parties, comme dans le cas des firmes multi-produits. Mais, plutôt que de concerner deux produits achetés par le même client, cette stratégie s'applique ici à un seul produit dont les coûts peuvent être répartis entre deux groupes de clients. Un des deux groupes bénéficie alors d'une offre très bon marché, voire gratuite, ce qui attire ces consommateurs et permet de bénéficier d'effets d'entraînement sur l'autre groupe de clientèle, qui paie un prix supérieur. « *Under multi-sidedness, platforms must choose a price structure and not only a price level for their service* » (Rochet & Tirole, 2003, p. 990). Cette stratégie, souvent décrite comme un mécanisme de « subvention croisée », permet d'optimiser le volume des ventes : l'enjeu stratégique consiste à découvrir la structure de prix capable d'optimiser la croissance de l'entreprise.

En raison de leur architecture en réseau, les marchés bifaces doivent également surmonter des difficultés spécifiques au moment leur amorçage, ce qui suppose souvent un ajustement progressif du *niveau* des prix. En effet, comme l'expliquent D. Evans et R. Schmalensee, sur un marché à externalités de réseau, « *il n'y a pas de produit pour un groupe si les autres ne participent pas* » (2017, p. 105). L'amorçage d'une plateforme passe donc souvent par une stratégie de tarification agressive, comme l'explique E. Le Nagard-Assayag (1999, p.74) : « *La formation rapide d'une base installée de consommateurs est un des problèmes les plus importants pour le lancement de tels produits. Les entreprises sont nécessairement incitées à fixer des prix très bas lors du lancement afin d'inciter les consommateurs à l'achat. (...) Une solution encore plus radicale consiste à offrir le produit gratuitement.* » Cette stratégie d'appel peut s'avérer

extrêmement coûteuse avant d'aboutir à une architecture fonctionnelle, équilibrée entre les deux groupes et pourvoyeuse d'une croissance endogène, qui permette de redresser les prix. Par conséquent, l'activité est réalisée à perte au cours de cette phase d'amorçage, jusqu'au point de masse critique à partir duquel s'enclenche un mouvement de croissance endogène qui allège l'effort financier de l'entreprise. « *Dès lors que ce point crucial est dépassé, les bénéfices liés au réseau ne cessent d'attirer de nouveaux consommateurs, et un cercle vertueux écarte le cercle vicieux.* » (Le Nagard-Assayag, 1999, p.68)

Bien que ces deux stratégies aboutissent mutuellement à fixer des prix relativement faibles sur un versant de marché, généralement le consommateur final, il importe de les distinguer : tandis que la manipulation de la structure de prix consiste à répartir durablement le prix de production sur deux groupes de consommateurs, l'ajustement du niveau des prix est une stratégie d'appel destinée à évoluer. On peut alors parler d'une part d'un équilibrage synchronique des coûts, qui consiste à établir une structure de tarification régissant durablement la répartition des coûts entre les groupes de clients, et d'autre part d'un équilibrage diachronique des coûts, qui régit une évolution et un ajustement progressif des prix dans le temps.

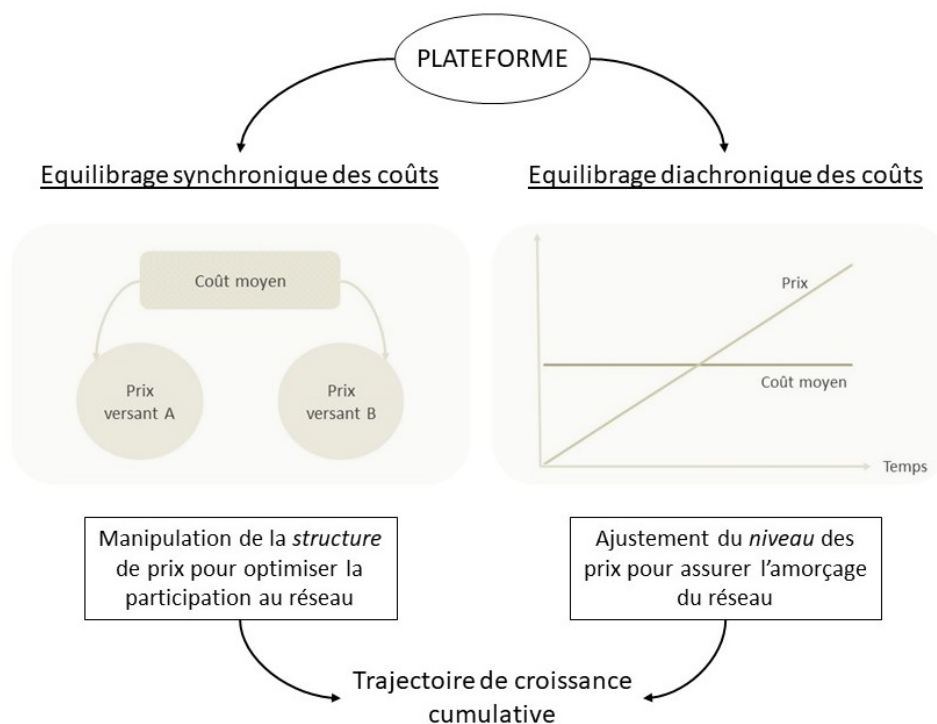


Figure 2. Stratégies de tarification des plateformes. Source : auteur

Ces deux modes d'intervention sur les prix permettent d'amorcer puis d'exploiter les externalités de réseau qui lient les deux versants du marché. En cas de réussite, ils se traduisent par un mouvement de croissance cumulative caractéristique des marchés bifaces : l'afflux d'un versant de clientèle, attiré par des prix bon marché, stimule la participation de l'autre versant, lié par des externalités de réseau, donnant lieu à un

cercle vertueux qui accroît le volume des ventes – par comparaison avec les volumes qu’engendrerait, dans la même situation, une stratégie de tarification linéaire. En contrepartie, l’amorçage de ces entreprises est une opération délicate et coûteuse. Surtout, la combinaison de ces deux stratégies de fixation des prix produit une tarification difficilement lisible, où il est difficile de discerner entre ce qui relève de la répartition, durable et soutenable, des prix entre les participants ou d’une stratégie d’appel qui produit un décalage temporel entre l’engagement des coûts et la réalisation des recettes – nous y reviendrons.

ii. La formation des coûts

Ces deux dimensions décrivent le mode de formation des prix sur les marchés bifaces et la dynamique de développement cumulative à laquelle ces stratégies de tarification donnent lieu. Il faut cependant insister sur le fait qu’elles ne disent rien de la structure des coûts de l’entreprise, ni de la solvabilité ou de l’étendue de son marché, et que par conséquent, elles ne permettent pas en tant que telles d’expliquer la formation des profits par les entreprises⁶³. Les propriétés génériques du marché biface doivent notamment être distinguées d’une propriété souvent associée au secteur numérique, parfois abusivement rattachée au concept de marché biface : l’existence de rendements croissants.

Les rendements croissants ne sont pas liés à la structure biface du marché. Ils y sont toutefois fréquemment associés dans la mesure où leur existence d’une part renforce les traits de développement caractéristiques des marchés bifaces, et d’autre part permet de transposer la dynamique de croissance liée aux propriétés du marché biface en source de rentabilité économique pour les entreprises. Dans le secteur numérique en particulier, les plateformes se fondent généralement sur un support dont les coûts sont principalement fixes (un moteur de recherche, une application, etc.) : les coûts, qui sont liés, pour l’essentiel, aux amortissements des investissements, de la recherche et développement et aux salaires du personnel qui assure la mise en œuvre du service, restent relativement indépendants du niveau de la demande. L’existence de coûts fixes accuse la trajectoire de développement du marché biface, puisque dans un premier temps, les investissements redoublent le capital nécessaire à l’amorçage des entreprises. Bien que le montant des

⁶³ L’association entre les économies de réseau et la rentabilité est justifiée par l’idée que ce type de structure contribue à la formation de monopoles naturels. Or, outre que ces situations s’avèrent en fait beaucoup plus rares que ne l’envisageaient les premiers travaux sur ces modèles (Evans & Schmalensee, 2017), la capacité d’un monopole effectif à accéder à la rentabilité dépend toujours de sa structure de coût et de la solvabilité de son marché. Comme le souligne J. Knee (2021, p.31) : « *The logical association between platform businesses and network effects is understandable. Platforms, after all, are generally in the business of managing and facilitating the interaction among network participants. But it is a mistake to conclude that all platforms are powered by strong network effects. In fact, plenty of platform businesses receive little assistance from network effects. For instance, all ad-supported media businesses, from television broadcasters to internet content providers, serve as platforms to connect advertisers and consumers. The « water cooler » effect may generate some psychic benefit for knowing that others share your interests and advertisers are undoubtedly attracted to a larger audience, but the economics of these businesses are primarily driven by traditional fixed-cost scale.* »

investissements soit lissé, au plan comptable, sur toute la période de leur rotation, des amortissements élevés restent néanmoins difficiles à compenser au cours de la phase d'amorçage, tant que le volume des ventes reste limité : des coûts fixes importants se traduisent alors fréquemment par des pertes opérationnelles au cours des premières années d'activité de l'entreprise. Une croissance cumulative permet cependant de compenser progressivement ces coûts, et dans la mesure où les coûts marginaux sont faibles, la rentabilité de l'entreprise est supposée suivre un mouvement croissant. La présence de coûts fixes, souvent associée à l'économie numérique, radicalise ainsi l'allure de développement du marché biface : le décalage entre croissance et rentabilité est d'autant plus marqué que les pertes à l'amorçage sont renforcées par la présence de coûts fixes et que les rendements potentiels sont décuplés par les économies d'échelle. Dès lors on comprend que le taux de croissance apparaisse comme une métrique plus pertinente que la rentabilité pour juger de la performance d'une plateforme numérique dans ses premières années d'activité : dans une étude portant sur 3000 sociétés de logiciels et services numériques, E. Kutcher et al. (2014) montrent que la capitalisation boursière, dans la première phase de développement des entreprises (chiffre d'affaires inférieur à 4 milliards de dollars), est effectivement deux fois plus sensible au taux de croissance qu'aux améliorations de marge. De fait, lorsque des entreprises associent des rendements croissants à une structure de marché biface, l'adoption d'un tempo et d'une structure de prix qui permettent de stimuler la croissance de l'entreprise deviennent des conditions cruciales de rentabilité – et l'objectif de croissance doit alors supplanter l'objectif de rentabilité à court-terme.

Les dimensions liées à l'architecture biface et à la structure de coût restent cependant distinctes. D'une part, les manipulations de la structure et l'ajustement du niveau des prix, liés à l'architecture biface, conditionnent la dynamique de croissance de l'entreprise. D'autre part, les rendements croissants liés à la part des coûts fixes dans la structure de coûts globale transforment cette croissance en source de rentabilité pour la plateforme. Mais il n'y a pas d'articulation nécessaire entre ces deux dimensions, et dans le secteur numérique comme ailleurs, il existe évidemment des entreprises qui présentent des rendements croissants sans que leur structure de marché ne soit biface et inversement, des marchés bifaces qui ne marquent pas de rendements croissants – tout comme des entreprises qui ne présentent ni l'une, ni l'autre de ces caractéristiques. Or, la notion de « plateforme numérique », qui désigne généralement un type d'activité (des services numériques d'intermédiation), accompagne souvent l'idée sous-jacente d'une association entre l'architecture biface et une structure de coûts dominée par les coûts fixes. Avec ce glissement, le risque est d'attribuer des traits de développement bien spécifiques (difficultés d'amorçage, rendements croissants, décalage entre croissance et rentabilité) à des entreprises qui ne réunissent tout simplement pas les conditions qui garantiraient de tels effets.

b. La littérature et ses ambiguïtés

La bonne délimitation du concept de marché biface, et de ses effets sur l'allure de développement des firmes, suppose donc de distinguer : d'une part chacune des deux stratégies d'équilibrage des coûts qui peuvent exister sur un marché biface, d'autre part de distinguer ces stratégies qui impactent la formation des prix et les déterminants de la structure de coûts des entreprises. Mais sur ces points, la littérature n'a pas toujours été rigoureuse et reste empreinte de nombreux flottements. Faute d'une prise en compte parallèle des deux modalités d'équilibrage des coûts, une partie du champ entretient en particulier une confusion tenace entre l'architecture biface et les stratégies d'externalisation des entreprises – autrement dit, entre structure du marché et structure de l'entreprise. Sur cette première ambivalence est venue s'en greffer une seconde, qui consiste à conférer aux entreprises organisées suivant le modèle du marché biface des traits de développement spécifiques, notamment concernant leur rythme de croissance et la progression de leur rentabilité. En définitive, ces deux sources de confusion combinées aboutissent à conférer des effets économiques exorbitants à de simples stratégies d'externalisation de la part des entreprises. Ces confusions, bien sûr, sont tout particulièrement dommageables pour l'analyse des plateformes de travail.

i. *Structure de marché et structure d'entreprise*

Les travaux précurseurs pour l'investigation des plateformes numériques ont émergé au début des années 2000 dans un contexte où les entreprises du e-commerce, les moteurs de recherche, les fournisseurs de services de courriel dominaient la « nouvelle économie » (Caillaud & Jullien, 2003; Parker & Van Alstyne, 2000). Ce contexte, ainsi qu'une certaine préférence pour des approches empiristes et inductives, basées sur des études de cas, expliquent en partie certaines confusions entretenues par la littérature (Sanchez-Cartas & León, 2021). Le point commun des entreprises qui se sont développées sur le net au début des années 2000 réside en effet dans le fait que leur succès dépendait en grande partie de leur capacité à gérer des externalités de réseau – notamment du point de vue de la construction de leurs marchés et dans la concurrence entre opérateurs. Inversement, une partie de ces entreprises – notamment les places de marché numériques – n'était pas concernée par la thématique de la non-neutralité de la structure de prix. Ces travaux précurseurs ont ainsi eu tendance à se focaliser sur les enjeux de coordination entre versants, sans nécessairement prendre en compte ou distinguer cette dimension des enjeux associés à la structure de tarification (à titre d'exemple, on peut par exemple citer les travaux de Belleflamme, 2017; Evans & Schmalensee, 2017; Hagiü, 2023).

Or, si une telle analyse se prête opportunément à l'analyse de cas particuliers, elle soulève certains problèmes pour construire une approche théorique globale de l'objet – le marché biface. Comme le soulignent avec pertinence J. Sanchez-Cartas et G. Leon (2021, p. 454) : « *Without explicit or implicit mention to the nonneutrality of the price*

structure, these definitions may encompass markets in which buyers and sellers can bargain the total price. Therefore, this definition is very broad and, virtually, every market could be studied as a particular case of multisided markets. » Autrement dit, en se focalisant sur les externalités de réseau et les enjeux de coordination et en faisant abstraction des enjeux liés à la structure de prix, ces approches permettaient virtuellement de concevoir n'importe quelle entreprise comme un marché biface animant des interactions entre ses fournisseurs et ses clients, voire entre ses propres travailleurs et ses clients, avec les mêmes enjeux que s'il s'agissait de *deux groupes de clients*. L'« oubli » de la structure de prix déplace alors considérablement la portée d'une analyse en termes de marché biface : en effet, on transforme ainsi un concept destiné à l'analyse concrète de structures de marché originales, en un concept qui n'évoque plus que l'activité d'intermédiation des firmes, notamment entre des fournisseurs et des clients, en insistant sur les enjeux de coordination qui y sont associés. Dès lors, le degré d'externalisation des fournisseurs a pu être considéré comme la base de définition d'une plateforme et comme le principal critère d'identification d'un marché biface, introduisant ainsi une confusion durable entre les enjeux relatifs à la structure du marché (biface) et ceux relatifs à la structure de l'entreprise (externalisée) – qui ne se recouvrent pourtant qu'imparfaitement.

ii. La naturalisation des caractéristiques de la « plateforme numérique »

Ce problème de délimitation est apparu clairement avec le développement d'une approche stratégique, portée par une littérature à connotation plus gestionnaire qui s'est mise à considérer la plateforme comme un modèle d'organisation alternatif à la firme intégrée et donc, comme le produit d'un choix stratégique de l'entreprise. La plateforme est ici définie comme la forme d'organisation d'une entreprise qui externalise si radicalement ses actifs que son activité consiste alors essentiellement à intermédiaire la vente de produits réalisés et stockés par des tiers. C'est ainsi que G. Parker et al. (2017) définissent la plateforme comme une entreprise capable de créer de la valeur en animant des interactions entre « producteurs externes » et consommateurs. De même, pour M. Cusumano et al., l'adoption du modèle de la plateforme peut se justifier lorsqu'il est possible, et moins coûteux, d'animer de simples transactions plutôt que de produire directement en interne (Cusumano et al., 2019, p. 20). Il semble alors que la stratégie de plateformes vienne solder un dilemme coasien apparemment classique, opposant l'intégration au recours au marché (buy or do ?) – à la seule différence que les plateformes n'achètent pas elles-mêmes les produits mais se contentent d'établir les conditions de réalisation des transactions, et n'internalisent donc jamais les actifs. Or, ces auteurs associent généralement à cette stratégie d'externalisation des actifs des conséquences structurelles sur le développement de l'entreprise : le décalage entre croissance et rentabilité, la perspective d'une rentabilité exponentielle, éventuellement la formation d'un monopole naturel, sont des conséquences fréquemment associées au « choix de devenir une plateforme ». Dès lors, l'arbitrage entre les deux formes

organisationnelles, entre plateforme et firme monoface, ne consiste pas seulement dans la comparaison entre coûts de transaction et coûts de production, mais dans la mise en balance de deux effets des externalités de réseau : des difficultés de coordination et d'amorçage accrues, mais aussi la perspective d'une « croissance explosive ». Autrement dit, comme le résume par exemple D. Evans et R. Schmalensee (2017, p. 149) : « *Les entreprises monofaces n'ont pas à résoudre le problème complexe de la masse critique, le dilemme de la poule et de l'œuf, mais elles ne peuvent pas non plus bénéficier d'effets de réseau indirects pour provoquer une croissance explosive.* » Par conséquent, il suffirait à une firme d'externaliser une « face » de son activité pour devenir un marché biface et bénéficier des effets économiques associés à ces modèles.

Une telle confusion entre structure de la firme et structure du marché est d'autant plus embarrassante face à des modèles d'entreprises ambiguës, comme le sont précisément les plateformes de service à la demande. Ce genre d'analyse entraîne en effet un glissement entre l'identification d'une stratégie d'externalisation et la formulation d'hypothèses concernant la trajectoire de développement de l'entreprise. La simple substitution contractuelle de travailleurs indépendants à des travailleurs salariés se met à être présentée, non comme une simple mesure d'économie sur le coût du travail, mais comme une décision stratégique emportant des conséquences significatives sur le développement de la firme : selon G. Parker et al. (2017), par exemple, la simple substitution de contrats commerciaux aux contrats de travail des chauffeurs aurait pour effet de transformer une société de transport classique, tirant des revenus de la vente de son service, en une plateforme numérique dont la principale « source de valeur » serait liée à l'exploitation des externalités de réseau⁶⁴. L'architecture biface est alors perçue comme le résultat, non des caractéristiques d'un produit et de son marché, mais d'une construction volontaire et stratégique de la firme. Ce glissement a facilité l'adoption du référentiel de la « plateforme numérique » par des entreprises externalisées, dès lors que le choix d'externalisation de la main d'œuvre pouvait passer pour un cas particulier, et sans doute la forme la plus radicale, d'une stratégie plus générale consistant à transformer des entreprises linéaires et leurs sources de valeur traditionnelles (la vente d'un produit ou d'une prestation) en plateformes, organisatrices de marchés bifaces et dont les « externalités de réseaux » constitueraient de nouvelles et nébuleuses sources de valeur.

De glissement en glissement, en réduisant le concept de plateforme au résultat d'une stratégie d'externalisation, puis en associant des effets économiques structurels sur la trajectoire de développement de la main d'œuvre, cette littérature a fini par transformer un concept d'économie industrielle circonscrit et opératoire, le marché biface, en une conception éclatée de la firme, désormais perçue comme un réseau de relations librement configurables en fonction des effets recherchés sur le

⁶⁴ Cette appréciation est renouvelée dans l'analyse de Uber produite par B. Carballa Smichowski (2018), toujours suivant l'idée que des traits de développement spécifiques procèdent de la simple externalisation des chauffeurs.

développement des entreprises. Ces ambiguïtés, qui permettent d'associer l'externalisation des travailleurs à des trajectoires de croissance et de rentabilité spécifiques, seront largement mises à profit par les plateformes de travail, qui produiront des narratifs les présentant comme de nouveaux modèles organisationnels capables d'exploiter des « sources de valeur » inédites.

iii. Pour une conception restrictive et opérationnelle du marché biface

En dégagant la non-neutralité de la structure de prix comme son critère de définition spécifique⁶⁵, J-C. Rochet et J. Tirole avaient contribué à construire un concept de marché biface opérationnel, distinguant rigoureusement les enjeux d'organisation de la firme (internalisation VS externalisation) de ceux relatifs à l'organisation du marché (biface VS monoface).

« Are firms two-sided platforms? Firms can be viewed as bringing together input suppliers and output consumers. (...) A firm then chooses q^s , the « worker's access fee » to the platform, that is minus the wage of workers, and a^b , the per-unit price of its widget. According to our definition 1, the firm is indeed a two-sided platform: if it lowers the wages and reduces its widget price by the same amount, its customers will not be able to redeem their cost saving and compensate the workers. (...) We would argue, though, that at least in competitive environments, firms are often de facto one-sided platforms, in that there is a little « wriggle room » for them to manipulate the price structure: if they lower the wage, workers will leave, and if they raise their price, consumers will go to other suppliers. If w & p are the market wage and price, then the constraints $|a^s| \geq w$ and $a^b \leq p-w$, together with the non-negative-profit condition $a^s + a^b \geq 0$, do not allow the firm to manipulate the price structure. » (Rochet & Tirole, 2006, p. 648-649)

En soulevant ce problème de délimitation, les auteurs rappelaient ainsi que le concept de plateforme/marché biface ne renvoie pas à une élaboration théorique visant à transformer l'analyse de la firme *en général*, mais qu'il s'applique à l'étude de marchés concrets dont les caractéristiques sont spécifiques et dont l'analyse (en particulier pour ses applications en termes de droit de la concurrence) suppose pour cette raison des concepts originaux – conférant au concept de marché biface une véritable portée opérationnelle. Le critère décisif d'identification d'une plateforme réside alors dans la relation de complémentarité des offres que l'entreprise adresse à chaque versant, complémentarité qui supporte la stratégie de tarification en deux parties : à défaut de deux produits bien isolés, il est ici nécessaire d'identifier, non pas une simple intermédiation, mais deux véritables offres (que les gestionnaires pourraient appeler « propositions de valeur ») adressées à des groupes de clients différents. La plateforme, dans son sens restrictif de marché biface, désigne alors une architecture de marché spécifique qui ne se confond ni avec une externalisation poussée à l'extrême, ni avec une simple intermédiation commerciale : de manière restrictive,

⁶⁵ Notons que ce critère sous-entend l'existence d'externalités de réseau liant les deux versants de marché, bien qu'il n'implique pas nécessairement la mise en place d'une stratégie « diachronique » de tarification.

on considérera qu'une entreprise est une plateforme lorsque son produit supporte *deux offres complémentaires*, adressées à des versants distincts de clientèle.

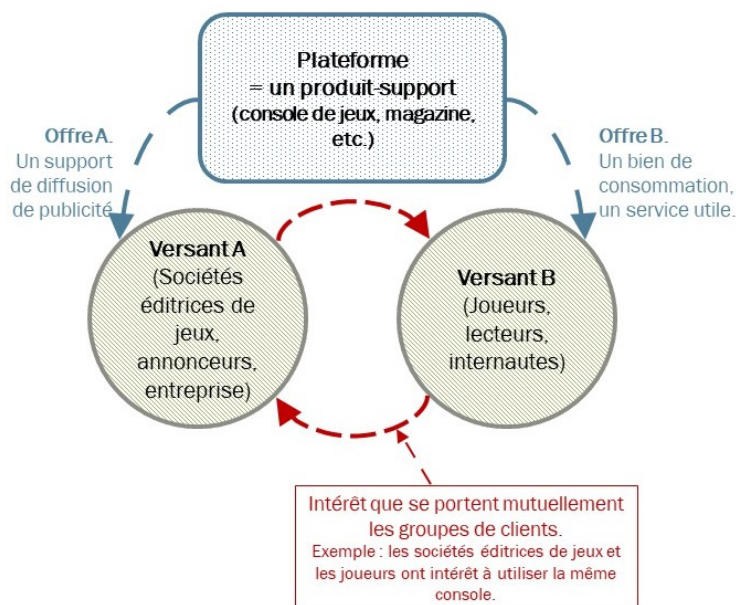


Figure 3. Le modèle de la plateforme biface. Source : auteur.

Si l'identification d'une telle structure permet d'envisager une dynamique de croissance particulière, elle ne suffit pas pour autant à formuler des hypothèses sur la rentabilité des entreprises – hypothèses qui supposent une analyse parallèle de la structure de coûts. C'est pourquoi les traits de développement généralement associés aux « plateformes numériques » (associant croissance dynamique et rentabilité croissante) ne concernent en définitive qu'un spectre délimité et restreint d'entreprises, qui articulent : 1/ des externalités de réseaux qui impliquent de régler des enjeux de coordination et complexifient l'amorçage des entreprises, mais dynamisent la trajectoire de croissance ; 2/ une complémentarité entre les versants de marché, c'est-à-dire l'existence d'une double « proposition de valeur », qui permet de développer une structure de coût asymétrique et d'étendre la solvabilité du marché ; 3/ une structure de coûts dominée par les coûts fixes, qui supporte des rendements d'échelle importants.

Même correctement délimitée et confinée à l'analyse de telles entreprises, la thématique de la « plateforme numérique » provoque quoi qu'il en soit une complexification de l'analyse de la stratégie et des performances des entreprises (Baronian, 2020; Beuscart & Flichy, 2018). En effet, là où dans l'analyse linéaire de la firme, le résultat de l'entreprise apparaît directement lié à sa structure de coûts et aux dimensions de son marché, le référentiel biface disjoint les conditions de production (coûts engagés) et les conditions de réalisation (prix facturé). Cette dernière dimension est en effet affectée par l'ajustement progressif des prix (dimension diachronique) et par l'établissement durable d'une tarification

asymétrique (dimension synchronique), dont les effets respectifs sont de surcroît difficiles à isoler. Parallèlement, l'éventualité de coûts fixes importants renforce le décalage temporel entre l'engagement des investissements et le retour financier. Lorsqu'une entreprise fait des pertes, il devient alors difficile d'en identifier l'origine : stratégie commerciale temporaire d'acquisition de la clientèle, investissements fixes trop lourds et insuffisamment amortis par une base réduite de consommateurs, difficultés chroniques liés à une trop faible solvabilité du marché – et il devient donc difficile de déterminer si ces difficultés ont un caractère temporaire ou conjoncturel, si elles résultent de la structure économique de l'entreprise ou de sa stratégie commerciale.

L'absence de délimitation stricte du concept et la naturalisation d'une série d'effets qui n'ont pas directement de liens entre eux a eu pour résultat d'exporter ces difficultés, qui auraient dû rester cantonnées à l'analyse d'un spectre limité d'entreprises, à l'analyse de modèles économiques pour lesquels ces dimensions ne sont pas pertinentes – et les ont transformés en source de confusion, qui ont contribué à troubler l'analyse et facilité certains « maquillages » de la part des firmes. Dans le contexte postérieur à la crise de 2008, marqué par un intérêt des investisseurs pour les « plateformes numériques », certaines firmes ont en effet mis ces ambiguïtés à profit pour se présenter comme des supports d'investissements convaincants, en entretenant de nombreux faux-semblants sur la structure réelle de leur activité.

2. Les plateformes dans le cycle d'investissement post-2008

Les ambiguïtés théoriques dont nous venons de rendre compte ont eu des conséquences économiques bien réelles. Les plateformes de services à la demande avaient un intérêt évident à instaurer une proximité entre leurs modèles économiques et ceux des prestigieux GAFAM sous la thématique de la « plateforme numérique ». Elles ont donc largement exploité la confusion entre structure de marché et stratégie d'externalisation des entreprises pour servir leurs stratégies de financement : ces narratifs leur assuraient en effet l'accès à des marchés de capitaux spéculatifs, dans un contexte de capitaux excédentaires et de moindre sélectivité des investisseurs. Un retour sur le contexte économique et financier dans lequel ont émergé ces plateformes permet ainsi de comprendre les enjeux pratiques de telles confusions théoriques.

a. Des capitaux abondants et des présentations opportunistes

Après la crise financière de 2008, les Banques centrales ont cherché à stabiliser le système bancaire et financier en pratiquant une politique de taux bas et en mettant en œuvre des programmes massifs de rachat d'actifs. Ces orientations de politique monétaire se sont traduites par d'importantes émissions de liquidités, qui ont elles-

mêmes entraîné des mouvements spéculatifs sur les marchés financiers. Le secteur du capital-risque – point de jonction entre l’orientation spéculative des marchés financiers et le financement des nouvelles technologies, en particulier numériques – s’est retrouvé particulièrement dynamisé par ces orientations de politique monétaire. Ce contexte apparaît ainsi comme une condition essentielle de l’émergence des plateformes de travail.

i. Le capital-risque : quand le financement spéculatif rencontre les nouvelles technologies

Le capital-risque est une activité de financement qui cible des entreprises innovantes, dont le risque de faillite particulièrement élevé est compensé par des perspectives de rendements importants. Ces caractéristiques circonscrivent le profil des firmes susceptibles de bénéficier de ce canal de financement :

« Idéalement, les firmes auxquelles s’intéresse le capital-risqueur ont un potentiel de croissance et surtout, de profits très élevés. Les profits anticipés de la start-up sont d’autant plus importants que sont prévus une croissance du chiffre d’affaires élevée, des rendements d’échelle croissants et une position de monopole. Le produit ou le procédé de la start-up doit non seulement être nouveau mais aussi ouvrir sur de vastes débouchés car c’est la condition pour obtenir un chiffre d’affaires élevé. Les rendements croissants sont la règle dans les entreprises de la « nouvelle économie », notamment dans les TIC, le secteur de prédilection du capital-risque. » (Dubocage & Rivaud-Danset, 2006, p. 10)

Les investisseurs du capital-risque ne se rémunèrent pas en prélevant un dividende sur les profits de l’entreprise, mais par les plus-values qu’ils réalisent lors de la revente des participations. Par conséquent, leur intérêt réside moins dans la rentabilité immédiate de l’entreprise que dans la croissance de sa valorisation financière. A l’issue d’une période de maturation, les investisseurs dénouent leurs positions et revendent leurs participations. L’entreprise traverse ainsi plusieurs cycles d’investissements, chacun théoriquement moins risqué que le précédent mais requérant des capitaux plus importants. La sortie du système du capital-risque se réalise soit par une introduction en Bourse (sortie financière), soit par le rachat par une grande entreprise du secteur (sortie industrielle) (Dubocage & Rivaud-Danset, 2006). Les marchés financiers occupent ainsi une fonction structurante vis-à-vis de ce système de financement :

« La dépendance par rapport au marché financier se manifeste par différents canaux : l’introduction en Bourse est le mode de sortie privilégié du capital-risqueur ; la levée de fonds auprès des investisseurs institutionnels dépend de la conjoncture boursière ; l’évaluation des options réelles de croissance prend pour référence des entreprises cotées sur le marché financier. » (Dubocage & Rivaud-Danset, 2006, p. 110)

Du fait de cette liaison, le capital-risque connaît une dynamique cyclique calquée sur celle des marchés financiers, marquée par l’alternance de phases de surabondance de capitaux lors des périodes d’euphorie des marchés et de phases de sous-accumulation

lors des périodes de retournement. L'abondance ou la pénurie de capitaux influencent naturellement la sélectivité du financement, de sorte que la qualité des projets financés varie considérablement suivant les phases du cycle.

Dans la conjoncture des années 2010 marquée par une baisse des rendements sur de nombreuses catégories d'actifs (Srnicek, 2018), des capitaux abondants se mettent à alimenter le canal du capital-risque et ses promesses de rendements élevés. La croissance du nombre de « licornes », ces startups valorisées à plus d'un milliard de dollars, qui étaient moins d'une dizaine en 2009 et sont plus de 150 en 2016 (Boullenger et al., 2017), signale cette forte dynamique. Des liquidités abondantes sont mises à disposition des fonds d'investissement en capital-risque : elles permettent à ces intermédiaires de financer un plus grand nombre de projets, ce qui abaisse le degré de sélectivité, mais renforce également la concurrence pour le financement des meilleurs dossiers et pousse ainsi à l'accélération de la prise de décision. Parallèlement, la forte dynamique des marchés financiers – en particulier des marchés de valeurs technologiques comme le NASDAQ – semble garantir des voies de sortie financière aux entreprises, quand bien même elles ne seraient pas parvenues à atteindre la rentabilité au cours de leur maturation dans le système du capital-risque. Ce contexte encourage les investisseurs à se focaliser sur les perspectives de croissance à court-terme des entreprises, qui conditionnent leurs niveaux de valorisation et les plus-values potentiellement réalisables, plutôt que sur leurs perspectives réelles de rentabilité opérationnelle.

ii. Légèreté, technologie, projection : le narratif des plateformes de services à la demande

C'est dans ce contexte hautement spéculatif qu'émergent les entreprises de services à la demande : d'abord dans le domaine du transport de personnes, avec Uber (lancée en 2009) et Lyft (lancée en 2012)⁶⁶ sur le marché américain, ou Didi Dache (lancée en 2012 sur le marché chinois), puis dans le domaine de la livraison à domicile, avec des plateformes comme iFood (lancée en 2011 au Brésil), Doordash, Deliveroo, Take Eat Easy (lancées en 2013 respectivement aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Belgique), Foodora et Uber Eats (lancées en 2014, respectivement en Allemagne et aux Etats-Unis). Le choix de ces deux branches d'activité, le transport urbain et la messagerie urbaine, n'est pas de hasard mais s'explique par trois caractéristiques essentielles. D'abord, leur faible intensité en capital introduit une équivoque autour du statut du travailleur (vend-il sa disponibilité ou sa prestation ? est-il un salarié ou un indépendant ?) qui facilite l'externalisation de la main d'œuvre et des actifs. Ensuite, l'organisation générale des activités (des prestations ponctuelles fournies dans un laps de temps très court) limite les risques de contournement de la

⁶⁶ Uber mettra toutefois plusieurs années avant d'adopter le modèle du « ride-sharing », inspiré par celui de Lyft. Initialement, l'entreprise pratiquait la mise à disposition de véhicules de standing, type limousines (Isaac, 2019).

plateforme par les participants – au contraire de ce qu’on constatera par exemple pour le ménage à domicile (Homejoy, Helpling)⁶⁷. Enfin, ces deux activités pouvaient potentiellement prétendre à des marchés de masse, celui du transport urbain et de la restauration. Ces trois caractéristiques ont facilité l’adoption d’une présentation conforme aux attentes des investisseurs : ces entreprises se décrivent en effet comme des plateformes légères (dégagées de toute responsabilité dans la gestion des actifs de production), technologiques (conservant la responsabilité de la seule infrastructure numérique de mise en relation), propices à une extension massive et mondiale – s’adaptant ainsi parfaitement à la cible des capital-risqueurs. Uber sera l’une des premières à adopter ces codes narratifs en se présentant comme : « *A global tech platform at massive scale. Serving multiple multi-trillion dollar markets with products leveraging our core technology and infrastructure.* » (Uber, 2020, p.2) La journaliste S. Kessler a résumé cette stratégie d’habillage dans une formule efficace : « *The startup [Uber] had figured out how to scale an analog service company as though it were a software company.* » (Kessler, 2018, p. 13)

A la suite de Uber, les entreprises de cet écosystème se mettront à adopter, de façon systématique, le code narratif de la « plateforme numérique ». C’est le cas de Deliveroo qui se présente explicitement comme une plateforme à trois versants :

« Establishing and operating a three-sided marketplace is complex. Our platform connects local consumers, riders and restaurant and grocery partners – all of whom we see as our customers. We must provide a compelling customer value proposition to all three sides. We must develop the technology and logistics that make the marketplace work seamlessly. We must also create demand and balance supply to drive network density. Doing all of these things together is challenging. But by doing them successfully, we bring ever-increasing platform utility to our customers, and support the growth flywheel and economies of scale that drive value for Deliveroo’s shareholders and wider stakeholders. » (Deliveroo, 2022, p. 12)

L’enjeu de ce narratif est de présenter Deliveroo comme une entreprise capable de tirer des revenus de la mise en relation de trois groupes d’usagers qui s’attireraient mutuellement – les restaurateurs attirés par le nombre de consommateurs, les consommateurs attirés par la variété des restaurants, et les coursiers attirés par le volume global de transactions. Cette présentation permet à l’entreprise de faire passer trois idées centrales sur son activité. La première, c’est que ces trois groupes de participants seraient extérieurs à la plateforme : quelle que soit la nature de leur participation, ils peuvent tous être perçus comme des groupes de clients susceptibles de payer pour accéder au service de la plateforme (« *all of whom we see as our customers*»). La seconde, c’est que l’attirance mutuelle des groupes engendrerait les conditions d’une croissance cumulative, voire exponentielle de l’entreprise (« *the*

⁶⁷ Voir par exemple : Claire Bouleau, « Enfin rentable, Helpling développe ses services à tous les étages » (25/05/2017) : https://www.challenges.fr/start-up/enfin-rentable-helpling-developpe-ses-services-a-tous-les-etages_465435 [consulté le 25/09/2023].

growth flywheel»). La troisième idée, enfin : que les coûts engagés par l'entreprise concerneraient essentiellement son application numérique, une infrastructure qui supporte d'importantes économies d'échelles (« *economies of scale*»). Sous ce narratif, Deliveroo se présente donc comme une entreprise dont les revenus seraient proportionnels au nombre de participants, dont la croissance serait cumulative et dont les coûts seraient fixes – un modèle que l'on peut représenter schématiquement de la manière suivante :

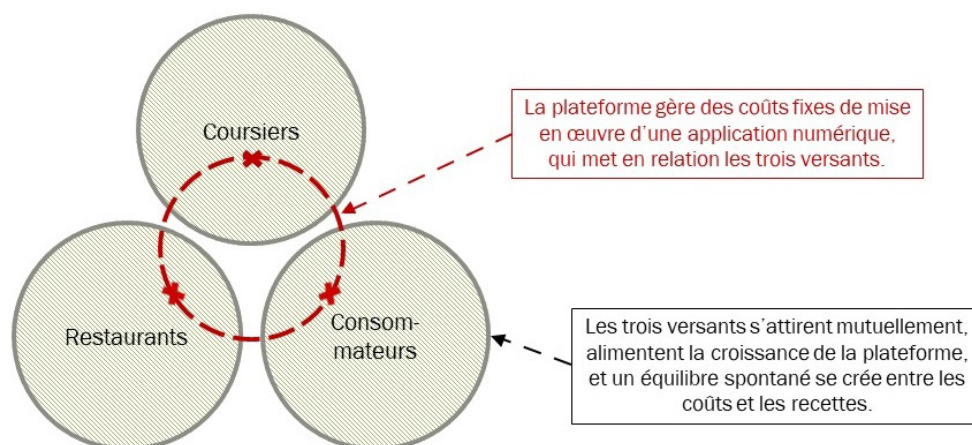


Figure 4. Le modèle triface revendiqué par Deliveroo. Source : auteur.

L'entreprise tire ainsi parti des équivoques relatives au concept de marché biface pour se présenter comme une « plateforme numérique » pourvoyeuse de croissance cumulative et de rendements exponentiels, susceptible de constituer un bon support pour des investissements à vocation spéculative⁶⁸. De fait, la progression régulière de la rentabilité de Deliveroo (sa rentabilité opérationnelle est passée de -54% du chiffre d'affaires en 2018 à -41% en 2019, -18% en 2020, -16% en 2021 et -12% en 2022) a pu nourrir l'illusion de pertes essentiellement liées à l'amorçage, amenées à être progressivement compensées pour assurer, en définitive, des profits importants. Mais, même s'il était permis dès le début de douter de cette présentation, l'analyse approfondie des modèles économiques s'est de toutes façons heurtée à une relative opacité entourant les résultats opérationnels des entreprises.

b. L'opacité des firmes

Tant qu'elles se financent sur les marchés privés de capitaux, rien n'oblige en effet les firmes à rendre publics leurs indicateurs de gestion. En principe, l'intermédiaire qui arbitre les choix d'investissement, ici le capital-risqueur, est supposé exercer un

⁶⁸ Cette présentation a également vocation à produire un argument économique justifiant le contournement du contrat de travail. A l'occasion de son audition par la commission d'enquête parlementaire sur l'ubérisation, convoquée par l'Assemblée Nationale, M. Sarfati el Graby, directrice générale Deliveroo France, insiste encore sur ce narratif structurant : « *Deliveroo est avant tout une entreprise technologique, ayant vocation à opérer une intermédiation en temps réel.* » (compte-rendu n°18, audition du 06/04/2023). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

contrôle et limiter le risque d'aléa moral – jouant ainsi un rôle de certification pour les investisseurs : « *L'arrivée d'un professionnel du capital-risque dans l'actionnariat d'une entreprise non cotée (...) représente en effet, a priori, un gage de sérieux et accroît la crédibilité de la firme auprès de ses principaux partenaires* » (Cherif, 2008, p. 123). Mais le contexte de liquidités abondantes perturbe ces modalités d'organisation de la filière : la hausse de la concurrence entre capital-risqueurs renforce en effet la position du fondateur de l'entreprise et sape le rapport de force des professionnels de l'investissement. Dans ces conditions, les marges de contrôle du capital-risqueur se réduisent, ce qui peut encourager les entrepreneurs à retenir ou à manipuler l'information sur la situation réelle de l'entreprise (Dubocage & Rivaud-Danset, 2006). Le journaliste M. Isaac, dans son enquête sur Uber, décrit par exemple les relations entretenues par T. Kalanick, le fondateur d'Uber, avec ses investisseurs – y compris les plus puissants d'entre eux, comme les gestionnaires du fond d'investissement de Google :

« Kalanick brought a meticulously composed slide deck, larded with cherry-picked numbers that showed Uber's enormous "hockey stick potential" – a term that referred to the shape of the growth curve every entrepreneur and venture capitalist wants to see when building a company. And he didn't have to work hard to get those numbers. Uber had what was called "negative churn" – a term often used to describe software as a service, or SaaS companies. Having negative churn meant that once customers used the product, they were more likely to keep using it regularly thereafter. (...) As a condition of allowing them to offer him money, Kalanick offered them [investors] miserable terms. Private companies aren't obligated to make their internal statistics public, but investors with a significant ownership stake are generally given insight into the company's financials. Kalanick, however, over time stripped some major investors of all "information rights", and limited the degree of detail offered to other. Moreover, investors has to agree that Kalanick would continue to hold his supervoting shares while newcomers only received shares with weaker voting power. (...) Kalanick shuts Google Ventures off from receiving regular, detailed information about Uber's progress. The sheer size of the check only managed to buy an observer seat on Uber's board of directors – a much coveted, if limited, spot for such a high-profile company. Normally, the guy who leads a large investment like this one gets a seat with voting powers. » (Isaac, 2019, p.93)

Dans un contexte de moindre sélectivité des firmes où le rapport de force des investisseurs se dégrade, l'absence de cotation en Bourse renforce l'opacité sur les résultats des entreprises. D'après J. Knee (2021, p.35), cette situation pourrait expliquer la préoccupante stagnation d'entreprises « matures » dans le système du capital-risque – expliquant la forte croissance du nombre des « licornes » :

« The companies born in the original dot-com boom around the turn of the century had been in existence for three years on average when they went public. The more recent crop stayed private for a decade or more on average before looking to public investors. These same tendencies to continue to take additional private money for longer before going public are reflected in the accelerating growth in the number of unicorns as well. But as the cumulative number of active unicorns has swelled, the number of successful exits as a percentage of the total has experienced a correspondingly rapid decline. As of late 2013, there were only 32

active unicorns, and with consistency each year investors in about a quarter of the outstanding companies were able to find an exit, whether through an IPO or otherwise. From 2015, however, when unicorns numbered over 100 for the first time, until the end of the decade, by which time there were 222, the percentage of exits has remained stubbornly at around 10 percent. »

Dans un tel contexte, le soutien d'un capital-risqueur mal informé à une entreprise peut renverser sa fonction de certification des investissements et alimenter des signaux trompeurs. De plus, le capital-risqueur souffre lui-même d'un biais de sélection lors du renouvellement des investissements, puisque la décision de stopper le financement d'une startup entraîne *ipso facto* sa faillite et la perte des capitaux déjà engagés. Cette situation peut donc également conduire le capital-risqueur à relayer les narratifs qui soutiennent les valorisations des entreprises et qui lui permettront de vendre ses prises de participations. Il devient alors difficile de se faire une idée des performances et des perspectives réelles des entreprises qui gravitent dans le système du financement privé, comme ce fut le cas des principales plateformes de travail jusqu'au début des années 2020. Dans un contexte de faible maturité des marchés où l'absence de rentabilité ne constituait pas encore, par ailleurs, un signal préoccupant, les premières analyses des firmes s'en sont trouvées extrêmement complexifiées. Au cours de ces premières années, le narratif des plateformes s'est donc rapidement diffusé sans que n'existent les conditions d'une analyse critique de leurs modèles.

En mai 2019 et en avril 2021, respectivement 10 ans et 8 ans après leur lancement, et sans avoir jamais dégagé le moindre profit opérationnel, Uber et Deliveroo ont toutefois fini par s'introduire en Bourse, où elles ont été accueillies plutôt tièdement⁶⁹. L'introduction en Bourse s'accompagne d'exigences de transparence accrue vis-à-vis des investisseurs : elles soumettent notamment les entreprises à l'audit et à la publication de résultats établis sur la base d'un référentiel comptable officiel. Pourtant, en parallèle des indicateurs officiels, ces entreprises continuent à publier des indicateurs dits *pro forma* dont le calcul ne fait pas l'objet de procédures normées, et qui jouent un rôle central dans leur communication (Jeanjean et al., 2017). Il s'agit principalement du résultat économique ajusté (Ebitda ajusté) obtenu en défalquant de l'Ebitda⁷⁰ les postes de coûts et de recettes que l'entreprise considère

⁶⁹ Le cours d'Uber a décroché dès juillet 2019 et n'a dépassé sa valeur d'introduction que lors d'épisodes de forte croissance des valeurs technologiques (en particulier entre octobre 2020 et le printemps 2021, dans la foulée des épisodes de confinement). Le cours de Deliveroo, introduite en Bourse en mars 2021 dans une période d'euphorie des marchés technologiques, a immédiatement chuté ; il n'a retrouvé et dépassé sa valeur d'introduction que quelques mois plus tard, au cours de l'été 2021, avant de chuter de nouveau pour atteindre, depuis le printemps 2022, un cours stable autour d'une valeur qui correspond seulement au tiers de sa valeur d'introduction.

⁷⁰ Rappelons que l'Ebitda (Earnings before interest, taxes, depreciations and amortization), supposé rendre compte des conditions générales de viabilité de l'activité économique indépendamment de ses conditions de financement, n'indique pas lui-même le résultat opérationnel. Pour notre analyse, nous avons adopté le résultat opérationnel (obtenu par la soustraction des coûts opérationnels au chiffre d'affaires), plus transparent (cf. *supra*, en introduction ; cf. annexe n°1).

comme « non-récurrents ». D'après les entreprises, de telles communications seraient justifiées par leurs modèles économiques « atypiques » que les indicateurs officiels ne permettraient pas d'évaluer de façon pertinente – contrairement aux indicateurs conçus par l'entreprise elle-même⁷¹. Mais l'usage de ces indicateurs dépourvus de référentiel homogène soulève d'autres problèmes : d'abord, la comparaison des performances des firmes est rendue délicate, puisque chaque firme produit ses propres indicateurs, ensuite le choix des modalités de calcul peut conduire à surestimer la performance de l'entreprise, enfin l'ajustement des modalités de calcul d'une année sur l'autre perturbe la lecture longitudinale des résultats – ce qui, dans le contexte de ces entreprises, s'avère d'une importance considérable⁷². Pour donner un exemple de ces distorsions, on peut relever l'écart qui sépare l'Ebitda officiel de Deliveroo – £174,4 millions et £261,3 millions de pertes pour les années 2020 et 2021 – de son Ebitda ajusté, que l'entreprise présente comme une indication claire de ses véritables performances, et qui s'établissait alors respectivement à £10,8 et £131,4 millions de pertes (Deliveroo, 2022, p. 54-55). A quoi correspond un tel écart ? Pour la plus grande partie, aux rémunérations en actions du personnel (£74,7 millions et £87,6 millions pour Deliveroo en 2020 et 2021 – cf. Deliveroo, 2022, p. 42, 2023, p. 55), qui forment pourtant une politique de rémunération courante des salariés de startups, et constituent par conséquent un poste de dépense récurrent⁷³. Le consultant H. Horan (2021), qui s'est intéressé au cas de Uber⁷⁴, relève également des perturbations induites par la mise en oeuvre de stratégies de rétention et de relâchement des profits : « *Uber's « adjusted Ebitda » metric gives it the ability to*

⁷¹ On note un accroissement de l'usage des indicateurs *pro forma* depuis les années 2000, ce que certains auteurs perçoivent comme une tentative d'orienter les appréciations des investisseurs en produisant des signaux erronés (D. E. Black & Christensen, 2009; E. L. Black et al., 2017; Liu & Zhang, 2020).

⁷² Précisons que la comptabilité des plateformes fait l'objet d'analyses divergentes au sein de la littérature critique. Une première analyse, que nous développons ici, estime qu'un tel Ebitda ajusté (en tant qu'indicateur malléable), mais aussi dans une moindre mesure l'Ebitda officiel, en écartant de son calcul le coût des amortissements et dépréciations, conduisent tous deux à surestimer le niveau des profits des entreprises. Cette analyse nous conduit à privilégier la rentabilité opérationnelle pour évaluer la performance des entreprises. Une seconde analyse est cependant portée par les auteurs du champ de la « rente informationnelle » (Foley, 2013; Rikap, 2022) pour qui les normes de la comptabilité officielle se prêteraient mal à l'évaluation des firmes exploitant principalement des actifs intangibles. Ainsi, selon C. Rikap (2022), les normes de comptabilité financières conduisent à considérer les activités de R&D comme un coût (déduit du chiffre d'affaires) plutôt que comme un investissement (financé par les bénéfices), à sous-estimer d'autant le résultat opérationnel, ce qui renforce la pertinence de l'Ebitda pour juger de la performance réelle des entreprises. Notons que cette perspective découle aussi du rôle que ces auteurs font jouer à la capture de données dans les modèles économiques des grandes entreprises du numérique. Sans entrer dans le débat sur la pertinence générale de cette analyse (cf. *supra*, pour une discussion de la proposition technoféodale associée à ces propositions), cette position semble en tous cas bien peu adaptée au cas d'entreprises comme Uber ou Deliveroo dont les revenus sont essentiellement tirés de l'exploitation d'une activité intensive en travail.

⁷³ Les rémunérations par action du personnel représentaient également \$1,168 milliards pour Uber en 2021, qui ont également été défalquées dans le calcul de l'Ebitda ajusté. Cette pratique apparaît donc partagée par les entreprises.

⁷⁴ Sur le cas de Uber, le consultant H. Horan a réalisé un travail d'analyse précurseur et considérable, régulièrement mis à jour. Sa chronique du développement de Uber peut être retrouvée sur son site : <https://horanaviation.com/home-page> [consulté le 25/09/2023].

manipulate how much (fake) profit is earned each period, and allows it to mislead investors about how fast Uber is approaching profitability and how far it has to go. »⁷⁵ Une dernière source de difficulté plus spécifique aux entreprises multi-produits tient au fait que les normes de communication financière s'appliquent au résultat global des entreprises : de sorte que, dans le cas d'une entreprise comme Uber par exemple (avec trois domaines d'activité : la mobilité, la livraison et le fret) les indicateurs ajustés peuvent se substituer à la communication des résultats opérationnels pour chaque segment d'activité, rendant parfaitement illisible la structure de coût et la rentabilité opérationnelle de chaque activité prise séparément. C'est d'ailleurs pour cette raison que, malgré une introduction en Bourse plus précoce, il nous a été impossible de mener sur la base de la documentation fournie par Uber une analyse similaire à celle que nous avons réalisée sur le cas de Deliveroo.

En définitive, la latitude offerte par la conception de ces indicateurs, qui font l'objet d'une communication systématique en parallèle de la publication des indicateurs officiels, permet aux firmes d'ajuster à la fois le niveau et l'allure de leur résultat aux attentes des investisseurs. Et par conséquent, l'analyse économique doit s'accommoder de l'absence d'informations et d'indicateurs fiables, de la divulgation d'informations parasites, de la communication de signaux erronés, qui entravent la lisibilité de la stratégie des firmes et poussent les investisseurs – notamment les investisseurs les moins sophistiqués – à se fier au jugement du marché, qui transparaît dans l'évolution globale de la valorisation des entreprises.

Les équivoques associées au modèle de plateforme et l'opacité des résultats économiques de ces entreprises leur ont donc laissé une certaine latitude pour élaborer des narratifs qui ont facilité leur accès à des capitaux abondants. Les plateformes de services à la demande se sont alors constituées en supports d'investissement spéculatif, aux fondamentaux hermétiques. Mais le concept de marché biface est-il convaincant pour expliquer l'absence durable de rentabilité de ces entreprises ? Est-il pertinent pour envisager leur trajectoire de développement ? Une délimitation conceptuelle claire couplée à un accès désormais public aux comptes de résultats des entreprises permet de réaliser un examen critique, qui souligne que cette catégorie n'est pas toujours adéquate pour décrire l'architecture du marché de ces entreprises. Et même lorsque la structure de marché relève réellement de la structure biface, celle-ci n'emporte pas les implications qui restent trop souvent associées aux « plateformes numériques » en terme d'évolution de la rentabilité des entreprises.

⁷⁵ On peut à ce titre signaler qu'un certain nombre de nouvelles dépenses associées à la pandémie a été défalqué (\$106 et 54 millions pour Uber, respectivement en 2020 et 2021) alors que la structure des coûts et recettes n'a fait l'objet d'aucune correction en lien avec la pandémie. Par exemple, malgré la suspension conjoncturelle des campagnes publicitaires, aucun ajustement n'a été opéré pour relativiser l'amélioration des résultats associée à la chute des dépenses marketing.

3. Uber et Deliveroo sont-elles des marchés bifaces ?

L'architecture biface est au cœur du modèle économique de nombreuses entreprises dites de « l'économie collaborative ». Ces entreprises partagent une stratégie commune, qui consiste à offrir des services bon marché aux consommateurs finaux en valorisant des actifs sous-utilisés par les clients d'un premier versant – les revenus pour la plateforme étant le plus souvent dégagés par un système de commissions. A condition que les actifs aient été acquis indépendamment de la plateforme, leurs possesseurs peuvent en effet les mettre à disposition pour un simple « revenu d'appoint » : dès lors, ils n'agissent pas comme des fournisseurs (qui attendraient un retour sur investissement proportionnel aux coûts engagés) mais comme de véritables usagers d'un service offert par la plateforme qui optimise l'utilisation de leurs actifs. De cette manière la plateforme peut proposer au versant des consommateurs finaux un service à un prix plus compétitif que les offres « traditionnelles » concurrentes, contribuant de fait à étendre les dimensions du marché solvable. Dans cette situation, les coûts de la plateforme restent effectivement limités aux coûts de mise en œuvre de l'infrastructure numérique, puisqu'elles n'ont pas à offrir de compensation au prix de marché pour la mise à disposition de ces actifs, tandis que ses recettes évoluent avec la croissance et la profondeur de son réseau. Blablacar, AirBnb, ont ainsi des configurations typiques de « plateformes numériques ». Ces modèles sont à l'origine de la définition du concept d'ubérisation proposée par le Conseil national du numérique, qui la définit comme une technique d'optimisation de *ressources privées sous-utilisées* fondée sur trois technologies – les moteurs de recherche, les bases de données et la connectivité (Andrieux, 2016). Ironiquement cependant, cette définition ne s'applique à aucune des deux entreprises qui sont, en France, les plus couramment associées à l'ubérisation : Uber et Deliveroo, en raison de la professionnalisation de leurs prestataires (Belhaj & Paché, 2020)⁷⁶.

a. Réintroduire le travail au cœur des modèles

i. *Le cas des plateformes VTC*

L'application « mobilité » de Uber échappe en effet à la définition restrictive de la plateforme, entendue comme « marché biface » – autrement dit, comme articulation d'offres adressées à deux versants de clientèle. La proposition adressée par Uber aux chauffeurs VTC ne peut en effet être confondue avec un service « d'optimisation des actifs » dès lors que ces travailleurs sont des chauffeurs *ad hoc*, qui sont dépourvus d'activité professionnelle autonome en dehors de l'application et qui consacrent à cette activité un temps spécifique (et éventuellement des actifs spécifiques,

⁷⁶ « Tant qu'un individu, membre d'une foule, s'insère dans une démarche de crowd delivery à titre d'activité secondaire (...), la contrepartie financière qu'il reçoit se présente comme un simple revenu d'appoint. La professionnalisation des livreurs (...) à titre principal changerait totalement la donne en inscrivant le modèle du crowd delivery dans un rapport salarial classique, et la nécessaire mise en place d'un système ad hoc d'incitations (sic). » (Belhaj & Paché, 2020, p. 31-32)

notamment une automobile répondant aux critères réglementaires qui s'appliquent aux véhicules de VTC). Dans ces conditions, en effet, la plateforme n'offre pas un service aux chauffeurs, mais un *emploi*. Le fait que ces chauffeurs soient des indépendants, plutôt que des salariés, a bien sûr une influence sur les coûts et la flexibilité de la main d'œuvre, mais pas de conséquences structurelles sur les caractéristiques économiques générales de l'activité : dans les deux cas, il s'agit de professionnels qui ont besoin de recevoir, sous forme de salaire ou comme paiement d'une prestation, une somme suffisante pour assurer leur propre rémunération et pour couvrir l'entretien de leur matériel (on retrouve ainsi les implications du raisonnement de J-C. Rochet et J. Tirole développé plus haut). Malgré l'existence formelle d'une « commission » éventuellement imputée au chauffeur, celui-ci ne prend en fait aucune part au financement du service offert par la plateforme : c'est bien le « reliquat » qui forme sa rémunération qui compte ici, et constitue un coût du point de vue de la plateforme. De fait, H. Horan (2017; repris par Sauviat, 2019) a souligné que les dépenses d'exploitation de Uber – qui oscillaient alors entre 50 et 58% du chiffre d'affaires – correspondaient globalement à celles des sociétés de taxis. La question de savoir si cette externalisation est légale ou relève du délit pénal de fausse sous-traitance, peut alors être examinée en rejetant l'idée selon laquelle la plateforme fournirait un service aux chauffeurs, et en la considérant plus classiquement comme un donneur d'ordre. Mais quoi qu'il en soit, les applications VTC ne ménagent aucune possibilité de répartition des coûts entre deux versants de clientèle.

La prestation offerte par Uber est par ailleurs une offre de transport standardisée. Du point de vue des passagers, tous les chauffeurs se valent et sont substituables – c'est d'ailleurs la plateforme qui régit l'appariement en fonction de ses propres critères (Wartel & Vendramin, 2023). Les « externalités de réseau » qui sont supposées lier les deux versants du marché, chauffeurs et passagers, se limitent en fait au simple établissement d'une relation de proportionnalité entre l'offre et la demande. Loin de supposer des stratégies sophistiquées de tarification, cette proportionnalité doit être réglée par des ajustements du tarif des courses payées aux chauffeurs et du prix payé par les passagers – qui finissent par s'établir à un niveau « de marché » établi sous la pression concurrentielle (de concurrents directs ou de substituts), avec l'objectif d'éviter la chute des revenus horaires des chauffeurs sous le seuil où ils n'accepteraient plus de travailler pour l'application, et d'assurer aux consommateurs un délai raisonnable pour l'accès à la prestation. Ces deux dimensions, qui arbitrent le niveau des rémunérations des chauffeurs, correspondent à une condition générique du fonctionnement d'une relation marchande – non une propriété

impactant le développement, la concurrence, ou la nature des revenus de l'entreprise⁷⁷.

« In ride sharing, where the ability to deliver a car within three to five minutes dominates all other customers considerations, adding drivers to the network beyond this point is of little value. » ; « How many drivers it takes to satisfy this level of service will depend on both the geography and activity level in a given market. But any service that can attract enough drivers to achieve this threshold, if priced correctly, would be competitive with any other. »
(Knee, 2021, p.47)

Au contraire d'une place de marché qui ouvre l'accès à un catalogue et pour laquelle la profondeur du réseau est un facteur de qualité décisif, les plateformes de mobilité proposent une prestation standardisée, régie par la plateforme. C'est d'ailleurs le point de vue de la Cour européenne de Justice qui, en se fondant sur l'absence d'autonomie des chauffeurs, conclut que Uber n'offre pas un simple service de mise en relation mais construit un service de transport organisé :

« Sans [l'application], d'une part, ces chauffeurs ne seraient pas amenés à fournir des services de transport et, d'autre part, les personnes désireuses d'effectuer un déplacement urbain n'auraient pas recours aux services desdits chauffeurs. De surcroît, Uber exerce une influence décisive sur les conditions de la prestation de tels chauffeurs. » (Cour de Justice Européenne, 2017)

On ne retrouve donc sur ces applications ni la dimension de complémentarité des offres, qui ouvre la possibilité de manipuler la structure de prix (« l'ajustement synchronique »), ni l'enjeu d'une qualité liée à la dimension du réseau, de sorte que l'enjeu comme la possibilité de réaliser un « ajustement diachronique » des coûts apparaissent limités. Par conséquent, Uber doit être considérée non comme un marché biface, mais comme une simple entreprise de transport – dont la particularité tient au choix d'externalisation de l'activité des chauffeurs, sans conséquences significatives sur les conditions économiques qui déterminent les coûts et les prix de l'activité. Alors qu'Uber dégage depuis plusieurs années un Ebitda positif sur son segment mobilité, et pourrait atteindre ou approcher de la rentabilité (Uber, 2022, 2023), les tarifs pour le consommateur se rapprochent d'ailleurs désormais de ceux historiquement pratiqués par les taxis. Dans ce contexte, les pertes éventuelles de l'entreprise signalent soit la solvabilité insuffisante du marché, soit une stratégie de *dumping* assumée par l'entreprise.

⁷⁷ En particulier, et contrairement à une assertion souvent avancée (par exemple, par Carballa Smichowski, 2018), l'externalisation des chauffeurs ne donne lieu à aucune dynamique monopoliste de type « winner-takes-all » qui conduirait à l'exclusion progressive des concurrents – comme le montre J. Knee (2021) en relevant que des mouvements importants dans le partage des parts de marchés subsistent localement, en fonction des ajustements tarifaires, même lorsque le marché semble stabilisé au profit d'une plateforme dominante. Autrement dit, les chauffeurs n'hésitent pas à basculer sur une plateforme concurrente mieux-disante en termes de rémunération, et on peut imaginer inversement qu'il en soit de même pour les passagers sur la base de critères de prix ou de délai d'attente.

ii. *Le cas des plateformes de livraison*

Dans le cas des plateformes de livraison, comme Deliveroo, il est en revanche possible de repérer deux propositions complémentaires articulées par le service de référencement-livraison : d'une part, un service de livraison à domicile destiné aux consommateurs ; d'autre part, une solution d'optimisation des actifs des restaurateurs, l'application leur permettant de valoriser leurs capacités de production excédentaires⁷⁸ – deux propositions dont l'association permettra d'offrir, grâce à la contribution économique des restaurants, un service de livraison bon marché aux consommateurs. Deux propositions, et non trois : comme dans le cas des chauffeurs Uber précédemment exposé, les coursiers sont des professionnels *ad hoc* auxquels la plateforme propose, non un service, mais un emploi. Le Tribunal correctionnel de Paris (2022) relève ainsi que les coursiers : « *de façon majoritaire, ont créé leur statut d'auto-entrepreneur pour pouvoir « prester » pour Deliveroo et n'avaient pas de réelle volonté de créer une entreprise avant que cela ne leur soit demandé par cette société.* »

La prise en compte de l'activité de Deliveroo dans sa globalité fait apparaître, d'une manière beaucoup plus nette que dans le cas des applications VTC, la façon dont la plateforme transforme le travail dispersé des coursiers en un service organisé. Les plateformes de livraison, en effet, ne se contentent pas de vendre des prestations logistiques à leurs clients – le déplacement d'une marchandise d'un point A à un point B, autrement dit une opération qui pourrait être réalisé par un coursier isolé avec autant de succès que par un coursier de plateforme. Elles produisent un service plus complexe, destiné à valoriser les capacités sous-utilisées des restaurants en drainant une demande additionnelle de la part des consommateurs, un service dont restaurateur et consommateur se partagent idéalement les coûts et dont la livraison constitue un support et une condition de réalisation⁷⁹. Or, la production d'une telle

⁷⁸ Alors que Uber avait conçu un système de commissions destinés à mieux faire passer ses coursiers et chauffeurs pour des « clients », il faut souligner que l'existence formelle d'une commission est insuffisante pour établir l'existence d'une « proposition de valeur ». Anticipant sur les résultats proposés aux chapitres suivants, c'est bien l'analyse des motivations et des stratégies des restaurateurs qui nous permet d'établir l'existence d'une proposition de valeur spécifiquement adressée aux restaurateurs. Encore faut-il noter, comme nous le montrerons par la suite, que cette « proposition de valeur » concerne essentiellement les petits restaurants traditionnels, tandis que les restaurants rapides envisagent le partenariat avec les plateformes comme une externalisation de la livraison et répercutent systématiquement les commissions dans leurs prix de vente. Dans cette dernière configuration, le restaurant doit donc être considéré comme un fournisseur et non comme un client de la plateforme : l'activité de la plateforme, dans le contexte de la restauration rapide, se réduit ici à une simple intermédiation logistique et commerciale et non à l'animation d'un marché biface (cf. *infra*, au chapitre suivant).

⁷⁹ La substituabilité des travailleurs et la détermination des appariements par la plateforme elle-même positionne la plateforme comme un agent réalisant une *transformation* du travail dispersé des chauffeurs en service organisé, comme l'explique la juriste B. Gomes (2018, p. 169) : « *A la différence des agences [d'intérim] qui sont effectivement des intermédiaires entre une offre et une demande de travail, la plateforme est un intermédiaire qui opère une transformation. L'utilisateur, le client des plateformes, ne souhaite pas avoir un accès à un travailleur mais à un service. (...) La réalité des rapports est bilatérale : une relation commerciale entre la plateforme et le client d'une part, et une relation de travail entre la plateforme et le travailleur d'autre part.* » Notons que cette intervention productive, transformatrice, de la plateforme distingue ces modèles des plateformes consacrées au placement de personnel – comme par exemple la plateforme Brigad, qui organise la mise à disposition de personnel de restauration par

prestation implique une intervention active de la plateforme (Gomes, 2018). Dès lors, ceux-ci ne peuvent guère être considérés comme des fournisseurs, et encore moins comme un « simple » versant du marché de l'entreprise : leur activité est une activité professionnelle *ad hoc* nécessairement intégrée à la plateforme, puisqu'il serait impossible à un coursier isolé de vendre une prestation équivalente hors de l'application. Ainsi, sur la base de l'activité logistique des coursiers, les plateformes construisent bien un service complexe adressé à deux groupes de clients, que l'on peut représenter par le schéma ci-dessous. Ce modèle économique recouvre clairement une architecture biface, pour laquelle les coûts du support sont répartis d'une manière asymétrique entre deux versants de clientèle.

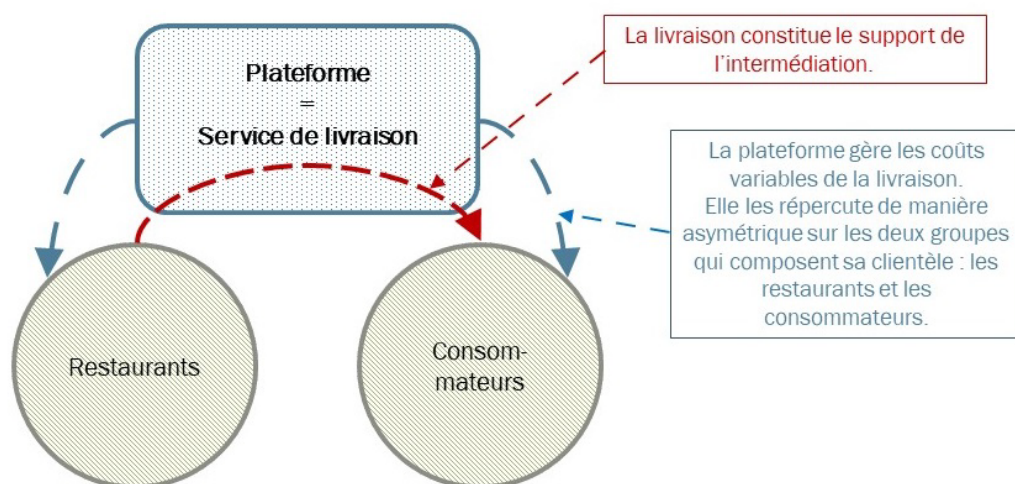


Figure 5. Le modèle biface des plateformes de livraison. Source : auteur.

Réintroduire le travail au cœur de la plateforme permet alors d'évacuer la configuration triface d'une inutile complexité, telle qu'elle est revendiquée par la plateforme, et de clarifier l'analyse des sources de valeur et de la structure de coût de l'entreprise. L'analyse de la performance des firmes supposera essentiellement d'en revenir, d'une part, à la mesure des coûts nécessaires pour mettre en œuvre ce service, d'autre part, à l'évaluation de la capacité de la plateforme à répartir adéquatement ces coûts entre ses deux versants de marché.

b. Des rendements contraints par la structure des coûts opérationnels

En raison de leur structure biface, les plateformes de livraison peuvent théoriquement générer des revenus sur deux versants de marchés : du côté des restaurateurs qui paient pour une solution d'optimisation de leurs actifs, et du côté des consommateurs qui paient pour un service de livraison⁸⁰. Théoriquement, la quantité et la variété des

l'intermédiaire d'une application numérique. Le modèle économique de ces plateformes est calqué sur celui des agences d'intérim, et où la production du service n'est pas réalisée par la plateforme mais par l'entreprise bénéficiant de la mise à disposition du personnel.

⁸⁰ Lorsque le restaurant répercute les commissions sur le consommateur, le consommateur est virtuellement le seul contributeur de la plateforme. Selon J.-C. Rochet et J. Tirole (2006), cette situation de transitivité devrait rompre la nature biface du marché, et par extension, les entreprises qui

restaurants améliorent la qualité de la plateforme du point de vue des consommateurs, tandis qu'inversement, les restaurants sont sensibles à la quantité de consommateurs qui commandent par l'intermédiaire de la plateforme : dans ces conditions, abaisser globalement le niveau des contributions devrait permettre d'attirer les usagers de chaque versant et donner lieu à une dynamique cumulative, permettant à la plateforme de redresser ses prix une fois franchi un seuil critique de participants sur chaque versant. Empiriquement, toutefois, cette perspective est contrariée par le caractère local du marché (consommateurs comme restaurateurs ne sont sensibles à la participation des autres agents que dans un rayon de 3km autour de leur entreprise ou de leur domicile), par la faiblesse des *switching costs* entre deux plateformes (pour les restaurateurs, le coût d'inscription sur une plateforme est de l'ordre de 200 à 400€ ; pour le consommateur, il suffit de télécharger une application), et par conséquent, par les pratiques de multi-hébergement des usagers, d'un côté comme de l'autre. Dans ce contexte où de faibles barrières à l'entrée coexistent avec des *switching costs* limités, les plateformes peinent à capter durablement leurs usagers : A. Hagiu (2009) suggère que les dynamiques de type « winner-take-all », qui concourent à la stabilisation du marché, sont mises en échec. Dans cette situation, il est difficile d'envisager que les conditions d'un redressement significatif des prix puissent être réunies, ce qui sape rétrospectivement la pertinence d'une stratégie consistant à proposer des prix trop limités. En outre, au plan économique, la limite des contributions de chaque agent dépend de critères indépendants de la taille et de la profondeur du réseau de la plateforme. Sur le versant des restaurants, les revenus de la plateforme sont dérivés des gains d'efficacité que leur service va générer au sein du restaurant, et qui fixent ainsi le niveau maximum des commissions. Sur le versant des consommateurs, c'est la propension à payer des consommateurs qui fixe en dernière instance le niveau maximal des revenus qui peut être tiré de chaque transaction. (Nous reviendrons sur les limites concrètes de ces contributions au chapitre suivant.) Par conséquent, si les externalités de réseau provoquent des contraintes d'amorçage, elles n'impliquent pas une amélioration de l'utilité suffisante pour soutenir une augmentation durable des tarifs pratiqués.

L'effet le plus déterminant de l'architecture biface réside donc bien ici dans un mouvement de « subvention croisée » entre restaurateurs et consommateurs, qui a pour effet d'étendre le marché solvable sur le versant des consommateurs finaux et de permettre ainsi à la plateforme d'accroître ses volumes de production – par comparaison avec le volume qui découlerait d'une stratégie de tarification linéaire, dans laquelle le consommateur paierait l'intégralité du prix du service.

autorisent cette transitivité en rendant les transferts possibles entre leurs versants ne devraient pas être analysées comme des marchés bifaces. Les *marketplaces*, notamment, doivent être analysées comme des intermédiaires commerciaux. Dans le cas des plateformes de livraison, cependant, cette situation de transitivité ne se rencontre que dans des cas délimités – essentiellement les restaurants rapides – tandis que la structure biface reste généralement efficace pour les restaurants traditionnels (cf. *infra*, chapitre 3).

Les coûts de production du service complexe de la plateforme se répartissent principalement sur deux postes : la rémunération des coursiers d'une part (qui figure au bilan de Deliveroo sous la catégorie « coût des ventes »), et d'autre part les dépenses liées au développement du dispositif numérique (fonctionnement de l'algorithme et de l'application) ainsi qu'aux fonctions support de l'entreprise (qui sont rassemblées sous la catégorie « dépenses administratives »). Pour l'année 2021, ces deux postes de coûts ont représenté plus de £2 milliards : ils dépassaient ainsi de £289 millions le chiffre d'affaires global de la plateforme (Deliveroo, 2022). Quoiqu'impressionnant, le niveau absolu des pertes opérationnelles de l'entreprise s'avère pourtant moins instructif que la structure de ces coûts pour évaluer la situation économique de la plateforme. Dans une situation où les coûts fixes sont importants, la croissance des volumes – stimulée par la nature biface du marché – permettrait en effet d'améliorer progressivement la rentabilité de la plateforme, de sorte qu'un niveau élevé de pertes opérationnelles pourrait éventuellement être compensé au rythme de la croissance de l'entreprise. En revanche, l'architecture du marché biface n'a que peu d'effets sur la rentabilité dans une situation où les coûts sont essentiellement variables et progressent donc en proportion du volume de l'entreprise. Le problème de Deliveroo est que sa structure de coûts est clairement dominée par des coûts variables, comme le montre le graphique ci-dessous qui restitue l'évolution de sa structure de coûts entre 2018 et 2021.

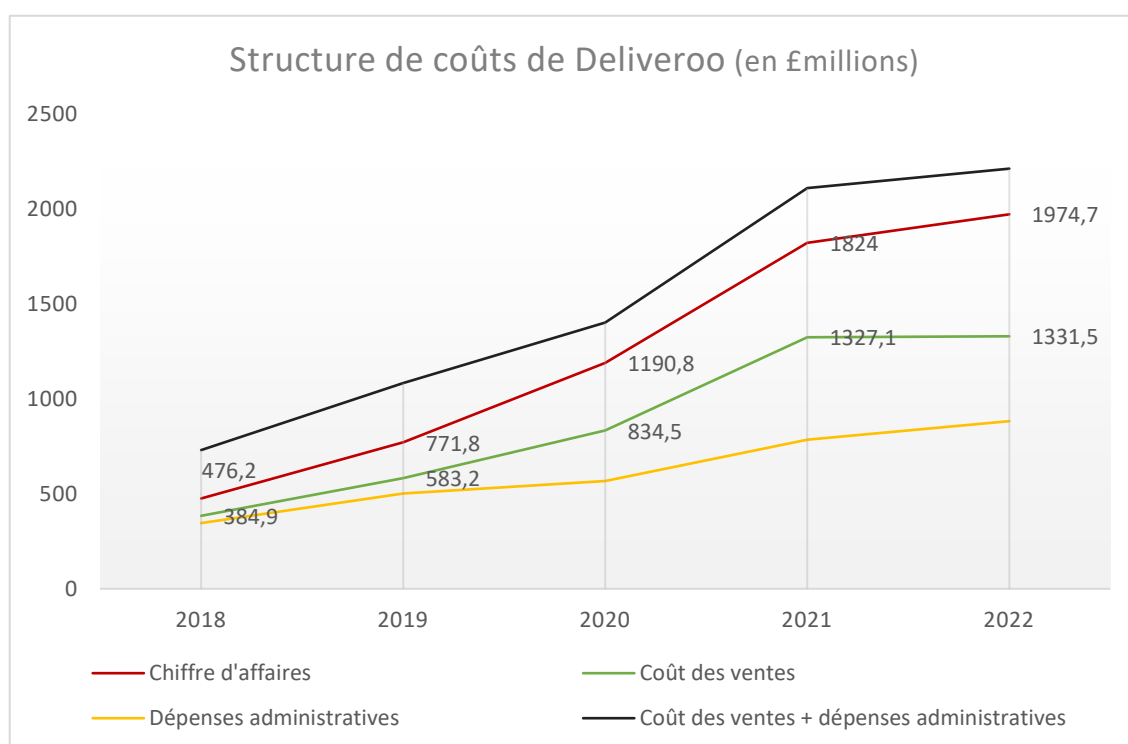


Figure 6. Structure de coûts de Deliveroo. Les dépenses administratives en jaune apparaissent relativement fixes, tandis que le coût des ventes en vert représente systématiquement entre 70 et 80% du chiffre d'affaires. Source : auteur, à partir des comptes de résultats de Deliveroo (2021, 2022, 2023)

Entre 2018 et 2022, le chiffre d'affaires de Deliveroo est passé de £476,2 à £1974,7 millions : il a donc plus que quadruplé. Sur la même période, les dépenses

administratives sont passées de £346,5 à £884 millions, soit une multiplication par un facteur proche de 2,5 : une partie de ce poste supporte donc effectivement des économies d'échelle. Mais le coût des ventes, essentiellement composé par les rémunérations des coursiers, reste en revanche systématiquement compris entre 80 et 67% du chiffre d'affaires : ce poste représente des coûts variables qui, dans l'ensemble, évoluent au même rythme que le niveau d'activité (nous reviendrons dans le chapitre suivant sur les facteurs qui expliquent néanmoins la baisse relative du niveau de ces coûts).

Compte-tenu du poids important des coûts de livraison (en 2022, le coût des ventes représentait 60% du total des coûts, pour 67% du chiffre d'affaires), les rendements de la plateforme apparaissent donc faiblement croissants. Dans ce contexte, on comprend la mise en garde formulée par les dirigeants de l'entreprise Grubhub, une ancienne plateforme de référencement de restaurants contrainte d'intégrer une fonction de livraison sous l'effet de la concurrence des nouvelles plateformes, dans une lettre adressée à leurs actionnaires :

« A common fallacy in this business is that an avalanche of volume, food or otherwise, will drive logistic costs down materially. Bottom line is that you need to pay someone enough money to drive to the restaurant, pick up food and drive it to a diner. That take time and drivers need to be appropriately paid for their time or they will find another opportunity. »⁸¹

On peut en fait tirer deux implications de l'analyse de la structure de coûts de la plateforme. D'une part, il paraît très improbable que la seule croissance des transactions puisse par elle-même constituer un facteur de passage à la rentabilité dans les conditions du marché européen. Pour cela, il faudrait en effet que l'entreprise parvienne à abaisser le niveau des dépenses administratives sous le seuil de 30% du chiffre d'affaires, ce qui supposerait de concilier la poursuite de l'augmentation des volumes de vente avec le maintien du taux moyen de commissions appliqué en restaurants, du prix payé par les consommateurs *et surtout* de la valeur des paniers commandés – toutes choses égales par ailleurs, notamment des conditions de rémunération inchangées pour les coursiers. Pour des raisons que nous exposerons au chapitre suivant, cette configuration semble improbable à court terme et de fait, au cours des trois dernières années, les dépenses administratives sont restées relativement stables – à un niveau compris entre 43 et 48% du chiffre d'affaires. L'hypothèse d'un rattrapage est rendue d'autant plus incertaine compte-tenu du tassement de la croissance de la plateforme : Deliveroo n'a connu que 8% de croissance en 2022, et ses coûts administratifs ont alors progressés pour la première fois en termes relatifs (passant de 37% à 40% des coûts.)

⁸¹ Lettre aux actionnaires datée du 28 octobre 2019, signée Matt Maloney et Adam Dewitt, citée par Le Financial Time : <https://www.ft.com/content/a6418a9e-2dba-4bed-8cd6-6737a26d6ef8> [consulté le 23/08/2023].

Mais d'autre part, même dans le cas où la rentabilité serait atteinte sous l'effet de l'optimisation des dépenses administratives, on voit bien que le poids des coûts variables est destiné à exercer une forte contrainte sur le niveau de rentabilité. Le cas de la plateforme chinoise Meituan, rentable entre 2019 et 2021 sur le segment de la livraison, permet de généraliser ce dernier résultat⁸². Pour ce qui concerne la rémunération des coursiers, sa structure de coûts s'avère en effet très similaire à celle de Deliveroo : sur la période 2019-2021 au cours de laquelle son chiffre d'affaires a progressé de 75%, la part du coût des ventes est restée comprise entre 81% et 71% du chiffre d'affaires. Son marché, en revanche, est à la fois nettement plus large et beaucoup plus homogène : en 2021, Meituan réalisait dans un seul pays, la Chine, un chiffre d'affaires six fois supérieur à celui que Deliveroo réalisait dans onze pays différents⁸³. Par conséquent, son poste « autres coûts opérationnels », équivalent des « dépenses administratives » de Deliveroo, ne représente que 23% du chiffre d'affaires de Meituan (contre 45% pour Deliveroo en 2022).

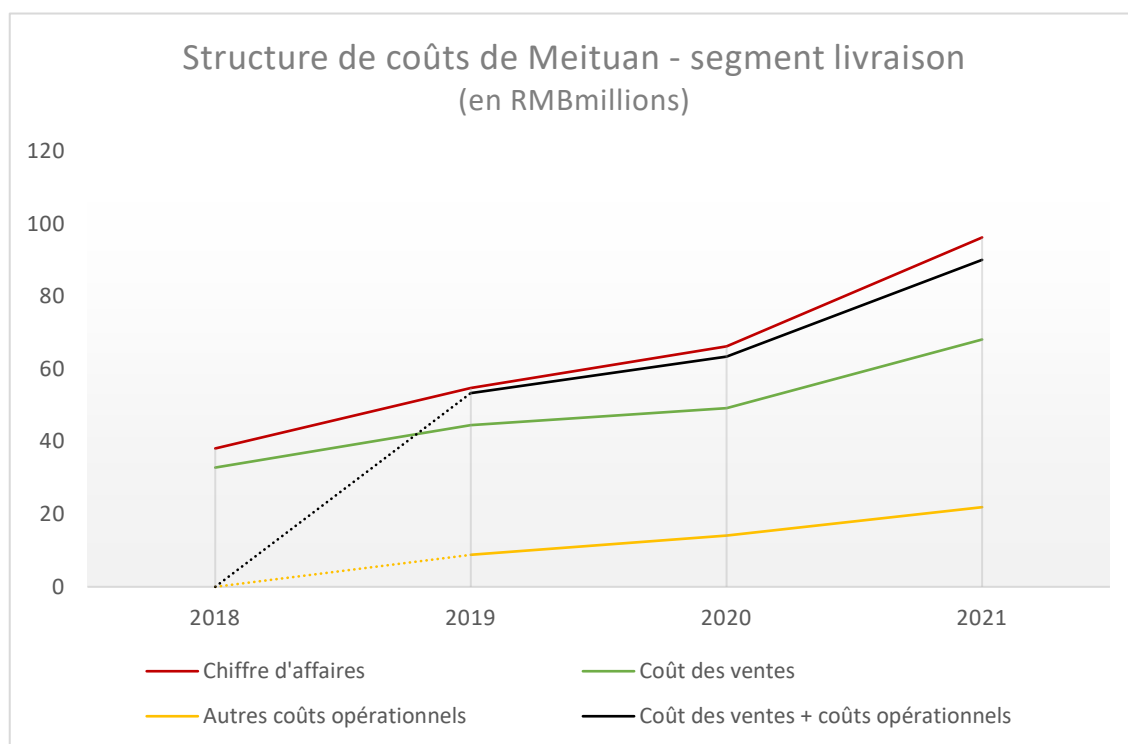


Figure 7. Structure de coûts de Meituan pour le segment livraison. Nous ne disposons pas des données pour les coûts opérationnels ou le profit opérationnel détaillé pour le segment livraison en 2018 (pointillés). La structure du rapport financier ayant évolué à partir du rapport financier 2023, nous ne disposons pas des résultats de l'activité de livraison pour l'année 2022. A noter également : le partage de certains postes de coûts avec les autres segments d'activité de Meituan (coûts non-affectés à un segment de production) peut conduire à une légère sous-estimation du poids des « autres coûts opérationnels ». Source : auteur, d'après les comptes de résultat de Meituan (2020, 2021, 2022).

Les volumes importants, réalisés dans des conditions de marché plus homogènes, permettent effectivement à l'entreprise d'enregistrer une rentabilité positive. Meituan

⁸² Les rapports financiers annuels de Meituan ont cessé d'isoler l'activité de livraison à partir de l'année 2022, de sorte que notre analyse ne peut être prolongée au-delà de l'année 2021.

⁸³ Au taux de change des devises de mai 2022. Il représente également 1,7 fois le chiffre d'affaires global de Uber.

dégageait un résultat opérationnel positif, avec un bénéfice qui représentait 2,6% du chiffre d'affaires en 2019, 4,3% en 2020, 6,4% en 2021. L'allure arithmétique de cette évolution, qui pourrait laisser penser à une amélioration endogène et mécanique de la rentabilité, est cependant trompeuse : car cette évolution s'explique essentiellement par la baisse de la rémunération des coursiers dans ce laps de temps. Entre 2018 et 2021, le coût des ventes est en effet passé de 5,14 RMB à 4,75RMB en moyenne par transaction – tandis que les « autres coûts opérationnels » ont augmenté en termes relatifs, passant de 16 à 23% du chiffre d'affaires. La progression a donc été essentiellement soutenue par la baisse des rémunérations des coursiers. La rentabilité de ce type d'activité apparaît alors nettement contrainte par le niveau des coûts opérationnels, et relativement faible si on la compare par exemple aux rendements que la même entreprise est capable de réaliser sur d'autres segments de marché. Dans le domaine du tourisme notamment, ses activités de « place de marché numérique » dégagent un résultat opérationnel positif, avec un bénéfice de l'ordre de 38,5% de son chiffre d'affaires en 2020 et 43,3% en 2021. Il s'ensuit que le segment « tourisme » de l'activité de Meituan qui représente seulement 18% du chiffre d'affaires de la compagnie génère 70% de ses bénéfices, là où le segment de la livraison qui représente 53% du chiffre d'affaires global ne génère que 30% des bénéfices⁸⁴. La comparaison entre ces deux segments souligne deux dynamiques de développement bien distinctes, selon qu'existent des rendements croissants ou que la rentabilité reste contrainte par les coûts opérationnels.

Par conséquent, si les plateformes de livraison sont bien des marchés bifaces sous l'angle du rapport entre restaurants et consommateurs, cette caractérisation n'empêche aucune implication sur leur rentabilité : les rendements de ces entreprises restent en effet étroitement contraints par le niveau des coûts opérationnels, et leur rentabilité ne peut adopter l'allure exponentielle promise par certains narratifs. Cette situation soulève la question de la pertinence du modèle de financement spéculatif de ces plateformes. Car, non seulement aucune de ces deux entreprises n'est encore rentable, mais surtout elles ne peuvent promettre – dans le meilleur des cas – que des perspectives de rendements relativement médiocres – notamment rapporté au niveau de capital engagé.

Le développement de ces plateformes semble alors davantage tenir aux comportements spéculatifs suscités par les politiques monétaires expansionnistes, à la faible sélectivité des investisseurs, et aux pratiques volontairement opaques et confusionnistes des plateformes, qu'à l'émergence de modèles organisationnels véritablement performants pour organiser la production et la captation de valeur dans les secteurs du VTC ou de la livraison de plats de restaurants.

⁸⁴ Sur les trois segments d'activité, seuls la livraison et les activités de tourisme dégagent des résultats positifs.

Conclusion

Les narratifs des soi-disant « plateformes » de services à la demande s'appuient sur une délimitation équivoque du concept de marché biface. En mettant à profit des ambiguïtés qui existent au sein même de la littérature, ces entreprises parviennent à se positionner comme des supports d'investissement convaincants dans un contexte spéculatif. Elles parviennent alors à accéder à des marchés de capitaux sur lesquels la contrainte à la rentabilité est assouplie. Une délimitation stricte de la notion de marché biface et de ses implications souligne cependant le décalage entre les caractéristiques généralement attribuées aux plateformes numériques et le modèle économique concret de ces entreprises de services à la demande – notamment des plateformes de livraison : la part des coûts variables dans leur structure de coûts exerce en effet une contrainte structurelle sur leurs marges, de sorte que leur taux de rentabilité est destiné à rester limité – sans adopter l'allure « exponentielle » promise aux investisseurs.

Ces remarques critiques ne remettent pas directement en cause la capacité de ces entreprises à accéder à la rentabilité, mais invitent à adopter une perspective dégagée des ambiguïtés qui peuvent être associées aux modèles économiques de plateformes pour l'analyse de leur trajectoire de développement et de leur potentiel économique. Ici, la rentabilité dépend moins de la croissance des entreprises que de leur capacité à assurer un équilibre régulier entre coûts et revenus. Concernant les plateformes de livraison, cela implique une répartition régulière et équilibrée des coûts du service de livraison entre deux versants de clientèle : les restaurants et les consommateurs. L'objet du chapitre suivant est précisément d'évaluer la soutenabilité de ces modèles, une fois confrontés aux facteurs qui déterminent réellement le niveau des coûts de production et la propension à payer de chacun des deux versants.

CHAPITRE 3.

ENTRER DANS LA BOÎTE NOIRE : L'ORGANISATION CONCRÈTE DU MARCHÉ DE LA LIVRAISON

*L*a fourniture d'un service intensif en travail impose des coûts variables importants aux plateformes de livraison, dont les rendements sont par conséquent faiblement croissants. L'accès à la rentabilité repose alors essentiellement sur leur capacité à répartir régulièrement leurs coûts entre leurs deux versants de clientèle. Mais cette activité a-t-elle des chances de devenir soutenable compte-tenu des caractéristiques concrètes du marché de la livraison ? Répondre à cette question implique d'entrer dans la boîte noire des plateformes pour mesurer leurs marges de manœuvre sur les trois principaux postes de coûts et de revenus de leur activité – les rémunérations des coursiers, les commissions des restaurants, la contribution des consommateurs. Ce chapitre s'intéresse donc aux acteurs concrets de l'économie des plateformes de livraison, en cherchant à identifier les facteurs qui encadrent le niveau des rémunérations des coursiers et celui des prix facturés aux restaurateurs et aux consommateurs, et en rattachant les améliorations du résultat opérationnel des plateformes à l'évolution de chacune ces contributions.

Au plan de la méthode, l'analyse de l'évolution de la rémunération des coursiers peut s'appuyer sur différentes sources de données directement communiquées par les plateformes (rapport annuel, publication d'indicateurs de l'activité des coursiers imposés par la loi d'orientation des mobilités) ainsi que sur un corpus relativement étendu de travaux académiques portant sur le profil de ces travailleurs, sur leurs conditions de travail et sur leurs conditions de rémunération. Il n'en va pas de même pour les deux postes de revenus, les commissions des restaurateurs et la contribution des consommateurs. Les plateformes ne communiquent en effet aucune décomposition de leur chiffre d'affaires qui permettrait d'analyser l'évolution des commissions pratiquées en restaurant (le taux de commission faisant l'objet d'une négociation bilatérale avec chaque partenaire), pas plus que celle des frais payés par les consommateurs. La recherche académique, essentiellement focalisée sur la situation des coursiers pour lesquels les enjeux en termes de régulation sont urgents, a par ailleurs produit peu de travaux ciblant spécifiquement l'un ou l'autre de ces versants. L'analyse s'avère donc plus délicate et requiert des stratégies ad hoc. Sur le versant des restaurateurs, une enquête qualitative permet d'envisager la stratégie et les pratiques mises en œuvre par les restaurateurs vis-à-vis du dispositif des plateformes : sur cette base, nous identifions deux logiques d'engagement qui influencent nettement le taux des commissions applicables par les plateformes, et permettent d'envisager les limites de la contribution des restaurateurs. Sur le versant des consommateurs, un travail sur les données agrégées de la plateforme Deliveroo laisse supposer une relative stabilité de la contribution des consommateurs depuis 2018 – ce résultat restant toutefois moins robuste, compte-tenu de la difficulté d'accès aux données.

Cette enquête fournit ainsi des éléments d'analyse pour saisir l'évolution de la rentabilité de Deliveroo au cours des cinq dernières années. Il est cependant nécessaire de garder à l'esprit l'existence d'un décalage entre le champ de notre enquête, qui porte sur des données

recueillies, pour l'essentiel, dans le contexte du marché français, et les données comptables agrégées pour l'ensemble des marchés géographiques de la plateforme Deliveroo. Ce décalage renforce la pertinence du choix de Deliveroo comme plateforme de référence pour l'analyse, puisque ses marchés, principalement européens, restent relativement homogènes, tandis que le marché français représente lui-même une proportion des activités plus importante que pour ses concurrents Uber Eats et Just Eat : en 2019 et 2020, le marché français a ainsi représenté 21 et 18% du chiffre d'affaires global de l'entreprise⁸⁵. Mais s'il semble raisonnable de généraliser certains résultats au nom de ces deux motifs, l'existence de ce décalage impose une certaine prudence dans leur interprétation. De même, il est nécessaire de garder à l'esprit que, tout en reflétant des dynamiques communes aux différentes plateformes de livraison en concurrence, ce travail s'appuie pour l'essentiel sur l'exploitation de la documentation financière d'une entreprise singulière, Deliveroo.

En se basant sur le cas de Deliveroo au cours des cinq dernières années, ce chapitre restitue l'évolution du principal poste de coûts des plateformes, la rémunération des coursiers, et de leurs sources de revenus, les commissions des restaurants et la facturation des consommateurs. Il s'organise en trois sections, chacune consacrée à un type d'agent : une première section s'intéresse aux coursiers, une seconde section s'intéresse aux restaurateurs, enfin une dernière section s'intéresse aux consommateurs.

1. Un poste de coût : les coursiers

Le travail des coursiers est au cœur de l'activité des plateformes de livraison, et leur rémunération représente le principal poste de coûts des plateformes : ainsi, en 2022, le coût des ventes (essentiellement composé par la rémunération des coursiers) représentait 60% de l'ensemble des coûts opérationnels de Deliveroo. Comme nous l'avons relevé au chapitre précédent, il s'agit d'un poste de coûts variables qui devrait en principe évoluer au même rythme que le chiffre d'affaires. Pourtant, au cours des cinq dernières années sur lesquelles nous disposons de résultats audités, la part du coût des ventes en proportion du chiffre d'affaires a régulièrement baissé : 80% du chiffre d'affaires en 2018, 75% en 2019, 70% en 2020. Elle remonte légèrement en 2021, à près de 73%, mais baisse à nouveau en 2022, passant pour la première fois sous le seuil de 70% du chiffre d'affaires.

⁸⁵ Cf. comptabilité 2020 de Deliveroo France.

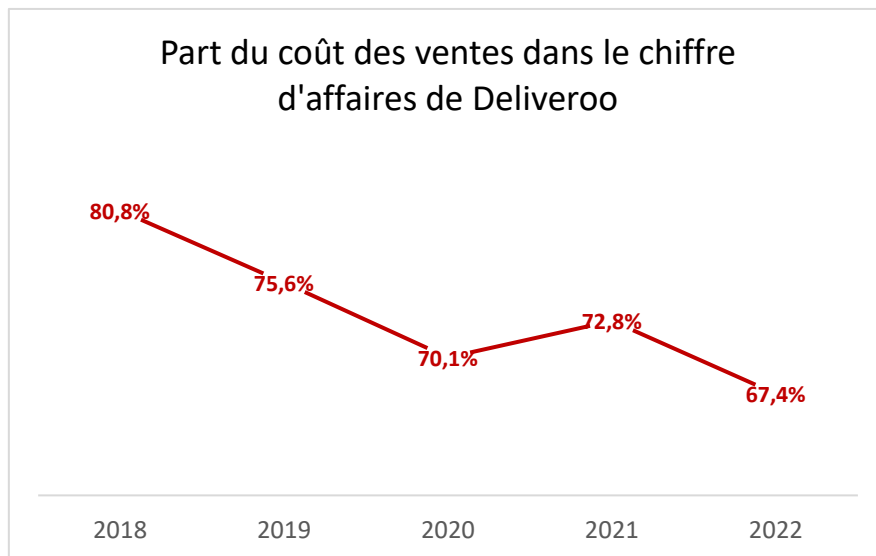


Figure 8. Evolution du coût des ventes en proportion du chiffre d'affaires. Source : auteur, à partir des données tirées de Deliveroo, 2021, 2022, 2023.

La baisse de la part de la rémunération des coursiers dans le chiffre d'affaires de Deliveroo a quasiment autant contribué à l'amélioration du résultat de l'entreprise que la dilution des coûts fixes : alors que le maintien de la proportion des dépenses administratives au niveau de 2018 aurait entraîné 560 millions de pertes supplémentaires en 2022, le maintien du niveau des rémunérations à 80% du chiffre d'affaires aurait représenté, toutes choses égales par ailleurs, un surcroît 550 millions de pertes supplémentaires. Néanmoins, la baisse de la part des rémunérations peut elle-même être attribuée à différents paramètres. Au numérateur, il peut évidemment s'agir d'une baisse du coût des courses, qu'elle soit liée à l'intensification du travail des coursiers (plus de courses par heure, à revenu horaire constant) ou à une dégradation de leur rémunération horaire. Au dénominateur, tous les facteurs qui renchérissent la valeur retenue par la plateforme peuvent également expliquer cette amélioration : l'augmentation des commissions, l'augmentation des frais facturés au consommateur ou l'augmentation du panier moyen. Pour isoler ces différents effets, il est donc nécessaire de distinguer d'une part l'évolution du coût des ventes par commande, qui varie en fonction du niveau des rémunérations, et d'autre part l'évolution du chiffre d'affaires moyen par commande, qui varie en fonction des autres facteurs.

En séparant ces deux dimensions, on constate que le chiffre d'affaires par commande évolue peu sur la période : certes, il augmente en 2020, année marquée par l'épidémie de Covid-19 et par le confinement des consommateurs sur différents marchés de Deliveroo, mais baisse en revanche sensiblement en 2021, avant de reprendre son niveau initial en 2022 (probablement en partie sous l'effet de l'inflation, qui frappe tout particulièrement les marchés britannique et irlandais, lesquels comptent pour près de 60% du chiffre d'affaires de l'entreprise). Par conséquent, si l'augmentation du chiffre d'affaires par commande pour l'année 2020

a pu être un facteur ponctuel d'explication de la baisse du coût des ventes en 2020, l'indicateur est globalement stagnant en tendance (de 6,61£ en début de période à 6,60£ en fin de période, avec une moyenne à 6,52£). Cette relative stabilité permet d'exclure l'amélioration du niveau des recettes par commande des facteurs d'explication de l'amélioration tendancielle du résultat de Deliveroo au cours de ces dernières années : c'est bien la baisse de la rémunération des courses qui est à l'origine de l'amélioration des résultats de l'entreprise.

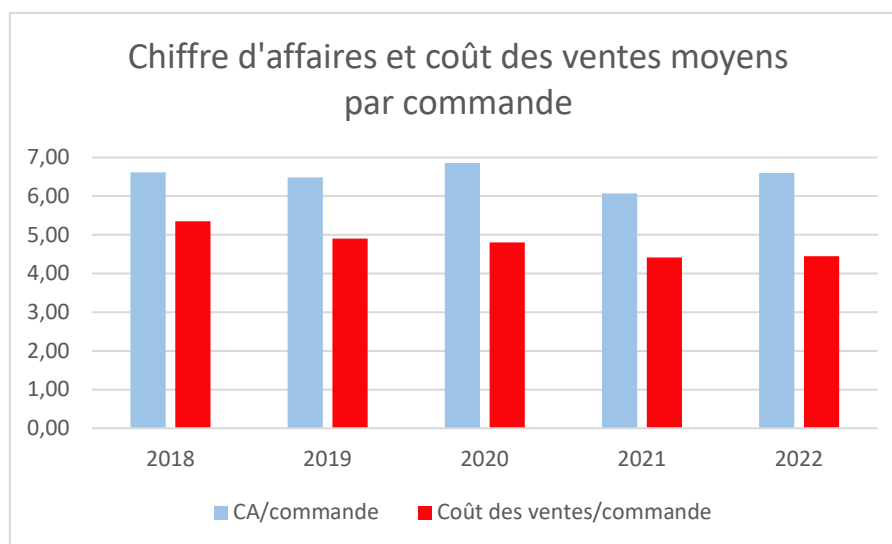


Figure 9. Chiffre d'affaires moyen par commande, et coût des ventes moyen par commande, exprimés en livres sterling. Source : auteur à partir des données (chiffre d'affaires, coût des ventes, nombre de commandes) tirées de Deliveroo, 2021, 2022, 2023.

De fait, au cours de cette période, la baisse de la rémunération des coursiers est *constante* et *sensible* : les coursiers ont perdu en moyenne près d'une livre sterling par course sur la période – la rémunération moyenne (imparfaitement calculée ici comme le coût des ventes divisé par le nombre de commandes⁸⁶) passant de 5,34£ à 4,45£ entre 2018 et 2022. C'est donc bien, en grande partie, la baisse de la rémunération des coursiers qui a relayé l'amélioration des résultats de Deliveroo sur la période 2018-2022.

Il ne suffit pas, cependant, que ce mouvement ait lieu : ses causes importent. La baisse de la rémunération par course est-elle attribuable à une amélioration du dispositif de la plateforme qui aurait renforcé la productivité des coursiers, comme le revendique Deliveroo, ou bien à une simple dégradation des revenus horaires des coursiers ? Se manifeste-t-elle comme une intensification du travail (plus de

⁸⁶ Comme indiqué en introduction de la thèse, le compte de résultats présenté dans la documentation financière reste peu détaillé. Par conséquent, nous avons utilisé le poste « coût des ventes » qui comprend, outre les rémunérations des coursiers, quelques sources de coûts marginales (frais associés au paiement par carte bancaire, notamment). L'analyse de la comptabilité de la filiale française en 2019 et 2020 montre que le sous-poste intégrant la rémunération des coursiers (« autres achats et charges externes ») constitue 96% du coût des ventes. L'utilisation du coût des ventes donne donc une estimation haute, mais approchante, de la rémunération moyenne des coursiers.

commandes pour une rémunération horaire constante) ou par une paupérisation des coursiers ? Lorsque la baisse des rémunérations est soutenue par un mouvement de paupérisation de la main d'œuvre, plutôt que par l'amélioration de la productivité des coursiers, elle s'avère en effet plus étroitement dépendante du contexte socio-économique.

a. Une amélioration endogène

Pour expliquer de quelle manière les plateformes tirent parti de l'amélioration de leur réseau logistique, il est d'abord nécessaire de revenir sur le mode de formation de la rémunération des coursiers. Les plateformes de livraison emploient leurs coursiers sous le statut de travailleurs indépendants (généralement, en passant par le régime de l'auto (désormais micro) entreprise), et les rémunèrent à la tâche. Le principe de la rémunération à la tâche alimente leur narratif selon lequel ces travailleurs sont de véritables indépendants : en considérant le tarif d'une course comme un donné objectif, le niveau de rémunération des coursiers apparaît comme un *résultat* déterminé tant par la qualité du réseau de la plateforme que par l'intensité de l'effort de chaque coursier. La rémunération aux pièces donne ainsi lieu à un joli récit, selon lequel les coursiers, en tant que « versant de marché », bénéficieraient d'externalités de réseau sous la forme d'un accroissement de leurs rémunérations horaires :

« As more consumers join our platform we receive more orders. Greater consumer demand attracts restaurants and grocery partners, who benefit from increased volume. Greater volume and network density provides greater earnings opportunities for riders, who work with Deliveroo more frequently and in greater numbers, which in turn drives more efficient, high performance logistics. This provides an enhanced service for consumers, who have more selection and availability in terms of both cuisine and price as well as a faster, more reliable service » (Deliveroo, 2021, p. 48)

C'est pourtant bien à la plateforme, et non aux travailleurs, que profite pour l'essentiel l'amélioration de la qualité du réseau. Pour le comprendre, il faut interpréter le revenu des coursiers, non comme la rémunération du produit de leur travail (associée à la réalisation d'une tâche précise, la livraison d'une commande), mais comme un véritable salaire aux pièces. Pour attirer ses coursiers, qui sont des coursiers *ad hoc* (cf. *supra*, chapitre précédent), la plateforme doit leur proposer une rémunération horaire équivalente à celle d'un autre emploi qu'ils seraient susceptibles d'occuper. Les tarifs unitaires des courses sont donc implicitement fixés par référence à une moyenne de rémunération horaire, ce qui signifie que la rémunération horaire des coursiers ne constitue pas un résultat – de leur effort, de la qualité du réseau de la plateforme, de la chance – mais le point de départ sur lequel se base la plateforme pour établir ses tarifs en tenant compte du nombre de courses moyen qu'un coursier peut réaliser chaque heure – notamment sur les créneau de forte demande qui sont ceux auxquels la plateforme a besoin de mobiliser le plus grand nombre de coursiers.

Sous l'apparence d'un tarif à la tâche, les coursiers sont bel et bien rémunérés pour leur *disponibilité*⁸⁷.

Ce glissement permet de comprendre de quelle manière la plateforme bénéficie d'une amélioration de l'efficacité de la livraison. Dans la mesure où les coursiers sont rémunérés pour leur disponibilité, la tarification des courses doit en effet tenir compte non seulement du temps nécessaire à leur réalisation proprement dite, mais aussi de l'existence structurelle d'un délai entre l'attribution des courses, du temps d'attente en restaurant, etc. Aussi, contrairement à un constat fréquemment formulé dans la littérature (par exemple par A. Casilli (2019) ou A. Dufresne (2021)), ces périodes de battement ne représentent pas du « temps non-payé » dont la plateforme tirerait profit, mais font au contraire pleinement partie du temps de disponibilité du coursier, sur la base duquel se fixe la rémunération : la plateforme doit donc en tenir compte pour établir le tarif des courses. Idéalement, les tarifs devraient s'établir à un niveau qui garantit la participation d'un nombre suffisant de coursiers aux horaires de forte demande, tout en conservant un temps de latence résiduel entre deux commandes – la plateforme, en effet, n'a pas besoin de coursiers « excédentaires », mais aurait en revanche tout intérêt à traduire la tolérance des coursiers pour des revenus horaires plus faibles par une baisse du tarif des courses plutôt que par un allongement des temps d'attente, et donc à réduire les tarifs en cas de « surpopulation relative » de coursiers. Autrement dit, les tarifs ne doivent être ni trop faibles, ni trop élevés, de sorte à répondre à deux impératifs : assurer l'efficacité du service et optimiser les coûts.

Dans ce contexte, l'amélioration de l'efficacité de la livraison – c'est-à-dire, l'augmentation du nombre de courses qu'un coursier est susceptible de réaliser dans un laps de temps donné – ne se traduit que provisoirement par une amélioration des revenus du coursier : lorsque le gain d'efficacité est généralisé sur une aire géographique, il permet à la plateforme d'abaisser ses tarifs – dans la pure logique du salaire aux pièces. Certains indicateurs peuvent donner une idée de l'enjeu associé à la réduction des temps morts : depuis 2021, en application de la loi d'orientation des mobilités du 26 décembre 2019, les plateformes sont en effet tenues de communiquer des indicateurs comme le temps de latence entre les commandes⁸⁸. En

⁸⁷ Le salaire aux pièces permet évidemment des variations des rémunérations en fonction des besoins de la plateforme, ce qui est particulièrement approprié à une activité fluctuante comme la livraison de repas chauds dont les pics sont concentrés à deux moments de la journée, autour des heures de déjeuner et de dîner. « ...le salaire aux pièces est un des principaux appuis du système déjà mentionné de payer le travail à l'heure, sans que le patron s'engage à occuper l'ouvrier régulièrement pendant la journée ou la semaine. » (Marx, 1965, p. 400). C'est pourquoi ce raisonnement vaut essentiellement pour le recrutement des coursiers sur les horaires de plus forte tension.

⁸⁸ Parmi ces indicateurs figurent la durée moyenne des prestations, le revenu moyen par prestation, le temps d'attente moyen entre deux prestations. Leur publication formait la (modeste) contrepartie « sociale » à la proposition de chartes sociales, contenues par la loi LOM, qui devaient couvrir les plateformes adoptant de telles chartes face au risque de requalification des contrats de leurs travailleurs. Cette mesure engageant le juge sur la qualification d'un contrat a finalement été censurée par le Conseil constitutionnel, mais l'obligation de publication des indicateurs est restée. Leurs

2021, sur les créneaux de forte demande (12h-14h ; 19h-22h), le temps d'attente moyen avant de recevoir une proposition (que celle-ci soit acceptée ou refusée par le coursier) était encore de 6 minutes 30 secondes pour Deliveroo, alors que la durée moyenne d'une course entre le restaurant et le consommateur aux mêmes horaires était, elle, de 11 minutes 6 secondes (les chiffres concernant ces plages horaires n'ont pas été fournis par la plateforme pour l'année 2022). Cela signifie qu'un coursier peut réaliser un peu plus de trois courses par heure, en moyenne, sur ces plages de forte demande – et par conséquent, que le tarif fixé pour trois courses doit assurer un salaire horaire suffisamment attractif à ces heures. Cela signifie aussi que la diminution de moitié du temps d'attente permettrait d'assurer une course supplémentaire par heure et de réduire proportionnellement les tarifs des courses. L'intensification du travail, par la réduction de la durée moyenne des courses ou de ces temps morts, est donc clairement identifiée comme un facteur de baisse du tarif des courses et par conséquent, comme un levier crucial pour améliorer la rentabilité de la livraison. Ces perspectives justifient les efforts (revendiqués) de la plateforme pour améliorer l'efficacité de son réseau logistique : « *We continued to drive efficiency in our logistic network, through initiatives to further reduce rider wait time at restaurants, to better balance supply and demand in the network, and to capture efficiencies from orders stacking without degrading the consumer experience* » (Deliveroo, 2023, p. 50). Les efforts des plateformes pour améliorer la fréquence des courses sont d'ailleurs clairement perçues par les professionnels du secteur, comme J. Valfort, à la tête du groupe de *dark kitchens* Dévor : « *Il faut comprendre que la plateforme, son but, c'est de gagner de l'argent. Donc d'aller le plus vite possible, de faire le plus de livraisons possibles, en utilisant au maximum la capacité de livraison des livreurs.* »⁸⁹ Dans ce contexte, ce sont bien les plateformes qui internalisent les gains de productivité liés à une densification du réseau, lorsque l'intensification du travail permet d'abaisser le tarif unitaire des

modalités de calcul et publication sont fixées par le décret d'application n° 2021-501 du 22 avril 2021. La manipulation de ces données requiert néanmoins une certaine prudence : les calculs et les données sont produits par les plateformes elles-mêmes, qui se soumettent de mauvaise grâce à ce dispositif, tandis qu'il n'existe pas de véritable contrôle administratif de ces indicateurs. Notons par ailleurs qu'en 2021, par dérogation, ces indicateurs ont pu être calculés sur la période de septembre à décembre – généralement plus favorable aux coursiers. Notons également que les indicateurs publiés par les plateformes ne tiennent compte ni du temps d'approche ni du temps d'attente en restaurant. Les chiffres peuvent être consultés aux adresses suivantes. Pour les chiffres publiés en 2022 par Deliveroo : https://web.archive.org/web/20220323094059/https://riders.deliveroo.fr/fr/indicateurs_activite.

Pour les chiffres publiés en 2023 par Deliveroo :

https://web.archive.org/web/20230329094412/https://riders.deliveroo.fr/fr/indicateurs_activite

Pour Uber Eats : <https://www.uber.com/fr/blog/indicateurs-dactivite-des-plateformes-pour-lannee-2021/> [pages consultées le 10/08/2023]

Entendue sous serment lors des auditions de la Commission d'enquête parlementaire consacrée à l'ubérisation, la directrice générale de Deliveroo France, M. Sarfati El Grably, a fourni des informations plus précises en distinguant le temps de prestation, en moyenne de 12h par semaine par coursier actif, et le temps de connexion, en moyenne de 29h par semaine. Ainsi, le temps de connexion représente environ 2,5 fois le temps de prestation. (Compte-rendu d'audition n°20, 14/03/2023). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

⁸⁹ Interview diffusée sur BFM Business le 18/12/2020, URL :

https://www.youtube.com/watch?v=j9Y_rmkL9BU [consulté le 29/05/2021]

courses sans affecter la rémunération horaire du coursier et donc, sans affecter l'attractivité de la plateforme

La densification du réseau sur un territoire donné constitue l'un des principaux facteurs d'amélioration de l'efficacité de la livraison : l'augmentation du volume de commandes permet de réduire le temps de latence entre les commandes, tandis que l'augmentation du nombre de restaurants peut réduire la distance moyenne des courses⁹⁰. La densification est donc clairement identifiée par Deliveroo comme un facteur essentiel de rentabilité – éclipsant l'idée selon laquelle la plus grande densité du réseau se traduirait par de meilleures opportunités de rémunérations pour les coursiers. Ainsi en 2022, l'entreprise se fixait comme objectif de réduire de 2% le temps compris entre l'acceptation de la commande et sa délivrance pour améliorer sa rentabilité.

« On cost of sales – comprising delivery costs, credit card fees, and other direct costs – we have consistently gained efficiency in the past. On delivery, a key measure is the rider experience time (« RET »), which is the amount of time it takes between a rider accepting an order and delivering it to the consumer. We see plenty of opportunity to reduce RET further – by cutting riders' wait time at restaurants, for example – allowing us to gain efficiency, riders to benefit from being able to take on more orders and increase their earnings, and consumers to receive their orders faster. » ; « As for any company, overall scale helps to spread marketing costs and overheads. But in our business, hyperlocal network effects are more powerful than overall scale, and network effects come from hyperlocal marketshare. Improving and winning local market share positions yields outsized unit economics, and unit economics is the key to overall profitability. » (Deliveroo, 2022, p. 6 et 3)⁹¹

La première grande mutation du système de rémunération des coursiers, le passage d'une rémunération horaire à une rémunération à la tâche, est exemplaire de ce mécanisme. En France, en 2015, le premier mode de rémunération des coursiers comprenait un défraiement horaire de 7,5€ et un complément de 2 à 4€ par course. Mais dès l'été 2016, une pure rémunération à la tâche se substitue au premier mode de tarification pour les nouveaux coursiers : le tarif d'une course est alors fixé à 5€ en province, et 5,75€ à Paris. Ce mode de rémunération est généralisé à l'ensemble des coursiers à l'été 2017 (pour une chronologie détaillée des transformations du mode de rémunération, voir Daugareilh et al., 2021). Cette mutation accompagne une forte croissance de la plateforme sur le territoire : en quelques mois, entre avril et août 2016, le réseau serait passé de 1000 restaurants et 1000 coursiers à 2000 restaurants et 2000 coursiers⁹² (dans le même laps de temps, le nombre de villes couvertes ne

⁹⁰ Le périmètre de livraison couvre généralement 2,5km autour du restaurant. Lorsque la demande devient trop importante, notamment dans les zones les plus denses, un restaurant peut demander à réduire sa zone de chalandise jusqu'à 1km autour du restaurant (Vanson-Magalhães Da Silva, 2021).

⁹¹ Notons que cette métrique apparemment essentielle, la durée du RET, ne figure pas dans le rapport annuel.

⁹² <https://www.lesechos.fr/2016/08/comment-deliveroo-compte-depenser-ses-millions-212866> [consulté le 22/03/2022]

passé que de huit à onze). Dès 2017, la plateforme aurait compté près de 5300 coursiers pour la seule ville de Paris (Tribunal correctionnel de Paris, 2022), et à l'échelle nationale, la plateforme serait passée de 4000 à 12 000 restaurants partenaires entre 2018 et 2019 (Vanson-Magalhães Da Silva, 2021, p. 149). L'extension de la plateforme sur cette période est donc associée à une forte densification locale⁹³. Dans ce contexte, le nouveau mode de rémunération abaisse certes le coût unitaire des livraisons pour la plateforme, mais il améliore aussi la rémunération horaire des coursiers à partir d'une course supplémentaire par heure – contribuant ainsi à augmenter la pression sur les rythmes de travail (Lemozy, 2018). L'*optimisation* de la livraison du point de vue de la plateforme correspond bien, dans ce premier mouvement, à une *intensification* du travail du point de vue des coursiers, qui n'aurait pas été possible sans une *densification* du réseau⁹⁴.

L'intensification du travail permet une baisse des coûts pour les plateformes, qui n'est pas préjudiciable aux revenus des coursiers. Ce mécanisme ne fonctionne cependant qu'à certaines conditions : la liaison entre croissance des commandes, passage à une rémunération à la tâche et maintien des revenus horaires suppose en effet de conserver une proportionnalité entre le groupe des coursiers et le volume de commandes. Cette stratégie d'optimisation de la livraison est donc indissociable d'un contrôle étroit du nombre de coursiers. Deliveroo a effectivement longtemps associé une sélection à l'entrée (sous diverses formes à mesure de son expansion : recrutement personnalisé, course d'évaluation, numerus clausus avec liste d'attente) et un contingentement du nombre de travailleurs sur chaque créneau : chaque lundi, les travailleurs accédaient aux plannings de travail (à des horaires différents suivant leurs performances) et devaient se positionner sur les créneaux disponibles. Conséquence de ce système, on peut lire par exemple sur un blog tenu par un coursier, en 2017 :

« [Grâce aux shifts] Foodora et Deliveroo sont très forts pour proposer un volume de commandes (et donc une rémunération) acceptable. J'y reviendrai dans un article dédié, mais avec ces deux boîtes on peut espérer 3 à 4 livraisons par heure lors des rushes, alors qu'UberEats est à la peine pour en offrir 2 par heure tout au plus. (...) Le problème majeur de UberEats reste le faible volume de commandes par livreur (...) à cause du recrutement

⁹³ En avril, la plateforme est présente dans huit villes Paris, Lille, Nantes, Strasbourg, Bordeaux, Toulouse, Lyon et Nice : <https://www.latribune.fr/entreprises-finance/services/distribution/deliveroo-nous-voulons-etre-parmi-les-premiers-auxquels-les-gens-pensent-quand-ils-ont-faim-561059.html> [consulté le 07/06/2022]. En novembre, la plateforme est présente dans 11 villes : <https://www.neorestauration.com/article/livraison-l-essor-avant-le-tri,37308> [consulté le 07/06/2022].

⁹⁴ D'une manière cohérente avec cette analyse qui fait dépendre le tarif unitaire des courses de la densité du réseau de la plateforme, on peut citer un coursier britannique décrivant le maintien d'une rémunération horaire, en Grande-Bretagne, dans les zones où les volumes étaient les plus faibles – le passage à une pure rémunération à la pièce apparaissant ainsi conditionné à des volumes suffisants : « We learnt that there were at least five pay structures operating in the UK. [...] Wherever order volumes were low, there would be an hourly wage. The level of that hourly wage would vary between £6 and £8, depending on average wages and unemployment in the local area. » (Cant, 2020, p. 148)

illimité : associé à la baisse des rémunérations cela entraîne une dégringolade des taux horaires.»⁹⁵

Contrairement à un système d'entrée libre sur la plateforme (avec un ajustement à la baisse des rémunérations en présence de coursiers excédentaires), ce dispositif de contingentement et sélection contraignait les coursiers à accepter le travail en soirée, les week-ends, par mauvais temps, et les poussait de manière générale à accepter le plus grand nombre de courses proposées par l'algorithme, puisque l'inscription aux créneaux les plus lucratifs était conditionnée au maintien d'excellentes statistiques de participation et de taux d'acceptation des commandes. L'ajustement entre la participation des coursiers et la demande des consommateurs était donc loin d'être purement marchand : au cours de cette première période, c'était un dispositif étroitement administré par la plateforme, lui permettant d'ajuster finement les rémunérations en fonction de son double-objectif d'efficacité et de rationalisation – tout en contraignant une population encore limitée de coursiers à travailler sur tous les horaires où la plateforme l'estimait utile. Dans un premier temps, Deliveroo a ainsi pu combiner le maintien des rémunérations horaires des coursiers, l'amélioration de sa rentabilité, et le bénéfice d'une gestion contrôlée et directive de la main d'œuvre externalisée.

Mais l'optimisation tirée par la densification du réseau s'épuise progressivement : au-delà d'un certain seuil, la croissance du nombre de restaurants et de consommateurs n'améliore plus la qualité du réseau que de manière marginale. L'évolution de la grille des tarifs, en 2018, marque l'épuisement de cette logique d'optimisation/intensification, et l'amorçage de baisses sensibles dans le niveau des rémunérations horaires : avec des tarifs planchers qui passent par exemple à Paris de 5,75 à 4,80€, la baisse est nette et cesse d'être compensée par l'intensification de la livraison.

b. La paupérisation des coursiers

À l'été 2018, le mode de calcul des tarifs subit en effet une nouvelle mutation : le tarif de chaque course devient indexé à la distance⁹⁶. Une grille établissant des planchers de rémunération pour chaque ville se substitue à l'ancienne distinction Paris/province : elle introduit quatorze planchers de rémunération qui varient entre les villes de 4,10€ à 4,80€. Pour comprendre la logique de ces variations, nous avons croisé ces tarifs (en sélectionnant les niveaux les plus élevés lorsqu'une même ville comprenait plusieurs zones), avec deux ordres de variables : les premières sont associées à la qualité du réseau de la plateforme et comprennent la taille de la ville et

⁹⁵ Citation tirée du blog « Devenir coursier à vélo » :

<https://www.devenircoursiervelo.com/2017/07/02/parteneriat-avec-mcdonalds-extension-des-zones-tarifations-nouvelles-villes-les-nouveautes-de-ubereats/> [consulté le 01/09/2023]

⁹⁶ On peut noter que l'été 2018 correspond à l'abandon du marché français par Foodora, laissant un certain nombre de coursiers sans emploi.

le nombre de mois d'activité de la plateforme ; la seconde variable, liée à la situation des coursiers, étant le taux de chômage par commune⁹⁷. L'objectif de cette corrélation est d'identifier la logique qui sous-tend ces variations : par hypothèse, si l'établissement des tarifs était principalement déterminé par l'efficacité du réseau, les tarifs devraient être d'autant plus faibles que la ville est peuplée et/ou que la plateforme y est établie de longue date ; tandis que s'ils étaient établis en fonction de la situation des coursiers, ils devraient être plus faibles dans les aires où le taux de chômage est le plus élevé. Une simple régression expliquant le tarif des courses par ces trois variables explicatives (taille de la ville, ancienneté de la plateforme et taux de chômage) montre que seul le chômage impacte significativement (au seuil de 5%) et négativement le tarif de la course. Avec toutes les réserves dues au faible nombre d'observations (40 observations correspondant aux communes sans données manquantes), ce résultat suggère qu'à partir de 2018, l'établissement du tarif des courses devient probablement sensible aux contextes socio-économiques locaux, et que les tarifs sont d'autant plus faibles que la force de travail est plus précaire.

Variable dépendante : tarif minimum d'une course	
<i>Taille de la ville</i>	1,15 ^e -0,7 (8.64 ^e -0,8)
<i>Ancienneté de la plateforme (en mois)</i>	0,0006774 (0,0027021)
<i>Taux de chômage de la commune</i>	-0,0165335** (0,0080731)
<i>Constante</i>	4,619976*** (0,1695878)
<i>R²</i>	0,2547
<i>R² ajusté</i>	0,1926
<i>Observations</i>	40

Ecart-types entre parenthèses, *** p<0.01, ** p<0.05

Tableau 2. Résultats de la régression MCO.

Dès l'année 2019 cependant, ces tarifs-planchers sont supprimés à l'occasion d'une nouvelle modification du mode de calcul des tarifs : désormais, seule une part fixe de 3€ subsiste, le mode de calcul de la part variable étant complexifié – probablement afin de valoriser les courses longues au détriment des courses courtes. Les rémunérations baissent encore. En définitive, à Saint-Etienne où le tarif plancher de 2018 était l'un des plus élevés de France (4,65€), un coursier interrogé en mars 2021

⁹⁷ Les tarifs pratiqués sont tirés du site syndical « La rue est notre usine » qui a recensé en un tableau les tarifs minimums sur l'ensemble des villes couvertes par la plateforme en 2018. Lorsque la ville figurait plusieurs fois avec des indicatifs différents (zonage), nous n'avons sélectionné que la zone où les rémunérations étaient les plus élevées. Les taux de chômage par commune sont issus de la base INSEE "comparateur de territoires" (chiffres 2018). Lien pour les tarifs minimums pratiqués par Deliveroo : <https://larueestnotreusine.wordpress.com/2018/09/15/deliveroo-et-la-nouvelle-tarification-que-risquons-nous/> [consulté le 01/09/2023]

explique : « *Deliveroo, on sonne très très très souvent à 3,04. Vraiment, j'ai l'impression que c'est le plancher. (...) [Et] il n'y a quasiment plus de courses à 5€ en fait.* »⁹⁸ Devant la commission d'enquête parlementaire sur les effets de l'ubérisation, L. Rioux, responsable de la CGT Livreurs évoque lui aussi le décrochage des rémunérations dans sa ville : « *A Lyon, la commande était fixée à environ 4€ [4,35€ d'après la grille que nous avons pu consulter]. Avec la disparition de ce minimum et des plannings, les commandes sont désormais payées environ 2€.* »⁹⁹

Or ces baisses de tarifs sont désormais loin d'être compensées par l'augmentation du rythme des livraisons. Une baisse nette des rémunérations horaires peut en effet être clairement documentée en croisant deux enquêtes quantitatives menées sur Paris, par des équipes de recherche différentes mais suivant une méthodologie analogue – l'administration d'un questionnaire en présence de l'enquêteur à des coursiers captés dans la rue. Tandis qu'une première enquête menée aux printemps 2017 et 2018 auprès de 103 coursiers établissait que leur rémunération horaire moyenne gravitait autour de 11,40€ (Rème-Harnay, 2020a), une nouvelle enquête menée début 2021 auprès de 517 coursiers montre que leur rémunération brute est généralement passée sous le SMIC horaire brut (10,50€), et ne dépasse même pas une moyenne horaire de 7,35€ pour 40% de l'échantillon (Dablanc et al., 2021). Ces enquêtes ne sont pas exemptes de biais, qui sont clairement identifiés par leurs auteurs (biais déclaratifs, confusion entre revenu brut et revenu net, phénomène de sous-location de comptes qui implique le paiement d'un intermédiaire), mais l'utilisation d'une méthodologie analogue à des périodes différentes permet au moins de saisir une tendance orientée à la baisse. De fait, lorsque la directrice générale de Deliveroo France, M. Sarfati El

⁹⁸ Coursier stéphanois – entretien réalisé en mars 2021. Dans le cadre de la loi LOM, les plateformes ont communiqué le revenu moyen par course, en France, sur la période allant de septembre à décembre 2021 : il serait de 5,6€ sur Deliveroo, et de 4,63€ sur Uber Eats – bonus inclus. Pour l'année 2022, Deliveroo retrouve la même moyenne de 5,6€, tandis qu'elle baisse légèrement sur Uber et atteint 4,42€. On peut s'étonner d'un tel écart entre les chiffres transmis par les plateformes et les résultats qui transparaissent des enquêtes (notamment l'enquête relativement systématique de Dablanc et al., 2021). Si ces différentes enquêtes peuvent souffrir de biais, liés d'une part au mode de recrutement des répondants ou à la nature strictement déclarative des informations, d'autre part au fait qu'elles sont essentiellement réalisées à Paris, elles convergent toutes néanmoins vers des tarifs bien inférieurs à ceux présentés par Deliveroo. Ainsi, d'après Dablanc et ses coauteurs, la rémunération des coursiers parisiens serait plus proche d'une moyenne de 4€ par commande. Cette différence pourrait s'expliquer par le mode de recrutement des coursiers dans l'enquête, qui tend à surreprésenter les coursiers les plus réguliers sur l'application – c'est-à-dire ceux dont les amplitudes de travail sont les plus longues, et qui travaillent y compris sur des horaires moins rentables. Mais le tarif de 5,6€ par course affiché par Deliveroo semble d'autant plus exorbitant qu'il dépasserait d'environ 40 pence la moyenne du coût des ventes par commande, calculée en 2021 et pour l'ensemble des marchés de la plateforme (dont les marchés britanniques et irlandais représentent 60% du chiffre d'affaires) ! En l'absence d'accès aux données mobilisées par les plateformes, il est difficile d'identifier les raisons d'un tel décalage. Dans tous les cas, les niveaux de rémunérations des coursiers paraissent difficiles à établir, que ce soit à partir des enquêtes ou des chiffres communiqués par les plateformes, et les chiffres disponibles doivent donc être appréhendés avec une certaine prudence.

⁹⁹ Intervention de L. Rioux, responsable de la CGT Livreurs, devant la commission d'enquête parlementaire relative à l'ubérisation (compte-rendu n°5, 2/03/2023). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

Grably, a été auditionnée par la commission d'enquête parlementaire sur les revenus et la durée du travail des coursiers, elle a présenté des moyennes qui convergent avec ces résultats : 899€ de revenu mensuel rapporté à 29h de connexion hebdomadaire pour les seuls coursiers actifs¹⁰⁰. Rapportées à 125h de travail par mois, ces rémunérations représentent un revenu horaire brut de 7,15€ - dont les impôts, les cotisations associées au statut d'indépendant, les frais engagés dans l'activité (en particulier le carburant pour des coursiers de plus en plus motorisés) doivent encore être déduits.

Parallèlement à la baisse des tarifs, la sélection et le contingentement des coursiers s'assouplissent, et en février 2020, le contingentement par créneaux de Deliveroo disparaît totalement. L'affaiblissement de la sélection permet une pratique extensive de la livraison : plutôt que de se concentrer sur des créneaux courts et des zones denses où ils pourront maximiser leurs revenus dans un laps de temps limité, les coursiers peuvent désormais travailler sur de longues durées et sont ainsi incités à livrer des zones moins denses (Vanson-Magalhães Da Silva, 2021). Ces transformations ne se sont pas faites sans une mutation de la force de travail employée. Les plateformes emploient progressivement une force de travail bien plus vulnérable, notamment étrangère : l'arrivée récente sur le territoire, une insuffisante maîtrise de la langue française, voire l'absence de titre de séjour régulier sont autant de critères qui privent ces travailleurs d'alternatives sur le marché du travail. Alors que les coursiers issus des premières vagues de recrutement réagissent aux baisses de tarifs en quittant progressivement la plateforme, ce profil de travailleur vulnérable devient majoritaire au sein de la force de travail : ainsi, en 2020 et 2021, seuls 10% des coursiers parisiens interrogés par L. Dablanc et al. (2021) étaient de nationalité française. On peut donc repérer une tendance assez nette à la dégradation des rémunérations depuis 2018, associée à la précarisation et à la paupérisation des coursiers.

c. Vers une stabilisation des rémunérations ?

En cessant d'être principalement relayé par l'amélioration du réseau et en devenant de plus en plus dépendant du contexte socio-économique, le mouvement de baisse des coûts devient parallèlement plus exposé aux retournements de conjoncture. A ce titre, la période qui s'ouvre en sortie des confinements soulève des interrogations. D'une part, le niveau de livraison atteint pendant le confinement semble se stabiliser à un niveau relativement élevé, et se combine à des tensions de recrutement dans certaines branches d'activité comme la restauration, aux profils de recrutement proches de ceux des plateformes. La hausse du prix des carburants rend également les coursiers, désormais largement motorisés, moins souples à l'égard des baisses de

¹⁰⁰ Compte-rendu n°20 (14/03/2023) de la Commission d'enquête parlementaire relative à l'ubérisation. Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

tarifs. Ce contexte pourrait donc transformer les conditions du rapport entre plateformes et coursiers. Sur la base d'une chronologie détaillée des mobilisations de coursiers, l'équipe de recherche coordonnée par Isabelle Daugareilh relève d'ailleurs une intensification des luttes et revendications à partir de l'année 2020 :

« Les mobilisations des coursiers à vélo s'inscrivent dans des temporalités spécifiques : relativement peu nombreuses les premières années, elles se sont véritablement intensifiées ces deux dernières années. Deux périodes peuvent finalement être distinguées : les mobilisations entre 2017 à 2019 et celles depuis 2020. (...) Depuis 2020, les mobilisations se sont largement intensifiées puisqu'un peu plus de 50 mobilisations sur les 73 recensées se sont déroulées sur les deux dernières années. Durant les trois premières années, de 2017 à 2019, on compte une moyenne de sept mobilisations par an. Depuis 2020, la moyenne est passée à 25 mobilisations par an, tandis que l'année 2021 n'est écoulée que de moitié. » (Daugareilh et al., 2021, p. 262)

Outre qu'elles sont plus nombreuses, les mobilisations de cette dernière période changent aussi d'allure, par comparaison avec les premières mobilisations : elles adoptent des mots d'ordre moins politisés tout en étant plus offensives. Ainsi, tandis qu'avant 2020, les protestations avaient principalement lieu l'été en réaction aux évolutions des modes de rémunération des coursiers, les nouvelles mobilisations ont aussi lieu l'hiver et se dotent de leur propre agenda – comme à Saint-Etienne où la principale revendication concernait la mise en place d'une garantie de rémunération horaire. Dans au moins trois villes entre la fin 2020 et le début 2021, à Saint-Etienne (décembre 2020), Reims (janvier 2021) et Rennes (avril 2021), ces mobilisations ont été suffisamment suivies pour paralyser les livraisons sur la ville, parfois pendant plusieurs jours¹⁰¹.

On peut ajouter qu'après une décennie tolérante à l'égard de ces modèles d'emploi, la période qui s'ouvre en sortie des confinements voit le retour – au moins tendanciel – de tentatives de régulation du secteur, et une volonté plus nette d'encadrement de l'activité¹⁰². En mobilisant des micro-entrepreneurs, les plateformes contournent en effet le cadre du contrat de travail et du droit social applicable aux salariés et évitent ainsi les obligations afférentes : rémunération horaire minimum, garantie d'emploi pour le nombre d'heures fixé au contrat, financement des congés, versement de

¹⁰¹ Pour la grève de Saint-Etienne, voir : « Saint-Etienne : grève de coursiers qui bloquent la livraison des fast-foods », Le Figaro, 13/12/2021, URL : <https://www.lefigaro.fr/conso/saint-etienne-greve-de-coursiers-qui-bloquent-la-livraison-des-fast-foods-20201213> [consulté le 10/08/2023] ; pour la grève de Reims, voir : Godart, Pauline, « Grève des livreurs Uber et Deliveroo à Reims : de l'humain devant les sacs à dos », L'Union, 22/01/2021, URL : <https://abonne.lunion.fr/id225680/article/2021-01-22/greve-des-livreurs-uber-et-deliveroo-reims-de-lhumain-devant-les-sacs-dos> [consulté le 10/08/2023] ; pour la grève de Rennes, voir : El Gourari, Narjisse, « Après la grève, Uber Eats rencontre ses livreurs à Rennes : un bilan « mitigé » », *Ouest-France*, 24/04/2021, URL : <https://www.ouest-france.fr/bretagne/rennes-35000/bretagne-apres-la-greve-uber-eats-rencontre-ses-livreurs-a-rennes-un-bilan-mitige-0896e68c-a367-11eb-b196-49a3371759cb> [consulté le 10/08/2023]

¹⁰² Volonté de régulation qui s'affirme jusqu'au niveau des communes – par exemple à Nantes début 2021, où la municipalité tente de réglementer l'accès des coursiers au centre-ville piéton : <https://www.la-croix.com/France/A-Nantes-livreurs-scooter-banni-centre-ville-2021-03-09-1201144683> [consulté le 15/06/2022]

cotisations sociales. En France et sur les seules années 2015-2018, soit bien avant la massification du service, l'Urssaf estime que le montant des cotisations évitées par Deliveroo s'élève à près de 12,9 millions d'euros (Tribunal correctionnel de Paris, 2022). Or les procédures contentieuses commencent à aboutir et soutiennent une action du législateur pour un meilleur encadrement du statut des coursiers : comme la présomption de salariat adoptée en Espagne en 2021 et reprise dans un projet de directive de la Commission européenne en décembre de la même année¹⁰³. Sur ce dossier, le gouvernement français reste toutefois partisan d'un *statu quo* favorable aux plateformes (Commission d'enquête parlementaire, 2023).

Dans une situation où la baisse des coûts de livraison a jusqu'à présent constitué l'un des principaux leviers d'amélioration des résultats des plateformes, des rigidités sociales et légales semblent donc désormais devoir entraver la poursuite du mouvement de baisse des rémunérations. De fait, après trois années de baisse, les rémunérations moyennes sont, pour la première fois au cours de la période sur laquelle nous disposons de données, restées stables entre 2021 et 2022 (respectivement à £4,41 et £4,45)¹⁰⁴. Or, à l'issue de ce mouvement de baisse, la rémunération des coursiers représente toujours autour de 70% du chiffre d'affaires. Même sous l'hypothèse où ces coûts se maintiendraient durablement à ce niveau (donc, en l'absence de mouvement social des coursiers et de transformation du cadre légal), on peut s'interroger sur la capacité de l'entreprise à répartir de tels coûts entre ses deux groupes de clientèle : Deliveroo est-elle en mesure de répartir régulièrement ses coûts de production entre les consommateurs et les restaurateurs qui constituent sa clientèle ?

2. Les commissions des restaurants

En 2023 en France, Deliveroo et Uber Eats revendiquent respectivement 26 000 et 45 000 restaurants et commerces partenaires (une partie de ceux-ci étant, bien sûr, inscrits sur les deux plateformes)¹⁰⁵. Bien qu'ils soient au cœur du dispositif de valorisation des plateformes, les relations entre plateformes et restaurants restent relativement méconnues. Cette situation s'explique notamment par le développement limité des approches sectorielles en économie des plateformes. La

¹⁰³ Pour une synthèse comparative récente des évolutions légales et jurisprudentielles sur l'encadrement du travail de plateforme à échelle européenne, voir Daugareilh et al., 2021.

¹⁰⁴ Si cet effet est probablement attribuable à l'inflation, dont les plateformes ont pu tirer parti en raison du décalage entre sa répercussion dans la valeur des commandes et l'absence de répercussion sur les rémunérations des coursiers, il n'en transforme pas moins le contexte général dans lequel s'établit le rapport de forces entre coursiers et plateformes.

¹⁰⁵ Auditions de la commission d'enquête parlementaire sur l'ubérisation. Chiffres tirées de l'audition de M. Sarfaty el Graby, directrice générale de Deliveroo France (compte-rendu n°18, 6/04/2023) et de P-D. Gore-Coty, responsable Uber Eats France (compte-rendu n°32, 25/05/2023). Tous les comptes-rendus d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

compréhension du positionnement de ces acteurs locaux apparaît néanmoins indispensable pour analyser les enjeux de la négociation autour des commissions et mesurer les marges de manœuvre dont disposent les plateformes sur ce versant.

Le secteur de la restauration n'est pas une branche homogène. Il est notamment marqué par l'opposition entre restauration traditionnelle et restauration rapide, deux segments que l'INSEE distingue en fonction de leur activité principale : le service sur place pour la restauration traditionnelle, la vente à emporter pour la restauration rapide. Au-delà de la segmentation administrative, la distinction entre restauration traditionnelle et rapide s'exprime à travers de nombreuses caractéristiques : méthodes de production (plus proches de l'artisanat pour la restauration traditionnelle, plus rationalisées en restauration rapide), type de production (généralement plus diversifiée et qualitative en restauration traditionnelle, plus standardisée en restauration rapide), formes de concurrence (davantage centrée sur les dimensions hors-prix dans le cas de la restauration traditionnelle, et sur la dimension prix pour la restauration rapide), type d'emploi (généralement à temps plein en restauration traditionnelle et à temps partiel en restauration rapide) ; (voir : Alberola et al., 2021; Dallery et al., 2009; Mériot, 2002; Robin & Picard, 2015). Or, les modes de production et les structures de coûts distinctes qui résultent de ces différences d'organisation justifient des positionnements contrastés vis-à-vis des plateformes et de la livraison¹⁰⁶.

Rappelons que l'inscription sur une plateforme est un choix délibéré de la part du restaurant et passe par la signature d'un contrat avec la plateforme. Généralement, l'inscription sur une plateforme n'est pas exclusive, de sorte que les restaurants peuvent s'inscrire simultanément sur plusieurs plateformes concurrentes. L'adhésion au dispositif implique des frais de l'ordre de 200 à 400€ pour le restaurant, ce qui constitue des coûts d'entrée limités à l'échelle de la comptabilité d'une entreprise. La plateforme prélève ensuite une commission sur chaque commande, dont le niveau est négocié avec chaque restaurant, et qui s'inscrit généralement dans une fourchette comprise entre 20 et 30% de la valeur de la commande. Les restaurateurs restent libres d'appliquer un tarif différent du tarif en salle aux produits proposés sur l'application. Enfin, au cours de son service, le restaurateur peut à tout moment désactiver l'application et suspendre ainsi les commandes en ligne. Dans l'ensemble, le choix d'entrer en partenariat avec une plateforme apparaît donc peu coûteux, peu contraignant tandis que l'organisation, assez souple, permet de se fondre dans différentes stratégies.

¹⁰⁶ Bentabet et ses coauteurs (1999, p. 33) confirment la nécessité de descendre à ce niveau de segmentation pour analyser les dynamiques entrepreneuriales : « le chercheur s'intéressant aux TPE doit privilégier des segmentations très poussées (par exemple jusqu'à la NAF 700 du code APE). Par exemple, dans l'hôtellerie-restauration (APE 55), on évitera de confondre la « restauration de type traditionnel » (55.3A) avec la « restauration de type rapide » (55.3B) ou avec les « cantines et restaurants d'entreprise. » »

L'enquête que nous avons déployée auprès des professionnels de la restauration se compose de treize entretiens semi-directifs, réalisés entre décembre 2020 et mars 2021, et qui se répartissent entre six entretiens avec des restaurateurs traditionnels (et assimilés) et sept entretiens avec des restaurateurs rapides (et assimilés)¹⁰⁷.

	Date d'entretien	Ville	Type	Sous-type	CA annuel	Durée partenariat (en mois)	Commissions
RT_1	21/11/2020	Paris	Rest. Traditionnel	Pizzeria gourmet	300 000	6	20% (2016)
RT_2	08/12/2020	Paris	Rest. Traditionnel	Mexicain	-	54	30%
RT_3	14/12/2020	Quimper	Rest. Traditionnel	Tradi française	230 000	6	30%
RT_4	23/12/2020	Quimper	Rest. Traditionnel	Tradi local	300 000	-	-
RT_5	18/01/2021	Lyon	Rest. Rapide	Baos	250 000	36	30%
RT_6	20/01/2021	Nice	Rest. Traditionnel	Fish&chips	65 000*	9	30%
FF_1	17/12/2020	Quimper	Boulangerie	sandwicherie	800 000	24	30%
FF_2	18/01/2021	Quimper	Rest. Rapide	Burgers	3 200 000	12	-
FF_3	19/01/2021	Quimper	Rest. Rapide	Sushis	550 000	24	27%
FF_4	19/01/2021	Quimper	Rest. Rapide	Sandwicherie	650 000	24	26%
FF_5	29/01/2021	Lorient	Rest. Rapide	Burgers	6 500 000	24	-
FF_6	29/01/2021	<20 000h	Rest. Rapide	Burgers	1 500 000	2	-
DK_4	02/03/2021	Nantes	Rest. Rapide	Burgers	700 000	30	23%

Tableau 3. Récapitulatif des entretiens et des principales caractéristiques des restaurants.

Le classement distingue les restaurants traditionnels (et assimilés) sous le code RT, et les restaurants rapides (et assimilés) sous le code FF. Un entretien codé DK_4 a été réalisé avec une restauratrice à la fois à la tête d'un restaurant rapide et en phase de lancement d'une dark kitchen (les caractéristiques indiquées ici correspondant à celles du restaurant rapide). L'entretien codé RT_4 a été réalisé avec un restaurateur en partenariat avec une coopérative de livraison, et non une plateforme. L'entretien codé RT_5 a été réalisée auprès d'un restaurant rapide dont le mode de production restait relativement artisanal et qui partageait pour cette raison plusieurs points communs avec les restaurants traditionnels de notre panel. Le chiffre d'affaires du restaurant RT_6 était de 65 000€ au moment du partenariat – il est aujourd'hui de 200 000€.

Dans cet ensemble, le profil type du restaurant traditionnel est celui d'un établissement mobilisant entre trois et quatre travailleurs en production (chef d'entreprise inclus) pour un chiffre d'affaires annuel compris entre 230 et 300k€ – ce qui correspond globalement au profil moyen du restaurant traditionnel (Robin & Picard, 2015). Deux restaurants se distinguent cependant de ce profil type : un petit établissement géré par un couple d'entrepreneurs, entré en partenariat avec les

¹⁰⁷ Précisons que cette classification se fonde principalement sur l'appartenance administrative des restaurants à la restauration traditionnelle ou rapide, qui converge généralement avec les caractéristiques techniques des établissements. Nous avons cependant rattaché à l'ensemble des « restaurants traditionnels » un restaurant rapide dont le mode de production restait relativement artisanal et qui partageait avec ce groupe un certain nombre de caractéristiques : chiffre d'affaires annuel modeste (250 000€), livraison perçue comme un vecteur d'optimisation, taux de commissions de 30%, part des livraisons modérée avant les épisodes de confinement et de fermeture administrative, répercussion seulement partielle des commissions. Il est donc nécessaire de garder à l'esprit que la typologie qui ressort de cette enquête s'appuie sur des critères techniques, et non seulement administratifs. On notera toutefois que ce restaurant représente un cas-limite, qui tient notamment au fait que, par contraste avec les autres restaurants traditionnels, il est le seul à répercuter une part importante (la moitié) de ses commissions, sans parvenir pour autant à reproduire ses marges, ce qui le distingue des autres restaurants rapides de notre échantillon.

plateformes au moment de son amorçage avec un chiffre d'affaires de 65k€ annuel (200k€ aujourd'hui), et une entreprise de deux établissements mobilisant au total une dizaine de salariés. Deux de ces restaurants avaient déjà rompu leur partenariat au moment de l'entretien (RT_1 et RT_6), trois étaient toujours en cours de partenariat, et un restaurant devait prochainement débiter la livraison avec une plateforme coopérative (RT_4). Les sept restaurants rapides présentent quant à eux des profils plus contrastés. Trois sont des établissements de grande taille (employant plus d'une quarantaine de salariés, pour la plupart à temps partiel), franchisés de chaînes nationales, installés en périphérie urbaine et générant un chiffre d'affaires annuel compris entre 1,5 et 6,5 millions d'euros. Les autres sont un restaurant à sushis indépendant, un restaurant à burgers indépendant, une sandwicherie franchisée de centre-ville et une boulangerie-sandwicherie franchisée, qui réalisent des chiffres d'affaires annuels compris entre 500 et 800k€ en employant moins d'une dizaine de salariés. Tous les restaurants rapides étaient encore en partenariat avec les plateformes au moment où nous avons rencontré nos interlocuteurs.

L'analyse de ces entretiens permet de dégager des éléments de compréhension des pratiques de la livraison par les restaurateurs. Cette enquête fait notamment apparaître une manière de considérer la livraison et des conduites bien distinctes entre les deux segments de restauration, traditionnelle et rapide, tout en soulignant des convergences importantes au sein de chaque segment, dont nous proposons désormais de rendre compte.

a. La restauration traditionnelle dans le dispositif des plateformes de livraison

La restauration traditionnelle regroupe des établissements dont les produits sont principalement servis et consommés sur place. En 2019, la restauration traditionnelle représentait près de 53% du chiffre d'affaires de la restauration (INSEE, 2023). Le tissu d'entreprises y apparaît relativement homogène, avec 92% de TPE réalisant 60% du chiffre d'affaires de la branche (Robin & Picard, 2015). Il s'agit pour l'essentiel de petits établissements indépendants, organisés autour de la figure du chef d'entreprise, insérés dans des réseaux de proximité, et dont le mode de production se rapproche de l'artisanat (Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, 2015; Gaudin, 2021 ; cf. *infra*, au chapitre 5). Dans ces entreprises, les restaurateurs mobilisent la livraison comme une véritable solution d'optimisation de leurs capacités de production. Ils ne répercutent pas (ou peu) les commissions sur leur clientèle et s'insèrent donc d'une manière particulièrement adéquate dans l'architecture biface des plateformes de livraison.

i. Les restaurants traditionnels dans l'architecture du marché biface

La restauration traditionnelle indépendante assure à sa clientèle un service sur place, dont la mise en œuvre suppose des coûts d'exploitation importants – en raison de locaux spacieux et de l'emploi d'une main d'œuvre spécialement consacrée au service,

distincte du personnel de cuisine. Le graphique ci-dessous donne une idée générale de la structure de coût d'un petit restaurant : on peut constater qu'une grande majorité des coûts (en fait, tous les postes à l'exception des matières premières) sont des coûts pré-engagés, peu sensibles aux variations de la demande au cours d'un service.



Figure 10. Structure de coûts indicative d'un restaurant traditionnel (CA annuel < 400 000€). Source : auteur, à partir des données recueillies lors des entretiens, corroborées par les données d'Eurogroup consulting (2012) corrigées de la marge bénéficiaire nette. Cette structure tend à minimiser le poids du travail vivant dans la mesure où le revenu du dirigeant, investi dans l'activité productive, est en principe comprise dans la marge nette.

Or, face à ces engagements, la demande est variable, parfois peu prévisible, diversifiée et segmentée, de sorte que ces coûts sont bien souvent mal optimisés – ce qui se traduit concrètement par des capacités de production ponctuellement excédentaires. Auprès de ce segment de restauration, la livraison se présente donc comme une solution d'optimisation commode : en drainant une demande supplémentaire vis-à-vis du service en salle, elle permet de valoriser ces capacités de production – et ceci, sans être intrusive vis-à-vis de l'organisation habituelle du travail. Il s'agit donc d'un levier peu contraignant d'amélioration de la situation financière des restaurants, à travers une meilleure optimisation des coûts déjà engagés. Les restaurateurs traitent ainsi la livraison sur le registre de l'opportunité :

« [D'habitude] je ne vis pas avec les livraisons, donc... C'est un petit chiffre, et ça ne me gêne pas, par exemple le soir, si j'ai vraiment peu de Uber Eats, que ça me fait 20€, je ne suis pas déçue : c'est pas grave car je suis là, je suis présente ! Et c'est tout, ça me suffit. » Restauratrice depuis trois ans sur les plateformes, Lyon – entretien réalisé en janvier 2021.

« Le but c'était à la base de booster les ventes sur nos heures creuses quoi. Quand on est là, par exemple les mardi, mercredi, jeudi soirs, en hiver c'est un peu nul. [...] On s'est dit qu'est-ce que ça nous coûte d'être sur la plateforme et de vendre en plus ? Parce que même si on le vend moins cher [*du point de vue du restaurant, une fois les commissions déduites*], de toutes façons on le vend, et c'est des gens qui de toutes façons ne viendront pas manger au restaurant. » Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

Cette pratique fait sens dans la mesure où, comme l'indique cette restauratrice, le risque d'un report de la clientèle en salle sur la livraison apparaît limité, compte tenu des usages auxquels répond la sortie au restaurant et qui sont clairement distingués de ceux de la livraison. De fait, les restaurateurs tendent à considérer que la livraison se substitue plutôt à l'autoproduction domestique. L'inscription sur la plateforme est

d'ailleurs fréquemment présentée comme un moyen de se faire connaître d'une clientèle de quartier pour améliorer, à terme, la fréquentation du restaurant : « *je pense que c'est que du plus : soit on augmente sa clientèle et après ils peuvent venir manger ici, soit on se fait connaître.* » Ou encore : « *c'est un relais utile. Nous il y a toujours ce teaser qui fait que ça sera meilleur sur place, donc... ça incite les gens à venir* »¹⁰⁸ Dans l'ensemble, la livraison est donc essentiellement perçue comme une activité d'appoint destinée à soutenir financièrement leur cœur de métier habituel : « *...pour moi c'est bien, ça peut compléter un peu, mais c'est pas le but, de se lancer là-dedans quoi.* »¹⁰⁹

La plupart des restaurateurs traditionnels que nous avons interrogés ne répercutent pas les commissions. Ceci peut s'expliquer par les modalités de la concurrence sur les applications, qui confrontent les restaurants traditionnels aux restaurants rapides dont les prix sont sensiblement inférieurs, tout en privant les premiers d'une partie essentielle de leurs avantages comparatifs : cadre, localisation, etc. : « *Tu ne peux pas vendre à 35€ un ris de veau que tu sers dans un restaurant et un ris de veau que t'envoies dans une boîte en carton, c'est quand même assez différent.* »¹¹⁰ Une répercussion des commissions qui réduirait la demande ferait alors perdre tout l'intérêt économique de la livraison pour le restaurant. En outre, ces petites entreprises s'insèrent dans un tissu local qui les rend d'autant plus soucieuses d'afficher de « bonnes pratiques » que le référencement sur l'application est perçu comme un moyen de se faire connaître de la clientèle de quartier. Ces extraits d'entretiens soulignent ainsi les réserves des restaurateurs vis-à-vis de la possibilité de répercuter les commissions :

« Ça c'est la carte à emporter livraison, et ça c'est la carte resto, quand on est ouverts. **Question.** – C'est quand même un peu moins cher [la carte en livraison]. **Réponse.** – Les desserts, oui, parce qu'il n'y a pas la glace par exemple. Il y a des choses qu'on ne met pas, qu'on ne peut pas mettre, donc les desserts on est un peu moins chers. Mais après par exemple, le magret de canard, là il est à 16,50 [sur la carte restaurant], là il est à 16,60 [sur la carte livraison]. Donc on ne peut pas baisser les prix. Ce serait logique finalement qu'on baisse les prix, parce qu'il n'y a pas de service à table, mais à cause des 30% on ne peut pas. » Restauratrice depuis six mois sur les plateformes, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

« ... le commercial Deliveroo nous a tout de suite expliqué que les prix, on pouvait les augmenter – les prix de nos plats, par rapport au prix qu'on vend en restaurant, sur la plateforme. Comme ça on récupère une partie de la commission qu'on versait à Deliveroo. Nous on a refusé de le faire pour la bonne et simple raison que je trouve que ça la fout mal que des clients viennent au restaurant, payent un prix, et que quand ils commandent chez nous, par exemple sur la plateforme, ils voient que le prix c'est trois euros de plus pour le même plat, bon, je trouve ça un peu incorrect, et je n'ai

¹⁰⁸ Restaurateur depuis quatre ans et demi sur les plateformes, Paris – entretien réalisé en décembre 2020.

¹⁰⁹ Restauratrice traditionnelle depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

¹¹⁰ Restaurateur, six mois d'expérience sur les plateformes en 2016 avant abandon du dispositif, Paris – entretien réalisé en novembre 2020.

pas voulu le faire. » Restaurateur, 8 mois d'expérience sur les plateformes en 2018 avant abandon du dispositif, Nice – entretien réalisé en janvier 2021

« Nous on s'est beaucoup attachés à pas varier les prix, il y aura peut-être une variance [variation] de 50 centimes quoi. Mais après le marché n'est pas élastique non plus à l'infini... et puis je considère que ça fait partie de l'expérience aussi de donner le même prix. Parce que si on doit faire payer un premium trop élevé pour se faire livrer, là on a gâché l'expérience du client. » Restaurateur depuis quatre ans et demi sur les plateformes, Paris – entretien réalisé en décembre 2020.

Cette configuration, dans laquelle les restaurateurs ne reportent pas les commissions sur leur clientèle, rend fonctionnelle l'architecture du marché biface, et permet aux restaurants traditionnels de s'insérer de manière cohérente dans le dispositif de valorisation de la plateforme : les commissions prélevées par la plateforme se justifient alors par le gain d'efficacité lié à l'optimisation des capacités productives du restaurant. C'est pourquoi les commissions prélevées sur le versant des restaurants peuvent être traitées comme la monétisation, par la plateforme, d'un *gain de productivité* en restaurant, assuré par une augmentation des volumes qui permet de saturer les capacités de production.

ii. *Le niveau des commissions*

La manière dont les restaurateurs traditionnels conçoivent le dispositif de livraison – une activité complémentaire et d'opportunité, assurant un meilleur équilibre financier à leur entreprise – les rend relativement tolérants vis-à-vis du niveau des commissions. Néanmoins, si ces dernières ont pu évoluer au rythme de la consolidation du marché, elles semblent désormais stabilisées à un niveau qui semble correspondre à leur plafond : autrement dit, le niveau actuel des commissions permettrait *déjà* de monétiser l'essentiel du gain économique généré au niveau du restaurant.

Au moment de leur amorçage, les plateformes ont dû constituer rapidement un catalogue complet et qualitatif à destination de leur clientèle. Nous avons rencontré deux restaurateurs parisiens qui, dès les années 2016 et 2017, travaillaient avec les plateformes – respectivement Foodora et Take Eat Easy. Dans les deux cas, les taux de commissions étaient alors fixés à 20%, et les contrats comprenaient également des clauses très favorables, comme l'explique ce restaurateur : « [Foodora a] *accepté des efforts économiques énormes au début. Si tu veux, nous on n'avait aucune raison de refuser au début, parce que non seulement la commission était de 20%, mais en plus ils nous ont fait je crois, six mois gratuits, sans commissions.* »¹¹¹ Ces deux plateformes ont cependant rapidement disparu : Take Eat Easy a fait faillite dès l'été 2016, et Foodora a quitté le marché français à l'été 2018. Le marché s'est alors recentré autour de Deliveroo et d'Uber Eats, et à partir de cette date, le taux de commission semble stabilisé et

¹¹¹ Restaurateur, six mois d'expérience sur les plateformes en 2016 avant abandon du dispositif, Paris – entretien réalisé en novembre 2020.

homogène parmi notre panel de restaurateurs : dans tous les restaurants traditionnels où nous avons enquêté, y compris le restaurant d'un de ces deux « pionniers » qui a poursuivi la livraison, le taux de commissions atteint désormais 30%.

Or ce taux avoisine un ratio essentiel pour la gestion d'un restaurant et facilement lisible par les professionnels : le taux de marge dégagé après déduction des matières premières et des rémunérations du personnel, qui représentent les deux principaux postes de coûts d'un restaurant. Rappelons que les matières premières représentent idéalement 25% du chiffre d'affaires hors taxe d'un restaurant traditionnel (donnant lieu au « coefficient 4 » de la restauration, qui consiste à fixer les prix de vente en appliquant ce coefficient au prix des matières premières qui composent le plat), tandis que les charges de personnel représentent en principe entre 35 et 40% du chiffre d'affaires (Eurogroup consulting, 2012; Mordier, 2010). La marge dégagée sur ces deux postes de coûts représente donc environ 35% du chiffre d'affaires hors taxe, destinée à couvrir les charges fixes du restaurant (amortissement du droit au bail, dotation aux amortissements, loyer, eau, électricité, assurances) et à constituer le bénéfice à l'entreprise. Au taux de 30%, la commission des plateformes capte quasiment l'intégralité de cette marge. Le compromis qu'entretiennent plateformes et restaurateurs traditionnels est donc le suivant : les plateformes captent quasiment l'intégralité de la marge brute sur les plats vendus par l'intermédiaire des plateformes, en contrepartie de quoi elles assurent aux restaurateurs un meilleur amortissement global des coûts pré-engagés. C'est ce que traduit ce restaurateur :

« ... il y a un levier opérationnel qui est que, effectivement, un cuistot qui est en cuisine et qui fait un plat peut en faire deux, et tant qu'il est pas au max de sa capacité... OK, on va pas faire de marge, mais ça aide à payer les factures. Donc par rapport à ça, c'est pas le business dans lequel j'aimerais être : c'est-à-dire que moi, typiquement, je fais ça pour m'assurer que les factures soient payées et que les salaires soient payés dans les temps, tout ça, mais je fais pas d'argent avec ça : à la fin de l'année il ne me reste rien. » Restaurateur depuis quatre ans et demi sur les plateformes, Paris – entretien réalisé en décembre 2020.

Une étude économétrique menée sur un panel de restaurants belges partenaires de Deliveroo corrobore cette observation en montrant que les restaurants améliorent essentiellement leur liquidité lorsqu'ils entrent en partenariat avec les plateformes, tandis que les effets sur la rentabilité sont moins significatifs (Van Veldhoven et al., 2021) : du point de vue du restaurant, les commandes additionnelles n'assurent pas de bénéfices mais servent essentiellement à drainer de la trésorerie.

Ce contexte, où d'une part les restaurateurs ne répercutent pas ou peu les commissions, et où d'autre part les commissions atteignent quasiment le seuil de la marge brute, permet de comprendre en quoi le redressement des commissions sur les restaurants rapides apparaît hautement improbable. Au niveau de 30%, les plateformes monétisent déjà quasiment l'intégralité du gain qu'elles génèrent pour

le restaurant, et dépasser ce seuil conduirait la plupart des restaurateurs traditionnels à cuisiner à perte les commandes destinées à la livraison. Or ceux-ci adoptent une pratique opportuniste de la livraison et ne sont aucunement dépendants des plateformes : on peut alors imaginer qu'un redressement général des commissions se traduirait par leur simple sortie du dispositif – une situation désastreuse alors qu'il s'agit bien évidemment du segment de restauration le plus rentable pour les plateformes (cf. *infra*, chapitre suivant). Une restauratrice nous a par exemple raconté la manière dont Uber Eats avait, dans un premier temps, tenté de lui faire signer un contrat à 35% de commissions :

« J'ai toujours été à 30[%]. Non, Uber Eats au tout début [en 2018], ils voulaient me demander 35% ! Je ne sais pas si vous avez déjà eu des restaurateurs qui payent au-dessus de 30, je ne sais pas... (...) Mais au tout début, ils me demandaient 35[%]. J'ai dit « tant pis » ! 35%, c'est pas possible ! Et après ils sont revenus vers moi, et ils m'ont dit 30. (...) On ne peut pas à la fin s'étonner : ah non, si à la fin, il n'y a pas de bénéficiaire, ça ne sert à rien ! » Restauratrice depuis trois ans sur les plateformes, Lyon – entretien réalisé en janvier 2021

Loin d'être arbitraire, le taux de 30% converge avec une limite comptable clairement identifiée par les restaurateurs, et semble donc représenter un plafond à l'évolution des commissions sur le segment de la restauration traditionnelle – ce que confirment les réactions convergentes d'autres restaurateurs traditionnels interrogés sur l'éventualité d'une hausse des commissions :

« **Question.** – Et vous par exemple, si Uber élevait ses commissions au-delà des 30%... **Réponse.** – Oh non ! **Question.** – C'est pas possible pour vous ? **Réponse.** – C'est pas possible. Non. [30%] c'est énorme déjà ! » Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

« En restauration, le problème, c'est que tu es obligé de faire au minimum une marge de trois et demi sur un plat. Parce que sinon, tu ne t'en sors pas : c'est le minimum nécessaire pour pouvoir payer, on va dire, tout ce qu'il y a à payer en fonctionnement. (...) Le truc, c'est que les 30% qu'ils te prennent, si tu cuisines du frais comme nous avec des produits de qualité, et que ta marge est déjà assez réduite, voire limite-limite, avec les 30% tu perds de l'argent ! » Restaurateur, 8 mois d'expérience sur les plateformes en 2018 avant abandon du dispositif, Nice – entretien réalisé en janvier 2021

« Enfin là moi, clairement, si je refile 35% de mes ventes, de toutes mes ventes, de l'intégralité de mes ventes à Deliveroo, ça sert plus à rien, je paye même plus mes locaux, on travaille pour des fleurs... » Restaurateur sur les plateformes en 2016 avant abandon du dispositif, Paris – entretien réalisé en novembre 2020

Ces propos sont également appuyés par un consultant que nous avons interrogé à ce sujet : « *Est-ce que vous pensez que les plateformes pourraient aller au-delà des 30% de*

*commissions qu'elles prélèvent actuellement sur les commandes ? Réponse. – Non. [...] 30% c'est déjà un seuil psychologique difficile. »*¹¹²

Dans le dispositif biface des plateformes, fonctionnel sur ce segment de restauration, le niveau de commissions correspond à l'efficacité accrue obtenue par l'augmentation des volumes et une meilleure optimisation des coûts pré-engagés. En captant l'essentiel des marges au niveau de 30% de commissions, il semble alors que les plateformes monétisent l'essentiel des gains d'efficacité du restaurant : ce taux représente alors la limite haute des commissions sur ce segment de restauration.

b. La restauration rapide dans le dispositif des plateformes de livraison

En parallèle de la restauration traditionnelle, les plateformes établissent également des partenariats avec des restaurants rapides, spécialisés dans la vente à emporter. Ces restaurants permettent en effet aux plateformes de générer des volumes plus importants, nécessaires pour assurer la fonctionnalité du service et qui s'avèrent également essentiels compte-tenu du mode de financement des plateformes (cf. *infra*, chapitre suivant).

En 2019, la restauration rapide représentait plus de 33% du chiffre d'affaires du secteur de la restauration (INSEE, 2023). Bien que les TPE y représentent une fraction comparable des entreprises, le tissu productif est davantage polarisé par de plus gros établissements : 93% de TPE réalisent ainsi 37% du CA (Robin & Picard, 2015). Les établissements sont également davantage intégrés à des réseaux de firmes. Selon les chiffres communiqués par la Fédération française de la franchise, le chiffre d'affaires des franchisés de la restauration rapide représenterait environ un tiers du chiffre d'affaires de la restauration rapide¹¹³.

L'activité des restaurants rapides est généralement orientée vers une production à bon marché et en volumes importants. En raison de la simplification et de la rationalisation du travail (généralisation de la cuisine d'assemblage et service minimal au comptoir), de la polyvalence des salariés entre salle et cuisine, d'un espace de réception limité par rapport aux volumes réalisés, et d'une activité dont la temporalité s'étend au-delà des services traditionnels du midi et du soir, les coûts de la restauration rapide apparaissent généralement mieux optimisés qu'en restauration traditionnelle. Ceci se traduit, dans la structure de coûts des restaurants, par une fraction relativement moindre des coûts consacrés à la masse salariale, tandis que les matières premières représentent une fraction légèrement supérieure des coûts.

¹¹² Entretien réalisé en décembre 2020.

¹¹³ Chiffres communiqués par la Fédération française de la franchise à l'adresse suivante (actualisés chaque année) : <https://www.franchise-fff.com/franchise/les-chiffres-cles> [consulté le 14/09/2023]



Figure 11. Structure de coûts hors taxes indicative d'un restaurant rapide. Source : auteur, à partir de données tirées des entretiens.

La restauration rapide se consacre déjà, par ailleurs, à la vente à emporter – à laquelle la livraison apparaît nettement plus substituable qu'elle ne l'est aux prestations de la restauration traditionnelle. Pour ces deux raisons – meilleure optimisation des coûts et substituabilité accrue entre la livraison et leur cœur de métier – les restaurateurs rapides ne considèrent pas la livraison comme une activité complémentaire facilitant l'optimisation des coûts, et par conséquent, la livraison sera adoptée ici suivant une logique bien différente de celle qui domine en restauration traditionnelle.

Au contraire des restaurants traditionnels, la livraison n'est pas mobilisée dans les restaurants rapides comme une simple activité d'appoint : elle est considérée comme un canal de vente à part entière, permettant de diversifier les circuits commerciaux, d'étendre la zone de chalandise et de proposer un service supplémentaire à la clientèle. La livraison sera donc mobilisée comme un levier de croissance par les restaurants rapides :

« Nous on s'est tout simplement dit : c'est une possibilité de faire du chiffre supplémentaire, sans avoir à gérer toute la partie livraison, recrutement des livreurs, etc. Parce que des magasins comme les nôtres, on n'a pas non plus une part très importante de livraison. Donc je ne peux pas embaucher quelqu'un exprès tous les midis, pour faire que de la livraison. » Directeur de boulangerie-sandwicherie franchisée, depuis deux ans sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

Considérée comme un levier de croissance, la livraison n'intéresse ces entrepreneurs qu'à condition de leur permettre de reproduire leurs marges habituelles sur ces volumes additionnels. La reproduction des marges est un enjeu d'autant plus crucial que commande sur place et livraison à domicile apparaissent relativement substituables dans le cas de la restauration rapide. Un restaurateur franchisé estimait par exemple que deux tiers des consommateurs des plateformes étaient de nouveaux clients, tandis qu'un dernier tiers correspondait à un transfert de la vente sur place. Le constat semblait encore plus frappant dans le cas d'une restauratrice qui proposait déjà une solution de vente en livraison en compte propre, et qui notait une nette diminution de ce pan d'activité depuis qu'elle s'était mise à pratiquer la livraison par l'intermédiaire des plateformes. Dans ce contexte, le fait de reproduire les marges sur les commandes en livraison rend l'économie du restaurant indifférente aux arbitrages des consommateurs entre la vente sur place ou la livraison par plateforme.

La stratégie de reproduction des marges passe en premier lieu par la répercussion des commissions dans le prix des produits – une pratique systématique parmi les restaurateurs rapides de notre échantillon, et d’ailleurs assumée sans complexes :

« Dès le départ, l’idée était de dire : on répercute quasiment toutes les commissions. [...] Faut que ça reste rentable pour nous aussi, quelque part ! Et puis moi j’ai répercuté, de façon à ce que ça fait comme si je vendais au tarif étudiant. Donc je paie un peu de ma poche aussi. [...] Il faut répercuter ! C’est une bêtise [de ne pas le faire]... Vous offrez un service fantastique ! » Restaurateur depuis deux ans sur les plateformes, Quimper – entretien réalisé en janvier 2021.

« Ils vous prennent tout simplement 30%, en fait, sur les ventes de vos produits. Donc à vous ensuite, automatiquement, pour que ce soit rentable et garder vos marges, d’augmenter vos prix sur le site de 30%, voire d’un peu plus. » Directeur d’une boulangerie franchisée, depuis deux ans sur les plateformes, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

La pratique de répercussion des commissions est systématique dans tous les établissements que nous avons visités. (Lorsque les gérants ne se sont pas exprimés directement à ce sujet, nous avons pu constater l’existence d’une différence entre les prix affichés sur place et sur l’application.) Aussi, malgré un échantillon relativement restreint, la systématisme de cette pratique dans les restaurants rapides et sa quasi-absence dans les restaurants traditionnels souligne une nette disparité entre les stratégies adoptées par les restaurateurs rapides et traditionnels vis-à-vis des plateformes.

Dans cette situation, les revenus que la plateforme semble tirer des restaurants sous forme de commissions se trouvent en fait totalement supportés par les consommateurs. Ce déplacement conduit donc un seul versant à assumer l’intégralité des coûts de production du service de la plateforme. Or, la demande des consommateurs pour la restauration hors-domicile est relativement élastique au prix (Andreyeva et al., 2010). De plus, en raison d’une production relativement standardisée et de la sensibilité des consommateurs au prix, la concurrence entre restaurants rapides porte essentiellement sur la dimension prix. Par conséquent, la pratique de répercussion des commissions sur la clientèle va de pair avec une négociation étroite du niveau des commissions :

« [Si les plateformes augmentaient le niveau des commissions] il faudrait qu’on augmente nous aussi encore un petit peu plus [nos propres prix], et à un moment il faut rester raisonnables quoi : le client qui reçoit son produit, pour nous ça reste un sandwich quand même ! Donc à un moment donné, s’il faut payer le sandwich 15€, faut pas abuser non plus ! » Directeur de boulangerie-sandwicherie franchisée, depuis deux ans sur la plateforme, Quimper – décembre 2020

Les établissements de restauration rapide ont souvent une meilleure capacité de négociation que les indépendants de la restauration traditionnelle : d’une part, en

raison de leur éventuelle insertion dans des réseaux de firmes, alors que les franchises négocient souvent les contrats de partenariat à l'échelle nationale, et d'autre part, en raison des volumes importants qu'ils sont capables d'assurer et du rôle essentiel qu'ils jouent dans la densification des réseaux de plateforme à l'échelle locale. Résultant de rapports de force variés et de négociations étroites, le niveau des commissions pratiqué en restauration rapide apparaît certes plus hétérogène, mais surtout nettement plus faible qu'en restauration traditionnelle. Un seul des établissements de notre panel (une boulangerie franchisée) a déclaré un taux de 30% de commissions. Pour trois autres restaurants rapides qui ont répondu sur ce point, les taux de commissions se situent dans une fourchette fixée entre 23 et 27% de commissions. Enfin, trois *fast-foods* franchisés de plus de 40 salariés n'ont pas communiqué le niveau de commissions, mais on peut vraisemblablement supposer qu'il est fixé dans le bas, voire en-deçà de cette fourchette – compte-tenu de la puissance des enseignes et des volumes réalisés par ces restaurants¹¹⁴.

En raison du report des commissions sur les consommateurs, la restauration rapide met ainsi en échec le dispositif biface (Rochet & Tirole, 2006) et oppose par conséquent aux plateformes une résistance sur le niveau des commissions. Les plateformes se trouvent donc également privées de marges de manœuvre sur ce segment de restauration.

c. Dans les deux segments, un blocage des commissions

Dans le tableau ci-dessous, nous avons synthétisé les caractéristiques de chaque type de restauration, en distinguant d'abord les caractéristiques générales associées à leur mode de production, et ensuite leurs modalités d'insertion dans le dispositif des plateformes. Aussi bien du point de vue de la production que de leur interaction avec les plateformes, les deux types de restauration apparaissent fort dissemblables, voire antagoniques :

¹¹⁴ Facture de l'établissement à l'appui, E. Vanson-Magalhães Da Silva (2021) relevait un niveau de 18% de commissions dans un Burger King parisien, partenaire de Deliveroo en 2019. Un consultant, interrogé en décembre 2020, nous a confirmé que Mc Donald's bénéficiait d'un taux inférieur à 20% pour un partenariat exclusif négocié avec Eats. Ces taux ont cependant pu être redressés depuis que chacune des enseignes, Burger King et Mc Donald's, a cessé d'être en partenariat exclusif avec l'une ou l'autre plateforme.

	Restauration traditionnelle	Restauration rapide
Mode de production dominant	<u>Artisanal</u>	<u>Rationalisé</u>
Régime de concurrence	Qualité	Prix
Niveau des prix	Elevés	Faibles
Gestion des coûts	Sous-optimisés	Optimisés
Livraison/cœur de métier	<u>Complémentaire</u>	<u>Substituable</u>
Objectif du restaurant	Optimisation capacités	Croissance entreprise
Rapport aux commissions	Tolérance élevée	Tolérance nulle
Niveau des commissions	30%	20-27%
Report consommateurs	Rare	Systématique

Tableau 4. Synthèse des caractéristiques de la restauration traditionnelle et de la restauration rapide. Source : auteur.

Les plateformes sont par conséquent amenées à jouer un rôle différent dans chaque segment de restauration. Auprès des établissements de restauration traditionnelle, elles optimisent l'utilisation des capacités de production et améliorent ainsi l'efficacité économique des entreprises. Les restaurants s'insèrent alors adéquatement dans leur dispositif de valorisation et, par l'intermédiaire de commissions élevées sur des commandes d'une valeur supérieure, leur délivrent des revenus importants. Auprès de la restauration rapide, en revanche, la plateforme n'est pas perçue comme apportant un service direct au restaurant, mais se positionne comme un intermédiaire logistique et commercial, avec pour enjeu la préservation et la conquête des parts de marché par chaque établissement. Les commissions sont plus faibles, portent sur des produits moins coûteux, et sont répercutées sur les consommateurs. Pour ces raisons, on peut noter que tout accroissement du poids relatif de la restauration rapide conduirait à une baisse de la moyenne des commissions et, toutes choses égales par ailleurs, à une baisse des revenus des plateformes – nous y reviendrons au chapitre suivant.

Relevons ici que, bien que pour des raisons différentes, les plateformes se heurtent dans les deux segments à un blocage qui les empêche de relever le niveau des commissions. Aussi, faute d'assurer une croissance des volumes de la restauration traditionnelle plus rapide que celle de la restauration rapide – ce qui semble improbable dans un contexte où les métriques de croissance, et donc les volumes de commande traités, conservent un rôle prépondérant pour garantir le financement des entreprises – les plateformes semblent dépourvues de marges de manœuvre pour accroître les revenus tirés du versant des restaurants. Dans ces conditions, le versant des consommateurs apparaît comme le dernier versant « ouvert » de la plateforme.

3. Un « loss leader » : les consommateurs

La structure du marché biface permet de répartir les coûts de production d'un produit ou d'un service entre deux groupes de clients, pour proposer au consommateur final un service à un prix plus compétitif que s'il devait en assumer seul le coût. Dans le cas des plateformes de livraison, la valorisation des actifs sous-utilisés des restaurateurs permet en principe aux plateformes d'offrir au consommateur un service de livraison pour un prix relativement modique. Nous avons précédemment souligné les limites de ce dispositif sur le segment de la restauration rapide : néanmoins, abstraction faite des reports de commissions, les consommateurs ont jusqu'à présent constitué le versant le moins tarifé de la plateforme, la faiblesse des prix contribuant à massifier et généraliser l'usage de la livraison par plateforme. Le problème est que la massification du volume de commandes, du fait de l'importance des coûts variables supportés par les plateformes, ne suffit pas à assurer leur passage à la rentabilité (cf. *supra*, chapitre 2). Alors que les contributions des restaurateurs et des consommateurs ne suffisent pas, actuellement, à couvrir les coûts de la livraison, la question d'une augmentation des prix pratiqués par la plateforme se pose. Et dans la mesure où le niveau de commissions des restaurateurs apparaît étroitement contraint, la soutenabilité des plateformes semble suspendue à leur capacité à augmenter les prix facturés aux consommateurs. La solvabilité du marché des consommateurs apparaît alors comme une dimension essentielle de l'accès des plateformes à la rentabilité.

a. L'évolution des frais de livraison

Curieusement, la propension des consommateurs à payer le service de livraison à domicile reste méconnue par la littérature. Le point de vue d'une forte sensibilité des consommateurs au prix, habituellement défendu, s'appuie en fait sur un faisceau d'indices indirects – notamment l'extrapolation de l'élasticité-prix d'autres services mieux connus. I. Daugareilh et al. (2021) prennent par exemple le parti de traiter les frais de livraison comme un élément de l'offre de restauration : en mobilisant la méta-analyse de T. Andreyeva et al. (2010) qui combine les résultats de 160 études pour évaluer l'élasticité de la demande pour seize catégories d'aliments et qui conclut que la demande pour les plats préparés hors du domicile est la plus élastique au prix (0,81) – un résultat s'expliquant aisément par la concurrence de l'autoproduction domestique – il semble relativement cohérent de conclure à une élasticité relativement forte de la demande au prix pour les plats commandés sur les plateformes. Ceci d'autant plus que des études de marché, comme celle de Morgan Stanley (2020) sur le marché américain, ont souligné une forte incidence des promotions sur les comportements des consommateurs de ces plateformes : d'après les experts de Morgan Stanley, les promotions jouaient, à cette époque, un rôle dans 58% des décisions de commande. Ces différents indices convergent donc dans le sens d'une forte élasticité de la demande au prix pour les services de livraison opérés par

les plateformes. Dans cette section, nous apporterons des éléments à l'appui de cette appréciation, en montrant que les tentatives des plateformes pour améliorer leurs revenus sur le versant des consommateurs se soldent jusqu'à présent par un échec relatif, témoignant vraisemblablement de contraintes qui limitent la hausse des tarifs appliqués aux consommateurs, dans un contexte où les plateformes doivent parallèlement poursuivre leur stratégie d'expansion.

i. Le passage d'un tarif forfaitaire à un tarif variable

Malgré l'hypothèse d'une forte sensibilité des consommateurs au prix, les plateformes n'en ont pas moins tenté de déployer une stratégie sur ce versant délicat : on constate bien une nette inflexion de leur politique tarifaire à mesure de leur déploiement et de la stabilisation du marché. Au démarrage de l'activité des plateformes, des frais forfaitaires de 2,5€ semblent d'abord avoir représenté un standard partagé par les différentes plateformes, comme chez Deliveroo, Take Eat Easy ou Foodora (Belleflamme & Neysen, 2017; Blanquart et al., 2019)¹¹⁵. Mais au moins depuis l'année 2018, ces frais ont cessé d'être forfaitaires : sur Deliveroo comme sur Uber Eats, les frais facturés au consommateur agrègent désormais des frais de livraison déterminés par la distance, et des frais de service fixés en fonction de la valeur de la commande¹¹⁶.

Ce passage des frais forfaitaires à des frais variables semble s'être accompagné d'une tendance à la hausse des prix, qui reste néanmoins difficile à démontrer. A notre connaissance, il n'existe pas de travaux documentant l'évolution des frais facturés au consommateur. Réaliser une enquête de ce type supposerait en effet des moyens importants, puisqu'il s'agit soit d'obtenir l'accès direct aux données des plateformes (qui restent actuellement confidentielles), soit de collecter des factures de consommateurs à une échelle suffisamment large et sur les différents marchés géographiques couverts par la plateforme. A défaut de preuves empirique robustes, la collecte par nos soins d'un échantillon de tickets auprès d'un panel de consommateurs français semble signaler une tendance à la hausse¹¹⁷ : sans être

¹¹⁵ La presse de l'époque étaye ces références académiques, par exemple :

<https://www.lesechos.fr/2016/08/comment-deliveroo-compte-depenser-ses-millions-212866>

[consulté le 14/04/2022]

¹¹⁶ Ces critères sont ceux qui sont revendiqués par les plateformes. Sur Uber Eats :

<https://help.uber.com/fr-FR/ubereats/article/comment-fonctionnent-les-frais-sur-uber-eats-?nodeId=f59d0708-43cc-4966-b65f-26ff0aebob30>

[consulté le 6/06/2022]. Sur Deliveroo :

<https://deliveroo.fr/fr/faq/> [consulté le 6/06/2022]

¹¹⁷ Cet échantillon a été construit sur la base de « séries » de tickets collectées auprès de neuf consommateurs de Deliveroo et Uber Eats, ce qui permet de comparer des variations lorsque certains critères (adresse, habitudes de consommation) restent stables. Nous avons collecté 62 tickets (hors promotions et abonnements) pour des commandes passées entre 2021 et 2023 à Paris, Saint-Denis, Boulogne-Billancourt, Saint-Ouen, Lyon, Nantes, Clermont-Ferrand. La moyenne des frais facturés était de 3,90€ pour des paniers d'une valeur moyenne de 28,65€. Seuls onze tickets avaient été facturés sous le seuil de 2,5€, dont neuf à une valeur comprise entre 2 et 2,5€. Notons que la valeur moyenne des commandes de cet échantillon est légèrement supérieure à la moyenne de la valeur des commandes sur l'ensemble des marchés de Deliveroo (28,65€, contre 26,41€ en moyenne au taux de change d'octobre 2023), mais qu'il n'est évidemment pas possible de comparer la médiane de la valeur

représentatif, l'échantillon marque en effet une augmentation sensible par rapport au forfait de 2,5€, puisque la moyenne des frais facturés dépasse ici 3,9€.

Le passage à des frais variables a également permis aux plateformes d'introduire des mesures de discrimination tarifaire, qui devraient leur permettre d'optimiser leur tarification sans contraindre leurs volumes. L'indexation des frais de service sur la valeur de la commande permet, en particulier, d'appliquer des frais de livraison plus élevés aux commandes d'une valeur élevée : en partant du principe réaliste que des frais de livraison élevés sont mieux tolérés lorsque le prix de la commande est lui-même élevé, cette procédure instaure une discrimination tarifaire de fait, qui conduit paradoxalement à appliquer des frais de livraison plus élevés sur les commandes qui sont déjà les plus rentables pour les plateformes. L'examen plus détaillé des tickets que nous avons collectés souligne en outre que d'autres variables que la valeur de la commande et la distance semblent déterminer le prix. Le tableau ci-dessous rapporte par exemple les principales caractéristiques de cinq commandes réalisées dans un intervalle de huit mois par quatre consommateurs différents, et qui en dépit de caractéristiques communes (commandes d'une vingtaine d'euros et à moins de 1,5km de distance), se voient appliquer des prix disparates. Ainsi, les frais de service appliqués à la commande datée du 10 novembre réalisée à Lyon et à la commande réalisée à Nantes sont identiques malgré la valeur nettement inférieure de cette seconde commande. Pour une valeur quasiment identique, les frais de service appliqués à la commande réalisée à Boulogne-Billancourt dépassent encore de plus de 1,2€ les frais appliqués à cette même commande lyonnaise. Enfin, malgré une valeur inférieure et un kilométrage plus faible, le prix de la commande réalisée à Saint-Denis dépasse de près de 1,10€ celui de la commande réalisée à Lyon le 26 octobre.

	Date	Panier	Kilomètres	Frais de livraison	Frais de service	Total livraison + service
Boulogne-B	15/08/2021	23,9	1,1	1,49	2,39	3,88
Lyon	26/10/2021	20,9	1,5	0,99	1,05	2,04
Lyon	10/11/2021	23	1,5	0,99	1,15	2,14
Nantes	29/12/2021	16,4	1,5	1,49	1,15	2,64
Saint-Denis	18/03/2022	20,5	1	1,49	1,64	3,13

Tableau 5. Comparaison de cinq commandes réalisées sur Deliveroo par quatre consommateurs différents. Source : auteur.

On peut donc supposer que d'autres variables que celles explicitement mentionnées par les plateformes jouent un rôle dans la fixation du prix, comme le lieu d'habitation, le type de restaurant, le nombre de menus commandés, le profil d'achat antérieur, etc., autant d'informations qui permettent d'affiner et de renforcer les pratiques de discrimination tarifaire et d'accroître en définitive les revenus tirés des

des paniers, ni la distance moyenne ou médiane (qui joue un rôle fondamental dans la détermination du prix).

consommateurs. Le passage d'un tarif forfaitaire à un tarif ajusté sur la base de critères, explicites ou implicites, permet ainsi aux plateformes de tenter d'élever la moyenne des tarifs, en dépit de la sensibilité présumée des consommateurs, en ciblant étroitement ces hausses de prix. Ces efforts sont d'ailleurs ouvertement revendiqués dans la communication adressée aux investisseurs :

« *Consumer fees are another key revenue lever. These are the amalgamation of delivery and other consumer fees (e.g. service fee, small order fee) along with subscription revenue from our Plus programme. Since we started in 2013, we have modestly increased our consumer fees, but I'm [Will Shu, CEO] the first to admit that we didn't always approach this in the most structured way. In fact, we are still early in the process of optimising pricing across all the elements of consumer fee.* » (Deliveroo, 2022, p. 5)

« *[Among the three factors which drove the progression of the Ebitda in 2022,] first we took steps to optimise consumer fees, such as ensuring delivery fees appropriately reflect delivery distance and adjusting the balance between delivery fees and service fees.* » (Deliveroo, 2023, p. 7)

ii. *Stabilité du chiffre d'affaires par commande*

Pourtant, en dépit de ces évolutions, le chiffre d'affaires réalisé en moyenne par Deliveroo sur chaque commande est resté relativement stable sur la période – il a même atteint son niveau le plus faible en 2021, avant de retrouver son niveau initial en 2022. (Le retour de l'inflation n'est sans doute pas étranger à ce redressement du chiffre d'affaires entre 2021 et 2022 : en 2022, le taux d'inflation était estimé à 9,1% et 8,1% respectivement au Royaume-Uni et en Irlande¹¹⁸, deux marchés qui représentaient cette année-là près de 60% de la valeur réalisée par l'entreprise).

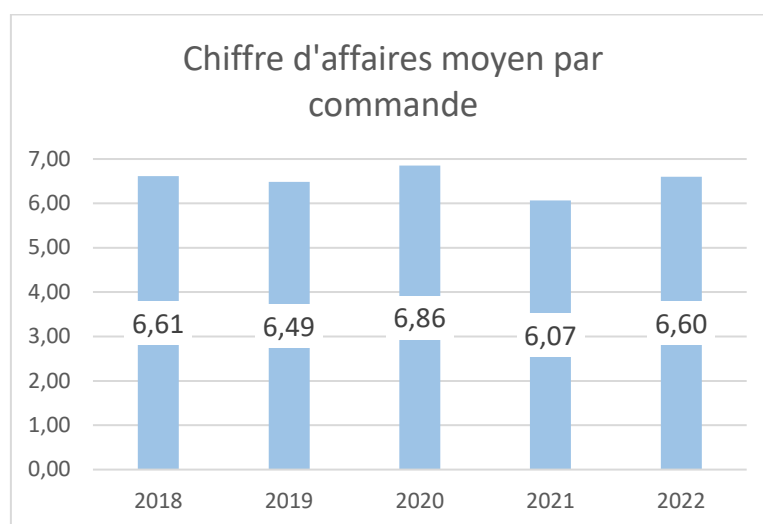


Figure 12. Chiffre d'affaires moyen par commande, en Livres sterling, de Deliveroo. Source : auteur, à partir de Deliveroo, 2021, 2022, 2023.

¹¹⁸ Prévisions calculées par l'OCDE, disponibles sur le site : <https://data.oecd.org/fr/price/previsions-de-l-inflation.htm> [consulté le 10/08/2023]

Les évolutions du chiffre d'affaires dépendent de trois variables : le prix facturé au consommateur, le niveau moyen des commissions appliqués aux restaurateurs, et la valeur moyenne des commandes. Dans la mesure où l'entreprise ne communique pas la moyenne des commissions appliquées aux restaurateurs (ce qui empêche également de rendre compte de leur évolution), et donne pour seul indicateur la valeur totale payée par les consommateurs sans décomposer ce montant entre la valeur des commandes et le prix payé à la plateforme, il n'est pas possible de fixer rigoureusement l'évolution des frais payés par les consommateurs (nous proposons néanmoins une simulation de cette évolution, pour différents niveaux de commissions, en annexe de la thèse – voir annexe n°2).

Cependant, sauf à considérer une baisse sensible du taux moyen de commissions prélevées en restaurant (qui résulterait, par exemple, d'un rééquilibrage important en faveur de la restauration rapide), la relative stabilité du chiffre d'affaires de Deliveroo semble souligner la difficulté de l'entreprise à augmenter la contribution des consommateurs – malgré la hausse des tarifs que le passage à une tarification variable aurait pu faciliter – dans un contexte où la croissance des volumes est toujours recherchée par les plateformes. Et de fait, en parallèle de l'évolution des tarifs facturés aux consommateurs occasionnels, la clientèle plus régulière a pu profiter de l'essor de formules d'abonnement. Ainsi, Deliveroo a lancé son programme « Deliveroo Plus » dès 2017 (il sera importé en France en 2018), qui permet au consommateur d'accéder à la gratuité des frais de livraison et à des frais de service limités¹¹⁹ en contrepartie d'un abonnement dont le prix est relativement modique. Uber Eats s'est alignée en proposant un « Pass Uber Eats » sur le même principe, disponible en France depuis décembre 2020. Ces formules appuient deux objectifs des plateformes : d'une part, faciliter le verrouillage des usagers dans un contexte de concurrence entre plateformes, d'autre part, alimenter la croissance des volumes, puisque la souscription à un abonnement semble se traduire par une augmentation de la fréquence des commandes. Le problème est que ces formules n'ont trouvé leur clientèle qu'à un prix ridiculement faible : par exemple, le prix de l'abonnement Deliveroo Plus, fixé à 7,99€ par mois¹²⁰ au moment de son lancement en France en septembre 2018, a été réajusté à 10,99€ en 2019¹²¹, mais de nouveau abaissé par la suite : actuellement, la plateforme propose deux formules d'abonnement, à 2,99€ et 5,99€ pour la livraison offerte sur des paniers d'une valeur respectivement supérieure à 25 et 12€. Uber Eats propose une formule analogue à 5,99€. Selon toute évidence, le déploiement de telles formules représente un manque à gagner important pour les plateformes. Or, elles semblent couvrir une proportion de plus en plus importante de

¹¹⁹ Les frais de service ne peuvent dépasser 1,29€ pour les abonnés contre 2,99€ en l'absence d'abonnement sur Deliveroo. Dans la formule d'Uber Eats, ces frais ne peuvent dépasser 2,99€ pour les abonnés contre 3,99€ autrement.

¹²⁰ <https://fr.deliveroo.news/news/deliveroo-lauce-plus.html> [consulté le 15/03/2021]

¹²¹ <https://www.lebonbon.fr/paris/drink-decouvertes/deliveroo-plus-abonnement-premium-livraison/> [consulté le 15/03/2021]

leurs consommateurs : Deliveroo (2022) rapporte que le nombre d'abonnés a triplé au second semestre 2021, alors que le nombre de consommateurs mensuellement actifs est loin d'avoir suivi la même progression (n'ayant progressé que de 7,3 à 8 millions sur la même période). En outre, ces consommateurs abonnés font vraisemblablement partie des consommateurs qui commandent le plus régulièrement sur les plateformes. Alors que nous ne possédons pas de données sur la proportion de commandes concernées par les abonnements, la simulation présentée en annexe (cf. annexe n°2) laisse supposer que les abonnements pourraient représenter une part déjà suffisamment importante des commandes pour avoir provoqué une certaine inertie de la moyenne des frais payés par les consommateurs, malgré un effort financier probablement plus important des consommateurs occasionnels.

Ainsi, il semble que la poursuite de la croissance des volumes opérés par les plateformes soit conditionnée au maintien de prix faibles sur le versant des consommateurs. Sous la contrainte de maintenir leurs métriques de croissance, dans un contexte de forte sensibilité au prix des consommateurs, les plateformes semblent pour l'instant avoir échoué à améliorer significativement les recettes captées sur le versant des consommateurs.

b. L'évolution de la valeur des commandes

Au-delà des frais de livraison, la demande des consommateurs joue sur une autre variable cruciale pour la soutenabilité des plateformes : la valeur des commandes. Toute augmentation de la valeur des commandes permet en effet à la plateforme d'accroître ses revenus prélevés par l'intermédiaire des commissions facturées au restaurateur, pour un coût de livraison inchangé. Précisons tout net que ce levier est en première analyse moins efficace que la tarification directe du consommateur : suivant le montant des commissions, la plateforme ne prélève en effet que 20 à 30 centimes pour tout euro dépensé en restaurant. C'est pourquoi, d'ailleurs, la répercussion des commissions par les restaurateurs ne peut suffire à compenser l'effet des baisses de commissions qu'ils négocient auprès de la plateforme. Mais la variation du montant des commandes peut en revanche réagir fortement à une modification du profil des consommateurs – par exemple, à la substitution de couples et de familles aux célibataires, ou de groupes d'amis ou de collègues aux dîneurs solitaires. Dans ce cas, la variation du montant des commandes, liée à l'évolution du profil des consommateurs ou de leurs pratiques de restauration, peut avoir des effets importants sur l'économie des plateformes.

Deliveroo ne communique pas le montant moyen des commandes qu'elle transporte, mais un montant global, la valeur brute moyenne des commandes, qui inclut également les frais facturés par la plateforme. Cet indicateur permet de suivre, bien que de manière imparfaite (car en intégrant également les frais payés par les consommateurs à la plateforme), l'évolution de la valeur des commandes. La valeur

brute des transactions s'établit généralement entre 21 et 23£, comme le montre le graphique suivant :

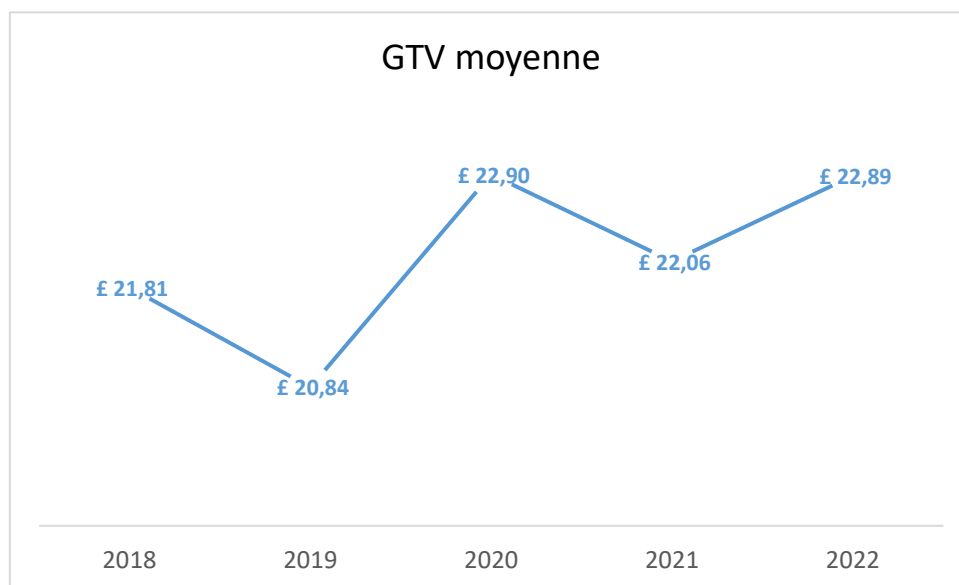


Figure 13. Evolution de la valeur brute moyenne des commandes. Source : auteur, à partir des données tirées de Deliveroo, 2021, 2022, 2023.

L'épisode de la pandémie ne semble pas avoir provoqué d'inflexion durable de cette valeur. Ainsi, en raffinant l'évolution de la valeur moyenne au niveau du trimestre (Deliveroo, 2022, p. 52), on constate que la valeur moyenne des commandes au cours des deux premiers trimestres de 2021 (21,4£) retrouve celle du niveau pré-pandémique (21,6£ au premier trimestre 2020). D'autre part, le rebond de la valeur moyenne des commandes en 2022 pourrait être attribué au retour de l'inflation, particulièrement forte sur les marchés centraux de Deliveroo – et d'ailleurs favorable à l'accroissement des marges des plateformes, tant que l'augmentation des prix pratiquée par les restaurants n'est pas compensée par une augmentation comparable des rémunérations des coursiers, comme c'est le cas actuellement. Il faut cependant souligner que ce rebond ne préjuge pas nécessairement de l'évolution de la valeur des commandes de plats de restaurant dans la mesure où le poids de la livraison de courses à domicile, introduite en 2018, s'est également accru au cours de la période récente (les produits d'épicerie représentaient 8% en 2021 de la valeur brute des commandes, contre 10% en 2022, cf. Deliveroo, 2023) – alors que les commissions réalisées sur cette activité sont moindres que celles prélevées auprès des restaurants. En bref : malgré l'élargissement du spectre de la clientèle, la valeur moyenne des commandes semble avoir assez peu évolué et reste globalement comprise entre £22 et £23.

En mettant de côté les effets d'une poursuite de l'inflation, différents éléments plaident pour l'hypothèse d'une stabilisation de la valeur des commandes. On pourrait même anticiper une baisse de la valeur des paniers moyens si la croissance future des plateformes devait s'appuyer sur la mobilisation plus intense de la

restauration rapide (cf. *infra*, chapitre suivant), au détriment de la restauration traditionnelle, et sur la stimulation d'une consommation plus régulière, sans doute moins festive et incluant des repas où la valeur des commandes est généralement plus faible, comme le déjeuner voire le petit-déjeuner. Le développement de la livraison de courses, où les commandes sont généralement plus importantes, pourrait masquer cette baisse sans pour autant conduire à une amélioration de l'économie générale des plateformes, dans la mesure où les commissions sont plus faibles sur ce type d'activité.

Pour conclure sur le versant des consommateurs, on voit que les plateformes échouent pour l'heure à améliorer les deux métriques qui dépendent du consommateur : le niveau des frais facturés et la valeur du panier moyen. Sur ces deux dimensions, elles ne parviennent au mieux qu'à une stabilisation. Or, parallèlement, il est fort probable que le taux moyen de commissions facturé aux restaurateurs ait baissé au cours de la période. On peut en effet noter la dégradation d'un indicateur significatif : la part de la valeur des commandes retenue par Deliveroo. Ce ratio permet de rendre compte de la part de la valeur totale des commandes (prix du plat + livraison) captée par Deliveroo. Ce ratio témoigne donc de la capacité de la plateforme à retenir la valeur qui transite par ses services, par l'intermédiaire des commissions et des frais payés par les consommateurs. (Bien que cet indicateur soit également sensible aux variations de la valeur des commandes, puisqu'une hausse de la valeur des commandes conduit à une baisse relative de la part des frais payés par le consommateur, cet effet est plus indirect que celui lié à l'évolution du chiffre d'affaires.) Or, malgré une légère reprise en 2022, ce ratio marque une baisse globale sur la période – passant de 30,3% en 2018 à 28,8% en 2022.

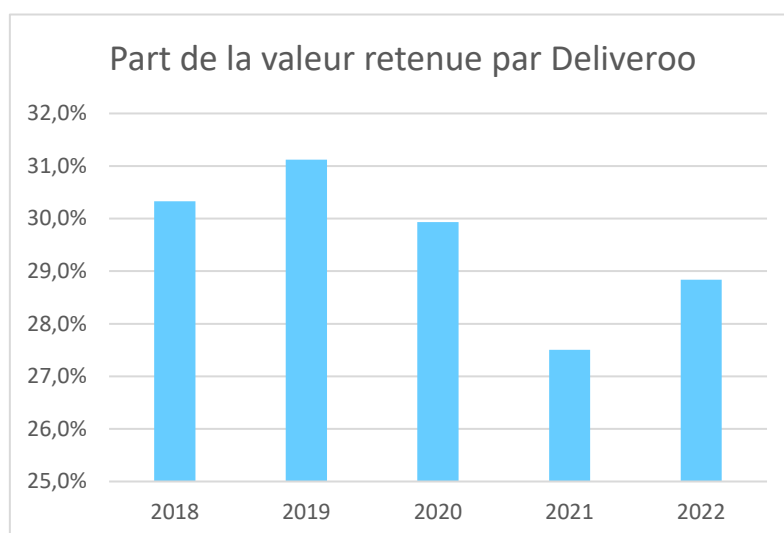


Figure 14. Pourcentage de la valeur retenue par Deliveroo, calculé comme le chiffre d'affaires de la plateforme rapporté à la valeur brute des transactions. Source auteur, sur la base de Deliveroo, 2021, 2022, 2023.

Il est toujours possible de rapporter l'amélioration de l'année 2019 et la baisse de l'année 2020 à des variations du panier moyen, mais la baisse enregistrée en 2021 ne s'explique plus par ce facteur : car bien que la valeur des commandes ait quasiment repris son niveau de 2018, le taux de valeur retenue par l'entreprise est désormais inférieur de 2,8 points. Bien que d'une manière moins criante, ce constat est encore valable pour l'année 2022 : alors que la valeur des commandes est similaire à celle de 2020, le taux de valeur retenue est ici inférieur de 1,1 point. Cette chute traduit donc nécessairement une baisse du taux moyen de commissions et/ou la baisse des frais facturés aux consommateurs : en tous cas, elle témoigne bien d'une dégradation de la capacité de la plateforme à retenir la valeur qui transite par ses services.

Pour l'heure, ces mouvements préoccupants passent encore inaperçus dans le chiffre d'affaires global de la plateforme : jusqu'à présent, ils restent compensés par la baisse plus rapide de la part des dépenses administratives au rythme de l'expansion de la plateforme ainsi que par la baisse de la rémunération des coursiers. Mais le niveau de rémunération des coursiers devient elle-même de plus en plus rigide à la baisse. La dilution des coûts fixes, dans un contexte de stabilisation de la croissance des plateformes (Deliveroo a connu, en 2022, sa croissance la plus faible depuis son lancement : 8% de croissance de son chiffre d'affaires), semble également devoir être de plus en plus limitée : de fait, les dépenses administratives ont marqué une discrète remontée en 2022 (passant de 43 à 45% du chiffre d'affaires). Actuellement, l'amélioration de la rentabilité de la plateforme reste soutenue par l'effet différé de l'inflation qui accroît l'écart entre la valeur des commandes et la rémunération des coursiers : mais il semble devoir s'agir du dernier levier assurant une marge de manœuvre aux plateformes – et ceci, à plus forte raison, dans un contexte où le mouvement de baisse des rémunérations des coursiers n'est plus seulement susceptible de ralentir, mais également de s'interrompre. Dans ce contexte, qui illustre le fait que la seule compression des coûts ne peut suffire à dégager un profit tant que l'activité reste trop peu productive pour permettre au marché d'en absorber les coûts, le passage des plateformes à la rentabilité apparaît donc très incertain.

Conclusion

Le niveau des coûts et des recettes des plateformes de livraison est déterminé par des facteurs relativement rigides. Du côté des coûts, la rémunération des coursiers correspond à un salaire aux pièces, dépendant de la conjoncture sociale et du profil précaire des travailleurs, mais néanmoins rigide à la baisse. Du côté des revenus, les plateformes drainent des revenus de l'optimisation des capacités de production des restaurants et en facturant le service de livraison aux consommateurs. Le niveau des commissions, dans le cas où elles ne sont pas répercutées sur les consommateurs, ne peut donc excéder le gain d'efficacité économique du restaurant. La contribution des consommateurs – ainsi que le niveau des commissions répercutées – dépend de leur propension à payer, alors que leur tolérance pour les hausses de

prix apparaît incertaine. A la lumière des observations, il semble difficile d'imaginer que les plateformes puissent générer des bénéfices dans une situation où les coursiers sont pourtant majoritairement rémunérés sous les minimums légaux qui s'appliqueraient à des salariés, et où les commissions captent l'essentiel des marges des petits restaurants. Rappelons qu'en 2022, les pertes opérationnelles de Deliveroo représentaient encore 12% de son chiffre d'affaires. Ainsi, les modèles économiques des plateformes apparaissent peu performants.

Cette situation déjà délicate est de surcroît très instable. Elle est en effet suspendue à un certain nombre de conditions – absences de luttes des coursiers sur le front des tarifs, absence de requalification juridique de leurs contrats, maintien du poids respectif de la restauration traditionnelle et rapide, stabilité du panier moyen et stabilité du nombre de commandes livrées à des abonnés – que l'itinéraire de croissance des plateformes, ainsi que l'évolution de la conjoncture, sont susceptibles d'affecter. Le retour de l'inflation, qui semble actuellement plutôt bénéficier aux plateformes, n'en transforme pas moins les équilibres sur lesquels elles se sont construites – équilibres sociaux, notamment la conjoncture de l'emploi, et équilibres financiers, qui ont jusqu'ici conditionné la poursuite de leur financement. Dans ce contexte, ce n'est pas sans ironie que la requalification des coursiers en salariés de plateformes est présentée, par les managers des plateformes, comme un obstacle à la poursuite de leur activité : le contournement du droit social, dont l'enjeu n'est ni plus ni moins que d'abaisser le coût du travail, apparaît en effet comme un levier bien insuffisant pour assurer la rentabilité et donc, garantir la pérennité de ces entreprises.

Les plateformes sont-elles pour autant dans une impasse économique ? La possibilité de réaliser des profits semble en tous cas devoir être suspendue à d'autres leviers que la baisse artificielle du coût du travail. Elle pourrait notamment dépendre de transformations plus structurelles dans les branches d'activité où elles s'insèrent. En se positionnant délibérément à une échelle de masse, les plateformes suscitent en effet des transformations des habitudes de consommation, des structures de marché, qui stimulent des adaptations de la part d'entreprises tierces. Leur développement est ainsi susceptible de provoquer des transformations sectorielles dont elles pourraient tirer parti. Il est alors nécessaire de décentrer l'analyse et de considérer plus globalement l'action des plateformes sur la transformation des secteurs d'activité – comme ici, sur le secteur de la restauration. La possibilité d'atteindre la rentabilité sur la base de mutations productives structurelles souligne ainsi le rôle de l'accroissement de la productivité, et de la transformation des procès de travail qui l'accompagnent, dans l'augmentation des profits.

SECONDE PARTIE

INDUSTRIALISATION CULINAIRE

En recrutant leurs travailleurs sous un statut d'indépendant qui leur permet de contourner cotisations et réglementation sociales, les plateformes semblaient avoir découvert un procédé idéal pour abaisser artificiellement le coût du travail. Mais la baisse des salaires et l'extension du temps de travail des coursiers se révèlent être des leviers insuffisants pour assurer la rentabilité des entreprises : aussi faible soit-elle, il n'existe pas de marché de masse prêt à payer la rémunération de ces travailleurs. Cette situation s'explique aussi bien par l'insuffisance de la demande solvable exprimée par les consommateurs que par la difficulté des plateformes à faire supporter une fraction suffisante des coûts aux restaurants. Dès lors, la possibilité pour les plateformes d'accéder à la rentabilité et d'inscrire leur existence dans la durée apparaît suspendue à d'autres leviers que la baisse artificielle du coût du travail.

Envisager ces leviers suppose de décentrer l'analyse du modèle de la plateforme, pour s'intéresser aux mutations en cours dans leurs secteurs d'activité. En se positionnant délibérément à une échelle de masse, quitte à subventionner leur propre service, les plateformes transforment en effet les usages des consommateurs et reconfigurent l'organisation des marchés. L'existence d'un marché massif de la livraison organisé par les plateformes suscite ainsi des réalignements stratégiques de la part d'entreprises tierces, notamment autour d'un nouveau modèle productif émergeant en restauration : les dark kitchens, des cuisines qui écoulent leur production exclusivement par l'intermédiaire des plateformes. Ces recompositions sont l'objet de cette seconde partie.

Le chapitre 4 présente le modèle des dark kitchens. En se spécialisant en livraison, ces cuisines cherchent à optimiser les avantages économiques liés à la centralisation du référencement et de la livraison par la plateforme. Par l'optimisation des coûts, la rationalisation du travail, la simplification des produits, les dark kitchens cherchent à améliorer la productivité de la cuisine, tout en conservant une qualité organoleptique suffisante pour maintenir des prix relativement élevés. Dans un contexte où les formes classiques de restauration ne permettent pas aux plateformes de concilier la poursuite de leur trajectoire de croissance et l'amélioration de leur rentabilité, cette stratégie permet aux dark kitchens de financer des commissions potentiellement élevées sur des volumes de production importants. La généralisation des dark kitchens pourrait alors permettre d'envisager l'émergence d'une chaîne de valeur de la restauration livrée rentable pour les cuisines aussi bien que pour les plateformes.

Le chapitre 5 rattache l'émergence de ces nouveaux modèles productifs à la poursuite d'un mouvement d'industrialisation du secteur de la restauration. Dans ce secteur subsistent des formes de production proches de l'artisanat, qui concernent une fraction significative de la production mais ne se prêtent pas à l'accumulation de plus-value. Cette inadéquation se manifeste dans la faible progression de la productivité du secteur, qui finit par fragiliser ces entreprises artisanales et ouvrir un

espace pour la production industrielle. Si l'essor de la restauration rapide forme l'occurrence la plus évidente de ce processus d'industrialisation, nous montrerons que les dark kitchens relaient sous une forme différente un mouvement dont le contenu est analogue.

Les propositions développées dans cette seconde partie soulignent le rapport nécessaire que les plateformes entretiennent à la refonte des modèles productifs qui contribuent à leur écosystème, nécessité qui s'entend à un double point de vue : d'une part, du point de vue des cuisines, dans la mesure où les plateformes conditionnent ces transformations ; d'autre part, du point de vue des plateformes, dans la mesure où ces transformations apparaissent essentielles à leur propre rentabilité. C'est donc comme des vecteurs essentiels de ce mouvement d'industrialisation, auquel leur propre pérennité semble suspendue, que les plateformes relaient la généralisation des rapports de production capitalistes.

CHAPITRE 4.

VERS UNE RECOMPOSITION PRODUCTIVE DE LA RESTAURATION ? LES PLATEFORMES DE LIVRAISON ET L'ESSOR DES *DARK KITCHENS*

*L*es difficultés économiques de la plateforme s'expliquent par un constat : faute d'une productivité suffisante, le complexe restaurant-plateforme ne parvient pas à vendre ses marchandises, à une échelle de masse, à un prix qui lui permettrait de couvrir à la fois le profit du restaurant et les coûts de production de la plateforme. L'essor des plateformes suscite toutefois des transformations des manières de produire en restauration, notamment avec l'émergence de cuisines qui se spécialisent dans la livraison et peuvent ainsi exploiter plus intensément les avantages économiques liés à la distribution par plateforme. Ces évolutions, qui améliorent la productivité en cuisine, pourraient parallèlement soutenir l'accès des plateformes à la rentabilité. L'objectif de ce chapitre est de présenter ces nouveaux modèles productifs qui émergent au sein du secteur de la restauration sous l'effet des plateformes : les dark kitchens.

Ce chapitre sera organisé de la manière suivante. Nous montrons d'abord que l'enjeu d'une productivité trop faible s'exprime au sein des plateformes sous la forme d'une contradiction entre volumes et valeur : étant donnée la composition actuelle du secteur de la restauration, les plateformes ne parviennent pas à concilier l'extension des volumes – qui suppose que les restaurants réalisent un profit sur leur production – et la couverture de leurs propres coûts de production – qui leur impose de capter une valeur suffisante sur chaque commande. Par conséquent, il leur est difficile de concilier trajectoire de croissance et amélioration de la rentabilité. Nous présentons ensuite les principales caractéristiques du modèle des dark kitchens, résultat d'une adaptation fonctionnelle et économique des restaurants à la livraison : nous montrons que les dark kitchens mettent en œuvre une optimisation des coûts, une rationalisation du travail et une simplification des produits qui leur permettent d'améliorer leur productivité, tout en conservant une certaine souplesse dans la production et en préservant les qualités organoleptiques des produits. Dans une dernière section, nous nous intéressons aux relations entre cuisines et plateformes. Nous montrons qu'en conciliant une production rationalisée à la préservation de la qualité des produits, les dark kitchens sont en mesure de dégager des revenus suffisants sur des volumes de commandes importants. L'enquête sur ces modèles permet de souligner le rôle productif que sont susceptibles de jouer les plateformes, qui s'exprime dans des mutations significatives à l'échelle de la branche de la restauration – notamment à travers l'apparition de ces modèles de production complémentaires au système de livraison de la plateforme.

i. Volumes ou valeur ? Les plateformes de livraison face au secteur de la restauration

La distinction entre restauration traditionnelle (service à table) et restauration rapide (vente à emporter) forme un niveau de segmentation pertinent pour envisager les stratégies déployées par les restaurateurs vis-à-vis de la plateforme et inversement, les modes d'insertion de la plateforme dans la branche de la restauration. Au chapitre précédent, nous nous sommes intéressés à l'incidence de ces stratégies sur la détermination du niveau des commissions. Dans cette section, nous prolongeons la réflexion pour montrer que ces stratégies affectent également les volumes de production que les restaurants destinent aux plateformes. Pour capter une valeur suffisante tout en maintenant une croissance dynamique, les plateformes doivent combiner une activité dans chacun des segments de restauration. Ce compromis reste cependant insatisfaisant pour assurer la rentabilité des plateformes sous l'impératif d'une poursuite de leur croissance.

a. La restauration traditionnelle dans le dispositif des plateformes de livraison : revenus importants et volumes limités

La restauration traditionnelle regroupe des restaurants dont le service à table constitue le cœur de métier. Comme on l'a montré au chapitre précédent, ces établissements se caractérisent par des coûts d'exploitation importants, principalement pré-engagés (les matières premières ne représentant pas plus de 25% de la valeur d'un plat) et qui s'avèrent parfois mal optimisés. Dans ce contexte, la livraison proposée par les plateformes se présente avant tout comme une solution commode pour valoriser des capacités de production ponctuellement excédentaires, les plateformes étant alors en position de capter l'essentiel des marges générées sur cette activité complémentaire. Le niveau des commissions de plateformes s'établit généralement à 30% du montant des commandes en restauration traditionnelle, que les restaurateurs ne répercutent généralement pas dans le prix des plats : la plateforme capte alors l'essentiel de leur marge brute sur les commandes (voir *supra*, chapitre précédent). Cette situation s'explique par une réelle contribution de la plateforme à l'amélioration de l'efficacité économique des restaurants, *via* la valorisation de leurs capacités de production sous-utilisées. Dans ce contexte, les revenus que la plateforme tire du restaurant sous la forme de commissions peuvent être analysés comme la monétisation des gains de productivité qu'elles génèrent dans les restaurants traditionnels.

Les plateformes parviennent ainsi à installer un marché biface fonctionnel sur ce segment de restauration, ce qui se traduit par leur capacité à tirer effectivement des revenus de chaque versant : consommateurs et restaurateurs. Dans ce contexte, les plateformes parviennent à tirer des revenus importants de la restauration traditionnelle. Cette situation est encore renforcée par la valeur des plats, en moyenne trois fois supérieure en restauration traditionnelle par rapport à la restauration rapide

(Eurogroup consulting, 2012), ce qui accroît la valeur absolue tirée de chaque commande par la plateforme et facilite l'amortissement de la livraison.

Toutefois, de manière cohérente avec une activité limitée à la valorisation de capacités de productions ponctuellement excédentaires, et en l'absence de marges dégagées sur les commandes additionnelles, les restaurateurs ne procèdent à aucune réorganisation significative de l'activité qui permettrait de soutenir le développement de la livraison (transformation de la disposition des locaux, de l'organisation du service, embauche de personnel) : « *On ne peut pas tout faire, je pense qu'après il faut choisir. Ou il faut embaucher plus. Mais je ne suis pas partie pour. Notre métier c'est de travailler dans un restaurant, c'est ce qu'on aime faire quoi* »¹²². Les volumes de commandes réalisés pour le compte des plateformes se trouvent alors nécessairement limités par les capacités de production installées et disponibles au moment où s'exprime la demande :

« **Question.** – Et qu'est-ce que ça représentait comme proportion de vos commandes, la livraison, pendant la saison ? **Réponse.** – Pendant la saison, je dirais quasiment rien. Non, parce qu'on était complets midis et soirs. Cet été c'était impressionnant. [...] [La livraison] c'est bien, mais c'est pas non plus... en fait c'est souvent les samedis soirs, et nous les samedis soirs ici on est souvent complets donc pareil, on coupe [la tablette]. » Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

« Souvent, ce qui arrive, c'est que tu n'as personne à un moment donné, puis que les gens mangent tous à la même heure. C'est-à-dire que les personnes arrivent à 13h dans le restaurant, et c'est aussi à 13h que tu as les commandes, c'est compliqué. Si tu n'as pas eu le temps de mettre [le statut] « occupé » sur la tablette, t'es foutu quoi ! » Restaurateur, 8 mois d'expérience sur les plateformes en 2018 avant abandon du dispositif, Nice – entretien réalisé en janvier 2021

Dans ces conditions, la production destinée aux plateformes se limite à une production d'appoint : « *...faut trouver une manière de faire ça sans que ça gêne. Donc pour moi, c'est bien, ça peut compléter un service, mais c'est pas le but, de se lancer là-dedans quoi.* »¹²³ Les volumes réalisés dans chaque restaurant restent alors limités, aussi bien en proportion de l'activité qu'en volumes absolus : en-dehors d'un restaurateur parisien (qui réalisait une moyenne de 20 à 30 commandes par jour réparties sur deux restaurants), les volumes quotidiens de livraisons réalisés par les restaurateurs traditionnels de notre panel ne dépassaient pas 5 à 10 commandes. Un consultant du secteur, interrogé à ce sujet, appuie cet ordre de grandeur, estimant que la livraison ne peut guère représenter plus de 5 à 6% du chiffre d'affaires en restauration

¹²² Restauratrice traditionnelle depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

¹²³ *Ibid.*

traditionnelle. Ces estimations rejoignent également les projections d'un restaurateur en phase de lancement d'une coopérative de livraison :

« Nous on s'était dit, si en moyenne [...] on peut faire cinq-six commandes chaque soir, ça nous permet de pouvoir les absorber et de faire un bon petit chiffre d'affaires supplémentaire, sans que ça désorganise la logique de l'entreprise, sans qu'on soit obligés d'avoir une personne de plus, sans que ça ralentisse le service en salle. Ça on peut le faire tranquillement. » Restaurateur projetant d'intégrer une coopérative de livraison, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

Dans la mesure où le partenariat avec les plateformes répond avant tout à l'objectif de préserver l'équilibre économique du restaurant, les restaurateurs ne réalisent pas d'investissement spécifique et priorisent systématiquement la demande en salle, développant ainsi une pratique de la livraison que l'on pourrait qualifier d'opportuniste. Leur participation aux plateformes se caractérise à la fois par une tolérance pour un taux de commissions élevé mais parallèlement, par des volumes de production limités. Dès lors, si la restauration traditionnelle se fonde de manière fonctionnelle dans le dispositif de valorisation des plateformes et représente à cet égard une source de revenus importants, la production reste néanmoins limitée.

b. La restauration rapide dans le dispositif des plateformes de livraison : volumes importants et revenus médiocres

Or, les limites qu'impose la restauration traditionnelle aux volumes de commandes forment une contrainte réelle pour les plateformes. Celles-ci, en effet, se financent sur des marchés spéculatifs pour lesquels les métriques de croissance peuvent temporairement se substituer aux métriques de rentabilité comme gage des performances de l'entreprise (cf. *supra*, chapitre 2). La préservation d'une croissance dynamique est donc essentielle pour rester un support d'investissement crédible, à un moment où la rentabilité n'est pas atteinte. Ajoutons que, sans garantir par elle-même de passage « automatique » à la rentabilité, la croissance reste également une source d'amélioration de l'efficacité économique de la plateforme, tant à l'échelle locale où la densification est essentielle pour rationaliser le travail des coursiers et abaisser le tarif unitaire des courses (voir *supra*, chapitre précédent), qu'à l'échelle globale pour optimiser les coûts fixes de l'entreprise (voir *supra*, chapitre 2).

La croissance de la plateforme peut d'abord s'appuyer sur l'augmentation du nombre de restaurants référencés par l'application et sur l'augmentation du volume de commandes réalisées par chaque restaurant. La mobilisation de la restauration rapide, dont le modèle productif se prête davantage que celui de la restauration traditionnelle à la production de volumes importants en temps limité, s'avère alors rapidement incontournable. En outre, à mesure de la saturation du marché des grandes métropoles, la croissance des plateformes s'est mise à dépendre davantage de l'extension du dispositif à des villes de plus en plus modestes. C'est ainsi qu'entre 2021 et 2022, Deliveroo serait passé de 53% à 77% de la population britannique

couverte par son service (Deliveroo, 2022, p. 4). En France, Uber Eats revendique désormais la couverture de 2000 communes¹²⁴. Or, dans ces villes petites et moyennes, les plateformes doivent veiller à installer rapidement un volume de commandes suffisant, faute de quoi la faiblesse des rémunérations horaires contraindrait les coursiers à désertier le dispositif ou les plateformes à élever les tarifs des courses. Dans ce contexte, la restauration rapide, et tout particulièrement les grandes enseignes, joue un rôle crucial. Ainsi, en 2022, 10% des nouveaux restaurants référencés en Grande-Bretagne et en Irlande, soit 1000 restaurants, étaient des restaurants de l'enseigne McDonald's (Deliveroo, 2023, p. 57). Nous avons pu constater que le recrutement d'un grand établissement franchisé peut constituer un préalable lors de l'implantation dans les plus petites villes, en enquêtant dans une ville de moins de 20 000 habitants : une plateforme y était implantée depuis quelques semaines, après avoir négocié un partenariat avec les deux principaux *fast-food* de la commune, et les trois coursiers de la plateforme stationnaient alors systématiquement sur les parkings pourtant excentrés de ces établissements – qui assuraient en fait l'essentiel du flux de commandes. Dans la mesure où les volumes prennent une importance cruciale, les plateformes ont donc été amenées à investir le segment de la restauration rapide à mesure que s'épuisait le potentiel de croissance de la restauration traditionnelle.

Or, les restaurants rapides, en raison du caractère plus nettement substituable de la livraison vis-à-vis de leur activité, ainsi que de coûts d'exploitation généralement mieux optimisés, entretiennent un rapport à la livraison bien différent de celui des restaurants traditionnels. Les gérants de la restauration rapide perçoivent en effet la livraison comme une possibilité de proposer un service supplémentaire à leur clientèle, d'étendre leur zone de chalandise et de drainer des volumes supplémentaires : ils la mobilisent ainsi comme un levier de croissance pour leurs établissements. L'objectif est bien, toutefois, de garantir la performance économique de l'entreprise, et les restaurateurs cherchent pour cette raison à reproduire leurs marges habituelles sur les commandes additionnelles. Nous avons déjà montré que, dans ce type de restaurants, la négociation et la répercussion des commissions sur la clientèle sont des pratiques systématiques (voir *supra*, chapitre précédent).

La capacité des restaurants rapides à reproduire leurs marges sur les commandes en livraison appelle une appropriation du dispositif bien différente de celle des restaurateurs traditionnels : les restaurateurs rapides cherchent réellement à combiner leur activité habituelle et la livraison dans l'objectif d'élever leurs volumes de production et, par conséquent, d'accroître leurs revenus. Ils soutiennent donc activement le développement de ce canal de vente et adoptent ainsi une attitude nettement plus « volontariste » à l'égard de la livraison. L'organisation du travail, déjà

¹²⁴ Dont on trouvera la liste actualisée sur le site de l'entreprise <https://www.ubereats.com/fr/location> [consulté le 27/09/2023].

adaptée à la production de volumes importants, suffit généralement à absorber le surcroît d'activité – la livraison parvenant à « *se fond[re] dans le flux* » ou à être « *complètement intégrée dans le process* », comme l'expriment en termes comparables (et qui tranchent avec les réflexions des restaurateurs traditionnels présentées plus haut) deux restaurateurs franchisés¹²⁵. Mais le cas échéant, ces restaurateurs consentent à des adaptations plus substantielles de leur activité pour soutenir ce segment d'activité : réorganisation du système de commandes, investissement dans des dispositifs de gestion de commandes ou de gestion de caisse supplémentaires, jusqu'à l'embauche de personnel supplémentaire. Ces deux gérants de restaurants et cette restauratrice témoignent, par exemple, d'un volontarisme assez caractéristique du rapport que la restauration rapide entretient à la livraison :

« A l'ouverture Uber Eats, oui, on a pas mal investi : on a aménagé un poste, on a mis un écran spécial, on a investi dans mon personnel, on a mis quelqu'un en plus juste pour ça au début... » Gérant de fast food franchisé de plus de 40 salariés, depuis trois mois sur la plateforme dans une ville de moins de 20 000 habitants – entretien réalisé en janvier 2021

« Là on va carrément faire un poste livraison, c'est-à-dire qu'on va mettre là sur le côté une tablette au mur, un écran pour préparer les commandes, pour vraiment décaler, avec les livreurs qui attendront ici et viendront chercher la commande directement. On va encore faire un poste en plus pour eux. [...] [Avec la livraison], c'est juste qu'on a une manière d'encore plus se mobiliser, et qui nous permet de tenir le soir. Donc on va la développer encore plus, on a tout cet intérêt là en fait. » Gérante de fast food franchisé de plus de 40 salariés, depuis un an sur les plateformes, Quimper – entretien réalisé en janvier 2021

« Au niveau de l'organisation, c'est chaud, parce que ça bosse énormément : quand vous avez quatre tablettes qui sonnent les unes après les autres, et qu'il faut envoyer les commandes, faut envoyer les commandes... C'est un peu hard ! Mais du coup, on est forcément obligé de mettre du monde en plus. Mais ça nous ramène quand même pas mal de sous quoi. » Restauratrice évoquant le démarrage de la livraison dans son restaurant rapide – entretien réalisé en mars 2021

Sur la base d'une organisation d'emblée mieux adaptée à une production en volumes importants et d'une approche plus volontariste de la livraison, un restaurant rapide assure généralement un volume absolu de commandes en livraison supérieur à celui d'un restaurant traditionnel (une gérante d'un *fast-food* d'une quarantaine de salariés, dans une ville moyenne, expliquait ainsi pouvoir dépasser le volume de cinquante commandes par jour). Il est aussi capable d'assurer la production au moment des pics d'activité et d'y consacrer une fraction bien supérieure de son activité : jusqu'à 15 à

¹²⁵ Il s'agit de deux établissements franchisés de différentes enseignes. Le premier restaurant est un établissement de huit salariés, en centre-ville, où les plats sont préparés devant le client directement par les salariés chargés de la prise de commande. Le second restaurant est un gros établissement de quarante salariés, situé en périphérie de la ville, où les salariés sont spécialisés sur la préparation ou sur la prise de commandes.

30% de l'activité dans le cas le plus marqué de notre échantillon, celui d'une sandwicherie franchisée. Ces volumes importants contribuent eux-mêmes à renforcer le rapport de force des restaurants vis-à-vis des plateformes, et confortent leur capacité à préserver leur rentabilité en même temps que leur compétitivité sur les applications.

Les restaurants rapides répondent ainsi adéquatement à l'impératif des plateformes de réaliser des volumes importants, mais sous réserve de reproduire leurs marges – ce qui suppose de répercuter les commissions sur les clients. Dans cette situation, les revenus que la plateforme semble tirer des restaurants sous forme de commissions sont en fait totalement supportés par les consommateurs. Or, comme nous l'avons montré au chapitre précédent, en raison de produits relativement standardisés et de marchés très concurrentiels, ce déplacement conduit les restaurateurs rapides à négocier des taux de commissions nettement plus faibles qu'en restauration traditionnelle. Dès lors, la restauration rapide, qui est une source de volumes significative, ne permet aux plateformes de dégager que des revenus médiocres. Cette situation est encore renforcée par la valeur, généralement plus faible, des plats de restauration rapide : de sorte que les revenus dégagés en restauration rapide dépendent finalement de commissions plus faibles, elles-mêmes appliquées à des commandes d'une valeur moindre qu'en restauration traditionnelle¹²⁶.

c. Un compromis insatisfaisant

Dans la composition actuelle de la branche de la restauration, les plateformes sont donc amenées à jouer un rôle distinct dans la restauration traditionnelle et dans la restauration rapide. Sur le segment de la restauration traditionnelle, où la livraison est considérée comme une activité complémentaire, les revenus captés par la plateforme sous forme de commissions sont justifiés par un gain d'efficacité des restaurants, lié à la valorisation de capacités de production excédentaires. Dans cette configuration, les plateformes animent des marchés bifaces fonctionnels et parviennent à répartir efficacement leurs coûts entre leurs deux versants de marché. Cette structure industrielle optimise les revenus que la plateforme tire de ses marchés, mais limite en revanche les volumes opérés, qui sont effectivement contraints par la disponibilité des capacités de production installées. Sur le segment de la restauration rapide, les restaurateurs mobilisent la livraison comme un support pour augmenter leurs volumes de production tout en cherchant à reproduire leurs marges sur ces volumes additionnels, ce qui les conduit à répercuter les commissions dans le prix du plat. Cette structure industrielle, dans laquelle la plateforme joue

¹²⁶ L'évolution des pratiques de tarification des consommateurs a contribué à renforcer cet effet depuis qu'une tarification dynamique, calculée sur la base de la distance d'une part et de la valeur du panier commandé d'autre part, s'est substituée à l'ancienne tarification forfaitaire, avec pour conséquence d'abaisser en moyenne les revenus que tire la plateforme des commandes les moins coûteuses (cf *supra*, chapitre précédent). Ce mode de tarification accuse ainsi l'écart de rentabilité entre les deux formes de restauration.

essentiellement le rôle d'un intermédiaire commercial et logistique, permet d'accroître les volumes, mais contraint les revenus de la plateforme qui dépendent désormais d'un seul segment de marché. Ainsi, en interagissant avec ces deux segments de restauration, les plateformes cherchent finalement à assurer un compromis entre la qualité, la diversité, et surtout les revenus générés par les restaurants traditionnels, et les volumes alimentés par la restauration rapide.

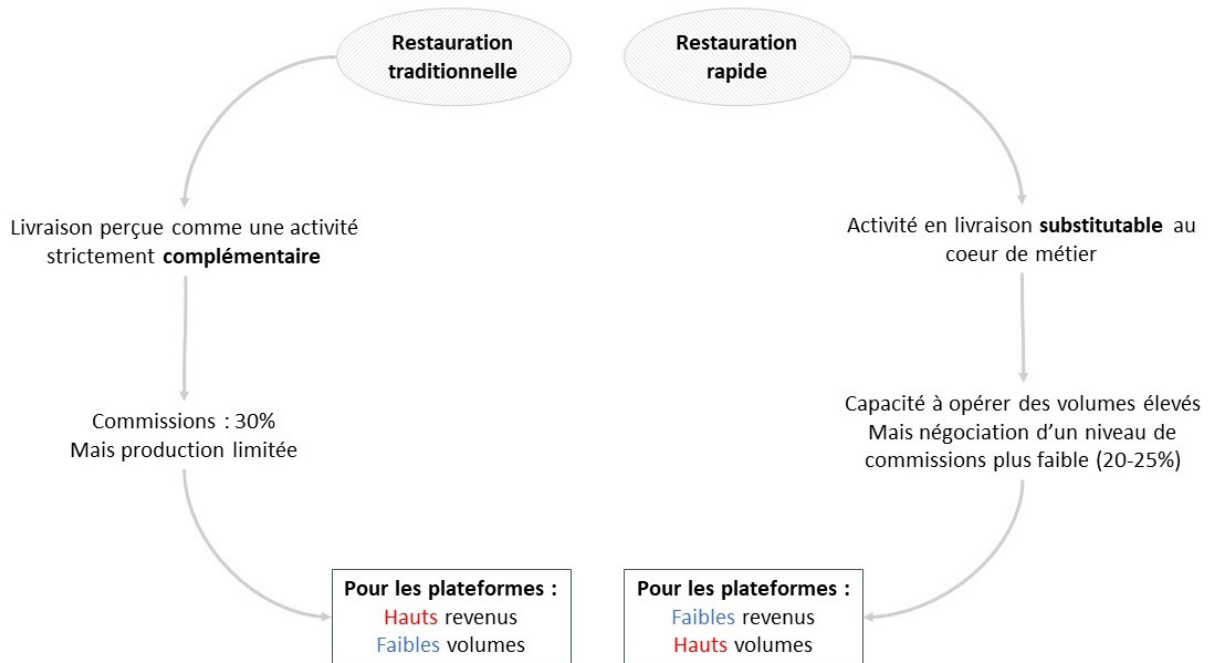


Figure 15. Les plateformes et la composition du secteur de la restauration. Source : auteur.

Mais ce compromis s'avère insatisfaisant : tant que génération de revenus et augmentation des volumes dépendent de deux types antagoniques de restauration, toute dynamique allant dans le sens de la croissance se fait au détriment de la rentabilité, et inversement.

Cette contradiction où volumes et valeur reposent sur des segments de restauration distincts, exprime en fait plus fondamentalement un enjeu de productivité : le fait que le système de livraison n'est pas suffisamment efficace pour assurer simultanément un profit au restaurant et la couverture des coûts de la plateforme, sous contrainte de marché et compte-tenu de l'échelle à laquelle les plateformes cherchent à se positionner. Par son activité, la plateforme dégage bien une valeur économique – dont l'origine diffère dans chaque segment de restauration : dans le cas de la restauration traditionnelle, cette valeur procède en partie d'un gain d'efficacité lié à la valorisation des capacités de production excédentaires, et dans chacun des segments, la valeur est aussi dégagée par la vente d'un service à des particuliers prêts à payer pour une livraison à domicile. Mais quel que soit le segment, cette valeur est insuffisante pour couvrir à la fois le profit du restaurant et les coûts

de la plateforme : produire une marchandise dont le prix soit supporté par le marché suppose alors qu'un des deux acteurs renonce à son profit. Soit le restaurant y renonce, comme en restauration traditionnelle, et pratique la livraison comme une activité complémentaire et opportuniste pour des volumes nécessairement limités. Soit le restaurant revendique son profit habituel et soutient le développement de la livraison, comme dans le cas de la restauration rapide, mais c'est alors la plateforme qui peine à assurer son équilibre financier. L'équilibre entre les deux segments de restauration ne permet pas, finalement, de concilier les deux objectifs essentiels aux plateformes : la génération de profits et l'expansion des volumes – ce que relève Deliveroo par une formule énigmatique : « *We recognise that simply driving online sales to partners is not enough ; partners must generate profits on those sales after accounting for the commission we charge them* » (Deliveroo, 2021, p. 56). Pour accéder à la rentabilité, les plateformes devraient idéalement pouvoir compter sur une forme de restauration qui serait capable de réaliser des profits sans qu'elles n'aient elles-mêmes à réduire le niveau de leurs commissions...

Ce contexte permet d'apprécier le rôle que pourraient jouer des *dark kitchens* dans cet écosystème : des cuisines dont la production est entièrement destinée à être écoulée par l'intermédiaire des plateformes¹²⁷, et qui, en hybridant des caractéristiques généralement associées à la restauration traditionnelle et rapide, sont capables de produire des volumes importants de commandes tout en préservant la valeur ajoutée des plats et leur propre profit d'entreprise.

2. Coût, travail, produits : le modèle productif des *dark kitchens*

Une *dark kitchen* est un établissement de restauration spécialisé dans la livraison par l'intermédiaire des plateformes : concrètement, il s'agit d'une cuisine professionnelle, en principe sans salle, sans devanture, sans espace d'accueil du public, dont la production est essentiellement proposée à la vente sur les applications des plateformes de livraison. Notons que le vocabulaire professionnel autour de cette activité récente n'est pas véritablement fixé et que, suivant des usages plus ou moins restrictifs, la *dark kitchen* peut désigner tantôt l'entreprise de restauration, tantôt les différentes marques « virtuelles » qu'elle propose sur les applications de plateforme

¹²⁷ Si les *dark kitchens* constituent la forme la plus radicale de cette adaptation, d'autres modalités qui supposent une réorientation moins radicale de l'activité existent. Il en va ainsi du développement des « marques blanches », autrement dit des recettes conçues pour répondre aux contraintes, fonctionnelles, économiques et commerciales, de la livraison, et dont des restaurants « classiques » peuvent organiser la production en parallèle de la carte qu'ils proposent sur place. Dans ce modèle, le restaurant combine alors une production « classique » consommée sur place ou à emporter et une production distincte commercialisée par l'intermédiaire des applications. L'objectif est d'optimiser l'espace et les capacités de production de restaurants classiques, sans pour autant les priver de leur canal de vente traditionnel. Ces marques peuvent avoir été conçues par les restaurateurs qui les commercialisent (cas d'une restauratrice de notre panel, avant un lancement en *dark kitchen*), mais on constate également la consolidation de réseaux de « franchises virtuelles » qui proposent aux restaurateurs des recettes et une organisation « clé en main ».

(et, par extension, l'activité de construction de franchises virtuelles), tantôt les locaux eux-mêmes lorsqu'ils sont loués à des restaurateurs par une entreprise tierce (et, par extension, l'activité de location de ces locaux). Il en va de même des termes *dark kitchen*, *ghost kitchen*, *cloud kitchen*, utilisés de manière interchangeable par les professionnels (tandis que le terme « restaurant virtuel », parfois utilisé pour désigner l'entreprise, est généralement employé d'une façon plus restrictive pour désigner les « marques virtuelles » commercialisées sur les applications). En nous fixant sur l'acception la plus courante du terme, nous utiliserons dans ce travail le terme de *dark kitchen* pour désigner l'activité professionnelle d'une cuisine spécialisée dans la vente de produits livrés par l'intermédiaire des applications.

L'expansion de ces cuisines, qui ne faisaient jusqu'à présent l'objet d'aucun enregistrement administratif spécifique, est discrète et difficile à quantifier. En France, les *dark kitchens* ne bénéficient en effet d'aucun code spécifique dans la nomenclature des activités françaises (la NAF) et empruntent donc celui de la restauration rapide, de sorte qu'il n'est pas possible de les distinguer des restaurants rapides « classiques » dans le recensement des entreprises. Depuis le décret 2023-195 du 22 mars 2023, le code de l'urbanisme a certes été adapté pour intégrer une sous-destination de « cuisine dédiée à la vente en ligne » pour les locaux d'activité, avec l'objectif de faciliter la régulation du phénomène par les municipalités. Cette dénomination, qui n'est entrée en vigueur qu'au 1^{er} juillet 2023, n'est toutefois pas rétroactive et les déclarations sont réalisées au niveau municipal : en l'état, elle ne permet guère mieux d'estimer le nombre de locaux de *dark kitchens* opérationnels en France. La mesure du phénomène se fonde ainsi sur de simples estimations, d'autant plus incertaines que le phénomène évolue rapidement et que son périmètre est parfois mal fixé, et qui varient du simple au double : 400 cuisines en France selon un rapport parlementaire (Bessot Ballot & Le Meur, 2021, p. 24), 500 selon un webinar organisé par des professionnels en février 2021¹²⁸, 800 selon un consultant interrogé en décembre 2020¹²⁹ – sur un total de 26 000 restaurants et commerces revendiqués par Deliveroo sur son application et jusqu'à 45 000 sur celle de Uber Eats¹³⁰. Mais la plupart des observateurs, tout comme les restaurateurs interrogés, s'accordent sur l'idée d'une forte progression des modèles – en particulier depuis les épisodes de confinements liés à l'épidémie de Covid-19 (Bereitschaft & Scheller, 2020). Notons que le développement des *dark kitchens* est documenté sur de nombreux marchés (Etats-Unis, Grande-Bretagne, France, Italie, Espagne, Allemagne, Chine, Inde...).

¹²⁸ Webinar « L'essor des *Dark Kitchens* en France », disponible sur Youtube. URL : <https://www.youtube.com/watch?v=UP3VS7RSk7U&t=2152s> [consulté le 09/01/2023]

¹²⁹ Entretien téléphonique, décembre 2020.

¹³⁰ Auditions de la commission d'enquête parlementaire sur l'ubérisation. Chiffres tirés de l'audition de M. Sarfaty el Graby, directrice générale de Deliveroo France (compte-rendu n°18 de l'audition du 6/04/2023) et de P-D. Gore-Coty, responsable Uber Eats France (compte-rendu n°32 de l'audition du 25/05/2023). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

Le phénomène semble avoir été assez précoce, puisque les premières *dark kitchens* sont développées dès l'année 2017, sous l'impulsion des plateformes elles-mêmes et de startups spécialisées. Ce contexte explique sans doute que les *dark kitchens* restent principalement perçues comme des startups associées à l'écosystème de la « *foodtech* », sous la forme des cuisines intégrées des plateformes (Deliveroo Editions, Eat Delivery Hub), d'entreprises de location de cuisines (Reef, CloudKitchen), ou encore de réseaux de franchises virtuelles (Taster, Devor). Pourtant, le développement des *dark kitchens* correspond avant tout à une recomposition interne du secteur de la restauration, relayée par un mouvement souterrain de création ou de reconversion de TPE-PME. A ce titre et pour éviter tout malentendu, il semble important de souligner que ces cuisines restent très majoritairement la propriété d'entreprises indépendantes, dans lesquelles les dirigeants conservent la maîtrise de l'essentiel de l'organisation économique – conception des recettes, sélection des fournisseurs, organisation des procès de travail – et préservent ainsi un large contrôle stratégique sur leur activité¹³¹ : dans leur positionnement par rapport aux plateformes, ces cuisines ne sont redevables que des commissions.

Le matériau d'enquête

Ce chapitre combine l'analyse d'une série de sept entretiens semi-directifs auprès de six cadres ou patrons de *dark kitchens*, réalisés par téléphone entre janvier et mars 2021, et une observation en situation menée en juin 2022 dans une *dark kitchen*. Les entreprises auprès desquelles nous avons enquêtées se situaient à Paris et dans trois métropoles françaises.

Le recrutement des participants a constitué un point particulièrement délicat de l'enquête. Composé essentiellement de très petites entreprises, ce terrain a d'abord opposé les difficultés communes aux recherches portant sur le patronat et la petite entreprise : faible disponibilité des entrepreneurs, distance entre le monde académique et celui de l'entreprise, discrétion dans un contexte concurrentiel (Bentabet et al., 1999; Offerlé, 2017). Le repérage des *dark kitchens*, souvent difficilement détectables sur les applications et dont les lieux de production restent discrets, a lui-même posé des difficultés. Enfin, le contexte plus général du développement de l'activité – marqué par une forte concurrence entre professionnels, la méfiance des consommateurs vis-à-vis du modèle de « dark kitchen », les critiques des riverains – entretient une certaine réserve de la part des entrepreneurs. Les circonstances de deux de nos entretiens

¹³¹ La préservation d'une forte autonomie dans l'organisation de la production distingue ce modèle de la restauration rapide franchisée. « *Un franchisé McDonald's (environ 90% des restaurants sont en franchise) a peu de marge de manœuvre dans l'organisation du restaurant. Il doit par exemple acheter toutes ses fournitures auprès de McDonald's France : des frites aux serpillères pour nettoyer le sol, tout est estampillé McDo. Il ne peut vendre que des sandwichs McDo et doit vendre tous les sandwichs McDo, même ceux dont les clients ne veulent pas ; il ne peut vendre aucun produit hors de la gamme, même ceux dont les clients pourraient vouloir. Il n'a aucune influence sur la gamme des produits ni sur l'image de la marque ou la publicité. Enfin, il doit reverser un pourcentage de son chiffre d'affaires, fixé par McDonald's, à McDonald's. Autrement dit, la franchise transforme le chef d'entreprise qu'est censé être le franchisé en un investisseur pour qui l'exploitation du personnel est la seule possibilité de profit. McDonald's reporte son risque entrepreneurial sur les franchisés qui eux-mêmes le reportent sur les équipiers.* » (Cartron, 2015, p. 215-216) Les perspectives d'amélioration du profit de chaque cuisine dépendent d'un spectre de choix (des recettes, des fournisseurs, de l'organisation du travail, du niveau de rémunération du personnel, etc.) beaucoup plus variés.

peuvent rendre compte de ces difficultés : un de nos interlocuteurs a par exemple refusé tout enregistrement, tandis qu'un autre a brusquement réclamé l'interruption de l'enregistrement au cours de l'entretien. Combinées, ces difficultés expliquent qu'un certain nombre de tentatives de contact soient restées infructueuses. En raison de ces difficultés, le recrutement des participants n'a pas pu résulter d'une méthode systématique. Les prises de contact spontanées avec des entreprises identifiées par voie de presse ont rarement abouti : sur six entreprises contactées par cette voie, nous n'avons pu réaliser que deux entretiens. La mobilisation de circuits d'interconnaissance a mieux fonctionné : nous avons à la fois sollicité le réseau des restaurateurs « classiques » que nous avons interrogés, nos propres réseaux professionnels et personnels, ainsi que les entrepreneurs en dark kitchens eux-mêmes à l'issue des entretiens. Différentes voies d'entrées ont ainsi permis de constituer notre échantillon.

Au sein du panel finalement constitué, trois profils se dégagent nettement : deux cadres travaillant pour le compte de groupes de restauration d'une certaine ampleur, qui ont développé une activité consacrée à la livraison ; deux patrons de restauration rapide convertis au modèle de la *dark kitchen* ; deux jeunes entrepreneurs étrangers au monde de la restauration. Nos interlocuteurs représentent par conséquent des modèles d'entreprises variés. Toutefois, l'absence de certains profils (malgré nos tentatives, nous ne sommes pas parvenus à obtenir d'entretiens avec des franchisés de chaînes virtuelles, ni avec des restaurateurs installés dans les cuisines « intégrées » des plateformes) pourrait justifier des recherches complémentaires, pour une compréhension plus large de cet écosystème.

	Date entretien	Ville	Profil	CA annuel	Ancienneté en mois	Travailleurs production°	Commandes/jour
DK_1	05/01/21	Métropole1	Néo-entrepreneur	500 000*	1	4	80
DK_2	21/01/21	Paris	Groupe	4 320 000	36	18/4 cuisines	100-200 x4 cuisines
DK_3	25/01/21	Métropole2	Conversion RR	x	x	x	60-100
DK_4	02/03/21	Métropole3	Conversion RR	1 200 000*	0	4	100-150
DK_1	16/03/21	Métropole1	Néo-entrepreneur	500 000*	3	4	80
DK_5	22/03/21	Paris	Groupe	x	9	x	150-180
DK_6	23/03/21	Paris	Néo-entrepreneur	650 000	12	3	100

Tableau 6. Tableau récapitulatif des entretiens (*estimations ; °incluant l'employeur si actif en production)

A l'issue des entretiens, trois de nos interlocuteurs ont été recontactés dans l'objectif de réaliser une observation. Une seule cheffe d'entreprise a donné suite à notre demande (DK_4). L'observation a eu lieu dans une *dark kitchen* localisée dans le centre-ville d'une métropole de province. Au moment de notre entretien, elle fonctionnait depuis un an et demi et embauchait six salariés de production – hors encadrement. L'observation s'est déroulée directement en cuisine, entre l'ouverture à 10h jusqu'à 22h30 le soir. J'ai été accueillie par les quatre salariés présents au cours de la journée, avec lesquels j'ai pu échanger, seuls ou en groupe, et par la cheffe d'entreprise présente entre midi et deux pour seconder son équipe aux tâches de pâtisserie. Le compte-rendu détaillé de cette observation figure en annexe de la thèse (annexe n°3).

La *dark kitchen* se réorganise autour d'une contrainte existentielle : le poids des commissions, qui peut entraîner la « dissipation » de jusqu'à 30% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Pour couvrir cette charge et réaliser un profit, les *dark*

kitchens doivent améliorer leur productivité, de manière à abaisser leurs coûts, tout en préservant la valeur ajoutée de leur production, de manière à maintenir des prix plutôt élevés. Elles se présentent donc comme une modalité d'industrialisation originale, fondée sur une massification des volumes mais soucieuse de la qualité organoleptique des produits, et dont les caractéristiques s'avèrent particulièrement adaptées aux contraintes de la livraison par plateforme. Nous présenterons ces modèles à partir de trois dimensions fondamentales : l'optimisation de la structure de coûts du restaurant, la rationalisation des procès de travail, la simplification des produits. L'enquête sur ces nouveaux modèles de restauration se trouve ainsi au cœur de l'investigation du *rôle productif* que les plateformes peuvent être amenées à jouer dans leurs branches d'activité : le cas des *dark kitchens* offre en effet une perspective directe sur la mutation du tissu productif de la restauration.

a. Optimisation des coûts

Transformer la restauration livrée par les plateformes en une activité profitable pour le restaurateur commence tout d'abord par une refonte de la structure de coûts de l'entreprise. L'enjeu consiste à dégager une part de la valeur ajoutée pour la consacrer au paiement des commissions. Dans un restaurant traditionnel ou rapide, la structure de coûts est dominée par la rémunération de la main d'œuvre (35 à 45% du chiffre d'affaires), le coût des matières premières (environ 25% du chiffre d'affaires), et les charges foncières (autour de 15% du chiffre d'affaires). La spécialisation de l'entreprise en livraison permet d'une part une réduction spontanée des frais de personnel et des charges foncières liée à l'absence d'accueil du public, et d'autre part la mise en œuvre d'une stratégie de diversification qui draine des volumes plus importants et permet de dégager des économies d'échelle et de variété sur l'ensemble des postes de coûts.

i. Des postes d'« économies spontanées » : la masse salariale et le foncier

Comme le détaille une restauratrice traditionnelle, évoquant son activité : « *De toutes façons, ce qui coûte le plus cher c'est le personnel. Et après, tout ce qui est charge de loyer.* »¹³² En se spécialisant dans la livraison, les cuisines vont en premier lieu tirer parti d'économies « spontanées », qui concernent ces deux postes de coûts : d'abord la masse salariale, du fait de l'absence de personnel de service et de plonge, ensuite les charges foncières. Les économies foncières s'appuient elles-mêmes sur la localisation et sur la taille des cuisines. La livraison atténue nettement le rôle de l'emplacement dans l'économie du restaurant : alors que les restaurants classiques, traditionnels ou rapides, doivent s'implanter dans les zones passantes du centre-ville ou à proximité de zones d'activité, où les locaux sont les plus coûteux¹³³, une *dark kitchen* peut mettre

¹³² Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

¹³³ Les charges foncières rendent les petits restaurants très sensibles aux fluctuations de l'immobilier : en raison notamment du poids de ces charges, l'INSEE note que les charges des petits restaurants se sont fortement alourdies sur les vingt dernières années. Ainsi, dans les agglomérations de plus de

à profit tout local commercial situé en rez-de-chaussée et qui serait accessible aux coursiers. Le cas de *dark kitchens* installées dans des containers, sur de simples places de parking, a par exemple été documenté outre-Manche¹³⁴. L'exploration des périphéries urbaines peut même constituer un choix d'implantation à part entière, qui permet de s'insérer sur un marché peu ou mal couvert par l'offre de restauration existante : c'est ainsi que les premières cuisines Deliveroo Editions, par exemple, se sont installées en petite couronne parisienne, à Saint-Ouen et Courbevoie. La disparition du service en salle, voire de toute modalité d'accueil du public, permet d'autre part de réduire la taille des unités de production au strict minimum : un de nos interlocuteurs a par exemple démarré son activité dans une cuisine de 6m² capable d'absorber un volume de plus d'une centaine de commandes par jour – les charges foncières représentant alors approximativement 1,5% de son chiffre d'affaires mensuel, estimé à près de 60 000€. Ainsi, dans l'ensemble, l'investissement requis pour l'ouverture d'une cuisine – frais d'installation dans les locaux, aménagement des cuisines, embauche du personnel – chute par comparaison avec un restaurant classique, comme en témoigne cet entrepreneur installé dans ses propres locaux et dont le projet a nécessité un total de 130 000€ d'investissements :

« ...on a commencé à regarder pour ouvrir un restaurant traditionnel, et en fait c'est juste complètement impossible vu les frais que ça implique pour avoir une devanture bien placée, embaucher des gens en salle, *et caetera, et caetera*. C'était un demi-million d'euros d'investissement, donc quelque chose d'impossible pour nous. Et on a essayé de trouver d'autres modèles qui pouvaient nous intéresser. Et on est tombés, à force de chercher – je ne sais même plus comment on est tombés là-dessus, mais à force de chercher on a découvert les *cloud kitchen*, ou *ghost kitchen* c'est pareil, et on a commencé à faire des tests de modèles économiques avec nos petits classeurs Excel. Et on a vu que ça marchait bien. » Restaurateur en phase de lancement de *dark kitchen* – entretien réalisé en janvier 2021

Ces postes d'économie sont clairement identifiés par des restaurateurs classiques, comme le montre le cas de ce directeur de restaurant rapide franchisé, qui rapporte avec intérêt la décision d'un confrère d'abandonner la restauration franchisée pour ouvrir une *dark kitchen* :

« ... rendez-vous compte : ici, je paie un pas de porte, d'accord. Je paie un loyer commercial, d'accord, avec un droit d'entrée. Et maintenant, moi, je loue un appart avec une cuisine, éventuellement avec une fenêtre sur la rue. Je ne fais pas de pub, je

100 000 habitants, la rentabilité d'exploitation (correspondant sur notre schéma à la marge bénéficiaire nette) des restaurants sans salariés hors région parisienne est ainsi passée de 26% à 15% du chiffre d'affaires, et le mouvement est encore plus net en région parisienne, où elle est passée de 21% à 8% sur le même laps de temps (Mordier, 2010).

¹³⁴ Hattie Garlick, « Dark kitchens : is this the future of take away ? », *Financial Time*, 8 juin. URL : <https://www.ft.com/content/d23c44fe-4bob-11e7-919a-1e14ce4af89b> [consulté le 13/05/2021] On peut également noter que le positionnement de la startup foncière Reef sur le créneau des *dark kitchens* correspond à une évolution de son activité initiale, qui consistait à valoriser des espaces fonciers sous-utilisés, notamment les parkings.

n'ai pas de mobilier à acheter, j'ai juste le matériel, et encore ça, ça coûte rien sur le projet global. Les économies sont substantielles. [...] Il n'y a pas besoin de développer sa propre livraison : il y a Uber et Deliveroo qui font très bien ça [...]. Ouais, ça fait rêver hein ! [...] Ouais, ça fait gagner des sous. Ça fait gagner des sous, clairement. Et le truc, c'est que l'investissement initial, le loyer, c'est ridicule par rapport si vous voulez à un [restaurant de la franchise]. Oui, par contre, la condition *sine qua non*, c'est que la livraison soit bien établie sur la ville, et que vous ayez un peu de connaissances marketing pour créer sur internet le site de la marque. Le faux site, le site fantôme. » Restaurateur franchisé, depuis deux ans sur les plateformes et intéressé par le modèle des *dark kitchens*, Quimper – entretien réalisé en janvier 2021

ii. *Le passage à une stratégie de volumes*

Si les économies sur la masse salariale et le foncier apparaissent comme les plus évidentes, le cœur de la transformation d'un restaurant en *dark kitchen* réside pourtant dans une adaptation plus substantielle : la concentration de spécialités culinaires diversifiées (burgers, spécialités exotiques, plats végétariens, etc.) sur la même chaîne de production – concentration qui soutient des économies d'échelle et de gammes. A l'exception d'une cuisine restée spécialisée sur son seul créneau d'origine, les cuisines de notre panel commercialisent ainsi entre trois et sept spécialités. Ces spécialités sont chacune commercialisée sous une marque distincte qui forme une entité écran entre la cuisine et le consommateur, dotée de son propre nom et de sa propre identité commerciale – à la manière d'un restaurant autonome. Mais, au sein d'une même cuisine, toutes ces spécialités sont composées à partir de la même base d'ingrédients. Tout se passe alors comme si *différents restaurants* partageaient la *même chaîne de production* – les mêmes locaux, le même personnel, les mêmes matières premières.

« **Question.** – Pourquoi faire trois marques différentes, et pas une seule marque avec les trois options dans le menu ? **Réponse.** – C'est une question de visibilité sur les plateformes. Parce que du coup, quand tu vas taper « bowl », on va tomber sur notre cloud kitchen, quand tu vas taper « empanadas », tu vas tomber sur notre cloud kitchen, et quand tu vas taper « burger », tu vas tomber sur notre cloud kitchen. Ça permet de mieux référencer chaque restaurant. [...] [Et] ce qu'on a fait c'est qu'on mutualise les matières premières. Par exemple, la farce des empanadas, on va la retrouver dans le steak végétarien des bao burgers par exemple : il y a plein de trucs qui se croisent. » Restaurateur en phase de lancement d'une *dark kitchen* – entretien réalisé en janvier 2021

« Mais l'intérêt de la *dark kitchen*, c'est vraiment les économies d'installation, les économies de personnel, les économies d'échelle. Nous, si on voulait, on a deux lignes de vente là. On a trois mètres de ligne de vente. Qu'est-ce qui nous empêche de dire qu'on fait des *poke bowls* aussi ? Bon, j'enlève le maïs et je mets du riz à la place. Et avec ma même ligne de vente, j'ai deux marchés. S'il y en a un qui est un peu niche, ce n'est pas grave, je n'ai rien acheté pour. Et puis après, on pourrait faire des nems, j'ai acheté des galettes de riz pour mettre des pousses de soja, et voilà ! Tout ça, c'est

l'intérêt des *dark kitchens* » Restaurateur franchisé, depuis deux ans sur les plateformes, intéressé par le modèle des *dark kitchens*, Quimper – entretien réalisé en janvier 2021

Cette stratégie permet à la cuisine de capter la demande de différents segments de clientèle – y compris en exploitant des « niches » délaissées par les concurrents – de saisir facilement de nouvelles tendances culinaires, et de drainer ainsi des volumes importants : un restaurateur explique par exemple avoir multiplié son volume d'activité par trois, en conservant le même nombre d'employés, lorsqu'il a restructuré son restaurant rapide en *dark kitchen*. A titre indicatif, les cuisines « matures » de notre panel (plusieurs mois d'activité) traitent entre 100 et 200 commandes par jour, qui peuvent chacune comprendre des repas pour plusieurs convives¹³⁵. Cette massification des volumes permet d'accéder à des économies de variété sur les matières premières (augmentation des volumes d'achat, adaptation de la production aux fluctuations de la demande, limitation des pertes...) et plus généralement, à des économies d'échelle qui concernent tous les postes de coûts : « *Le fait d'avoir par exemple, comme on en parlait tout à l'heure, des marques avec des produits qui fonctionnent bien ensemble et qui réutilisent les mêmes produits, ça nous permet de massifier les achats et donc de faire des économies à ce niveau-là.* »¹³⁶ Par conséquent, les professionnels parlent volontiers de cette complémentarité des spécialités comme du « *cœur [de leur] modèle d'affaires* ».

¹³⁵ Le niveau de 200 commandes (atteint seulement, dans notre échantillon, par les deux groupes de restauration) semble représenter un standard de l'activité. Interrogé un mois après le lancement de sa cuisine, un entrepreneur réalise ainsi ses projections sur cette base : « *Quand ça roulera, on espère être sur 100 commandes par service, par restaurant. [...] C'est 60 commandes par jour [pour atteindre le point mort financier], et là je te parle de 100 commandes par service, soit 200 commandes par jour.* » (Un restaurateur en *dark kitchen*, premier mois d'expérience sur les plateformes – entretien réalisé en janvier 2021)

¹³⁶ Cadre dans une entreprise de *dark kitchen*, depuis trois ans sur les plateformes – entretien réalisé en janvier 2021



Dans une dark kitchen : les quatorze tablettes sur lesquelles arrivent les commandes des sept marques (chacune étant référencée sur deux plateformes concurrentes) illustrent la centralité de la politique des marques dans le modèle économique de la cuisine. Dans cette dark kitchen, les notifications de chaque tablette sont centralisées sur un écran de contrôle, puis retransmises sur les postes de travail qui correspondent à la production des différentes spécialités. Les différentes opérations de gestions passant par l'écran central, les salariés ne doivent pas directement manipuler les tablettes.

iii. Les commissions, contrepartie de l'optimisation des coûts

La spécialisation en livraison permet à la *dark kitchen* d'optimiser ses coûts, mais elle doit supporter en contrepartie des commissions qui portent sur la totalité de son chiffre d'affaires. L'optimisation des coûts doit alors permettre de dégager une valeur correspondant à la rémunération des plateformes, dans une forme d'équivalence soulignée par un de nos interlocuteurs, comme par un récent rapport parlementaire :

« Selon moi, ce gain de productivité-là, il est dilué dans... il y a quand même une grande partie de ce qu'on gagne qui est appropriée par les plateformes. [...] **Question.** – D'une certaine manière, vous vous faites la même marge qu'un restaurant classique avant les plateformes ? **Réponse.** – Voilà. C'est ça, c'est ça. » Cadre dans une entreprise de *dark kitchen*, depuis trois ans sur les plateformes – entretien réalisé en janvier 2021

« D'un point de vue économique, la structure des coûts d'une « dark kitchen » n'est pas comparable à celle d'un restaurant traditionnel. En particulier, la masse salariale de ces structures est souvent réduite par rapport à celle d'un restaurant traditionnel pour lequel les loyers et autres charges fixes sont généralement plus élevés. Néanmoins, il est nécessaire de fortement relativiser cet avantage économique : les « dark kitchens » sont dépendantes de la livraison, dont le surcoût est comparable à celui du service en salle. » (Bessot Ballot & Le Meur, 2021, p. 24)

Les marges de ces entreprises restent ainsi étroitement contraintes par le niveau des commissions prélevées par les plateformes : « On est censés faire du volume, pour être rentables. Donc vous vous rendez bien compte qu'il faut faire beaucoup, beaucoup,

beaucoup de chiffre. Nous, on fait des chiffres d'affaires qui sont assez vertigineux. Mais quand on enlève déjà les 30%, c'est tout de suite bien moins vertigineux quoi. »¹³⁷ La *dark kitchen* n'est pas un modèle nettement plus profitable qu'un restaurant classique ; elle permet en revanche de développer une activité rentable sur des marchés en forte expansion : « *C'est un modèle qui fonctionne avec très peu de marges, mais qui fonctionne.* »¹³⁸

b. Rationalisation du travail

Ces stratégies tournées vers les volumes et la croissance s'accompagnent d'une rationalisation du travail qui répond à différents enjeux : réaliser des volumes importants sur des horaires parfois très ramassés et dans des espaces de travail potentiellement exigües ; garantir une qualité constante des produits pour faciliter le contrôle de gestion et assurer leur lisibilité par la clientèle ; réduire la dépendance de la cuisine au personnel qualifié et faciliter l'embauche de salariés sans qualification. Mais les caractéristiques des *dark kitchens* – de très petites unités mettant en œuvre des opérations de transformation variées – préservent une souplesse au niveau des procès de travail et un niveau de formation du personnel plus élevé que dans d'autres modèles rationalisés, dotant les *dark kitchens* de traits originaux, notamment par comparaison avec les restaurants rapides hautement rationalisés – comme les restaurants franchisés.

i. Formalisation du travail

Par formalisation, on entend l'établissement en amont du procès de travail de protocoles qui contraignent l'activité des salariés. Cette coupure n'est pas seulement temporelle, mais s'incarne surtout dans une division du travail entre d'un côté, des responsables chargés de l'établissement des protocoles, et de l'autre, des salariés chargés de leur exécution, dans un dispositif qui évacue les savoir-faire professionnels du procès de production et les transfère à l'encadrement. Dans le cas des *dark kitchens*, on peut repérer cette coupure au niveau des procès de travail et de la conception des recettes.

Au niveau des procès de travail d'abord, la formalisation a pour but de garantir la simplicité, la rapidité et la fluidité du processus de production. Les opérations de transformation font d'abord l'objet d'une sélection étroite, au cours de laquelle les dimensions culinaires les plus techniques et les plus minutieuses sont évacuées – soit par le recours à des denrées pré-transformées, soit par l'abandon pur et simple de certains ingrédients dans les recettes : un salarié rencontré lors de l'observation d'une *dark kitchen* rapportait, par exemple, qu'aucune recette ne comportait de tomate fraîche, dont le traitement était considéré comme trop minutieux. Les opérations restantes sont ensuite décomposées en gestes simples. Le travail perd ainsi en

¹³⁷ Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021.

¹³⁸ Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en janvier 2021

technicité : dans la cuisine que nous avons observée, il suffisait de quelques jours à un nouvel embauché, même dépourvu d'expérience en restauration, pour maîtriser l'ensemble des opérations courantes et être capable de gérer seul les différentes opérations nécessaires à l'ouverture de la cuisine (l'ouverture de cette cuisine repose en effet, chaque après-midi, sur la présence d'un seul salarié). Enfin, la combinaison de ces opérations, qui restent nombreuses et variées, avec des pics de demande très marqués¹³⁹ suppose un séquençage des tâches. D'une part, les tâches de « mise en place » regroupent toutes les opérations susceptibles d'être anticipées. Elles se répartissent entre des opérations simples, qui peuvent être réalisées dans n'importe quel « pore » de la journée, et des opérations plus longues ou plus complexes dont la réalisation est mieux planifiée – on peut citer le cas, dans la cuisine que nous avons observée, d'une longue opération de chapelure des viandes, planifiée dans une période de creux chaque après-midi. D'autre part, les tâches d'assemblage regroupent les ultimes étapes de préparation : finalisation des cuissons, assemblage, emballage, qui doivent être réalisées au moment même où la commande apparaît sur l'écran central et relèvent ainsi d'un ordre de priorité plus élevé. L'ordonnancement de ces tâches permet ainsi de réaliser des volumes importants de commandes sur un laps de temps limité, en optimisant la mobilisation de la force de travail. La formalisation des procès de travail contribue ainsi à la déqualification et à l'intensification du travail. Un cadre de notre panel estimait ainsi qu'un développement de la formalisation des tâches avait permis de limiter le personnel nécessaire dans les cuisines du groupe, en passant de cinq à six salariés par cuisine à quatre salariés à temps plein et un temps partiel. Dans un autre groupe de restauration récemment implanté sur le créneau des *dark kitchens*, un cadre percevait nettement les savoir-faire professionnels des salariés comme un problème à régler par l'encadrement :

« [Dans nos *dark kitchens*], les cuisiniers en cuisine, ce sont des cuisiniers de métier pour la plupart. Et c'est une brigade. C'est-à-dire qu'il y a vraiment un chef, il y a un commis [...]. Il y a quand même une énorme part de gestion personnelle des personnes qui sont en cuisine. Et moi, on m'a recruté pour limiter ça au maximum. Sans en faire des machines, mais c'est vrai que c'est... Parfois ils me font les [plats] un peu comme ils en ont envie, alors que ce n'est pas l'idée quoi. Voilà. Donc moi, j'essaie de mettre en place ça, le fait de faire des process, voilà, ce genre de choses pour essayer d'améliorer notre production et notre productivité. » Cadre dans une entreprise de *dark kitchens* – entretien réalisé en mars 2021

Au niveau de l'établissement des recettes, ensuite, la formalisation permet d'établir un standard de production régulier, auquel sont associés différents enjeux : garantir une qualité constante aux consommateurs, stabiliser les relations avec les fournisseurs, faciliter le contrôle de gestion (dans un contexte de volumes importants où le moindre centime dégagé sur la recette peut influencer sur la marge annuelle). Les

¹³⁹ Un restaurateur reconverti depuis la restauration rapide souligne la spécificité de ce modèle : « *C'est extrêmement difficile à gérer en termes de planning, les rushes durent 1h, 1h30, pas plus.* » (Entretien réalisé en janvier 2021)

recettes sont d'abord établies par des responsables – dotés d'une expérience et d'une technique culinaire, mais qui n'opèrent souvent pas, peu ou plus en production – en tenant compte de ces différents impératifs de gestion. Dans le cas le plus extrême, la conception des recettes peut même être déléguée à des agences extérieures, comme l'illustre le cas de ce restaurateur dépourvu d'expérience en restauration, qui a confié à une agence la conception de l'ensemble des recettes, mais aussi la formalisation des rapports avec les fournisseurs et la planification de l'organisation du travail – pour un total de 12 000€ de frais. Les recettes sont ensuite transmises aux salariés par l'affichage de notes techniques sur les postes de travail et par la diffusion de routines, sans être normalement susceptibles d'aménagement ou d'ajustement au cours du procès de travail. L'établissement d'un standard de production apparaît ainsi indissociable d'un fort encadrement du travail, comme l'explique ce cadre :

« ... on s'est rendu compte que sans procès de fabrication vraiment bien définis, et des fournisseurs qui sont des partenaires forts, avec des produits qu'on a bien déterminés en amont, il pouvait y avoir des grandes différences [de] qualité d'un jour à l'autre et d'une cuisine à une autre – ce qui n'était pas du tout bon, tout simplement pour l'expérience client et notre image de marque. Donc on a commencé à rentrer [...] dans cette démarche-là de définir des processus de fabrication homogènes, très définis et très normés. Et pareil de bien sélectionner nos fournisseurs et nos produits, dans cette optique-là : de garder une qualité constante. » Cadre dans une entreprise de *dark kitchen*, depuis trois ans sur les plateformes – entretien réalisé en janvier 2021

Une anecdote donnera une nette idée de ce déplacement de l'habileté culinaire de la production à la conception, qui rend les savoir-faire dépendants de l'encadrement. Dans la cuisine que nous avons observée, un des salariés disposait d'une solide formation technique (deux CAP, en cuisine et pâtisserie, et plusieurs années d'expérience dans la restauration, y compris gastronomique). Pour pouvoir réinvestir ses savoir-faire dans cette organisation du travail, c'est sur son temps libre et en partie à ses frais que ce salarié réalise des tests culinaires visant à l'amélioration des recettes de la *dark kitchen*, avec des objectifs souvent modestes (ajout d'un condiment à une sauce, remplacement d'un ingrédient, etc.). Les résultats probants sont proposés à son patron, avec lequel il entretient de bonnes relations de travail, pour éventuellement aboutir à une correction des recettes. Dans un environnement de travail où la production est prescrite et routinière, ces tests et les résultats parfois évoqués avec les collègues de travail sont l'occasion de rétablir des échanges centrés sur les produits et l'activité culinaire, mais dont l'aboutissement dans une transformation effective des recettes reste néanmoins du ressort de la hiérarchie, et qui doivent être réalisés indépendamment de la production.

Dans l'ensemble, cette organisation a donc pour effet de déplacer l'habileté culinaire de la production à la conception. La cuisine s'autonomise autant que faire se peut de la virtuosité individuelle des cuisiniers. Elle peut alors embaucher des salariés non-qualifiés dont la rotation cesse de constituer un problème pour l'entreprise : dans la

cuisine que nous avons observée, sur quatre salariés rencontrés, un seul disposait de qualifications professionnelles et d'expérience en cuisine, tous étant embauchés au niveau du SMIC horaire. Les *dark kitchens* adoptent ainsi des procédures qui relèvent nettement de la rationalisation industrielle et permettent de déqualifier le travail.

ii. *Souplesse de la production*

Parallèlement, les caractéristiques productives des *dark kitchens* imposent une certaine souplesse dans les procès de travail. Les *dark kitchens* sont des unités de petite taille – mobilisant entre trois et six salariés dans notre panel – et le restent en cas de croissance de l'entreprise – le développement passant de préférence par la multiplication des unités, mieux à même d'optimiser la couverture territoriale, que par une augmentation de leur taille. Dans ces petites structures, il est impossible de parvenir à une division du travail étroite, ni même d'assurer une supervision hiérarchique constante : les salariés doivent au contraire maîtriser l'ensemble des opérations et être capables de se coordonner de manière autonome. Si cette organisation productive peut donc faire l'impasse sur les qualifications professionnelles, elle requiert néanmoins un niveau de formation et de responsabilité du personnel supérieur à celui que l'on retrouve par exemple dans des *fast-foods*, dont le spectre d'opérations est plus limité (Cartron, 2015). Ce constat est formulé par un restaurateur reconverti depuis la restauration rapide, qui note, par contraste avec ses anciennes pratiques, que cette transformation suppose d'avoir « *du personnel bien formé, qui peut tout faire* ». Dans la cuisine que nous avons observée, filiale d'une holding comprenant par ailleurs trois restaurants rapides, la patronne décrit également les salariés de la *dark kitchen* comme étant mieux formés que ceux des autres unités de production. Un salarié de cette cuisine appréciait d'ailleurs ce travail « sans manager sur le dos » qui contrastait avec une expérience antérieure comme équipier polyvalent de restauration rapide – sans que ces responsabilités accrues ne soient pour autant valorisées sur sa fiche de paie. Dans ces cuisines, on assiste donc bien à une séparation de la conception vis-à-vis de la production, à un séquençage contraignant et *in fine* à une déqualification du travail d'exécution qui forment les marqueurs d'une rationalisation industrielle (Gadrey, 1994). Ces transformations s'effectuent néanmoins en conservant un degré d'autonomie et de formation des salariés qui distingue les *dark kitchens* des *fast foods* très rationalisés – comme on les trouve notamment dans la restauration rapide franchisée. Ces modalités de rationalisation pourraient alors s'appuyer sur des modalités d'emploi bien différentes, privilégiant par exemple davantage les contrats à temps plein et à long-terme qui permettent de s'appuyer sur des équipes stables, plutôt que le travail à temps-partiel pratiqué dans la restauration rapide avec un fort *turn-over* des équipes.

L'organisation d'une journée de travail dans une dark kitchen

La *dark kitchen* que j'ai eu l'occasion d'observer est ouverte sept jours par semaine, en continu entre 10h30 et minuit. Elle emploie six salariés de production qui assurent entre 100 et 150 commandes par jour, pour un chiffre d'affaires quotidien compris entre 2000 et 3000. Au contraire de la plupart des *dark kitchens*, elle comporte une devanture et un espace de réception qui permet à la clientèle de commander sur place, à l'aide de bornes électroniques. Ce canal de vente reste cependant marginal, puisque ce jour-là, seules deux commandes seront passées de cette manière.



A gauche, l'organisation générale de la cuisine autour d'îlots de travail. A droite, le couloir d'accès des coursiers, donnant directement sur la rue.

La cuisine est organisée autour de cinq îlots de production, chacun consacré à l'assemblage d'une spécialité : un poste est consacré aux trois marques de burgers, un autre à la marque de tacos, un à celle de poutines, un à la marque de poulet frit, et un aux salades de riz. Chaque poste comporte un plan de travail central, des tiroirs dans lesquels sont stockés les ingrédients, un écran qui affiche les commandes, et l'affichage de notes techniques rappelant les ingrédients et les quantités requises pour chaque variante du plat. Les principaux appareils de cuisson et les friteuses sont positionnés au centre de la cuisine afin de servir facilement tous les postes.

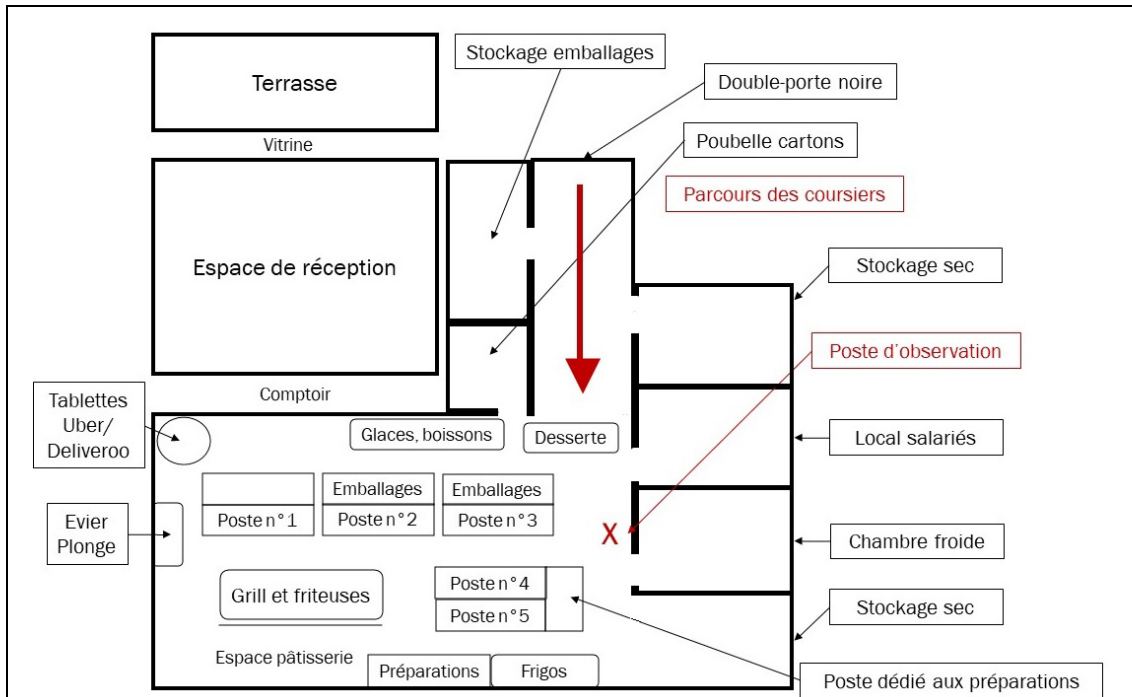


Figure 16. Plan de la cuisine.

La journée de travail se déroule de la manière suivante. Chaque matin, le salarié chargé de l'ouverture de la cuisine commence par réaliser un tour des postes de travail, afin d'établir une liste des produits qu'il faudra préparer et réassortir avant le service du soir – qui commence approximativement vers 18h. Au cours de la journée, tous les salariés se baseront sur cette liste manuscrite répertoriant les tâches à réaliser (customisation et cuisson des sauces, découpe des oignons et des légumes frais, levée des filets de saumon, marinades de viandes et chapelures de poulet, etc.) pour répartir et organiser leur activité. A 10h30, ce salarié ouvre l'application au moment où un second salarié prend son poste. L'un d'entre eux débute les premières tâches de transformation, tandis que l'autre assure la réception des livraisons, le stockage et la rotation des denrées. Ce jour-là, la première commande tombe à 10h50. A partir de ce moment-là, les tâches de transformation seront réalisées en parallèle de l'assemblage des commandes, qui consiste à réaliser les dernières cuissons (friture et grill), à assembler les ingrédients déjà préparés, à emballer les produits dans un emballage aux couleurs de la marque, contrôler que la commande est complète et la déposer sur une étagère chauffante dans l'attente du coursier – l'ensemble de ces opérations, des cuissons à l'étagère chauffante, ne prenant pas plus de trois minutes. Au cours de la journée, les salariés sont sans cesse amenés à interrompre les tâches de transformation qu'ils sont en train de réaliser, d'abord pour assembler les commandes au moment où elles s'affichent à l'écran et qu'une sonnerie retentit, ensuite pour remettre la commande au coursier lorsque celui-ci se présente en cuisine, tout ceci d'une manière qui semble relativement fluide. *En effet, il n'y a pas d'horaires de service délimités : les clients peuvent passer commande tout au long de la journée et, par conséquent, le travail de préparation est toujours susceptible d'être interrompu ; inversement, le rythme des commandes est toujours susceptible de ralentir, remobilisant le salarié à la préparation.* Les salariés basculent avec la même fluidité d'une tâche de transformation à une autre, et d'un poste à l'autre pour assembler différents types de recette. L'intérêt de cette polyvalence est particulièrement net le midi : malgré un pic de commandes très limité (ce jour-là : 10 commandes avant 12h40

et 8 commandes entre 12h40 et 14h40 – l'essentiel des commandes étant réalisé entre 18h et la fermeture), le personnel nombreux peut se mobiliser sur les préparations, tout en restant disponible en cas d'afflux important et/ou simultané de commandes. *Le travail apparaît ainsi fractionné par le rythme irrégulier auquel arrivent les commandes, signalées par une sonnerie et par une notification sur l'écran central.* En-dehors du service du soir, intense et au cours duquel l'ensemble des salariés se consacre à l'assemblage, au contrôle et à la remise des commandes, les commandes arrivent de façon sporadique : ainsi, la cuisine aura enregistré 27 commandes avant 18h, dont 18 sur les horaires de midi et 9 entre 15 et 18h.

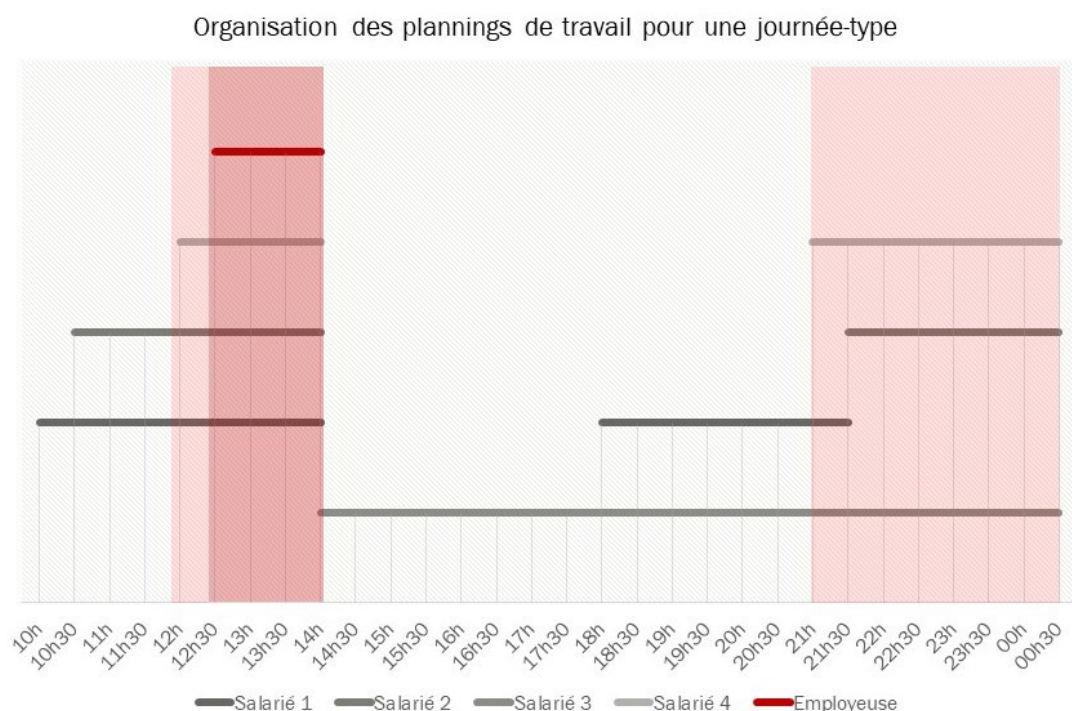


Figure 17. Organisation des plannings de travail au cours de la journée d'observation. En rouge, les plages où au moins trois personnes travaillent en cuisine ; en rouge foncé, quatre personnes travaillent simultanément. On notera des plannings en coupure quasi-systématique, et des amplitudes horaires particulièrement étendues : 10h30 d'amplitude pour le salarié n°3, 11h30 d'amplitude pour le salarié n°1, 12h30 pour le salarié n°4 et jusqu'à 14h pour le salarié n°2.

Les salariés travaillent la plupart du temps en l'absence de supervision hiérarchique et l'après-midi, au cours des horaires de creux, le salarié sur place est même complètement seul. La coordination entre les salariés repose essentiellement sur la liste manuscrite établie en début de journée : au moment de leur prise de poste, les salariés consultent la liste – les tâches déjà réalisées ayant été biffées par leurs collègues – et se consacrent à l'une des tâches mentionnées. Les enchaînements de gestes, les techniques, les recettes, sont appris par imitation et répétition « sur le tas ». *La routinisation de l'activité limite le rôle de la coordination formelle et permet de gagner en efficacité* Lorsque les tâches les plus urgentes ont été réalisées, certaines préparations peuvent être avancées pour le lendemain – le nettoyage des postes de travail ou la préparation des emballages peuvent également être anticipés. Les salariés sont tenus d'être proactifs et toujours occupés, en veille. Un salarié m'évoque deux formules qu'il attribue à son directeur : « il y a toujours quelque chose à faire en cuisine » et « vous êtes des machines ». La journée de travail n'est évidemment pas dénuée d'occasions de flânerie (pause cigarette, prolongation de pauses, contournement de certaines tâches laborieuses), facilitées par l'absence de supervision

hiérarchique directe. Mais dans un contexte où la production est réalisée à flux tendu et où les tâches incombent à tous, il appartient à chacun de réaliser sa part pour ne pas « couler » la chaîne ou alourdir le travail de ses collègues. L'ambiance de travail – bienveillante, propice à la camaraderie, facilitée par un recrutement à la cooptation – encourage cette discipline collective. Au terme de la journée de travail, l'intégralité des tâches nécessaires pour assurer l'ouverture du lendemain doit avoir été réalisée : *dans ce contexte marqué par une certaine autonomie, la discipline procède ainsi de l'organisation sous forme d'une équipe de travail polyvalente et soudée, collectivement responsable de son résultat.*

c. Simplification des produits

Pour dégager effectivement la valeur des commissions, optimisation des coûts et rationalisation du travail doivent coexister avec le maintien de prix relativement élevés. La massification des volumes doit ainsi être combinée à la préservation d'une certaine qualité. Ces caractéristiques s'expriment dans la forme des produits de *dark kitchen* : d'une part, des plats simplifiés et une offre qui tend à s'aligner entre les cuisines ; d'autre part, la préservation de la qualité, de l'originalité des recettes et d'une certaine variété commerciale.

i. Au niveau de la production, standardisation et customisation

La *dark kitchen* repose sur un équilibre minutieux entre baisse des coûts de production et satisfaction du client. En termes productifs, le modèle se positionne donc à mi-chemin entre les techniques « d'assemblage culinaire »¹⁴⁰ et la préservation d'opérations de transformation significatives, bien que peu techniques.

D'une part, de nombreux ingrédients arrivent en cuisine sous une forme déjà transformée : bidons de sauces, de blancs d'œufs, pièces de viande surgelées, viande hachée, nems ou garnitures asiatiques déjà préparées, frites, etc. Ces produits sont le plus souvent basiques et transversaux : c'est la même viande hachée épicée qui garnit les tacos et les poutines, le même riz vinaigré qui garnit les poke bowl et les barquettes de poulet, le même poulet frit qui figurera dans ces barquettes et garnira les poutines les plus élaborées, et bien sûr les mêmes frites partout. L'usage de ces denrées pré-transformées assure une économie de temps et de travail qualifié, en reportant des opérations techniques ou minutieuses sur les fournisseurs (Poulain, 1992) : la *dark kitchen* fait ainsi l'économie du travail qualifié nécessaire au parage des viandes, poissons et légumes, à la préparation des sauces, et l'économie des opérations chronophages que sont par exemple la pelure et la découpe des pommes de terre.

D'autre part, les *dark kitchens* préservent des opérations de transformation significatives sur place, dans une optique de customisation des marques et d'élévation de la qualité. Par exemple, dans la cuisine que nous avons observée, toutes les sauces prêtes à l'emploi étaient retravaillées par l'ajout d'épices, de condiments ou

¹⁴⁰ La cuisine d'assemblage « consiste à réaliser une production culinaire (*hors d'œuvre, plat garni, dessert*) à partir de produits achetés dans un état déjà plus ou moins élaboré » (Poulain, 1992, p. 18).

d'aromates, d'une façon propre à chaque recette. Différents produits bruts continuaient à être travaillés : la plupart des légumes (avocats, salades, et surtout les oignons), mais également le saumon – dont le parage, sans doute l'une des tâches les plus minutieuses de la cuisine, était l'une des seules opérations à échapper à la compétence de certains salariés. Le choix et l'ampleur des opérations de transformation préservées peuvent même se révéler surprenantes, comme dans la cuisine observée où les salariés assuraient chaque jour, à la main, la marinade et la chapelure de 10kg d'aiguillettes de poulet. Le choix de préserver cette opération lourde et chronophage (bien que peu technique) peut paraître surprenant, compte-tenu de l'existence de substituts industriels pour ce type de produits. Mais il se justifie par le rendu visuel et gustatif d'une chapelure fraîche, croquante et brillante en sortie de friteuse, réalisée sur une viande de bonne qualité, pour un ingrédient polyvalent – le poulet frit – amené à constituer un élément central de différentes marques proposées par la cuisine. Cette politique de qualité, centrée sur des ingrédients clés, permet de soutenir la politique de prix de la cuisine : au sein de cette holding, les prix en *dark kitchens* sont effectivement plus élevés que dans les autres restaurants (de type rapide), ce que la chef d'entreprise justifie par le fait qu'« *ici [au contraire des restaurants rapides de la holding], la cuisine est faite maison* ».

Le produit final de la *dark kitchen* associe par conséquent une faible sophistication culinaire au maintien de bonnes qualités organoleptiques, et les restaurateurs parlent volontiers de leur activité comme d'un compromis entre la rapidité d'exécution d'un *fast-food* et la qualité des plats servis :

« Quand je vous disais, la rapidité d'exécution d'un fast-food, c'est que vous êtes obligé de tendre vers ça quoi. Donc après, soit vous le faites en gardant la qualité, soit vous le faites en bousillant la qualité. C'est pour ça que nous, on est aussi bien notés : c'est qu'on l'a fait en conservant la qualité. Mais après, c'est de la rationalisation des tâches, c'est du séquençage. » Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021

« On est dans un système de fast-food, mais nous on est dans un truc où on essaie de faire du « fast-good », entre guillemets, et du coup des fois, on peut pas, et on préfère privilégier le côté « bon » que le côté « trop rapide » quoi. On n'est pas McDo, nous tu vois, c'est pas le but non plus. » Restaurateur après deux mois d'activité en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021

ii. *Au niveau de la distribution, variété des marques et alignement des cuisines*

La commercialisation par l'intermédiaire des plateformes influence également le type de produits proposés à la clientèle, puisqu'en dépit de la variété apparente des marques, ce modèle de distribution induit un certain alignement de l'offre entre les cuisines. La livraison impose d'abord des contraintes économiques et opérationnelles : le produit doit pouvoir générer une marge importante, il doit se prêter à un

assemblage rapide et cadencé, il doit pouvoir être transporté facilement sans perte de qualité organoleptique.

« Une commande, on la sort – mais chaude hein – on la sort à peu près en trois minutes. Mais pour la sortir en trois minutes... Vous ne pouvez pas le faire avec un plat traditionnel où vous devez cuire l'entrecôte... vous ne pouvez pas. C'est aussi un certain type de cuisine qui est proposé dans les restaurants traditionnels et qu'on va retrouver sur les *dark kitchens*. Et après, juste, vous avez le modèle de coût. Quand vous avez 30% de marges qui sont prises par Deliveroo, hors taxe, hors taxe ! Ben il ne reste pas grand-chose. Il faut avoir trouvé un produit, il faut avoir trouvé la solution pour apporter assez de valeur au client, qui paie quand même assez cher. » Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021

La livraison introduit également des contraintes commerciales. L'émancipation du restaurant de la zone passante lui fait perdre son principal avantage comparatif, la localisation : il doit désormais se positionner au sein d'une concurrence en ligne plus dense, constituée par tous les restaurants référencés dans un rayon d'environ trois kilomètres. Ces contraintes commerciales vont renforcer l'alignement des propositions puisque, pour assurer leurs volumes de ventes, les restaurateurs doivent tenir compte des modalités de référencement des applications – qui classent les restaurants par catégories et les proposent à la clientèle sur la base de leur profil d'achat antérieur. La prise en compte de ces critères marchands encourage un recentrage de l'offre sur les catégories les plus transversales, qui peut être le produit d'une stratégie volontaire de l'entrepreneur ou bien le résultat d'un processus de test et de sélection, facilité par la souplesse du modèle. Dans les deux cas, ces processus aboutissent finalement à un certain alignement des propositions entre les cuisines.

« Quand on sait que la visibilité qu'on a, elle est donnée par rapport au référencement, et que le référencement, il dépend de certains critères, on cherche les critères, et on fait en sorte d'avoir un produit qui remplisse ces critères-là. » Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021

« Et ce qui est génial avec ce système quand même, c'est que s'il y a une marque blanche [*marque destinée à la livraison*] qui ne marche pas, on peut l'arrêter ! On peut en créer une autre ! Notre marque [*de burgers*], on l'a créée en même pas quatre jours : elle était créée, elle était lancée ! » Restauratrice en phase de lancement d'une *dark kitchen*, après avoir expérimenté des « marques blanches » – entretien réalisé en mars 2021

Cette souplesse dans la gestion des lignes de production permet aux entrepreneurs de réorienter leur production pour se tenir au plus près des tendances culinaires, telles qu'elles s'expriment par exemple sur les réseaux sociaux. Différents professionnels ont ainsi évoqué des stratégies de promotion basées sur les réseaux sociaux et plus singulièrement, sur la mobilisation des influenceurs, ce qui suppose de s'inscrire dans des tendances culinaires valorisées par les internautes :

« Nous on fait beaucoup d'Instagram, on fait une à deux livraisons avec des influenceuses par jour, on a un produit qui met en avant les influenceuses sur leur mode de vie – parce qu'elles aiment se mettre en avant avec ça, en disant « regardez j'ai mangé ici ». » Restaurateur en dark kitchen – entretien réalisé en mars 2021.

« En gros, le deal, c'était juste : on vous offre un menu, et vous faites une ou deux storys et quelques posts, et ça nous fait de la promo. (...) C'est de la promo « facile », entre guillemets (...) ça demande quelques messages Instagram, et après ils font tout le taf eux-mêmes et c'est vraiment... un bon système de communication, je dirais, aujourd'hui. » Restaurateur après deux mois d'activité en dark kitchen – entretien réalisé en mars 2021

L'offre s'inscrira alors opportunément dans le spectre étroit des spécialités bien identifiées par les internautes : *street-food* exotique, burgers « gourmet », *comfort-food* familiale, *poke bowls* sains et naturels... Les *dark kitchens* ont la capacité de se positionner bien plus rapidement que leurs concurrents à devanture sur des créneaux où la demande est dynamique – avec des effets sur les volumes de production et éventuellement, sur les prix pratiqués. Ainsi, toutes les contraintes liées au positionnement du produit, qui n'étaient qu'incidentes lorsque la livraison représentait un complément d'activité opportun des restaurants¹⁴¹ se muent en impératif dès lors que la survie économique de la *dark kitchen* dépend de ces choix commerciaux : elles deviennent déterminantes dans la conception du produit, soutenant un certain alignement de l'offre entre les cuisines.

Résumons les principales dimensions de ce modèle productif. Les *dark kitchens* substituent la simplicité de l'assemblage au geste technique tout en préservant la qualité de leurs produits ; elles introduisent de la variété commerciale malgré un alignement de l'offre et une standardisation discrète des plats. Sur cette base, elles allient la massification des volumes à une politique de qualité capable de préserver leurs marges. Et c'est ainsi qu'en combinant des critères habituellement associés à la restauration rapide ou à la restauration traditionnelle, elles deviennent un enjeu important pour la viabilité des plateformes.

3. Les *dark kitchens* dans l'écosystème de la livraison

Retour aux plateformes. Les *dark kitchens* résultent de l'adaptation, économique et fonctionnelle, du restaurant à la plateforme. Cette adaptation accroît la productivité des cuisines et leur permet théoriquement de soutenir la croissance des volumes tout en délivrant une valeur accrue aux plateformes. La possibilité pour les plateformes de tirer parti de ces recompositions productives dépend cependant, d'une part, vis-à-vis de chaque cuisine, de leur capacité à convertir ces gains de productivité en hausse des

¹⁴¹ En témoigne le cas de cette restauratrice traditionnelle, qui n'hésitait pas à proposer une carte de cuisine traditionnelle (magret de canard, plats en sauce, etc.) sur les plateformes.

commissions, et d'autre part, vis-à-vis de la branche d'activité, de la généralisation de ces modèles dans le tissu productif de la restauration.

a. Une adaptation économique et fonctionnelle des restaurants à la livraison

Les gains de productivité correspondent à l'accroissement du volume de production pour un volume donné de facteurs de production. Au niveau macroéconomique, les gains de productivité devraient induire un repartage de la valeur ajoutée entre profits et salaires en abaissant la valeur relative des marchandises achetées par le salaire, et par conséquent en abaissant la valeur de la force de travail. Mais c'est au niveau microéconomique que les gains de productivité se donnent d'abord à voir : ils induisent une baisse des coûts qui peut entraîner soit la baisse du prix unitaire des produits, soit la croissance des marges des entreprises. Ces deux modes de conversion des gains de productivité s'appuient sur des stratégies différentes, qu'illustrent les stratégies respectives de la restauration rapide ou des *dark kitchens* dans le secteur de la restauration.

Les améliorations de productivité obtenues par la restauration rapide ont été essentiellement converties en baisse du prix des produits. Pour cette raison, les gains de productivité enregistrés par la restauration rapide ne se reflètent pas d'une manière frappante dans le ratio du chiffre d'affaires par tête : les données de l'INSEE donnent une moyenne de 310 000€ de chiffre d'affaires annuel pour un effectif de 3,2 salariés dans les établissements de restauration traditionnelle, contre 320 000€ de chiffre d'affaires pour un effectif de 2,8 salariés dans ceux de restauration rapide (Robin & Picard, 2015). La croissance du chiffre d'affaires est certes, de près de 20% par tête, ce qui est loin d'être négligeable mais ne rend qu'imparfaitement compte de l'ampleur des gains dans la mesure où, en parallèle, les prix ont significativement baissé : d'après le rapport d'Eurogroup consulting (2012), le rapport entre les prix pratiqués par la restauration traditionnelle et par la restauration rapide serait de un pour trois. Au contraire, les *dark kitchens* déploient une stratégie orientée sur la qualité des produits, visant à soutenir des prix plus élevés qu'en restauration rapide. Les gains de productivité dégagés sur la base de l'optimisation de la structure de coûts, de la rationalisation du travail et de la simplification des produits se traduisent ici par une forte croissance du chiffre d'affaires. Il n'existe évidemment pas de données statistiques qui pourraient nous permettre une comparaison rigoureuse avec les autres segments de restauration, mais notre enquête de terrain donne un aperçu des performances de ces cuisines. Nos interlocuteurs en *dark kitchen* ont en effet déclaré des résultats cohérents : entre 500 000 et 600 000€ de chiffre d'affaires pour la première année d'activité des deux jeunes entrepreneurs de notre panel ; 1,2 million dans la cuisine que nous avons observée, ouverte depuis plus d'une année ; 4,3 millions pour un groupe dont la production est répartie sur quatre cuisines. L'observation est limitée, mais les ordres de grandeur convergent autour d'un demi-million pour une cuisine en phase d'amorçage, et plus d'un million pour une cuisine

mature, avec un personnel compris entre trois et six salariés de production par cuisine. Le chiffre d'affaires d'une unité de production mature en *dark kitchen* représenterait ainsi entre trois et quatre fois celui le chiffre d'affaires moyen d'une unité de restauration classique : les *dark kitchens* convertissent les gains de productivité en valeur marchande, et parviennent ainsi à combiner la valeur ajoutée de la restauration traditionnelle aux volumes importants de la restauration rapide.

Ces recompositions ne peuvent cependant pas être unilatéralement attribuées à l'activité économique des cuisines : ce résultat économique dépend de l'activité de la plateforme, l'existence d'un système de livraison fonctionnel apparaissant comme la condition des gains de productivité réalisés par les cuisines. Les gains de productivité dégagés par les *dark kitchens* sont donc le résultat d'un système complexe articulant cuisine et plateforme de livraison, qui permet de combiner volumes importants et valeur suffisante pour couvrir les deux acteurs de l'écosystème. De fait, la conversion des gains de productivité en valeur marchande se justifie bien par la nécessité de couvrir, en plus du profit de la cuisine, les coûts de production de la plateforme.

	Restauration traditionnelle	Dark kitchens	Restauration rapide
Organisation	Artisanale	Rationalisée	Rationalisée
Volumes	Limités	Elevés	Elevés
Valeur ajoutée	Elevée	Elevée	Limitée
Commissions	30%	Enjeu	23-27%
Principal bénéfice pour les plateformes	Revenus	X	Volumes

Tableau 7. Synthèse des caractéristiques des différents types de restauration. Source : auteur.

Mais si la valeur ainsi générée apparaît globalement suffisante pour assurer un profit à chacun des deux acteurs, les modalités de sa répartition restent incertaines. Cette incertitude implique elle-même deux niveaux d'interrogation : il s'agit de savoir d'une part si les plateformes parviennent à convertir effectivement ces gains de productivité en un taux de commissions accru qui leur permettrait de couvrir leurs propres coûts, d'autre part si les cuisines, compte-tenu de leur dépendance absolue aux plateformes, parviennent à défendre leur profit d'entreprise.

D'abord, les plateformes parviennent-elles réellement à convertir les gains de productivité réalisés en cuisine en un niveau de prélèvement accru, par comparaison avec le niveau de commissions appliqué en restauration rapide ? Les taux de commissions que nous avons relevés dans les *dark kitchens* de notre panel s'avèrent en fait contrastés : ils s'établissent sur un éventail compris entre moins de 20% pour un des grands groupes de restauration et 30% pour les deux entrepreneurs récemment installés. Cette hétérogénéité révèle les rapports de force variés qui s'expriment lors des négociations bilatérales, mais ne permet pas de conclure à une évidente capacité des plateformes à tirer de plus grands profits de ce segment de

restauration en l'absence de données plus précises (qui restent à construire, puisque rappelons-le, les plateformes ne fournissent ni moyenne du taux de commissions appliquées auprès des restaurants, ni décomposition de leur volume d'activité entre les différents segments de restauration). On peut cependant souligner que le niveau des commissions, à lui seul, ne rend qu'imparfaitement compte du niveau global de prélèvement des plateformes, qui conservent d'autres leviers pour prélever de la valeur, à travers la facturation de certaines fonctionnalités, comme le souligne un consultant que nous avons interrogé :

« [Les plateformes] peuvent effectivement aller au-delà de 30% [de commissions] en proposant des services complémentaires, ce qu'elles font déjà. C'est qu'au-delà des 30%, elles proposent aussi de la présence... parce qu'il y a une énorme concurrence, donc elles proposent et elles se rémunèrent sur la présence en pole-position, par rapport à une recherche du consommateur. Je m'explique : un consommateur se branche sur l'application Uber Eats par exemple, il a différents restaurants qui lui sont proposés ; pour ressurgir, Uber Eats va lui proposer d'être présent dans les dix premiers restaurants proposés, comme le fait Google. Et ça a un coût pour le restaurateur, ça facilite sa visibilité, bien sûr, et Uber Eats par ce biais se rémunère dessus. Donc on est au-delà des 30%. Mais par contre, la base de la commission reste toujours la même, et c'est une mise en avant. Il y a aussi la possibilité de faire des offres spécifiques qui sont rémunérées et valorisées : quand vous voyez, un produit acheté un produit offert, ça aussi c'est pas gratuit [pour le restaurateur]. »

Un restaurateur en *dark kitchen* confirme :

« Avant, tu pouvais payer pour *pusher* ton restaurant et le mettre en avant sur la plateforme. Maintenant tu ne peux plus, mais ce que tu peux faire, c'est de payer... c'est encore pire, c'est de payer pour avoir le droit d'être dans des catégories, type « moins 10% sur la commande », « un menu acheté, un menu offert », des conneries comme ça. » Restaurateur après deux mois d'activité en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021

Ces fonctionnalités s'avèrent bien plus nécessaires aux *dark kitchens* qu'à tout autre type de restaurant : dépourvues de l'avantage comparatif de l'emplacement physique, les *dark kitchens* doivent se démarquer au sein d'une concurrence en ligne qui intègre tous les restaurants pratiquant la livraison dans un rayon de 2,5 à 3km autour de la cuisine. Dès lors, la structure de coûts intègre d'emblée les coûts associés aux promotions et plus généralement à l'amélioration du référencement – deux de nos interlocuteurs ayant estimé le niveau de ces coûts autour de 5% du chiffre d'affaires. Cet effort financier bénéficie en partie aux consommateurs, sous forme de promotions, et en partie aux plateformes, *via* la facturation de certaines fonctionnalités. Deliveroo identifie en tous cas clairement ce type de revenus comme un levier d'amélioration de sa rentabilité : « ... we provide different ways for restaurant and grocers to advertise, such as paying to appear in high-visibility carousels or in search results. This creates incremental demand with a proven high return on advertising spend. » (Deliveroo, 2023, p. 51). En 2022, les activités publicitaires de Deliveroo ont généré

£40 millions de chiffre d'affaires, la visibilisation des restaurants représentant l'une des principales composantes de ces activités. La plateforme peut ainsi accéder à des revenus, certes encore limités, mais peu coûteux à générer. Il semble en tout cas vraisemblable qu'à terme, les plateformes puissent capter auprès des *dark kitchens* une valeur supérieure à celle qu'elles captent en général auprès de la restauration rapide – d'autant plus que la stratégie qualitative des cuisines pourrait généralement se traduire par des commandes d'une valeur supérieure à celles de la restauration rapide, se traduisant mécaniquement pour les plateformes par des revenus par commande supérieurs (l'écart de valeur des commandes entre *dark kitchen* et restauration rapide n'étant toutefois pas flagrante dans notre échantillon).

Inversement, on peut s'interroger sur le risque que la dépendance aux plateformes fait peser sur les profits de ces cuisines. Leur accès au marché est, en effet, absolument régi par les plateformes : « *Cet hiver, il y a eu une tempête de neige, on a perdu une semaine [d'activité]. Les clients ne pouvaient pas commander [sur l'application]. Ça veut dire que les plateformes appuient sur un bouton, et vous, vous n'existez plus.* »¹⁴² La concentration du marché des applications de livraison autour de quelques acteurs, voire d'un duopole, semble conférer aux plateformes un pouvoir de marché qui pourrait leur permettre de fixer les commissions à un niveau élevé – susceptibles de capter l'intégralité du profit des cuisines. Or, un des aspects intéressants de cette configuration productive réside dans le fait que, tout en élevant le degré de dépendance des unités de production aux plateformes, elle restaure parallèlement les conditions d'un rapport de force équilibré entre les deux acteurs de la chaîne de valeur. L'émergence d'un intermédiaire entre la cuisine et son marché entraîne en effet, en parallèle, une baisse importante du niveau d'investissement nécessaire pour le lancement de l'activité, ce qui limite par conséquent les coûts irrécupérables (Baumol & Willig, 1981) – par quoi on entend la fraction des coûts liés à la constitution des capacités de production, qui précèdent la production et qui, en cas d'échec de la firme, ne peuvent être compensés par la revente des actifs (Antomarchi, 2004). Les coûts irrécupérables tendent à verrouiller une firme dans son marché dès lors que la vente à perte (inférieure au coût marginal) apparaît moins coûteuse que la sortie du marché : dès lors, un niveau élevé de coûts irrécupérables expose la firme au comportement prédateur d'une entreprise en situation d'exercer un pouvoir de marché. Or, comme nous l'avons noté plus haut, la spécialisation dans la livraison abaisse considérablement le niveau des investissements nécessaires pour démarrer l'activité (dans notre cas, ces coûts doivent bien sûr s'apprécier à l'échelle de petits capitaux). Par exemple, l'investissement initial d'un de nos interlocuteurs représentait un total de 130 000€ – comprenant notamment le fonds de commerce, l'aménagement de locaux qui n'étaient pas des cuisines professionnelles, l'achat du matériel, la conception des recettes par une agence externe, les premiers mois de loyer, le référencement des marques sur les applications. Ces coûts peuvent par

¹⁴² Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021

ailleurs être entièrement reportés sur un prestataire, comme l'a expérimenté un autre entrepreneur en démarrant son activité dans une cuisine de location, avec des investissements réduits au minimum au moment du lancement de l'activité. Enfin les entrepreneurs en *dark kitchen* ne sont le plus souvent rattachés, ni par sensibilité ni par formation technique, à un type particulier d'activité : détenteurs d'un petit capital, ils perçoivent les *dark kitchens* comme une perspective d'investissement rentable mais peuvent opportunément déplacer leurs capitaux en cas de rentabilité insuffisante (nous développerons ce point au chapitre suivant). Un entrepreneur interrogé, reconverti depuis la restauration rapide, expliquait ainsi qu'une hausse de 3% des commissions suffirait à lui faire abandonner l'activité. Les coûts de sortie étant faibles, la menace virtuelle d'un retrait des capitaux limite les marges de manœuvre des plateformes sur le niveau des commissions. En tout état de cause, les entrepreneurs perçoivent ce rapport de force d'une manière suffisamment claire pour envisager avec une relative sérénité leur dépendance aux plateformes – comme l'exprime un entrepreneur, interrogé dans le cadre d'un reportage, et qui perçoit nettement la dépendance à l'égard des plateformes comme une opportunité bien plus que comme une contrainte : « *Actuellement, on est complètement dépendants des plateformes de livraison. On fait avec puisqu'en fait, ce n'est pas comme si c'était une contrainte : on l'a choisi.* »¹⁴³ En dépit d'un déséquilibre manifeste entre une multitude de TPE d'une part et des plateformes extrêmement concentrées contrôlant leur accès au marché d'autre part, cette configuration productive paraît en mesure d'établir les conditions de sa propre reproduction, en garantissant la possibilité d'un profit à chacun des acteurs qui la composent.

b. Le rôle proactif des plateformes dans le développement des *dark kitchens*

Au-delà de la détermination bilatérale des taux de commissions, l'effet économique des *dark kitchens* sur les modèles de plateformes dépend de leur généralisation au sein du tissu productif de la restauration. Ces modèles restent encore marginaux au sein de la branche : probablement entre 400 et 800 unités de production en 2021, au moment de notre enquête, quand Deliveroo et Uber Eats auraient alors respectivement référencé environ 26 000 et 45 000 restaurants et commerces¹⁴⁴. La proportion marginale de *dark kitchens* parmi les restaurants référencés sur les applications doit néanmoins être nuancée par le fait que leurs volumes de production, exclusivement destinés à être commercialisés par l'intermédiaire des plateformes,

¹⁴³ Citation extraite du reportage « A Grenoble, la riposte des livreurs », réalisé par C. Barreyre (à partir de 14'59). L'intégralité du reportage est disponible sur le site de la chaîne Arte (en libre-accès jusqu'au 18/10/2025) ainsi que sur la plateforme Youtube : <https://www.arte.tv/fr/videos/107193-001-A/arte-regards/> ; https://www.youtube.com/watch?v=jU1_aBvgr-M [liens consultés le 14/08/2023]

¹⁴⁴ Auditions de la commission d'enquête parlementaire sur l'ubérisation. Chiffres tirées de l'audition de M. Sarfaty el Graby, directrice générale de Deliveroo France (compte-rendu n°18 de l'audition du 6/04/2023) et de P-D. Gore-Coty, responsable Uber Eats France (compte-rendu n°32 de l'audition du 25/05/2023). Tous les compte-rendu d'auditions peuvent être téléchargés sur la page suivante : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/organes/autres-commissions/commissions-enquete/ce-uber-files/documents?typeDocument=crc> [consulté le 01/09/2023]

sont supérieurs à ceux réalisés par les restaurants classiques – dans le panel auprès duquel nous avons enquêté, on passe ainsi d’un niveau général de 5 à 10 commandes par jour pour un restaurant traditionnel et de 15 à 50 commandes pour un restaurant rapide à plus d’une centaine dans une *dark kitchen* mature. Mais un effet significatif sur l’économie des plateformes supposerait une substitution progressive, et plus radicale, de ces cuisines à la restauration rapide.

Il semble que les plateformes aient cherché, d’ailleurs relativement tôt, à jouer un rôle proactif dans le développement de ces modèles – et d’abord en déployant leurs propres cuisines équipées, louées à des restaurateurs moyennant un taux de commissions qui serait proche de 40% (Vanson-Magalhães Da Silva, 2021). En France, où son activité n’a pris une certaine ampleur qu’à partir de 2016, Deliveroo a implanté ses premières cuisines dès juillet 2018 ; en 2022, elle en revendiquait plus de 300 réparties sur ses différents marchés (Deliveroo, 2022, p. 10), et 380 en 2023 (Deliveroo, 2023, p. 52). Il semble cependant peu probable que ces cuisines soient appelées à constituer une source significative de valorisation à l’échelle de la plateforme, ni qu’elles anticipent une transformation de la plateforme en modèle de restauration intégrée. Deliveroo projette d’ailleurs de ralentir les investissements et le lancement de nouvelles cuisines (Deliveroo, 2023)¹⁴⁵. En étant conçues pour permettre à de jeunes chefs de tester des recettes dans un dispositif dédié à la livraison, avant de s’établir à leur compte, ces cuisines ont en revanche certainement joué un rôle expérimental, de diffusion et de promotion de la restauration livrée. Ces tentatives ont été renforcées par l’émergence de startups spécialisées sur le segment des *dark kitchens* – souvent lancées et dirigées par des cadres issus du système des plateformes¹⁴⁶. Ces groupes ont souvent démarré leur activité en réalisant directement de la production en *dark kitchen*, qui a assuré leur propre promotion comme celle du modèle, avant de se reconverter dans des activités plus susceptibles d’intéresser leurs investisseurs – en particulier, dans l’animation de réseaux de franchises qui proposent des marques « virtuelles » avec un modèle de coûts spécialement élaboré pour la livraison (Taster, Not So Dark, Dévor) ou dans la gestion foncière de cuisines équipées pour la production en *dark kitchen* (Reef, Cloudkitchens). Cuisines équipées et marques en franchise dessinent ainsi deux réseaux qui consolident le marché et permettent à des indépendants de s’insérer dans l’activité et d’éprouver le modèle, comme le montre le cas de cet entrepreneur en *dark*

¹⁴⁵ « In 2022, Deliveroo continued to develop Editions, its delivery-only kitchen offering, adding almost 100 new kitchens to bring the total to over 380. As the challenging economic climate put significant pressure on restaurant partners, the pace of roll-out slowed, and in 2023, we expect a further reduction in new kitchens openings » (Deliveroo, 2023, p. 52). Les Eat Delivery Hub ouverts par Uber ont, quant à eux, fermés quelques mois après leur ouverture en 2018.

¹⁴⁶ Par exemple : Taster, lancée dès 2017 par d’anciens cadres de Deliveroo, Dark Kitchen-Dévor en 2018 par un groupe de restauration secondé par un ancien cadre d’Uber Eats, Not So Dark en 2020 par d’anciens cadres de Stuart

kitchen, qui a démarré son activité dans une cuisine équipée avant de s'établir dans ses propres locaux :

« Il y a beaucoup de capex [*dépenses d'investissement*] quand on veut ouvrir un restaurant, donc il y a notamment racheter un bail commercial qui va être indexé sur les performances et le chiffre d'affaires du précédent locataire. Et il y a énormément d'investissements à faire à un niveau juste d'équipement matériel. Et donc, la situation [*le contexte épidémique*] faisait qu'on n'était pas tout à fait rassurés pour faire tous ces investissements forcément, et qu'on s'est dit : « on va peut-être attendre ». La *dark kitchen* [le fait de passer par la location de cuisine équipée], très simplement, très simplement, ça a été un moyen pour nous de nous lancer très vite sur le marché, de faire du bêta-testing [*phase précoce de test*], de lancer un peu un prototype autour de notre concept... » Restaurateur en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021.

Ces initiatives ont également joué un rôle de promotion du modèle, comme l'explique ce restaurateur qui s'est directement inspiré de l'exemple d'une de ces *startups* pour concevoir le modèle économique de sa propre *dark kitchen* :

« On a pris quand même pas mal l'exemple de Taster. En fait c'est un mec qui a monté Deliveroo en France, qui s'est barré, et qui a monté Taster – c'est lui qui a importé les *cloud kitchens* en France. Du coup on a regardé pas mal d'interviews, on a regardé pas mal leur compte pour savoir combien ils faisaient de commandes. » Restaurateur en phase de lancement de *dark kitchen* – entretien réalisé en janvier 2021.

Au-delà du rôle qu'on peut leur attribuer dans la diffusion du modèle auprès de petits entrepreneurs, les plateformes conservent un rôle structurant tout au long du cycle de vie des cuisines. Elles contrôlent en effet d'une part les données de consommation, qui permettent un bon positionnement de l'offre, d'autre part le référencement qui permet d'orienter la demande des consommateurs. Les *dark kitchens* que contrôle directement Deliveroo pourraient ainsi assurer entre 10 et 15% des commandes de leur zone de chalandise (Deliveroo, 2022, p. 17), donnant une idée de l'importance de ces leviers, qui sont également mis à disposition des cuisines indépendantes – comme le décrivent ces professionnels :

« On regarde s'il y a ce qu'on appelle un *cuisine gap* : alors, *cuisine gap*, c'est par exemple sur une zone où il y aurait beaucoup de burgers, beaucoup de pizzas, mais pas de sushis. Et donc à ce moment-là, par exemple, les plateformes vont nous dire : dans cette zone, il manque un sushi, ce serait bien pour vous de mettre un sushi, parce qu'il y aura forcément de la demande vu qu'il manque de l'offre. » Cadre dans une entreprise de *dark kitchen*, depuis trois ans sur les plateformes – entretien réalisé en janvier 2021.

« [Notre responsable de région] aime notre projet, c'est dynamique et tout, donc il nous aide pas mal. Du coup, il nous permet d'avoir des financements, d'être mis en bannière... [...] Par exemple, pour monter [la *dark kitchen*], ils nous ont quand même

aidé à savoir ce qui marchait et ce qui ne marchait pas. » Restauratrice en phase d'amorçage de *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021.

« Et donc, chez Uber, on a quand même une relation très privilégiée avec eux, on est constamment en bannière en haut de l'application. » Cadre dans une entreprise de *dark kitchens* – entretien réalisé en mars 2021.

« Si tu vas sur Deliveroo, tu as un truc : « commander [dans] un de ces restaurants et vous gagnez un an d'abonnement aux matchs de foot. » Et en gros, il y a cinq restaurants sur lesquels tu peux commander sur Deliveroo, et nous on a deux de nos restaurants qui sont là-dessus. Donc les gens commandent beaucoup plus par-là, pour espérer gagner un abonnement d'un an ou je-ne-sais-quoi. **Question.** – Mais comment ça se fait ? (...) **Réponse.** – En fait, c'est Deliveroo, ils ont des commerciaux (...) qui appellent des nouveaux restaurants dont l'identité de marque plaît et est validée par Deliveroo, entre guillemets (...). Donc nous, on a eu de la chance que la dame qui s'occupe de ça est fan de notre concept, et du coup elle a mis deux de nos trois restaurants [virtuels en avant] sur cet onglet-là. » Restaurateur après deux mois d'activité en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021.

Le soutien des plateformes aux *dark kitchens* est parfaitement stratégique, comme le constate cet entrepreneur : « *En fait c'est cool, dit comme ça, mais si tu regardes le truc à l'envers, c'est eux qui utilisent notre travail, nos restaurants, pour pousser à la consommation des gens.* »¹⁴⁷ Le rôle proactif joué par les plateformes dans le développement des *dark kitchens* révèle ainsi leur intérêt pour un modèle potentiellement compatible avec leurs propres contraintes. La poursuite de la croissance des plateformes et l'extension du marché de la livraison pourraient, dès lors, entraîner un repartage des parts de marché de la production réalisée par l'intermédiaire des plateformes en faveur de ces modèles émergents.

Conclusion

En développant la livraison à large échelle, les plateformes reconfigurent le marché de la restauration et transforment les habitudes de consommation. Elles suscitent ainsi l'essor de nouveaux modèles productifs qui entendent tirer parti de ces mutations : les dark kitchens. Par une optimisation de leur structure de coûts, une rationalisation du travail et une simplification des produits, ces cuisines dégagent des gains de productivité significatifs. Traduits en augmentation des volumes et du chiffre d'affaires, ces gains de productivité permettent théoriquement à ces cuisines de couvrir les coûts de la livraison tout en dégagant, pour leur propre compte, un profit d'entreprise – dessinant ainsi les contours d'un écosystème de livraison viable. L'effet économique de ces nouveaux modèles de cuisine sur les plateformes supposerait cependant une généralisation plus large, induisant une refonte et une redistribution des parts de marché de la branche de la restauration au profit de ces nouveaux modèles productifs. Sous réserve d'une poursuite de ce développement, les plateformes

¹⁴⁷ Restaurateur après deux mois d'activité en *dark kitchen* – entretien réalisé en mars 2021.

pourraient alors susciter un changement de la physionomie de la branche de la restauration, avec pour principal effet une amélioration globale de la productivité.

Dans le dernier chapitre de cette thèse, nous poursuivrons la réflexion sur ces modèles de restauration à un niveau plus théorique, en montrant de quelle manière ce développement, encouragé par celui des plateformes, renouvelle, dans la branche de la restauration, les caractéristiques d'un mouvement séculaire d'industrialisation.

CHAPITRE 5.

LA PLATEFORME, L'ARTISAN ET LE CAPITALISTE : LE CAS DE L'INDUSTRIALISATION DE LA RESTAURATION

Depuis les années 1970, les technologies de l'information sont perçues comme vecteurs d'une transition vers une société post-industrielle, centrée sur la production de services et affectée par un mouvement de stagnation séculaire (Bell, 1974). En raison de leur lien avec les technologies numériques et la croissance des services, ce cadre d'analyse est encore mobilisé pour l'étude des plateformes de travail (Smith, 2020) – à plus forte raison, les plateformes de livraison, associées à la restauration qui constituait déjà une branche emblématique de la « société de services » et de « l'économie des loisirs » (Gadrey, 2002). Mais un tel changement de paradigme se fonde sur une sous-estimation de la continuité du mouvement d'accumulation capitaliste et des transformations productives qui l'accompagnent – et affectent y compris la production tertiaire. A contrario de l'approche « post-industrialiste », le présent chapitre souligne que les plateformes de livraison contribuent en fait à une progression des rapports de production capitalistes dans le secteur de la restauration, que l'émergence des dark kitchens identifiées au chapitre précédent permet de mettre en évidence.

Par industrialisation, nous désignons ici les transformations du procès de production qui rompent avec l'organisation artisanale (Zarca, 1982) et introduisent dans le secteur un mode de production adéquat à l'accumulation de plus-value (Tran, 2003). La production artisanale, bien que marchande, concurrentielle et associée à l'exploitation du travail salarié, reste en effet impropre à l'objectif d'accumulation. L'adaptation d'un procès de production à la logique du capital suppose en fait une transformation de la logique entrepreneuriale et de l'organisation matérielle du procès de travail. Sur la base de cette grille d'analyse, nous proposons de rendre compte de la trajectoire de la restauration traditionnelle avant de montrer que les mutations repérées en dark kitchen correspondent à la fois à un changement de la logique d'entreprise et à une transformation de l'organisation matérielle de la production, qui permettent à ces cuisines d'amorcer et de soutenir une trajectoire d'accumulation. Tout en apportant des éléments pour une analyse théorique des mutations en cours dans le secteur de la restauration, ces propositions permettent de réinsérer les plateformes de livraison, qui forment le support technique décisif de ces transformations, dans la continuité du mouvement d'accumulation capitaliste.

Ce chapitre s'organise de la manière suivante. Dans une première section, nous caractérisons le procès de production capitaliste en identifiant les traits qui le distinguent du procès de production artisanal, et lui permettent de soutenir un mouvement d'accumulation. Nous décrivons également les contraintes économiques qui finissent par avoir raison de l'organisation artisanale du travail et par susciter la transition industrielle des différentes branches d'activité. Dans une seconde section, nous montrons que la branche de la restauration constitue un cas pratique, exemplaire de ces mutations. Le mode de production dominant en restauration traditionnelle correspond en effet globalement à la logique artisanale, avec pour conséquence une faible progression de la productivité qui s'exprime à

travers le mouvement des prix relatifs de la branche, et fragilise les entreprises artisanales. Cette situation crée un espace pour l'industrialisation de la branche par l'insertion de nouveaux acteurs entrepreneuriaux dans la restauration : si le développement de la restauration rapide en est l'occurrence la plus connue, nous montrerons que les dark kitchens prolongent ce mouvement.

1. Qu'est-ce qu'un procès de travail capitaliste ?

De la domination du mode de production capitaliste ne découle aucune homogénéité du tissu productif. Au contraire : des formes de production variées, qui ne se prêtent pas toutes à l'accumulation du capital, coexistent. L'accumulation élargie du capital implique toutefois la soumission progressive des différentes branches de production aux rapports de production capitalistes, de sorte que c'est moins l'état du tissu productif que sa *tendance* qui atteste de l'efficacité de ces rapports de production. Nous appelons industrialisation le mouvement qui, rompant avec les formes de production antérieures, marque la soumission de ces différents procès de production à la logique de l'accumulation capitaliste. Cette soumission comprend elle-même une double dimension, suivant les deux catégories marxistes de soumission formelle du procès de production à l'impératif de valorisation capitaliste, et de soumission réelle par laquelle le procès de production se transforme matériellement afin de pouvoir supporter cet objectif. Ces deux lignes de lecture nous semblent pertinentes pour comprendre en quoi le procès de production de la *dark kitchen*, bien qu'essentiellement animé par des TPE, implique une rupture forte avec la logique artisanale telle qu'elle se manifeste en restauration traditionnelle, et permet à ces entreprises d'amorcer et de soutenir un mouvement d'accumulation proprement capitaliste.

Dans cette section, nous commencerons par présenter ces deux catégories, et leur rôle dans l'analyse du procès de production capitaliste. Nous montrerons ensuite que l'organisation artisanale de la production, dans laquelle ces deux rapports apparaissent inexistants ou imparfaits, ne permet pas, en dépit de l'exploitation de la force de travail et de la forme marchande de son produit, d'engager un mouvement d'accumulation capitaliste. Cette inadéquation s'exprime à travers les difficultés économiques que rencontrent les entreprises artisanales, dont la branche de la restauration fournira ensuite un parfait exemple, et qui suscitent en définitive l'introduction de capital dans la branche et son industrialisation progressive.

a. Subsumption formelle et subsumption réelle : le rapport de production capitaliste et la forme capitaliste du procès de travail

Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons insisté sur la structure spécifique des rapports de production capitalistes, dans lesquels l'appropriation du surtravail est déterminée par la propriété des moyens de production, qui conduit au mode de

développement spécifique de ce mode de production : la croissance économique basée sur la transformation systématique du procès de travail (Brenner, 1990). La séparation du travailleur et des moyens de production forme le revers de cette relation de propriété. Or, s'il s'agit en premier lieu d'un rapport économique (fondé sur un rapport de propriété), cette séparation se matérialise aussi nécessairement dans une forme spécifique du procès de travail, de sorte qu'elle peut s'analyser à deux niveaux : au niveau économique et abstrait, comme la relation de propriété qui fonde le rapport de production capitaliste et le mode d'appropriation du surtravail, et au niveau technique et concret, comme la forme du procès de travail capable de supporter ces rapports – suivant une distinction mise en évidence par E. Balibar (1968)¹⁴⁸.

Au niveau économique, le rapport capitaliste est fondé sur la propriété capitaliste des moyens de production, qui prive le travailleur de la capacité à pourvoir par lui-même à ses besoins et lui impose de se présenter sur le marché – à la fois comme acheteur de ses moyens de subsistance et comme vendeur de sa force de travail. En concédant l'usage de sa force de travail, le travailleur s'aliène la jouissance du produit de son travail, dont la propriété revient au capitaliste. Par la vente de ce produit, le capitaliste récupère la somme dépensée pour l'achat de la force de travail et une « plus-value » qui, au niveau de ce rapport de propriété, apparaît d'abord strictement comme la différence entre le prix d'achat de la force de travail et le prix de vente des marchandises produites au cours du procès de production. Autrement dit, à ce niveau, le rapport salarial apparaît essentiellement sous l'angle d'un rapport marchand qui permet à l'acheteur de la force de travail d'en prolonger l'usage au-delà du moment où elle a produit l'équivalent, en nature, de son propre salaire : sous cet angle abstrait, la plus-value prend donc la forme de « plus-value absolue » résultant d'un droit d'usage de l'acheteur de force de travail qui lui permet d'en étendre le temps d'utilisation au-delà de la production de l'équivalent du salaire¹⁴⁹. Tous les rapports apparaissent donc ici comme des rapports de valeur, des rapports entre marchandises : la perte de propriété du travailleur sur ses moyens de travail détermine à la fois la forme de marchandise de sa force de travail et la forme-valeur du surtravail (la plus-value) en même temps qu'elle impose désormais au capitaliste l'impératif abstrait de valorisation de son capital.

¹⁴⁸ « Le travailleur est « séparé » de tous les moyens de production, il est dénué de toute propriété (sauf celle de sa force de travail) ; mais en même temps le travailleur comme individu humain est « séparé » de toute capacité de mettre en œuvre les instruments du travail social à lui seul ; il a perdu son habileté de métier, qui ne correspond plus à la nature des moyens de travail ; le travail n'est plus, comme le dit Marx, « sa propriété ». Dans le mode de production capitaliste proprement dit, ces deux « séparations », ces deux dénuements se recouvrent et coïncident, dans la figure de l'opposition du travailleur « libre » aux moyens de production institués en capital, jusqu'à ce que le travailleur devienne lui-même un élément du capital : c'est pourquoi Marx les confond constamment dans un seul concept, celui de la séparation du travailleur et des conditions du travail. » (Balibar, 1968, p. 98-99)

¹⁴⁹ « Que la valeur créée par [l'usage de la force de travail] pendant un jour soit le double de sa propre valeur journalière, c'est là une chance particulièrement heureuse pour l'acheteur, mais qui ne lèse en rien le droit du vendeur. » (Marx, 1965, p. 745)

La possibilité de tirer une plus-value de ce rapport économique, marchand, resterait toutefois virtuelle si elle n'était pas redoublée par une séparation d'ordre technique entre le travailleur et son outil de travail. La « survaleur » se matérialise en effet comme un « surplus », un « surproduit » : une quantité de marchandises qui excède la quantité de biens requis par la reproduction des travailleurs. Par conséquent, la plus-value ne peut exister que dans la mesure où les travailleurs sont *capables* et *contraints* de produire un tel surplus : la production de plus-value suppose alors une transformation matérielle du procès de travail qui rende cet excédent possible et qui contraigne les travailleurs à le produire. Les mutations du procès de travail engagées par le capitaliste combinent donc une vocation économique, établir une organisation du travail efficace pour produire la plus grande quantité de marchandises par tête, et une vocation disciplinaire, assurer le contrôle capitaliste du procès de travail (Tran, 2003). La transformation capitaliste du procès de travail implique ainsi l'utilisation de techniques conformes à ce double objectif, d'accroître constamment et mutuellement l'efficacité de la production et le niveau de contrainte sur la force de travail, ce qui explique pourquoi : « *l'industrie moderne ne considère et ne traite jamais la forme d'un procès de travail comme si elle était définitive* » (Marx, 1965, p. 990). Sous ce rapport matériel, rapport entre choses, la plus-value dépend du rapport entre la quantité de marchandises que le travailleur consomme pour reproduire sa force de travail et la quantité de celles qu'il produira dans un laps de temps donné : c'est la forme relative de la plus-value. « *C'est à ce niveau seulement que la signification historique de la production capitaliste apparaît d'une manière frappante (spécifique), précisément au travers des transformations subies par le procès de production immédiat et du développement des forces productives sociales du travail.* » (Marx, 1971, p. 200-201).

Cette distinction entre les deux dimensions, économique et technique, de la séparation du travailleur et des moyens de production est au cœur de l'analyse du procès de production capitaliste, appréhendé dans sa double-nature : à la fois, sous l'angle économique, comme procès de valorisation et, sous l'angle technique, comme procès de travail de forme capitaliste (Balibar, 1968). Si ce redoublement confondu dans la thématique de la « séparation » du travailleur et de ses moyens de travail n'est pas explicitement énoncé dans le *Capital*, il renvoie néanmoins aux catégories de subsomption formelle et de subsomption réelle développées par Marx dans un manuscrit publié sous le titre de *Chapitre inédit du Capital* (1971) : « *[le] redoublement de la séparation du travailleur des conditions de travail est l'objet de l'analyse marxiste du double-caractère formel-réel de la « soumission » ou « subordination » du travail au capital* » (Tran, 2003, p. 266, tome 1). La subsomption formelle désigne alors la soumission d'un procès de production à l'impératif de valorisation du capital : elle s'appuie sur la perte par le producteur de la propriété de son outil de travail qui le contraint à vendre sa force de travail – rapport de valeur associé à la logique de la plus-value absolue. La subsomption réelle désigne, quant à elle, la transformation technique du procès de travail qui prive le producteur de la capacité à mettre en œuvre

de manière autonome son outil de travail, ce qui permet d'élever sans cesse et parallèlement le niveau de contrainte imposé à la force de travail et le niveau d'efficacité de la production – transformation matérielle à l'origine de la plus-value relative. Par subsomption formelle et subsomption réelle, il faut alors entendre la manière dont se réalise, à l'échelle du procès de production, le processus de séparation du travailleur et des moyens de travail : perte de la propriété formelle et perte de l'appropriation réelle des moyens de travail, qui conditionnent la capacité des moyens de production à se comporter comme capital – autrement dit, comme moyen d'extraire et d'accumuler le surtravail d'autrui – pour soutenir un processus d'accumulation. Autrement dit : un procès de production capitaliste est un procès de production qui s'est formellement soumis à l'impératif de l'accumulation, et qui adopte l'organisation technique qui lui permet de réaliser cet objectif¹⁵⁰.

Ces deux catégories ont un ordre : logiquement, la subsomption formelle précède la subsomption réelle. En effet, c'est bien parce que le surtravail prend la forme de la plus-value (écart entre la valeur des marchandises nécessaires à la reproduction du travailleur et la valeur produite par l'usage de sa force de travail), et parce que l'objectif de valorisation guide le capitaliste, que la transformation du procès de travail en vue d'améliorer la productivité permet d'accroître le surtravail. Aussi, c'est seulement dans le cadre des rapports de production capitalistes que la transformation du procès de travail prend un caractère systématique et généralisé (Bihar, 2019; Brenner, 1990). Cependant, la transformation du procès de travail forme elle-même à son tour une condition pour que l'achat de force de travail permette de produire une plus-value : le procès de production doit être suffisamment efficace et contraignant pour produire une plus-value suffisante sans laquelle aucun processus d'accumulation ne pourrait s'engager¹⁵¹. De sorte que, si la subsomption formelle et la subsomption réelle (de même que les deux formes de plus-value auxquelles elles sont associées¹⁵²), peuvent être distinguées, ce n'est pas parce qu'elles donnent lieu à des phénomènes différents qui pourraient être distingués sur le plan empirique ou chronologique, qui pourraient donner lieu à une « périodisation » de la transformation du procès de production, mais parce qu'elles correspondent à deux niveaux d'analyse, théorique et concret, à deux dimensions nécessairement simultanées d'un seul mouvement d'adaptation

¹⁵⁰ « *Ce qui spécifie le capital par rapport aux autres rapports d'exploitation, c'est de manière inséparable : 1/ d'une part, la forme valeur que revêt le surtravail en raison de la forme de marchandise de la force de travail ; autrement dit, l'inscription de l'obligation au surtravail dans les rapports marchands, d'où la forme monétaire de la contrainte (subsomption formelle) ; 2/ d'autre part, le mode d'extorsion du surtravail par transformation du travail nécessaire en surtravail ; autrement dit, l'inscription de l'obligation au surtravail dans les forces productives et leur développement, d'où la forme technique de la contrainte (subsomption réelle).* » (Tran, 2003, p. 286, tome 1)

¹⁵¹ Cette raison permet d'expliquer l'industrialisation progressive des différentes branches d'activité : la possibilité de rendre une plus-value suffisante pour engager le processus d'industrialisation dépend pour chacune d'un état variable des techniques, développée par ailleurs comme le produit d'autres branches d'activité.

¹⁵² « *La production de la survaleur absolue ne se dissocie pas de celle de la survaleur relative, [dans la mesure où] toute modification de la durée ou de l'intensité de la journée de travail se répercute sur la valeur d'échange de la force de travail.* » (Tran, 2003, p. 235, tome 1)

d'un procès de production à la logique du capital. Le premier niveau, celui de la subsomption formelle, désigne la soumission du procès de production à l'impératif de valorisation du capital – il se manifeste dans une forme de rationalité, de logique entrepreneuriale, qui conduit à l'accumulation systématique de la plus-value. Le second niveau, celui de la subsomption réelle, désigne l'adaptation concrète du procès de travail à cet objectif de valorisation – et se manifeste donc à travers la transformation systématique du procès de travail.

Il faut donc être clair : contrairement à une interprétation fort répandue de ces deux catégories, qui tend à les confondre avec la périodisation par laquelle Marx oppose, dans *Le Capital*, l'ère de la manufacture à celle de la grande industrie, les catégories de subsomption formelle et de subsomption réelle *ne désignent pas* des périodes successives du développement capitaliste¹⁵³. On retrouve bien trace de cette interprétation « évolutionniste » dans les périodisations régulationnistes et post-opéraïstes que nous avons déjà évoquées (cf. *supra*, chapitre 1) : en rattachant chacune à des périodes historiques distinctes, ces propositions suggèrent que l'adoption de l'impératif d'accumulation (subsomption formelle) aurait précédé la transformation productive du procès de travail (subsomption réelle), et qu'en l'absence de gains de productivité, elle se serait alors essentiellement appuyée sur la paupérisation des producteurs et l'allongement du temps de travail. Vis-à-vis de cette périodisation, les plateformes de travail sont alors unilatéralement perçues comme un « retour de la subsomption formelle », autrement dit un retour à une exploitation purement extensive – dans laquelle la principale modalité d'extension des profits réside dans l'allongement du temps de travail (cf. *supra*, chapitre 1). Pourtant cette interprétation historiciste ne se justifie pas. D'une part parce que ces catégories servent une analyse à l'échelle du procès de production (et non de la production capitaliste dans son

¹⁵³ Pour des raisons qui tiennent notamment au contexte de redécouverte du manuscrit de Marx, qui fut traduit dans les années 60 et 70 (de premiers extraits du chapitre ont été traduits en français par M. Rubel dès 1967, avant la traduction intégrale italienne en 1967 par B. Maffi, puis en français en 1971 par R. Dangeville), la lecture la plus courante associe en effet la subsomption formelle et la subsomption réelle à des phases du développement capitaliste. Dans sa traduction (qui fut la première et reste la seule disponible en français), R. Dangeville avait lui-même pris l'initiative de sous-titrer la section sur la subsomption formelle et la subsomption réelle « *Les deux phases historiques du développement économique de la production capitaliste* ». Dès lors, pour un certain nombre d'auteurs, en particulier les auteurs contemporains de cette redécouverte (on pense en particulier à M. Aglietta (1976), qui distingue des phases respectivement dominées par la « plus-value absolue » et la « plus-value relative », mais ce fut aussi le cas des opéraïstes), ces catégories sont analysées comme de quasi-équivalents aux catégories de manufacture et de grande industrie par lesquelles Marx esquisse une véritable périodisation du capitalisme, dans la quatrième section du *Capital*. On remarquera pourtant que dans la section qu'il consacre à ces catégories, Marx se réfère aux catégories de subsomption formelle et de subsomption réelle comme à des *formes* du rapport capitaliste – et non comme à des *périodes* de son développement (la subsomption formelle, dont la définition ouvre la section, est présentée de la manière suivante : « *C'est une forme que l'on retrouve en général dans tout procès de production capitaliste* » (Marx, 1971, p. 191, nous soulignons).) Cette présentation contraste nettement avec les développements sur la manufacture et la grande industrie, inscrits dans une chronologie dont Marx fixe explicitement les limites. Par conséquent, les catégories de subsomption formelle et réelle se distinguent nettement, par leur présentation logique comme par leur contenu, des développements portant sur le passage de la manufacture à la grande industrie.

ensemble), d'autre part parce qu'elles désignent des niveaux d'analyse différents et non une périodisation historique. Bien au contraire : les deux catégories de subsomption formelle/réelle fournissent en fait des outils qui permettent d'exprimer, depuis l'analyse du procès de production, le lien essentiel et nécessaire qui lie l'adoption du référentiel de l'accumulation capitaliste à la transformation systématique du procès de travail. Impropres à fonder la périodisation à l'origine de l'analyse « régressive » des plateformes dont nous avons rendu compte dans notre premier chapitre, ces deux catégories se prêtent donc en revanche parfaitement à notre problématique : réinscrire les plateformes dans la continuité du mouvement d'accumulation, en soulignant la manière dont celles-ci contribuent à son extension *via* la transformation des procès de production. Autrement dit : elles permettent d'identifier les mutations de la rationalité entrepreneuriale et du procès de travail qui, pour un procès de production donné, rompent avec les formes de production antérieures et le rendent adéquat à la logique du capital : mouvement que nous considérerons sous la thématique de *l'industrialisation*, et qui permet d'envisager, en mettant en évidence un tel procès en *dark kitchens* suscité par les plateformes, leur contribution à la poursuite du mouvement d'accumulation – plutôt que l'involution suggérée par les différentes propositions que nous avons présentées dans le premier chapitre de cette thèse.

b. La production artisanale : une production inadéquate à l'accumulation de plus-value

Pour souligner l'enjeu de ce mouvement d'industrialisation, il est nécessaire de rendre compte des formes productives qui le précèdent et avec lesquelles il rompt, précisément parce qu'elles ne *sont pas* adaptées à l'accumulation de plus-value. Comme nous l'avons souligné, l'existence d'un mode de production capitaliste ne suppose pas un niveau de développement équivalent dans toutes les branches du tissu productif, et certaines branches de production restent durablement dominées par une production de type artisanal.

Par production artisanale, on entend un procès de production assuré par un artisan, à la fois propriétaire de ses moyens de production et lui-même producteur, qui est ainsi en mesure de vivre de son propre travail et cherche à reproduire cet état de fait. Ces conditions rendent le procès de production inadéquat à la valorisation du capital par au moins deux aspects. D'une part, le choix de la branche d'activité dans laquelle l'artisan réalise ses investissements n'est pas déterminée par des espérances de rentabilité, par l'objectif de maximisation des profits, mais dépend avant tout de ses propres aptitudes professionnelles : « *Dans la logique de métier, l'activité à exercer, au moment de l'installation, est désignée en fonction du métier appris, alors que, dans la logique d'entreprise, elle est choisie à partir d'opportunités en termes de débouchés commerciaux* » (Mazaud, 2013, p. 177). Ce lien entre les qualifications du producteur et la destination des investissements entrave la mobilité des capitaux entre les branches. D'autre part,

la plus-value dégagée par la production ne fait pas non plus l'objet d'une accumulation systématique : l'artisan, qui cherche à entretenir les conditions qui lui permettent d'exercer son propre métier de manière indépendante, évite d'engager son entreprise dans une dynamique de croissance qui finirait par l'éloigner de son domaine technique de compétences. Ce point transparaît dans les formes de rationalité artisanale centrées sur l'exercice indépendant du métier et essentiellement orientées vers la pérennité de l'activité, plutôt que vers la reproduction élargie de l'entreprise. Par conséquent, si l'embauche et l'exploitation d'une main d'œuvre salariée peuvent être rendues nécessaires par le fonctionnement et la reproduction de l'entreprise artisanale, la croissance qui finirait par spécialiser l'artisan dans l'organisation et la gestion de l'entreprise ne constitue pas pour autant un objectif en soi. Sous ces deux aspects, la production artisanale reste enchâssée dans une sphère d'activité spécifique et ne peut revêtir les attributs de « la valeur en soi » :

« [Le capital de l'artisan] n'est pas encore une certaine quantité de travail objectivé, valeur par excellence, qui peut assumer – et assume – indifféremment telle ou telle forme de conditions de travail, selon qu'elle s'échange contre telle ou telle forme de travail vivant en vue de s'approprier le surtravail. (...) C'est uniquement dans son métier à lui, dans son propre atelier, qu'il peut convertir son argent en capital, non seulement comme moyen de son propre travail, mais encore comme moyen d'exploiter le travail d'autrui. Bref, son capital est lié à une forme déterminée de valeur d'usage, et n'apparaît pas comme du capital face aux travailleurs. » (Marx, 1971, p. 209)

Faute de se soumettre à l'impératif de valorisation du capital, le procès de production artisanal ne reproduit pas les traits de développement caractéristiques de la production capitaliste : la croissance de la production et l'amélioration systématique de la productivité. En fait, le procès de travail artisanal subit peu de transformations techniques. Il reste structuré par l'exercice du métier, ce qui se traduit par son intensité en travail, liée à un faible degré de mécanisation, par son homogénéité, qui s'exprime dans la polyvalence technique du travailleur maîtrisant l'ensemble des étapes de confection du produit, et enfin par l'unité du procès de travail, chaque producteur étant capable de produire de façon autonome un produit complexe à partir d'une matière brute. Ces trois caractéristiques – intensité en travail, polyvalence technique et autonomie du producteur – forment ainsi les principes de l'organisation artisanale du travail. Or, sous cet aspect, également, l'exploitation de salariés ne peut suffire à conclure au caractère capitaliste de l'activité : sans être propriétaires de leurs instruments, les travailleurs de l'artisanat conservent cependant une habileté de métier qui leur garantit une certaine autonomie dans l'organisation du travail et un contrôle sur le rythme de l'activité. Ils sont ainsi en mesure de fixer des limites à l'exploitation de leur force de travail, et peuvent en outre acquérir les compétences nécessaires pour une éventuelle mise à leur compte (facilitée par la taille limitée et la faible intensité en capital des entreprises artisanales), ce qui marque une certaine souplesse des positions sociales. Dès lors, comme le souligne C. Jaeger, historienne de l'artisanat :

« Au niveau du fonctionnement de l'entreprise, la présence de salariés ne constitue un critère capitaliste de l'unité de production que si l'employeur cesse d'être un producteur immédiat pour devenir le gestionnaire de son capital et si les salariés, perdant la maîtrise de leur procès de travail, sont assujettis au contrôle du rythme et de la régularité des opérations qu'ils effectuent. » (Jaeger, 1982, p. 115-116)

Ces remarques permettent de conclure à l'imperfection de la soumission du procès artisanal à la logique capitaliste, et ceci aussi bien au plan formel par l'unité économique de l'artisan et de ses moyens de production, qu'au plan réel par la maîtrise de savoir-faire qui garantit aux salariés de l'artisanat un contrôle sur le rythme de l'activité, limite la plus-value que l'employeur peut tirer de leur travail et ménage une certaine souplesse des positions sociales. Ce constat contribue lui-même à expliquer deux caractéristiques manifestement contre-intuitives de la production artisanale. D'une part, le fait que l'exploitation avérée d'une force de travail salariée n'y donne lieu à aucune accumulation systématique de la plus-value – qui devrait se traduire par la croissance des entreprises. D'autre part, le fait que la concurrence marchande entre les producteurs d'une même branche n'entraîne aucune transformation systématique des procès de travail – qui se traduirait par l'amélioration de la productivité du travail. Dès lors, la croissance comme l'intensité capitalistique des entreprises artisanales restent limitées – ces caractéristiques traduisant l'incapacité de l'organisation artisanale à engager et soutenir un mouvement d'accumulation capitaliste.

c. Le système marchand comme instance de synchronisation

Les branches qui restent durablement dominées par la production artisanale posent ainsi autant de limites au mouvement d'accumulation. L'expansion de l'accumulation suppose donc, et s'appuie sur, la soumission progressive de ces branches de production à la logique capitaliste – ce que nous entendrons ici sous le terme d'« industrialisation » de ces procès de production. Mais par quels mécanismes peut-on expliquer le passage d'une activité centrée sur le métier et n'impulsant aucune dynamique d'accumulation à une activité capitaliste, centrée sur l'objectif de valorisation du capital et s'exprimant dans la transformation des procès de travail et l'amélioration systématique de la productivité ? Aucune dynamique propre à l'activité artisanale ne suggère en effet un tel développement. Aussi, ce passage ne peut s'expliquer par maturation, évolution et mutation interne de l'activité : il résulte de contraintes externes. Plus précisément, l'industrialisation de ces branches d'activité s'explique par leur participation à un système des échanges dans lequel leur production se trouve confrontée à la production capitaliste.

Sous le mode de production capitaliste, la généralisation des rapports marchands entraîne la participation de branches dominées par des rapports de production hétérogènes au même système d'échanges marchands. Parmi ces rapports de production, seul le rapport de production capitaliste donne lieu à l'amélioration

constante et systématique de la productivité du travail. Or, au sein du système des échanges, ces différences dans les trajectoires d'évolution de la productivité provoquent un mouvement des prix relatifs qui pénalise les branches les moins performantes, suivant un mécanisme formalisé par W. Baumol dans son fameux « modèle de croissance déséquilibrée » (1967).

Le modèle de W. Baumol se présente de la manière suivante. On considère la répartition du travail (qui est l'unique facteur de production considéré dans le modèle) entre deux branches de production : une branche « progressive » dans laquelle la productivité du travail progresse régulièrement, l'autre « stagnante » dans laquelle la productivité ne progresse pas ou uniquement de manière sporadique. Sous l'hypothèse que les salaires augmentent au rythme de la productivité du secteur progressif, on aboutit pour l'essentiel à deux résultats. D'une part, sous l'effet d'une augmentation des salaires plus rapide que la productivité, les coûts unitaires progressent dans le secteur stagnant, tandis qu'ils restent constants dans le secteur progressif. D'autre part, en supposant une répartition constante de la production entre les deux secteurs, les améliorations de productivité dans le secteur progressif se traduisent par une réallocation du travail dans le secteur stagnant et par conséquent, par un ralentissement tendanciel des gains de productivité, aboutissant finalement à un taux de croissance asymptotiquement proche de zéro. Notons que ces résultats, obtenus sous l'hypothèse d'une augmentation homogène des salaires au rythme de la productivité du secteur progressif, restent valables pour toute augmentation des salaires dans le secteur stagnant qui y soit supérieure à la progression de la productivité.

Le modèle de croissance déséquilibrée de W. Baumol se prête à des interprétations contradictoires lorsqu'il s'agit d'en tirer des conclusions générales sur l'évolution du tissu productif. D'une part, les résultats d'ordre macroéconomique ont naturellement été invoqués à l'appui des théories de la tertiarisation des économies et de la stagnation séculaire (Bell, 1974; Gordon, 2016). Dans la mesure où les revenus, homogènes, progressent au rythme des prix, le modèle de croissance déséquilibrée ne suggère en effet aucun problème de bouclage (Bradford, 1969) : le modèle de W. Baumol permettrait ainsi de décrire la réorientation progressive de la consommation et de l'emploi vers les activités tertiaires, la fin de la société industrielle remplacée par une société des services et de loisirs, et l'inéluctable décroissance des gains de productivité¹⁵⁴. Ces conclusions supposent pourtant l'intégration au modèle d'une

¹⁵⁴ Il est courant d'invoquer la loi de Engels à l'appui du modèle de Baumol. Sur la base d'une analyse comparative de la structure des budgets des par classe sociale, la loi de Engels établit que la part du budget des ménages dédiés aux consommations alimentaires et manufacturières diminue à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie sociale, tandis que le budget destiné aux services et aux loisirs augmente. La loi de Engels traduirait ainsi dans la structure de la consommation l'effet identifié par le modèle de W. Baumol dans la structure de production. Différents travaux (Baudelot et al., 1982; Gershuny, 1978) ont toutefois remis cette interprétation en cause en montrant que la loi de Engels, élaborée pour une analyse de la stratification sociale des budgets familiaux, se prêtait mal à l'analyse

hypothèse complémentaire, restrictive et contre-intuitive, selon laquelle les variations de prix relatifs n'auraient d'effets ni sur l'offre (elles ne susciteraient l'apparition d'aucun substitut produit par le secteur progressif aux marchandises produites par le secteur stagnant), ni sur la demande (ce qui suppose une inélasticité parfaite de la demande au prix). C'est pourquoi le même modèle a également pu être invoqué, en excluant cette dernière hypothèse, pour soutenir des perspectives « néo-industrialistes ». La progression des coûts apparaît en effet comme un puissant facteur de dynamisation des branches stagnantes : sous l'hypothèse plus réaliste que la demande est élastique au prix, les marchandises issues du secteur stagnant se vendent en effet de moins en moins bien. La stagnation de la productivité se traduit alors comme un enjeu de solvabilité entraînant progressivement la disparition des branches stagnantes ou les confinant à une production de luxe : « *In the model of unbalanced productivity, there is a tendency for the outputs of the « non-progressive » sector whose demand are not highly inelastic to decline and perhaps, ultimately, to vanish* » (Baumol, 1967, p. 418). Le dernier résultat exposé par W. Baumol, à savoir le développement de l'amateurisme – avec l'exemple de la substitution du rasoir de sûreté aux services du barbier – est ainsi indissociable de la substitution de marchandises issues du secteur progressif aux marchandises et prestations issues du secteur stagnant – que ces activités stagnantes relèvent d'ailleurs de la transformation ou du service. La hausse des coûts du secteur stagnant entraîne alors, soit une réorganisation de ces activités qui permette d'accroître leur productivité, soit la substitution de marchandises issues du secteur progressif qui permette de répondre aux usages autrefois assurés par le secteur stagnant.

En envisageant les effets d'une différence d'évolution des rythmes de la productivité entre deux secteurs de production, le modèle de Baumol fournit une piste stimulante non seulement pour expliquer ce qui suscite la mutation industrielle des branches tertiaires, mais plus généralement, pour analyser les enjeux de l'articulation marchande entre des formes de production capitalistes et non-capitalistes, notamment l'artisanat ou le travail paysan¹⁵⁵. Le modèle de Baumol formalise en fait la manière dont le système de prix assure la synchronisation du tissu économique en lui imprimant, malgré des rapports de production hétérogènes, une tendance de développement unique et orientée : dès lors que les échanges marchands sont systématisés, l'amélioration de la productivité dans les branches capitalistes exerce une pression sur les branches qui ne le sont pas par l'intermédiaire des prix relatifs, et cette pression aboutit en définitive à la transformation progressive de l'ensemble

de leur évolution – les budgets de chaque classe sociale réagissant différemment à une augmentation des revenus.

¹⁵⁵ L'absence d'analyse systématique d'une telle articulation, dans *Le Capital*, a justifié certains débats ultérieurs (Tran, 2003, p. 181, tome 2), qui ont parfois conduit à identifier un surtravail produit par le système d'échange inégal dans la circulation, là où la variation des prix et la difficulté à dégager une plus-value du travail artisanal ou paysan s'expliqueraient davantage par une faible progression de la productivité (cf. *supra*, au chapitre 1, la note 49, présente dans ses grandes lignes les termes du débat sur le surtravail paysan).

du tissu productif – suivant un mouvement hétérogène, décalé entre les différentes branches, mais d’autant plus vif qu’est dynamique la progression de la productivité dans le secteur progressif, et qu’est étendue l’échelle de ce secteur dans la production sociale. C’est donc par la systématisation des échanges marchands que le rapport de production capitaliste imprime à l’ensemble des branches une trajectoire d’industrialisation, par laquelle elles finissent par se soumettre aux impératifs de l’accumulation capitaliste.

2. Le secteur de la restauration : un cas de transition

Ces propositions peuvent servir l’analyse de la trajectoire du secteur de la restauration, cas pratique qui souligne à la fois la « survivance » de pratiques artisanales et les difficultés économiques qui en découlent, jusqu’à susciter l’émergence de formes de production industrielles.

La restauration commerciale représente, en France, environ 500 000 emplois (en équivalent temps plein) pour 165 000 entreprises¹⁵⁶. Sa production contribue pourtant pour moins de 1% à la valeur ajoutée nationale. Intensif en travail, le secteur combine des formes de petite production artisanale, principalement dans la branche de la restauration traditionnelle, à des établissements rationalisés, plutôt localisés dans la branche de la restauration rapide. Dans cette seconde section, nous proposons d’abord de souligner les caractéristiques qui permettent d’analyser la restauration traditionnelle comme une branche dominée par des formes de production artisanales (Mériot, 2000), expliquant son faible dynamisme économique et technologique et les difficultés qui y sont associées. Nous revenons ensuite sur les deux dimensions du mouvement d’industrialisation, qui permettent d’envisager la transition de ce type de production à une production industrielle adéquate à l’accumulation de plus-value. Enfin, nous montrons que les mutations productives introduites par le modèle des *dark kitchens* peuvent être analysées, sous ces deux dimensions, comme des mutations qui rendent les procès de production de la restauration adéquats à la production et à l’accumulation de plus-value. Les mutations de ce secteur qui interviennent sous l’effet des plateformes de livraison apparaissent ainsi comme un cas pratique de mutation industrielle d’une branche artisanale, et comme la marque du rôle des plateformes de livraison dans la poursuite du mouvement d’accumulation.

¹⁵⁶ On se réfère ici au code NAF 561 de la nomenclature des activités qui comprend, outre les restaurants traditionnels et rapides (85% de la production pour ces deux sous-segments), les cafétérias et services de restauration mobile.

a. La production artisanale en restauration traditionnelle

Avec un chiffre d'affaires de plus de 30 milliards d'euros en 2019¹⁵⁷, la restauration traditionnelle domine le secteur de la restauration, dont elle assurait jusqu'en 2020 plus de 50% de la production en valeur. D'après les données de l'Ursaff analysée par D. Gaudin (2021), les restaurants traditionnels, qui représentaient 49% des établissements de la restauration au sens large en 2018, sont également le type d'établissement le plus courant dans le secteur, devant les établissements de restauration rapide (27%) et de restauration collective (7%). Au-delà de la segmentation administrative propre à l'INSEE, la littérature associe généralement la restauration traditionnelle à une certaine prévalence des pratiques artisanales, qui se donnent à voir aussi bien dans l'organisation concrète du procès de travail (Mériot, 2002) que dans le type de rationalité des acteurs de la branche (Alberola et al., 2021)¹⁵⁸. C'est donc en suivant les deux lignes de lecture suggérées dans la section précédente qu'il est possible d'analyser la soumission imparfaite de ces branches à la logique du capital : au niveau économique, à travers les objectifs que se fixe le dirigeant et dans son mode de gestion de l'entreprise, et au niveau technique, à travers l'organisation matérielle du procès de travail. Cette subordination imparfaite explique le faible dynamisme, tant économique que technologique, des entreprises de la restauration traditionnelle.

i. Au niveau économique

Au niveau économique, tout d'abord, le tissu de la restauration traditionnelle apparaît densément peuplé de petits établissements indépendants (Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, 2015), souvent dirigés par un professionnel doté d'une formation technique, installé à son compte et occupant une place centrale dans son

¹⁵⁷ Source : fiche sectorielle 2020 tirée de l'enquête Esane de l'INSEE :

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/6799634?sommaire=6799850> [consulté le 23/08/2023]

¹⁵⁸ Longtemps dépourvus de reconnaissance et de protection institutionnelle de leur activité, en particulier de l'immatriculation au répertoire des métiers, les cuisiniers peuvent désormais obtenir la reconnaissance du statut d'artisan et être immatriculés au registre national des entreprises (anciennement répertoire des métiers) depuis le décret n°2017-978 du 10 mai 2017. Ce statut est accessible aux chefs d'entreprises de moins de 11 salariés, titulaires d'un titre équivalent au CAP et d'au moins trois ans d'expérience, qui prennent part eux-mêmes à la production. Celle-ci doit être réalisée sur place, à partir de produits bruts, frais ou traditionnels. Le statut reprend ainsi le modèle du dirigeant-producteur animant un cycle de production complet. Autour de ce statut existent d'autres modalités de reconnaissance de la production « artisanale » : un logo à l'usage assez souple, le « fait maison », qui permet d'identifier sur une carte les plats intégralement transformés sur place à partir de produits bruts ; et un titre plus restrictif, celui de « maître restaurateur », décerné par l'Etat aux professionnels de la restauration qui se plient non seulement aux exigences de la production artisanale mais dispensent également un service de haute qualité en salle, impliquant notamment un personnel de service qualifié (entre 3300 et 3800 professionnels seraient titulaires du titre, respectivement d'après le ministère et l'association des maîtres restaurateurs). Ces dispositifs délimitent ainsi les contours d'une production « véritablement » artisanale – excluant le recours aux produits d'assemblages et impliquant une réelle maîtrise des gestes professionnels. Sur ces dispositifs, voir les liens suivants : <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/commerce-et-artisanat/la-filiere-restauration> ; <https://www.maitresrestaurateurs.fr/> [consultés le 23/08/2023]

entreprise (Gaudin, 2021)¹⁵⁹. La perpétuation de l'entreprise *en tant qu'elle est le support du travail indépendant de l'artisan* apparaît alors comme un ressort essentiel de l'activité économique. Dans ces entreprises, l'activité courante, orientée par un objectif de conservation plutôt que de croissance, est principalement organisée autour de la pratique du métier, avec une gestion relativement détachée des indicateurs économiques : « *Les dirigeants [des entreprises indépendantes traditionnelles] sont en réalité de bons professionnels, de bons cuisiniers, de bons restaurateurs ou hôteliers, mais ils n'ont pas été formés à la gestion d'entreprise, à la comptabilité ou à la stratégie* » (Alberola et al., 2021). Bien souvent, faute d'appétence ou de compétences en la matière¹⁶⁰, l'analyse économique et stratégique est en fait simplement déléguée au comptable¹⁶¹. Les relations professionnelles restent également peu formalisées et davantage structurées par la référence à une forte identité professionnelle et par des rapports de proximité entre patrons et salariés¹⁶². Les salariés de la restauration traditionnelle préservent généralement une autonomie plus importante que dans les autres formes de restauration, comme en restauration rapide ou collective (Gaudin, 2021). De nombreux restaurants traditionnels présentent ainsi les traits de l'entreprise « traditionnelle », répondant à l'aspiration du dirigeant pour la pratique indépendante de son métier et la volonté de « rester son propre patron » – suivant la typologie des TPE proposée par E. Bentabet et al. (1999), et reprise par E. Alberola et al. dans le cas de la restauration (2021).

Dans notre enquête, ces traits de gestion artisanale (en particulier la faible focalisation sur les indicateurs économiques et l'objectif de conservation de l'échelle de l'activité) se manifestent clairement dans la manière dont nos interlocuteurs de la restauration traditionnelle envisagent leur rapport aux plateformes de livraison – qui contraste nettement avec le rapport que les restaurateurs rapides entretiennent eux-mêmes

¹⁵⁹ D. Gaudin relève ainsi que le travail du dirigeant, soit en cuisine soit en salle, a été observé dans toutes les entreprises de son panel d'observation, soit huit entreprises. D'après ses observations, les patrons de restaurants consacraient en moyenne 9h45, sur 13h de travail total quotidien, à des tâches liées à leur métier de serveur ou cuisinier, contre 1h30 dévolues aux tâches administratives et 30 minutes aux tâches commerciales (Gaudin, 2021, p. 170).

¹⁶⁰ La lecture et l'interprétation d'un compte de résultats n'intègrent le référentiel de formation aux métiers de la cuisine qu'au niveau du BTS (Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, 2015).

¹⁶¹ Nos échanges ont pu illustrer la marginalisation des indicateurs économiques dans la gestion courante de l'entreprise, comme par exemple avec une de nos interlocutrices qui admettait ne pas prendre véritablement la mesure des effets de la livraison sur son chiffre d'affaires ni sur ses marges, après six mois de partenariat : « *j'attends de voir avec mon comptable, car j'ai besoin d'être guidée comme ça, au début quand on commence quelque chose, on ne sait pas. (...) eux [les comptables] ils ont tout, ils ont les machines, ils font les calculs... Moi je suis très mauvaise pour ça en fait.* » (Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020). Un exemple concret de la persistance de pratiques centrées sur le métier au mépris de la gestion commerciale est également donné par un rapport commandité par la FAFIH (Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, 2015), qui relève la persistance marginale, parmi les chefs-gérants, de pratiques consistant à déterminer la carte en fonction des spécialités que le restaurateur apprécie de travailler – plutôt que de celles qui seraient davantage susceptibles de plaire, de se vendre ou de générer une marge économique supérieure.

¹⁶² Sur ce point, S-A. Mériot (2002) rappelle que l'hôtellerie-restauration restait, jusqu'en 1997, la seule grande branche d'activité (de plus de 500 000 salariés) à être dépourvue de convention collective – tandis qu'elles avaient été adoptées par les chaînes hôtelières et de restauration dès les années 1970.

avec les plateformes, comme nous avons déjà eu l’occasion de le souligner. En effet, les restaurateurs rapides mettent la livraison au service de la croissance de leur activité et développent une approche très pragmatique des plateformes, qu’ils considèrent comme des « partenaires » (« *on est super contents du partenariat, c’est un partenaire puissant. On dira ce qu’on voudra sur le modèle social, et je dirais que je comprends, mais que c’est pas mon problème de savoir quelle relation lie un entrepreneur indépendant à celui qui me fournit un service que j’ai acheté* »¹⁶³). Au contraire, les restaurateurs traditionnels mobilisent la livraison dans un objectif de préservation des équilibres économiques du restaurant, mais pas comme un levier de croissance (dont un des effets serait d’éloigner le restaurateur de son domaine de compétence, la cuisine ou le service, pour le confiner aux dimensions plus gestionnaires). Aussi les restaurateurs traditionnels n’expriment-ils aucune volonté de développer ce pan d’activité : « *Notre métier c’est de travailler dans un restaurant, c’est ce qu’on aime faire quoi.* »¹⁶⁴ Ou encore : « *C’est pas le but d’ouvrir un restaurant pour faire de la livraison quoi. Le but de faire un lieu joli, tout ça, c’est de faire du service, de courir de gauche à droite, de faire plaisir au client, c’est d’avoir du contact humain quoi* »¹⁶⁵. Ils manifestent bien plus fréquemment une distance critique à l’égard des plateformes, qu’ils associent à des valeurs opposées à celles qu’ils rattachent à leur propre pratique professionnelle : dissolution du tissu social, standardisation culinaire, abus des « gros » profitant indûment du travail des « petits » (« *moi bosser avec ces boîtes, ça m’a toujours posé un problème éthique* »¹⁶⁶ ; « *on sent que c’est un service un peu américain, je ne sais pas comment expliquer. (...) Je préférerais un service local, avec des gens qui sont mieux payés.* »¹⁶⁷). De fait, les restaurateurs traditionnels tendent à abandonner la livraison dès qu’une dimension « existentielle » de leur activité semble menacée par la livraison, que ce soit l’organisation habituelle de leur service, le confort des clients à table gênés par le ballet des coursiers, ou la qualité de la nourriture livrée à domicile et éventuellement affectée par le transport. Les deux restaurateurs traditionnels rencontrés, et qui ont abandonné le partenariat, l’ont justifié notamment par la complexification du service, la perte de qualité pendant la livraison, avec des inconvénients (notamment en termes d’image du restaurant) qui n’étaient pas compensés par le gain économique associé à la livraison.

Ronan¹⁶⁸, un parcours artisanal dans la restauration

L’activité de Ronan, basée sur une cuisine raffinée et inventive, est évocatrice d’une logique dans laquelle la reconnaissance de la qualité du travail, par les consommateurs et par les

¹⁶³ Restaurateur depuis deux ans sur les plateformes, Quimper – entretien réalisé en janvier 2021.

¹⁶⁴ Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

¹⁶⁵ Restaurateur depuis quatre ans et demi sur les plateformes, Paris – entretien réalisé en décembre 2020.

¹⁶⁶ Restaurateur sur les plateformes en 2016 avant abandon du dispositif, Paris – entretien réalisé en novembre 2020

¹⁶⁷ Restauratrice depuis six mois sur la plateforme, Quimper – entretien réalisé en décembre 2020

¹⁶⁸ Les prénoms employés dans ce chapitre ont été changés.

pairs, prime sur la logique d'expansion économique. Cuisinier de formation, évoluant dans un milieu marqué par la bistronomie, Ronan est patron d'une petite pizzeria parisienne (l'établissement fait 26m²) dans laquelle il me reçoit chaleureusement. L'établissement, ouvert depuis quatre ans et demi, emploie actuellement trois salariés à temps plein et fonctionne bien. Ronan est pleinement impliqué dans l'activité du restaurant, dans lequel il assure aussi bien la conception des recettes, les rapports avec les fournisseurs, que la préparation des pizzas et le service à table. Les pizzas à la carte sont entièrement produites à partir de produits non-transformés : une farine spécialement importée d'Italie et des ingrédients frais qui varient suivant la saison, les arrivages et l'inspiration. L'ouverture du restaurant quelques années plus tôt a coïncidé avec l'émergence des premières plateformes à Paris. Sollicité par plusieurs d'entre elles, dont certaines lui proposaient des conditions très avantageuses (jusqu'à l'exonération de commissions pendant les premières semaines d'activité), Ronan entre en partenariat avec Foodora en espérant se faire connaître d'une clientèle de quartier : « *Quand tu démarres une affaire, c'est aussi une visibilité en plus d'être sur ces plateformes* » Pourtant, après quelques mois d'activité, il fait machine arrière : les retards répétés dans l'arrivée des livreurs qui complexifient l'organisation en cuisine (obligeant parfois à jeter le produit refroidi), un drain d'activité finalement limité, la perspective d'un relèvement des commissions, et le sentiment que la livraison « *ne rendait pas une présentation de [leur] travail à la hauteur de ce qu'[ils] se fixaient* » finissent par avoir raison du partenariat. En outre, à l'image d'autres restaurateurs que nous avons rencontrés, Ronan associe certaines valeurs à la pratique de son métier – la reconnaissance du travail réalisé, la promotion des produits sains, la défense d'une économie de proximité – qu'il estime menacées par les plateformes. Celles-ci sont perçues comme des entreprises rémunérant mal leurs travailleurs, refusant de payer leurs impôts en France (« *Moi je refuse absolument de commander sur Amazon, de me faire livrer quoi que ce soit en bouffé, parce que la politique de ces sociétés-là ne me convient pas.* »), incitant à une consommation paresseuse et à l'absence de curiosité gustative (« *Tu vois, je trouve que les gens vont quand même toujours vers la facilité dans la consommation, et moi je pense que c'est aussi en train de changer, tout ce système de livraison, de changer les habitudes des consommateurs... ça j'en suis à peu près persuadé.* »). Ronan cultive ainsi un rapport très distancé aux plateformes. De fait, alors que notre entretien se déroule dans le contexte de mesures de couvre-feu sanitaire qui restreignent encore largement son activité, Ronan a décidé de ne pas reprendre d'activité en livraison avec les plateformes. La pizzeria est ouverte, mais fonctionne à un rythme réduit, uniquement avec les commandes que des habitués réalisent par téléphone et viennent eux-mêmes récupérer : les trois salariés sont placés en chômage partiel et ne travaillent qu'à 25% de leur quotité horaire. Le cas de Ronan apparaît comme un exemple d'activité articulée autour des principes du métier et d'un régime de valeurs associées (proximité, curiosité culinaire, sens de l'effort, juste rétribution du travail) : la qualité des produits et la perception des conséquences sociales de l'activité priment sur la stricte rentabilité économique – et déterminent, dans ce cas, un rapport très critique à la livraison.

Ces entreprises structurées autour de la pratique du métier opposent deux facteurs de blocage à l'amorçage d'une trajectoire d'accumulation. Le premier facteur concerne l'orientation des investissements : dans ce cas de figure, l'investissement dans la branche n'est pas déterminé par une espérance de retour financier, mais

dépend essentiellement des qualifications professionnelles de l'artisan – de sorte que le taux de profit ne peut jouer son rôle de direction et de régulation des investissements. La faiblesse du retour sur investissement suffit d'autant moins à décourager les installations que l'échec ou la réussite d'une entreprise semblent dépendre des qualités propres de l'artisan et des dimensions artistiques de sa cuisine¹⁶⁹. Le taux de défaillance des entreprises de la restauration est d'ailleurs élevé : 80% des nouvelles entreprises du secteur auraient une durée de vie inférieure à cinq ans (Bessot Ballot & Le Meur, 2021). Le second facteur dépend de l'exercice productif lui-même : la plus-value générée dans l'entreprise, outre qu'elle s'avère la plupart du temps insuffisante, ne fait pas l'objet d'une accumulation systématique – l'objectif de l'artisan n'étant généralement pas de faire croître son entreprise à tout prix, ce qui aurait pour effet de l'éloigner de son domaine de compétences. On peut ainsi noter que l'absence de croissance des entreprises apparaît comme une caractéristique, non pas accidentelle, mais généralisée dans le tissu productif de la restauration traditionnelle : les TPE qui représentent la même part des unités de production en restauration traditionnelle et rapide (respectivement 92 et 93%) captent ici 60% de la valeur ajoutée de leur branche, contre 37% là (Robin & Picard, 2015) – soulignant la polarisation du tissu productif de la restauration rapide par de grandes entreprises, tandis que celui de la restauration traditionnelle reste peuplé de manière plus homogène par de petites entreprises¹⁷⁰. Sous ces deux aspects – investissement déterminé par les qualifications plutôt que par les retours économiques, absence d'accumulation systématique – on peut noter l'inadéquation de ces procès de travail artisanaux pour engager et soutenir une trajectoire d'accumulation.

ii. Au niveau technique

Parce qu'il n'adopte pas le référentiel de l'accumulation et ne recherche pas la maximisation de ses rendements, mais reste orienté par la pratique indépendante du métier, l'entrepreneur-artisan n'engage pas de transformation structurelle de l'organisation de la production.

Dans la restauration traditionnelle, la virtuosité personnelle du cuisinier apparaît comme une dimension centrale de l'activité, au point qu'on peut la considérer comme le principal facteur de production d'un restaurant. Le procès de production repose idéalement sur l'usage de matières premières non-transformées et sur une main d'œuvre qualifiée, de sorte que l'intensité en travail apparaît comme un critère de reconnaissance de l'activité artisanale : de fait, les matières premières représentent généralement une fraction plus limitée du chiffre d'affaires d'un restaurant

¹⁶⁹ Ainsi, comme le note S-A. Mériot (2002, p.165) : « Dans d'autres secteurs comme le bâtiment, la demande d'orientation [des jeunes] fluctue selon l'état du marché du travail. En réalité, dans le secteur de l'alimentation en particulier (dont l'hôtellerie-restauration), l'idéal artisanal ou la facilité d'une installation à son compte apparaissent en mesure de contrecarrer les tendances du marché : l'image de la gastronomie française est perçue comme un débouché illimité pour les vocations artistiques. »

¹⁷⁰ La structure de ce tissu productif peut également être comparée à celle du tissu industriel national, au sein duquel 65,5% de TPE ne captent que 12,8% du chiffre d'affaires national (Bacheré, 2015).

traditionnel que d'un restaurant rapide (le « coefficient 4 » appliqué aux matières premières pour fixer les prix en restauration traditionnelle devient un « coefficient 3 » en restauration rapide), tandis que les frais de main d'œuvre en forment une fraction plus importante (jusqu'à 45%, contre autour de 30% en restauration rapide). Encore que ces indicateurs de mesure ne permettent de saisir qu'imparfaitement le poids du « travail vivant » dans la restauration traditionnelle, compte-tenu de la prévalence du travail non-déclaré (cf. *infra*, sous-section suivante) et de l'investissement du chef d'entreprise dans son exploitation. Dans l'ensemble, le restaurant réalise donc sur place un nombre important d'opérations de transformation qui supposent polyvalence et technicité de la part des cuisiniers. S'il est vrai que cette dimension est menacée par la progression de la cuisine d'assemblage (Mériot, 2002; Poulain, 1992), on peut noter que sa progression en restauration traditionnelle résulte davantage de pressions économiques (dont nous parlerons plus loin) que d'une stratégie proactive visant à limiter les coûts pour optimiser les rendements. De manière générale, le procès de travail reste donc techniquement fondé sur l'indépendance du producteur, la maîtrise d'un métier et le contrôle de l'intégralité du cycle de production.

La centralité du métier a des conséquences nettes sur la trajectoire « technologique » des restaurants. Outre qu'elle fonde une forte identité professionnelle qui encourage un certain conservatisme dans les techniques et les méthodes de travail¹⁷¹, cette centralité est aussi à l'origine de formes de concurrence qui garantissent son maintien et découragent les transformations productives : ainsi, la concurrence entre restaurants traditionnels porte principalement sur les dimensions « hors-prix » de la prestation, associées aux savoir-faire du cuisinier et au professionnalisme du personnel de service : qualité des plats, originalité des prestations, qualité d'accueil, cadre du restaurant – dans une logique qui contraste avec la concurrence par les prix qui prévaut dans la restauration rapide (Dallery et al., 2009). Dès lors que ces premières dimensions dominent, la concurrence entre producteurs échoue à stimuler la transformation des procès de travail, qui permettrait d'abaisser la valeur des produits, mais renforce au contraire le rôle des savoir-faire et la centralité du métier.

Les entreprises de la restauration traditionnelle qui répondent à ces principes artisanaux de gestion de l'entreprise et d'organisation du travail se retrouvent donc imparfaitement soumises à la logique capitaliste et ceci, aux plans formel et réel identifiés plus haut. Leur inadaptation à l'objectif d'accumulation de la plus-value se manifeste dans l'absence de croissance des entreprises comme dans la productivité

¹⁷¹ Ceci, dès les filières de formation, comme le décrit S-A. Mériot (2002, p. 154) : « *Certains enseignants s'attachent donc encore davantage à forger chez leurs élèves un idéal artistique désincarné, plutôt que de les préparer à satisfaire une demande sociale consistant le plus souvent à apporter une réponse rapide et économique à la clientèle.* »

stagnante de la branche, à l'origine des difficultés économiques qu'elles rencontrent sur longue-période et qui encouragent la transition industrielle de la branche.

iii. Le mouvement des prix relatifs sur longue période et les difficultés de la restauration traditionnelle

Dans la branche de la restauration, la faible progression de la productivité s'exprime, conformément au modèle de Baumol, par une progression des prix relatifs de la branche : depuis les années 1960, F. Djellal et J. Gadrey (2002) ont noté une augmentation des prix relatifs de la restauration commerciale en moyenne 1,1% plus rapide que celle des prix à la consommation courante¹⁷². De fait, comme le note le cabinet Eurogroup consulting (2012) : « *en tant qu'activité de service, la restauration est fortement consommatrice de main d'œuvre. Elle subit donc plus fortement que d'autres secteurs les relèvements du SMIC.* » D'après ce cabinet, les prix en restauration auraient ainsi été multipliés par 17 entre 1960 et 2005 – soit une augmentation deux fois plus rapide que l'indice général des prix¹⁷³. Quoique notable, cette évolution ne fournit pourtant qu'une mesure partielle des effets du faible dynamisme productif de la branche. Alors que dans le modèle de croissance déséquilibrée, les évolutions de la productivité se répercutent directement sur le niveau des prix, dans la réalité, le taux de marge des entreprises et le niveau relatif des salaires de la branche sont susceptibles d'absorber en partie les effets de la stagnation productive et d'en limiter l'expression par les prix. Or, la prise en compte de ces deux dimensions renforce le caractère dramatique de la situation de la restauration. Les salaires du secteur de la restauration, d'abord, sont notoirement faibles. Le salaire médian de la catégorie des « employés et agents de maîtrise de l'hôtellerie-restauration » (qui pour 60 à 65% d'entre eux sont des serveurs de cafés-restaurants), n'est que de 1400€ net pour un temps complet, alors que 72% de ces salariés travaillent le samedi, 55% le dimanche et 19% de nuit. Le salaire médian des cuisiniers, qui sont des salariés qualifiés d'un métier par ailleurs réputé « en tension » (Forté & Monchatre, 2013), est à peine plus élevé : 1500€ net pour un temps plein¹⁷⁴. De manière générale, les entreprises de l'hébergement-restauration rémunèrent davantage leurs salariés au SMIC : seules 32% d'entre elles ne compteraient aucun salarié rémunéré au SMIC, contre 60% dans les autres secteurs (Naouas et al., 2016). Or, il est probable que les entreprises artisanales soient surreprésentées parmi ces dernières puisque, comme l'ont respectivement relevé S-A. Mériot (2002) et E. Alberola et al. (2021), les rémunérations pratiquées dans les structures artisanales apparaissent inférieures à celles pratiquées dans les chaînes de restauration, d'hôtellerie ou dans les cantines.

¹⁷² Ils estiment toutefois qu'une partie de l'écart (jusqu'à 0,3 points) pourrait s'expliquer par des biais statistiques, notamment une sous-estimation de l'effet qualité.

¹⁷³ D'après ce même cabinet de conseil, les prix en restauration traditionnelle seraient aujourd'hui trois fois plus élevés qu'en restauration rapide, qui peut s'assimiler au segment « industrialisé » de la restauration.

¹⁷⁴ Données tirées du Portail statistique des métiers de la Dares : <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/portraits-statistiques-des-metiers> [consulté le 04/09/2023]

L'importance du travail dissimulé dans la branche (sous forme d'emploi au noir ou de travail au gris, situation dans laquelle l'absence de déclaration ne concerne qu'une partie des heures de travail) contribue encore à abaisser le niveau des salaires par le contournement des éléments de « salaire indirect » – les cotisations sociales : lors d'une campagne de contrôles aléatoires réalisées par les Urssaf en 2017, 6,7% des travailleurs de la restauration contrôlés se trouvaient en situation de dissimulation totale d'activité – contre 2% tous secteurs confondus (Conseil d'Orientation pour l'Emploi, 2019, p. 61). Dans l'ensemble, le travail des salariés de la restauration, qu'il soit déclaré ou dissimulé, est donc mal payé. Or, paradoxalement, la faiblesse des rémunérations ne se reflète pas dans des profits élevés pour les entreprises – du moins, pour ce qui concerne le versant artisanal de l'activité. En retraçant le développement des entreprises de la restauration traditionnelle entre 2000 et 2007, B. Mordier (2010) relève que 61% des établissements existants en 2000 ont disparu en 2007, et ce taux monte à 70% pour les établissements sans salariés. La faiblesse des salaires ne s'explique donc pas par les profits des entreprises, plutôt médiocres, mais par des difficultés structurelles associées à la stagnation productive de la branche.

Ces difficultés s'expriment nonobstant un important soutien des politiques publiques. La branche de la restauration a en effet concentré des efforts importants, notamment *via* les politiques publiques mises en œuvre sous la thématique de « l'enrichissement de la croissance en emplois ». Rappelons que les politiques d'enrichissement de la croissance en emploi – dont les thématiques et les enjeux sont synthétisés d'une manière exemplaire dans le rapport de P. Cahuc et M. Debonneuil commandé par le Conseil d'analyse économique (2004) – cherchaient à adosser la croissance à l'augmentation du nombre d'emplois plutôt qu'à celle des gains de productivité. Concrètement, cet objectif s'est principalement appuyé sur des mesures d'abaissement du coût du travail qui ciblaient essentiellement le travail peu coûteux et peu qualifié – comme la réduction générale des cotisations patronales (« dispositif Fillon ») qui s'applique aux salaires inférieurs à 1,6 SMIC¹⁷⁵ ou le dispositif « zéro charges » qui permettait (jusqu'en 2010) aux TPE d'être totalement exonérées de cotisations pour les salariés rémunérés au SMIC. Les politiques « d'enrichissement de la croissance en emplois » se sont également appuyées sur des mesures légales et des aides financières destinées à renforcer le secteur des services marchands aux particuliers, perçu comme un gisement d'emplois sous-exploité. Au cours de cette période, le secteur de la restauration – qui employait plus de 3% de la population active dans les années 2000 – fut tout particulièrement scruté par les analystes, qui

¹⁷⁵ Cette mesure répondait ainsi aux préconisations économiques formulées dans le rapport Cahuc-Debonneuil (2004, p. 9) : « *Le coût du travail peu qualifié doit donc être réduit. Cette réduction peut s'effectuer par des allègements de charges étroitement ciblées sur les bas salaires. C'est une condition nécessaire pour insérer dans l'emploi les populations dont l'insertion sur le marché du travail est la plus difficile : les jeunes, les femmes, les immigrés et les personnes peu qualifiées.* » Gazier et Petit (2019) ont estimé à un total de 104 milliards d'euros, en 2014, les sommes en jeu dans ces politiques de l'emploi – le seul dispositif Fillon ayant représenté, en 2015, 21 milliards d'euros.

croyaient y repérer un « déficit d'emploi » par comparaison avec la restauration américaine (Cahuc & Debonneuil, 2004 ; pour une critique de la comparaison entre le secteur de la restauration en France et aux États-Unis, voir Jany-Catrice, 2000). C'est dans ce contexte qu'ont été discutées les premières mesures de réduction de la TVA pour la restauration (Gadrey, 2002), mises en œuvre en 2009 avec le passage au taux réduit de 5,5% de TVA (désormais redressé à 10%). Pour la première année de mise en œuvre du dispositif, en 2010, le coût de cette mesure avait été estimé à 3 milliards d'euros de manque à gagner pour les finances publiques. Extrêmement coûteux, ces dispositifs n'ont évidemment pu aboutir ni à des améliorations significatives des conditions d'emploi et de travail pour les salariés de la branche, ni à un redressement durable des marges des entreprises, ni à entraver finalement la hausse des prix pour le consommateur.

Car les difficultés qui se manifestent dans la hausse progressive des prix relatifs de la restauration traditionnelle sont bien d'ordre structurel. Et elles finissent par provoquer un appel d'air pour la substitution de marchandises industrielles à cette production artisanale. Dès le début des années 90, J-P. Poulain (1992, p. 59) pouvait écrire : « *L'organisation traditionnelle d'un restaurant aura du mal à tenir à l'analyse économique dans les secteurs où la dimension artistique et créative de la cuisine est réduite (alimentation quotidienne, restauration collective). La production de masse de produits intermédiaires ou finis est, à terme, inéluctable* ». La hausse des prix, liée à la hausse des salaires, renforce en effet la rentabilité et la compétitivité des produits issus de procédures industrielles qui, par la rationalisation des méthodes de production et la mobilisation de produits pré-transformés, économisent le travail en lui substituant des marchandises dont les temps de production sont compressibles. Parallèlement, la hausse des prix encourage aussi un report de la demande sur des solutions capables de répondre à des usages similaires à moindre coût. Ces solutions industrielles ont adopté différentes formes : progression de la cuisine d'assemblage (Poulain, 1992), développement des offres de snacking par les enseignes de commerce alimentaire (Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, 2015), concentration de la restauration collective par des grands groupes (Dondeyne, 2016), et bien sûr développement de la restauration rapide qui importe dans le secteur les méthodes de production à la chaîne (Ariès, 1999; Cartron, 2015). La dynamique de la restauration rapide apparaît ainsi comme un des meilleurs marqueurs de cette mutation : entre 2008 et 2013, le nombre d'établissements de restauration rapide a augmenté de 35%, contre moins de 10% pour les restaurants traditionnels (Cabinet Ambroise Bouteille et Associés, 2015, p. 82). Et, au cours des seules dix dernières années, en France, le chiffre d'affaires de la restauration rapide a quasiment doublé : il serait passé de 12,2 à 23,4 milliards d'euros entre 2012 et 2022¹⁷⁶. Dès lors, si la restauration traditionnelle parvient

¹⁷⁶ Cette progression est déduite des chiffres fournis par l'INSEE pour l'année 2012 (Robin & Picard, 2015) et du chiffre d'affaires de l'année 2022 fourni par une étude du cabinet CHD Expert-Datassensial, citée dans : <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/franchise/0703755285728-restauration-rapide-les-franchises-resistent-bien-a-l-inflation-351628.php> [consulté le 08/09/2023]

encore à maintenir ses ventes en valeur, l'extension du marché se fait désormais sans elle – avec la perspective d'une marginalisation progressive de la restauration artisanale au sein du tissu de la restauration.

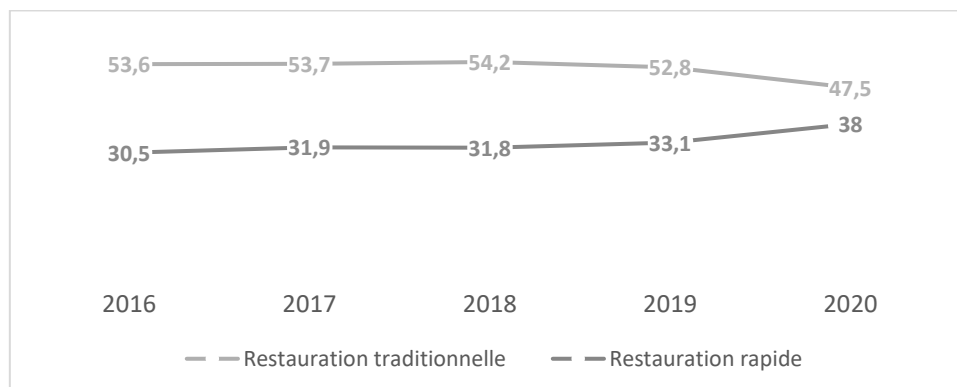


Figure 18. Part de la restauration traditionnelle et de la restauration rapide dans le chiffre d'affaires de la restauration (secteur 561). Source : fiches sectorielles Esane produites par l'INSEE (fiche 2017 pour les données 2016 et 2017, fiche 2018 pour les données 2018, fiche 2020 pour les données 2019 et 2020)

A leur manière, les *dark kitchens*¹⁷⁷ vont s'inscrire dans ce mouvement d'ensemble de transformation du secteur de la restauration, en prolongeant ses tendances à l'industrialisation et à la marginalisation de la production artisanale.

b. Le mouvement d'industrialisation

La production proprement capitaliste, adéquate à l'accumulation de plus-value, suppose une rupture entre le producteur et ses moyens de production – auxquelles l'organisation artisanale le soude « comme l'escargot à sa coquille ». Comme nous l'avons souligné dans la première section de ce chapitre, ce processus passe simultanément par la perte de la propriété du producteur sur son outil de travail et par la marginalisation des savoir-faire professionnels dans la production. La rupture de la relation de propriété apparaît en effet comme une condition pour qu'à l'objectif de conservation de l'activité du producteur puisse se substituer l'objectif de valorisation du capital de l'entrepreneur, tandis que la rupture avec les principes du métier permet la transformation des méthodes de travail et le renforcement du contrôle et de la discipline capitaliste sur la force de travail. Par mouvement d'industrialisation, on entend donc les transformations de l'organisation des entreprises qui réalisent cette double-séparation.

i. La subsomption formelle

L'industrialisation d'un procès de travail suppose, en premier lieu, une conversion de la rationalité entrepreneuriale : désormais, c'est la valorisation du capital engagé qui doit déterminer l'ensemble de la gestion d'entreprise, de sorte que l'accumulation de plus-value ne soit plus seulement une condition de perpétuation de l'activité mais

¹⁷⁷ Rappelons qu'elles ne font pas l'objet d'une segmentation distincte de la restauration rapide au sein de la nomenclature des activités.

l'objectif même de la production. Ainsi : « *le procès de travail devient simple moyen de valorisation et d'auto-valorisation du capital, simple moyen de production de la plus-value : non seulement il est subordonné au capital, mais c'est son procès à lui.* » (Marx, 1971, p. 191)

Ce changement de logique impose une distinction entre la fonction d'entrepreneur et la fonction de producteur qui, idéalement, s'incarnent désormais dans des personnalités distinctes : à l'entrepreneur échoit la propriété et la gestion des moyens de production et au producteur, la mise en œuvre des moyens de travail devenues propriété d'autrui. Cette distinction conditionne en effet la capacité de l'entrepreneur à se comporter en investisseur et à considérer son capital, non comme le support de sa propre activité, mais comme une valeur destinée à produire une valeur accrue. L'affirmation de la fonction de l'entrepreneur entraîne deux conséquences pour la gestion de son capital. En premier lieu, dès lors que l'entrepreneur cesse d'être un producteur, le choix de la sphère d'investissement n'est plus conditionné par ses propres qualifications techniques et devient effectivement dirigé par ses espérances de gains : la séparation de l'entrepreneur et du producteur apparaît ainsi comme une condition de la mobilité du capital entre les branches d'activité. En second lieu, la croissance de l'entreprise cesse de se présenter, comme à l'artisan, comme un obstacle à la pratique indépendante du métier ; elle devient au contraire un objectif en soi, et forme d'ailleurs une condition de la spécialisation de l'entrepreneur dans des tâches de gestion improductives. Sur la base de cette distinction entre les fonctions de l'entrepreneur et du producteur, les moyens de production se mettent à revêtir les attributs du capital : un support de l'extraction et de l'accumulation du surtravail d'autrui¹⁷⁸.

Cette séparation, pour avoir lieu, suppose que le procès de production dégage une plus-value suffisante d'une part, pour couvrir les revenus d'un entrepreneur désormais improductif¹⁷⁹, d'autre part pour que son accumulation, son réinvestissement, puisse être systématisé et ainsi alimenter un processus

¹⁷⁸ Notons que la littérature empirique portant sur les TPE rend effectivement compte de cette distinction entre une rationalité entrepreneuriale centrée sur l'exercice indépendant du métier, à une rationalité qui se donne pour objectif l'accumulation et la croissance de l'entreprise. Citons notamment la typologie de C. Mazaud (2013), basée sur un travail de thèse consacré à l'artisanat contemporain, qui s'organise autour d'une polarité entre l'homme de métier traditionnel, détenteur d'un savoir-faire de métier et investi dans sa production, et le chef d'entreprise, titulaire de compétences commerciales et qui se consacre essentiellement à la gestion de son entreprise. Citons également celle de E. Bentabet et al. (1999), établie dans le cadre d'une enquête sur la formation et la gestion du personnel dans les TPE, qui mobilise une grille conventionnaliste et distingue les TPE traditionnelles fonctionnant sur un modèle artisanal, des TPE managériales intégrées à des groupes commerciaux et gérées suivant des principes managériaux, avec une forme intermédiaire entre ces deux types d'entreprises, les TPE entrepreneuriales, rompant avec la logique traditionnelle et orientées vers une amélioration de la rationalisation, tout en préservant l'indépendance de l'entreprise.

¹⁷⁹ Dans son ouvrage sur l'artisanat, C. Mazaud (2013, p. 148) produit un extrait d'entretien avec un artisan garagiste, particulièrement éloquent. Cet artisan évoque la reprise de son activité par son fils, qui n'est pas un professionnel, ce qui le contraint à envisager d'embaucher : « *comme il n'est pas de la profession, il ne lui faut pas une boîte de deux ou trois salariés. Il lui fallait au moins dix salariés parce qu'il ne rapporte rien.* »

d'accumulation¹⁸⁰. Ceci suppose alors de pouvoir « collectionner » un nombre de journées de travail suffisant pour que la quantité totale de plus-value réalise ces deux conditions :

« ...une somme de valeur ou d'argent, pour se transformer en capital, [doit] atteindre une certaine grandeur minima, permettant à son possesseur d'exploiter assez d'ouvriers pour pouvoir se décharger sur eux du travail manuel. Sans cette condition, le maître de corporation et le petit patron n'eussent pu être remplacés par le capitaliste, et la production même n'eût pu revêtir le caractère formel de production capitaliste. » (Marx, 1965, p. 869)

La plus-value est ici « absolue » dans la mesure où elle dépend d'une mutation essentiellement quantitative : l'extension globale du temps de travail, en l'occurrence par l'embauche d'un plus grand nombre de salariés. L'élargissement de l'échelle de production forme ainsi non seulement un résultat, mais aussi la première condition de l'industrialisation du procès de travail, dans la mesure où elle conditionne l'affirmation de la fonction entrepreneuriale et la possibilité de rompre l'unité entre le producteur et ses moyens de production : « *La production capitaliste ne commence en fait à s'établir que là où un seul maître exploite beaucoup de salariés à la fois* » (Marx, 1965, p. 859). La production matérielle devient à ces conditions un simple support du procès de valorisation, dont l'objectif est la conservation et l'accroissement du capital investi par l'entrepreneur.

ii. La subsomption réelle

Cette transformation de la rationalité entrepreneuriale se matérialise par des transformations techniques qui permettent de conformer le procès de travail à l'objectif de valorisation du capital.

La transformation capitaliste du procès de travail a pour objectif d'augmenter la production par tête et, ce faisant, d'augmenter la plus-value susceptible d'être obtenue par l'emploi de chaque salarié – plus-value qui, sous cette forme intensive, correspond à de la « plus-value relative ». (Notons d'ailleurs que plus sont développées les possibilités d'améliorer la productivité du travail, plus l'échelle de production nécessaire pour engager le processus d'accumulation se réduit.) Cette transformation s'appuie donc à la fois sur l'amélioration de l'efficacité du procès de travail et sur le renforcement de la discipline et du contrôle des travailleurs (sans lesquels les améliorations de l'efficacité productive se traduiraient par une baisse du temps ou de l'intensité du travail des salariés plutôt que par une augmentation de la

¹⁸⁰ « [Avec un taux de plus-value de 50%, le capitaliste] devrait déjà employer deux ouvriers pour vivre comme un seul ouvrier de la plus-value qu'il empoche chaque jour, c'est-à-dire satisfaire ses besoins de première nécessité. Dans ce cas, le but de sa propre production serait tout simplement l'entretien de sa vie, et non l'acquisition de richesses. Or celle-ci est l'objet sous-entendu de la production capitaliste. (...) Assurément, il peut lui-même, comme son ouvrier, mettre la patte à l'œuvre ; mais alors il n'est plus qu'un être hybride, qu'une chose intermédiaire entre capitaliste et travailleur, un « petit patron ». A un certain degré de développement, il faut que le capitaliste puisse employer à l'appropriation et à la surveillance du travail d'autrui, et à la vente des produits de ce travail, tout le temps pendant lequel il fonctionne comme capital personnel. » (Marx, 1965, p. 844)

production). Par conséquent, la transformation capitaliste du procès de travail s'appuie essentiellement sur trois méthodes qui répondent à cette double vocation, économique et disciplinaire : la coopération, la division du travail, et la mécanisation, à chacune desquelles Marx consacre un chapitre du *Capital*.

Ces méthodes permettent en effet d'accroître l'efficacité du travail tout en limitant parallèlement l'autonomie du travailleur. La coopération implique en effet de concentrer les investissements sur une fraction du cycle de production, en reportant des séries d'opérations sur des industries amont ou aval : elle inscrit ainsi le travailleur dans une production sociale et coopérative, qui le prive de sa maîtrise individuelle sur le cycle de production, le rend solidaire du travail collectif, et entrave ainsi son autonomie dans la mise en œuvre des moyens de production – facilitant le contrôle du rythme de travail par l'employeur. La division du travail simplifie les gestes du travailleur, le spécialise dans une parcelle de son activité où il devient dépendant d'une série de gestes opérés par d'autres travailleurs, introduisant les fortes contraintes de rythmes liées à l'impératif de ne pas « couler la chaîne ». Enfin, la mécanisation prive le travailleur de la maîtrise de son outil et le soumet à la machine dont il devient l'auxiliaire. Avec le report des opérations productives en amont qui renforcent l'utilisation d'intrants pré-transformés plus coûteux que la matière brute, l'amélioration de la productivité du travail qui conduit à augmenter la quantité de matière qui passe entre les mains de chaque ouvrier, et enfin la substitution de l'activité de la machine au travail humain, ces trois méthodes conduisent à une augmentation de l'intensité capitaliste du procès de travail. Celui-ci rompt parallèlement avec les trois caractéristiques que nous avons précédemment associées au procès de travail artisanal : la continuité du cycle de production, la maîtrise technique et l'intensité en travail. En renforçant l'efficacité du procès de travail tout en soumettant le producteur au rythme dicté par l'organisation capitaliste du travail, ces transformations inscrivent alors « *la contrainte au surtravail dans les procès de travail* », et non plus seulement dans les rapports marchands (Tran, 2003, p. 275, tome 1) – marque de la subsomption réelle du procès de production au capital.

Parce qu'elles répondent à une transformation de la rationalité entrepreneuriale, ces mutations productives ne peuvent résulter d'une *adaptation* de l'entreprise artisanale, qui provoquerait une mutation interne progressive vers les principes de l'organisation capitaliste du travail. Elles dépendent d'une transformation radicale de l'entreprise et de la logique entrepreneuriale et sont pour cette raison essentiellement associées à l'irruption de nouveaux acteurs qui concurrencent la production artisanale et la marginalisent progressivement – avant de s'y substituer définitivement. Pour autant, ces nouveaux acteurs ne sont pas nécessairement de grands capitaux : ce mouvement peut parfaitement être amorcé au sein de TPE, comme l'ont remarqué E. Bentabet et al. sur leur propre terrain de recherche – sous réserve que leur procès de production soit effectivement soumis à l'objectif de valorisation du capital que les

transformations productives engagées élèvent la productivité à un niveau suffisant pour amorcer le processus d'accumulation :

« Les entreprises artisanales (...) sont souvent menacé(e)s par d'autres TPE. Elles ne le sont pas du fait de leur petite taille mais parce qu'elles s'accrochent à un mode de fonctionnement ne permettant pas toujours de faire face aux turbulences (technologiques et/ou commerciales) de leur environnement. (...) Il faut admettre que, courageusement, ce sont des TPE, des nouveaux entrepreneurs, qui viennent mettre en difficulté les artisans en place. » (Bentabet et al., 1999, p. 27)

Il en ira ainsi dans le cas des *dark kitchens* qui sont, pour la plupart, de petites entreprises indépendantes, mais au sein desquelles les mutations réalisent effectivement la subsomption formelle et réelle des procès de travail qui mettent ces entreprises en situation d'amorcer et de soutenir un processus d'accumulation, encore entravé dans la restauration traditionnelle.

c. Les *dark kitchens* : une modalité d'industrialisation dans la restauration

Le modèle des *dark kitchens* forme une modalité d'industrialisation qui se prête à la pénétration, à l'installation et au développement de petits capitaux au sein du secteur de la restauration. L'ouverture en *dark kitchen* représente en effet, pour des entrepreneurs parfois étrangers au métier, une opportunité pour lancer une activité sur un marché en forte croissance, celui de la livraison de repas, tandis que les mutations productives s'avèrent essentielles pour absorber les commissions de plateformes tout en assurant un profit au restaurant.

i. La subsomption formelle en *dark kitchen*

Sur notre terrain d'enquête, l'investissement en *dark kitchen* est le fait de restaurateurs issus de la restauration rapide, d'une stratégie de diversification lancée par des groupes de restauration, d'entrepreneurs parfaitement étrangers au monde de la restauration, mais jamais de restaurateurs artisanaux. Ce choix d'investissement apparaît d'emblée dicté par les perspectives de rentabilité et de croissance de ce segment de marché.

« ... je ne sais même plus comment on est tombés là-dessus, mais à force de chercher on a découvert les *cloud kitchen*, ou *ghost kitchen* c'est pareil, et on a commencé à faire des tests de modèles économiques avec nos petits classeurs Excel. Et on a vu que ça marchait bien. » Restaurateur en phase de lancement d'une *dark kitchen* – janvier 2021.

« ... on avait déjà dans l'idée de monter une cuisine fantôme. Et on a expérimenté ça avec [nos] restaurants [rapides]. Juste avant, quinze jours avant le premier confinement, on a lancé notre première marque blanche ***, et en fait, ça a cartonné ! Donc on faisait, en plus, 1000€ en plus par jour sur les restaurants. » Restauratrice en phase de lancement d'une *dark kitchen*, après avoir expérimenté des « marques blanches » en restaurant rapide – entretien réalisé en mars 2021

A l'appui de ce constat, on peut également citer les propos d'un chef d'entreprise tenus dans un reportage, qui soulignent l'attrait du modèle auprès d'entrepreneurs étrangers au monde de la restauration mais qui y perçoivent un créneau d'investissement rentable et porteur :

« De base, en fait, on est sur du e-commerce, on propose des produits à la vente sur Amazon, Cdiscount et toutes les plateformes de vente en ligne. Et pour nous, en fait, on voulait se diversifier au niveau des produits qu'on propose. Et proposer de la nourriture, surtout avec le confinement qui a été une belle tendance, une belle vague pour nous, ça a été logique, et du coup on va associer nous ce qu'on connaît dans le e-commerce à la nourriture, dans le restaurant. »¹⁸¹

Aurélie, une conversion de la restauration rapide à la *dark kitchen*.

Le cas d'Aurélie illustre la souplesse et la facilité avec laquelle des entrepreneurs, déjà éloignés de la logique artisanale, perçoivent les opportunités liées à la transformation d'un marché et sont prêts à y repositionner rapidement leur entreprise. Avec un associé, Aurélie gère sa propre chaîne de restaurants à burger, qui comptait trois établissements dans l'Ouest de la France au moment du développement des plateformes de livraison. Chaque restaurant disposait alors d'une salle pour l'accueil du public dans une ambiance de diner's américain, mais également d'une flotte de scooter pour assurer des livraisons à domicile. La pratique de la livraison préexistait donc aux plateformes, ce qui explique que leur arrivée ait été avant tout perçue comme un problème, celui d'une hausse de la concurrence sur le créneau de la livraison. Considérées comme des opératrices incontournables, le partenariat est toutefois rapidement établi : « *on n'a pas eu le choix [que] de s'y mettre* ». Malgré la négociation d'un taux de commission relativement avantageux (autour de 23%), partiellement répercuté dans les prix proposés sur l'application, Aurélie ne cesse pas de ressentir le partenariat comme « un carcan » imposé dont elle cherche à reprendre le contrôle. D'une manière qui peut sembler contre-intuitive, c'est par l'approfondissement de son activité en livraison qu'elle va tenter de renverser la situation à son avantage. Avec son associé, ils envisagent de spécialiser une partie de leur activité en *dark kitchen* et décident d'abord, avant de réaliser les investissements, de concevoir et de tester une « marque blanche » qui serait uniquement commercialisée sur l'application des plateformes. « *C'était aussi une manière de transformer, de travailler autrement avec les plateformes, et que ça devienne finalement un avantage plus qu'un inconvénient quoi.* » La marque est lancée en mars 2020, deux semaines avant le premier confinement : elle permet à leur restaurant d'être le seul de la zone à poursuivre son activité pendant les premières semaines de confinement et de passer en tête du référencement sur l'application malgré la réouverture des concurrents. Les ventes explosent et Aurélie et son associé décident alors de développer un ensemble de nouvelles marques et d'embaucher du personnel : à l'été, le chiffre d'affaires annuel de l'entreprise a été multiplié par deux et en janvier 2021 au moment de l'entretien, dans le contexte du couvre-feu, un seul de leur

¹⁸¹ Entrepreneur cité par le reportage « A Grenoble, la riposte des livreurs », réalisé par C. Barreyre (à partir de 22'29"). L'intégralité du reportage est disponible sur le site de la chaîne Arte (en accès libre jusqu'au 18/10/2025) ainsi que sur la plateforme Youtube : <https://www.arte.tv/fr/videos/I07193-001-A/arte-regards/> ; https://www.youtube.com/watch?v=jU1_aBv9r-M [liens consultés le 14/08/2023]

restaurant peut réaliser plus de 40 000€ de chiffre d'affaires mensuel en marques blanches. Ils entament à cette période les travaux pour l'ouverture de leur *dark kitchen*, dans laquelle ils pourront centraliser la production des marques et qui leur permettra d'augmenter leur volume d'activité. La logique entrepreneuriale dans laquelle se trouvait l'entreprise, déjà éloignée de la logique artisanale, a certainement facilité la perception d'une opportunité et la projection de l'entreprise dans un mouvement de croissance et d'innovation : avec l'idée de se servir des plateformes, plutôt que de les servir, Aurélie a pu repositionner son activité dont le centre de gravité, sans abandonner les restaurants physiques, se déplace désormais vers la restauration livrée.

Les cuisines adoptent d'emblée une échelle de production élargie, par comparaison avec un restaurant traditionnel, traduisant ainsi la poursuite volontariste d'un objectif de croissance. La comparaison des chiffres d'affaires (sur une base annuelle) des établissements auprès desquels nous avons enquêté donne ainsi une nette idée du changement d'échelle qui s'opère entre un restaurant traditionnel et une *dark kitchen*. Dans le cadre de notre enquête, le restaurant traditionnel type est une entreprise mono-établissement, dont le chiffre d'affaires annuel s'établit autour de 300k€ - soit un ordre de grandeur cohérent avec la moyenne du secteur (Robin & Picard, 2015) comme avec le profil du restaurant familial qui se dégage de la littérature professionnelle (Eurogroup consulting, 2012). Par comparaison, l'ordre de grandeur des chiffres d'affaires réalisés par les *dark kitchens* apparaît nettement supérieur, bien que variable suivant la maturité des projets : en extrapolant les résultats obtenus au cours des premiers mois d'activité, les projections donnent entre 500 et 600k€ pour les deux néo-entrepreneurs du panel dont les cuisines sont ouvertes depuis moins d'un an ; autour de €1,2 million dans la cuisine que nous avons observée, opérationnelle depuis un peu plus d'un an et dirigée par une professionnelle de la restauration rapide ; €4,3 millions pour un groupe disposant de quatre cuisines¹⁸². Ces ordres de grandeurs apparaissent crédibles dans la mesure où, fournis par des interlocuteurs distincts, ils convergent en fonction de la maturité du projet : un demi-million d'euros pour une cuisine en phase de lancement et plus d'un million pour une cuisine mature. Ainsi, le chiffre d'affaires d'une cuisine mature et fonctionnelle pourrait représenter entre trois et quatre fois celui d'un restaurant traditionnel artisanal¹⁸³. Notons que, même dans le cas des cuisines en phase d'amorçage (et lancées sur la base d'un capital limité), le chiffre d'affaires apparaît d'emblée supérieur aux 30% qui seraient nécessaires pour la simple couverture des commissions. Ce changement d'échelle permet alors de dégager une plus-value

¹⁸² Dans les deux autres cas, il n'a pas été possible d'obtenir des estimations du chiffre d'affaires annuel.

¹⁸³ L'indicateur du chiffre d'affaires s'avère mieux à même de rendre compte de l'extension de l'échelle de production que le nombre de salariés, qui apparaît convergent entre les restaurants traditionnels et les cuisines en phase d'amorçage (3 à 4 salariés ETP), bien qu'il dépasse ensuite nettement ce niveau dans les *dark kitchens* plus matures (8 à 18 salariés répartis sur quatre sites de production). La possibilité de générer une valeur supérieure de l'emploi du même nombre de salariés apparaît comme un effet de l'amélioration de la productivité du travail, ce qui permet de souligner que la production de plus-value absolue et relative sont nécessairement liées.

suffisante à l'engagement d'une dynamique d'accumulation et, en particulier dans le cas des deux jeunes entrepreneurs, à l'affirmation d'une fonction entrepreneuriale détachée de la production.

Dans ces deux cas particuliers, les entrepreneurs doivent en effet compenser par un investissement personnel en production un capital trop limité au moment de leur installation pour recruter le nombre de salariés suffisant. Mais l'intention clairement exprimée est de se libérer au plus tôt de l'exercice productif, vécu comme une contrainte temporaire, pour se consacrer à la gestion de l'entreprise.

« On va faire deux services : midi-soir, cinq jours par semaine, et à terme on aimerait ouvrir en continu et 7 jours sur 7. Ça c'est quand on pourra embaucher des gens, parce que là, être en cuisine plus gérer la boîte... on ne dort plus quoi ! Donc l'idée, c'est dans six mois, on espère que dans six mois, on pourra embaucher des gens, sortir des cuisines et ouvrir plus. (...) **Question.** – Toi ton objectif, pour l'instant, c'est de dégager quatre salaires équivalents temps-plein, et de vous faire remplacer petit à petit... **Réponse.** – Exactement. Et d'embaucher des contrats étudiants, des trucs comme ça. » Restaurateur en phase de lancement de dark kitchen – entretien réalisé en janvier 2021.

Ceci implique d'atteindre un seuil de production suffisant pour dégager un revenu destiné à l'entrepreneur « improductif » et lui permettre de se spécialiser dans les activités de gestion. Le projet entrepreneurial apparaît alors foncièrement articulé à un projet de croissance, d'autant plus que dans les deux cas, les entrepreneurs ne s'en tiennent pas à ce premier seuil mais envisagent d'emblée la poursuite du développement de l'entreprise – qui passe pour l'un, par le passage d'une cuisine louée à l'investissement dans sa propre cuisine, et pour l'autre, par l'extension des horaires d'ouverture, l'implantation de nouvelles unités de production et éventuellement par le développement de ses marques en réseau de franchise.

« L'idée, dans notre business plan, si le concept est validé cette année, l'idée c'est que dans un an, un an et demi, on en ouvre un autre à [ville1], et après un autre à [ville2], et après, peut-être s'exporter à l'étranger si on peut. Nous on voyage, donc l'idée c'est d'avoir un modèle économique qui nous permette de voyager et travailler en même temps quoi. **Question.** – Tu te vois le faire dans plusieurs villes ? **Réponse.** – Complètement. Une fois que c'est validé, l'idée c'est de développer d'autres marques de restaurants, donc de plus avoir trois marques mais d'avoir quatre marques par exemple, et d'avoir plusieurs cloud kitchens dans plusieurs villes. **Question.** – Il n'y a pas le risque que ça te complexifie la gestion des différents lieux ? **Réponse.** – Après, faut arriver à se décharger en embauchant des gens de confiance... Non je ne pense pas, faut juste tomber sur les bonnes personnes. » Restaurateur en phase de lancement de dark kitchen – entretien réalisé en janvier 2021.

La croissance de l'entreprise suppose alors d'envisager l'embauche, non seulement d'un nombre suffisant de salariés en production, mais également de salariés destinés à seconder l'entrepreneur en gestion afin de lui permettre de se spécialiser dans les

tâches jugées les plus stratégiques. Dans les cuisines plus matures, le nombre de salariés de production augmente et l'implication de l'employeur dans le procès de travail diminue : dans la cuisine que nous avons observée, la cheffe d'entreprise pouvait encore assurer un « renfort » lorsque le volume de commandes était trop important, et elle réalisait aussi les pâtisseries dans la mesure où ce projet lui tenait tout particulièrement à cœur. Mais dans les groupes structurés, les tâches d'organisation et de gestion deviennent elles-mêmes confiées à du personnel d'encadrement : ainsi, dans les deux groupes, notre interlocuteur fut un cadre salarié – embauché, dans les deux cas, afin d'établir des procès formels et d'optimiser l'organisation du travail.

On constate ainsi dans les *dark kitchens*, même à un stade de développement précoce, une rupture nette entre les tâches de gestion dans lesquelles se spécialisent (ou voudraient se spécialiser) les entrepreneurs, et la dimension productive dont ils cherchent à se dégager, qui souligne l'affirmation d'une fonction entrepreneuriale dégagée de la fonction du producteur. Cette rupture va de pair avec l'adoption d'un objectif de croissance et de développement qui tranche clairement avec l'objectif artisanal de stabilité, qui soutient l'exercice indépendant du métier. Ainsi, rompant avec la logique de métier et les principes artisanaux, tous les mouvements productifs – qu'ils concernent le choix du créneau culinaire, l'élaboration des recettes, la sélection des ingrédients, le degré d'élaboration des matières premières commandées, le choix des tâches de transformation préservées en interne, l'identification des différentes tâches à accomplir, leur formalisation et leur séquençage – obéissent ici à la perspective d'obtenir le rendement maximal sous la pression de marges déjà limitées. Un restaurateur traditionnel (lui-même à la tête de deux restaurants mais qui n'envisage « pas du tout » de lancer un projet en *dark kitchen*), souligne une forme de décalage avec des confrères reconvertis en *dark kitchens*:

« Je pense que ça dépend [de] pourquoi on fait ce métier. Je vois des mecs qui ont essayé la restauration traditionnelle et puis c'était pas pour eux, donc maintenant ils sont beaucoup plus dans ces trucs-là [*les dark kitchens*] : on fait du volume, on prend de la marge – on fait des petites marges mais on en prend beaucoup. Moi les gens qui m'en ont parlé c'est des gens qui aiment beaucoup plus le business, qui ont beaucoup cet aspect *big business* quoi. » Restaurateur traditionnel depuis quatre ans et demi sur les plateformes, Paris – entretien réalisé en décembre 2020.

Ce constat renvoie à une différence bien saisie, à une échelle plus générale, par C. Mazaud (2013, p. 180), dans les profils d'entrepreneurs rencontrés dans le cadre de son enquête sur l'artisanat. Elle relève notamment dans les trajectoires de ces entrepreneurs deux logiques opposées qui encouragent le lancement d'une petite entreprise :

« Pour les premiers, l'indépendance (même contrainte) est justifiée comme une réponse au désir de travailler seul ou en très petits effectifs et de bénéficier d'un certain cadre de vie où toute relation hiérarchique est exclue. Les seconds s'entourent, au contraire, d'un certain nombre d'ouvriers qualifiés à qui ils délèguent, immédiatement ou quelques temps après leur installation, l'activité productive de leur entreprise. Ils s'inscrivent dans une démarche d'accroissement de l'effectif salarié et/ou d'augmentation des bénéfices de leur entreprise. »

C'est bien cette seconde logique qui prévaut dans les profils des entrepreneurs en *dark kitchen* que nous avons interrogés. Aussi, même sous la forme d'un proto-développement dans le cas des deux jeunes entreprises, et par opposition avec l'activité telle qu'elle serait exercée en restauration traditionnelle, le capital se met à endosser les attributs de la « valeur en soi », moyen d'exploiter le travail d'autrui : le procès de production se présente désormais comme son procès de valorisation, et c'est ainsi que se développent des rapports sociaux formellement capitalistes, base sur laquelle se déploient les transformations matérielles du procès de travail.

Dorian, une stratégie d'investissement en *dark kitchen*

Le cas de Dorian illustre une approche très stratégique de l'investissement en *dark kitchen*. L'ouverture de sa cuisine constitue en effet l'aboutissement d'une démarche rigoureuse, initiée avec l'identification d'un segment rentable et potentiellement ouvert à un petit capital, suivie d'une période de test économique précédant le lancement d'investissements plus conséquents. Les coordonnées de Dorian m'ont d'ailleurs été transmises par un de mes interlocuteurs qui le décrit comme quelqu'un « de très entrepreneurial ». Lorsque je le contacte, Dorian se montre réservé mais accepte néanmoins de m'accorder un entretien, probablement du fait que je lui sois adressée par une connaissance. Toutefois, les modalités de l'entretien par téléphone ne permettront pas d'établir un lien de confiance, et après une vingtaine de minutes, Dorian interrompra brusquement l'entretien en sollicitant des garanties écrites concernant l'utilisation de la bande enregistrée (pas de diffusion sur le net, assurance d'un usage strictement académique). Dorian a effectivement une approche ouvertement entrepreneuriale de son activité, qu'il a démarrée au noir auprès d'un réseau de proches depuis la cuisine de son propre appartement, « *un peu comme les start-ups qui commencent dans des garages.* » A l'issue de cette première période de test, il décide de lancer une véritable affaire. Pour limiter les investissements et pouvoir tester le modèle économique, il loue dans un premier temps une cuisine équipée pour 600€ de loyer par mois : « *pour nous, c'était plus un moyen de tester, d'itérer, de vraiment prototyper notre offre.* » De fait, il adopte une approche méthodique dans la conception et la promotion du produit : la composition des recettes est déterminée en décortiquant le fonctionnement de l'algorithme de l'application, les termes du référencement sont choisis pour intéresser différentes catégories de consommateurs, la promotion sur les réseaux est jugée d'une importance cruciale pour limiter la dépendance à l'ordre de référencement de la plateforme : « *ce qu'on veut c'est faire d'Instagram un vecteur de traction vers notre restaurant.* ». Un bon démarrage permet à l'entrepreneur d'envisager rapidement le développement de son activité, en s'engageant dans une seconde phase : « *maintenant qu'on a un concept en dark kitchen qui marche vraiment bien (...) on s'est rendu compte qu'on a assez de traction sur les plateformes pour ensuite ouvrir notre propre restaurant.* » Au moment de notre entretien,

Dorian était en train de superviser les travaux permettant l'ouverture de sa propre cuisine, aboutissement d'une stratégie méthodique de construction entrepreneuriale.

ii. *La subsomption réelle en dark kitchen*

Naturellement, les *dark kitchens* ne mécanisent pas (encore ?) leur production : la transformation des procès de travail s'appuie ainsi essentiellement sur le déploiement de la coopération et sur la mise en œuvre de la division du travail. Elle prend donc une allure « manufacturière » – par opposition à la grande industrie mécanisée – qui n'en est pas moins adaptée à l'accumulation de capital.

La coopération

Par coopération, on entend le regroupement physique des travailleurs et, plus généralement, de l'activité : « *Quand plusieurs travailleurs fonctionnent ensemble en vue d'un but commun dans le même procès de production ou dans des procès différents et connexes, leur travail prend la forme coopérative* » (Marx, 1965, p. 863). L'élargissement de l'échelle de production, que nous avons analysée au paragraphe précédent comme une condition pour l'établissement de rapports de production formellement capitalistes, apparaît ainsi simultanément comme la première modalité de transformation du procès de travail : « *Même si les procédés d'exécution ne subissent pas de changement, l'emploi d'un personnel nombreux amène une révolution dans les conditions matérielles du travail* » (Marx, 1965, p. 862). Le simple regroupement des travailleurs assure notamment des économies d'échelle dans la mise en œuvre des moyens de production. Dans le cas des *dark kitchens*, ceux-ci s'expriment nettement dans le fait que la principale source d'amélioration de la productivité réside dans l'optimisation des coûts (de main d'œuvre, foncières, et de matières premières) qui résulte de la concentration de différentes marques dans chaque cuisine et de la massification de la production – comme nous en avons rendu compte au chapitre précédent.

Cette organisation tranche, bien sûr, avec celle du restaurant artisanal. Dans un petit restaurant traditionnel, les salariés sont souvent employés en petit groupes à l'exécution de travaux interdépendants, mais distincts les uns des autres – la cuisine, le service, la plonge – et pour l'exécution desquels ils conservent une certaine autonomie. En principe, le cuisinier n'organise pas la salle et le chef de rang ne commande la cuisine, de sorte que même le patron de restaurant qui reste occupé à l'une de ces fonctions doit concéder une marge d'autonomie importante aux salariés qui travaillent avec lui. Il en va tout autrement dans une *dark kitchen*, où les salariés sont simultanément occupés au même objectif : la production des plats. L'organisation de ce qui devient un « procès de travail coopératif » nécessite alors une véritable direction et une coordination du procès de travail, qui limite les marges de manœuvre des salariés. Le contrôle hiérarchique auquel sont exposés les salariés ne sanctionne plus seulement le résultat de leur travail (un coup de feu mal géré, la

qualité des plats servis, un service réussi), mais s'applique désormais au processus de travail lui-même. Il s'appuie pour cela, même sans supervision hiérarchique constante, sur la construction d'instruments de pilotage plus fins et plus variés que dans l'entreprise artisanale : indicateurs de coûts et de rendement, minutage des tâches, degré de satisfaction du consommateur, etc. dont on constate un usage bien plus systématique en *dark kitchen*¹⁸⁴ et qui permettent la diffusion de prescriptions dont l'employeur s'assure qu'elles sont respectées : ordonnancement et attribution des tâches, techniques à employer, pesage rigoureux des ingrédients, etc. Un salarié, par exemple, expliquait que le pesage des ingrédients avant la mise en cuisson de chaque commande lui apparaissait comme une tâche laborieuse et pénible. Pourtant, s'il s'en dispensait systématiquement lorsqu'il était seul en cuisine, il s'y astreignait scrupuleusement en présence de ses chefs qui y accordaient visiblement une certaine importance. Ainsi, la construction, la maîtrise et le contrôle de ces indicateurs contribuent à façonner la fonction capitaliste : et tandis que dans le paragraphe précédent, l'élargissement du procès de production apparaissait comme une condition pour libérer l'entrepreneur du procès de travail, ici c'est cet élargissement même qui justifie cette spécialisation.

Les qualités attendues de l'entrepreneur basculent alors nettement sur des compétences de gestion et d'organisation, au détriment de la technique culinaire. Franchiseur de *dark kitchens*, le groupe Dévor explique ainsi clairement privilégier les profils gestionnaires sur les professionnels de la cuisine : « *[Pour sélectionner nos franchisés] nous privilégions plutôt les profils managers – un point de vente Dévor emploie 5 à 8 salariés en moyenne –, avec une logique opérationnelle proche de celle qu'on retrouve dans la grande distribution. La livraison, ce n'est pas le même métier que la restauration avec des clients en salle.* »¹⁸⁵ L'élargissement de l'échelle de production suscite ainsi l'autonomisation de l'exercice des tâches de direction, de contrôle, de surveillance, de gestion et de commercialisation, dans une fonction capitaliste désormais spécialisée et nettement séparée de l'exercice productif.

La division du travail

La division du travail telle qu'elle est mise en œuvre dans l'organisation capitaliste du travail consiste à décomposer un procès de travail continu en opérations partielles, à simplifier chaque tâche, puis à recombinaison l'ensemble dans un procès dont l'organisation suppose désormais l'intervention du capitaliste. Cette réorganisation améliore d'une part l'efficacité du travail en le rationalisant et entraîne d'autre part une déqualification du travail, dont elle abaisse la complexité et qu'elle confine à la

¹⁸⁴ Le rôle central des indicateurs de gestion déjà été repéré par C. Dondeyne (2016) dans le processus d'industrialisation de la restauration collective

¹⁸⁵ Jean Valfort, co-fondateur du groupe Dévor, cité dans un article de Business Les Echos, 08/07/2021, <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/franchise/articles/0611282996626-dark-kitchen-la-franchise-aiguise-l-appetit-de-devor-344353.php> [consulté le 28/03/2022]

simple exécution de tâches prescrites dont « l'intelligence » a été transférée à l'encadrement.

Sur le plan productif, la division du travail permet d'abord une économie de temps obtenue par le resserrement des « pores » de la journée de travail, c'est-à-dire par l'intensification du travail. « *On obtient ainsi une continuité, une régularité, une uniformité et surtout une intensité du travail qui ne se rencontrent ni dans le métier indépendant, ni dans la coopération simple* » (Marx, 1965, p. 886). Ce résultat s'appuie ici encore sur la construction d'un système de mesure des temps et de la performance, qui offrent une connaissance relativement précise des temps de production et permettent de recomposer un ordonnancement équilibré entre les tâches dépendantes les unes des autres, ces indicateurs s'imposant par conséquent au cœur de l'organisation courante du travail. Parallèlement, en isolant des tâches de technicité variée, la division capitaliste du travail transforme les travailleurs qualifiés en travailleurs parcellaires, rendus dépendants de la combinaison de gestes élaborée par le capital qui renforce son contrôle sur le rythme de production, et qui les spécialise dans l'exécution de tâches simplifiées et abaisse le niveau de qualification requis. Là où la polyvalence technique de l'artisan recouvrait la maîtrise de l'ensemble des étapes et dimensions d'un procès de travail complexe, la polyvalence de l'ouvrier spécialisé indique un degré de simplification des tâches tel que les travailleurs deviennent interchangeables, et perdent parallèlement la maîtrise globale de l'organisation d'un procès de travail complexe¹⁸⁶.

Les procès de travail en *dark kitchens*, que nous avons présentés au chapitre précédent, donnent à voir cette interrelation entre gains de productivité et déqualification dans la division manufacturière du travail. Ils montrent en effet comment la segmentation et la formalisation du travail, qui facilitent la production de volumes importants dans des cuisines de taille limitée et à l'aide d'une base de travailleurs réduite, ont également pour effet de faire passer les fonctions de conception du côté du capital et réduisent la force de travail à la seule exécution de tâches simplifiées (Freysenet, 1984). De fait, dans la cuisine que nous avons observée, un seul salarié sur les quatre que nous avons rencontrés était doté de qualifications professionnelles et d'une solide expérience en cuisine – la *dark kitchen* s'inscrivant alors dans la continuité d'une trajectoire professionnelle marquée par la variété des environnements professionnels : restauration traditionnelle, y compris gastronomique, restauration rapide, restauration collective. Pour ses collègues, en revanche, l'emploi en *dark kitchen* s'inscrit dans la continuité d'une trajectoire de petits boulots peu ou non qualifiés – exercé ou non en parallèle des études : employé polyvalent en restauration

¹⁸⁶ « *Originellement, l'ouvrier vend au capital sa force de travail parce que les moyens matériels de la production lui manquent. Maintenant, sa force de travail refuse tout service sérieux si elle n'est pas vendue. Pour pouvoir fonctionner, il lui faut ce milieu social qui n'existe que dans l'atelier du capitaliste. De même que le peuple élu portait écrit sur son front qu'il était la propriété de Jehovah, de même l'ouvrier de manufacture est marqué comme au fer rouge du sceau de la division du travail qui le revendique comme propriété du capital.* » (Marx, 1965, p. 904)

rapide, serveur, intérimaire du BTP. L'absence de qualification facilite le recrutement, la substitution, et tire les salaires de la main d'œuvre vers le bas : tous les salariés rencontrés étaient rémunérés au SMIC.

L'autonomie entre conception et exécution de la production, la simplification et la régularité du travail, facilitent symétriquement l'entrée dans la profession de chefs d'entreprise étrangers au monde de la restauration, dépourvus de qualifications professionnelles et dénués d'expérience pratique – même lorsqu'ils sont contraints de s'investir en production lors du lancement de leur activité, comme le cas de cet entrepreneur en témoigne :

« Nous on ne vient pas de la restauration. Donc quand on est arrivés voir les banquiers à la base, on nous a gentiment rigolé au nez. Ce qu'on a dû faire, c'est s'entourer de professionnels de cuisine. Et il y a une agence de développement culinaire [...] c'est eux qui ont développé les recettes, qui ont fait l'organisation en cuisine et les fournisseurs, tout ça, qui te permet d'avoir du crédit par rapport à la banque : de ne pas dire qu'on est trois petits rigolos, mais qu'en fait on est entourés de professionnels de la cuisine quand même. [...] Ils ont fait aussi toutes les... tu sais, le restaurant, il ouvre, n'importe quoi, à dix heures, mais nous à neuf heures on doit préparer toutes les pâtes, préparer les farces, on congèle ça, on ne congèle pas ça... Donc il y a quand même un gros travail en amont fait par eux. » Restaurateur en phase de lancement de dark kitchen – entretien réalisé en janvier 2021

Non sans paradoxe apparent, compte-tenu de la taille plus restreinte des entreprises, c'est d'ailleurs dans les deux entreprises montées par de jeunes entrepreneurs que la bascule entre normes professionnelles et prescription industrielle semble avoir atteint le plus haut degré – tandis qu'inversement, un des deux groupes de restauration conservait des procès de travail encore structurés par les savoir-faire professionnels, dont l'encadrement et la processualisation étaient d'ailleurs perçus comme des enjeux pour améliorer les volumes de production (notre interlocuteur avait été recruté dans cet objectif). Dans ce contexte, le chef d'entreprise cesse d'être le *primus inter pares* au sein d'un atelier peuplé de « gens de métier » et devient le véritable directeur de la production, aux fonctions spécifiques et bien distinctes de celles des salariés.

Benjamin, du projet néo-artisanal à l'installation en dark kitchen

Au moment où je le contacte, en janvier 2021, Benjamin finalise les travaux de sa cuisine dont le lancement est programmé ce mois-ci. Malgré la charge de travail, il se montre réceptif et accueille chaleureusement mon projet de recherche : nous pourrions ainsi réaliser un second entretien deux mois et demi plus tard qui permettra de prendre du recul sur le lancement effectif de son activité. Les aspirations exprimées par Benjamin au cours de ces deux entretiens – croissance de l'entreprise, diversification des marques, spécialisation personnelle dans la gestion – marquent de façon caractéristique l'affirmation de la fonction entrepreneuriale, associée à la propriété du capital et détachée de l'investissement dans l'exercice productif. L'adoption de ce registre tranche pourtant

clairement avec la présentation de leur entreprise, présentée non pas comme un projet à coloration clairement entrepreneuriale comme dans le cas de Dorian que nous avons présenté plus haut, mais comme une forme de reconversion professionnelle d'allure néo-artisanale. C'est en effet de retour d'un long voyage en Amérique latine que Benjamin et sa compagne, qui s'associent avec une amie, décident d'ouvrir un restaurant qui proposerait les spécialités découvertes sur place, dans une version vegan répondant à leurs convictions écologistes. Alors que le niveau d'investissement requis pour l'ouverture d'un restaurant les dissuade rapidement, Benjamin découvre par hasard sur internet le modèle des *dark kitchens* (lui-même emploie plus spontanément le terme de « *cloud kitchen* ») : quelques tests leur permettent de mesurer le niveau des investissements nécessaires et le niveau de production à atteindre pour assurer leur amortissement. Les associés sautent alors le pas : ils parviennent à dénicher un fonds de commerce pour une somme avantageuse et à décrocher un crédit. L'aménagement des locaux pour les transformer en cuisine leur revient à 30 000€, le référencement de chacune de leurs trois marques leur coûte 250€ par application, et avec un capital global de 130 000€ ils parviennent à lancer leur cuisine en quelques semaines. Ni Benjamin ni aucune de ses associées n'étant des professionnels de la cuisine, ils sollicitent un cabinet de conseil spécialisé pour établir les recettes, planifier l'organisation du travail et les rapports avec les fournisseurs. Ils embauchent également un chef professionnel pour les accompagner en cuisine. Les trois associés se montrent cependant plus à l'aise dans les activités commerciales, et maîtrisent parfaitement les différents canaux de communication : réseaux sociaux, contacts avec la presse, photographie culinaire, relations avec leurs interlocuteurs sur les plateformes... Le démarrage de l'activité semble plutôt réussi et après deux mois et demi d'activité, les associés atteignent plus tôt que prévu le point d'équilibre financier. Ils peuvent alors commencer à envisager de se verser une rémunération et d'embaucher des salariés pour les remplacer en production, avec l'intention de se recentrer sur la gestion. Grisé par le succès des premières semaines d'activité, Benjamin envisage le développement de nouvelles marques et l'ouverture de nouvelles cuisines dans d'autres villes, y compris à l'étranger. Le cas de Benjamin illustre la manière par laquelle la simplification et la formalisation des procès de travail permettent l'entrée d'entrepreneurs parfaitement étrangers au monde de la restauration, plutôt intéressés par les dimensions gestionnaires de l'activité, et pour lesquels la croissance de l'entreprise forme avant tout la condition pour se spécialiser dans de telles activités. Ils adoptent alors naturellement un objectif de croissance qui les conduit à envisager le développement le plus large possible de leur entreprise.

iii. Les fonctions du travail et du capital et la reproduction du rapport social de production

Les mutations productives repérées en *dark kitchens* réalisent la séparation entre le producteur et ses moyens de travail, soudés dans l'organisation artisanale du travail. Cette séparation conduit à l'affirmation de deux fonctions distinctes, l'une attachée à la propriété des moyens de production et consistant dans la direction, la gestion, l'organisation et le contrôle de l'activité, ainsi que le travail de conception et de commercialisation du produit, l'autre attachée à l'activité productive : autrement dit,

les fonctions du capital et du travail, qui se cristallisent désormais dans les personnalités antagoniques de l'employeur et du salarié. Or cette séparation, redoublée sur le plan formel et réel, entraîne une rigidification des positions sociales sans équivalent dans l'artisanat.

L'artisanat continue de se caractériser, en effet, par une certaine souplesse des positions sociales, qui renvoie au fait que « le patron est un ancien salarié du métier » tandis que le salarié est « un patron potentiel » (Mazaud, 2013, p. 78). La trajectoire professionnelle idéal-typique de l'artisanat, qui passe par l'apprentissage, le compagnonnage, et s'achève par la mise à son compte, se présente comme un modèle d'ascension sociale basée sur la réussite professionnelle (Zarca, 1982). L'artisanat reste ainsi une filière de recrutement et de promotion sociale privilégiée pour les enfants des classes populaires : en 2015, 28% des artisans et commerçants, hommes et femmes, avaient un père ouvrier qualifié ou employé, tandis que 30% des artisanes et commerçantes avaient un père ouvrier non-qualifié (cette catégorie ne représente toutefois que 9% des hommes artisans et commerçants ; Collet & Pénicaud, 2019). Cette fluidité sociale est rendue possible par l'union de la propriété des moyens de production et de la pratique du métier par l'artisan : l'absence de réinvestissement systématique de la plus-value limite la croissance, l'intensité en capital des entreprises, de sorte que la mise à son compte reste un investissement envisageable pour un professionnel qualifié¹⁸⁷. D'autant plus que, compte-tenu de la petite taille des exploitations et des relations de proximité entre employeur et salariés, le salarié de l'entreprise artisanale est régulièrement susceptible d'être mis en contact et de développer une certaine aisance vis-à-vis des enjeux de gestion courante de l'entreprise artisanale – rapports avec les fournisseurs, les administrations, la clientèle, etc. Dans une certaine mesure, ce genre de pratique subsiste dans la restauration, comme l'illustre de manière particulièrement explicite un extrait d'entretien avec un employeur de la restauration produit par E. Alberola et al. (2021) : « *Je trouve que c'est une contrepartie de ne pas être très bien payé dans la restauration. (...) La contrepartie c'est de les former à monter leur propre projet après.* » Ainsi, sous l'idée d'un rééquilibrage des échanges à l'échelle d'une génération : « *l'idéal d'installation (...) entraîne une modération des exigences salariales et l'adhésion à ce même modèle de réussite sociale qui régule les relations au sein de l'artisanat et permet une relative homogénéité du groupe unissant salariés et employeurs de l'artisanat.* » (Mazaud, 2013, p. 80)

¹⁸⁷ Dans ce registre et sur la base de son étude de cas, C. Mazaud souligne que cet idéal de mobilité sociale est concrètement entretenu par les artisans : elle détaille notamment les enjeux de la cession de l'entreprise par « l'homme de métier » qui tend à favoriser ses pairs – quitte à aménager les modalités de reprise voire à accepter un prix inférieur à celui que lui offrirait un repreneur étranger à la profession : « *Plus le dirigeant se trouve proche du pôle entreprise, plus il aura de chances de transmettre son bien à un gestionnaire sans qualification artisanale, mais disposé à payer un prix jugé « juste » par le cédant. Au contraire, les hommes de métier qui se situent davantage du côté du métier chercheront un repreneur qui leur ressemble. (...) Il s'agit alors de transmettre à un alter ego.* » (Mazaud, 2013, p. 148)

Au contraire dans le cas des *dark kitchens*, l'employeur même doté d'un petit capital devient pleinement capitaliste, sous la double dimension économique et technique. Autrement dit, il agit dans l'entreprise comme propriétaire des moyens de production et comme directeur du procès de travail – ce qui implique symétriquement un redoublement de la dépendance du travailleur sur ces deux plans. Formellement, d'abord, la volonté d'extension de l'échelle de production amène à une croissance des investissements nécessaires pour entreprendre l'activité, qui redouble la séparation économique du travailleur avec ses moyens de travail (c'est notamment le cas ici, en *dark kitchens*, en termes d'embauche de personnel – les coûts fixes apparaissant en revanche plus limités que ceux d'un restaurant classique). Sur le plan matériel, la perte de la maîtrise technique du procès de travail, de la centralité de « l'art » dans la conduite de l'activité, d'une part, et le rôle central occupé par la gestion et la stratégie d'entreprise auxquelles le salarié d'exécution n'est souvent pas formé et jamais confronté dans le cadre de l'activité courante d'autre part, introduisent une séparation technique qui représente une entrave réelle à la mobilité sociale et professionnelle¹⁸⁸. Sur la base de ces transformations matérielles du procès de travail, la séparation formelle fondée sur la simple propriété des moyens de production se double d'une séparation fonctionnelle, au sein de laquelle le capital incarne les fonctions de commandement et de contrôle, tandis que le travailleur se limite à l'exécution du procès de travail. Les transformations qui opèrent en *dark kitchens* produisent alors des figures du travailleur et de l'employeur qui incarnent adéquatement les rapports de production capitalistes, dont les positions sociales deviennent rigides, et qui réalisent ainsi la figure du « double-moulinet » évoquée par Marx à propos de la reproduction capitaliste : rejetant toujours le travailleur comme vendeur de sa force de travail et restituant sans cesse au capitaliste les moyens de la lui racheter, éternisant ainsi le rapport de production capitaliste.

Ces transformations, dans le cas des *dark kitchens*, sont d'autant plus spectaculaires qu'elles impliquent des unités de production d'une taille limitée – encore comparables par leur taille aux restaurants traditionnels – mais dont l'organisation globale traduit pourtant une rupture nette avec la logique artisanale. Cette rupture se manifeste avec clarté dans le fait que, parmi les *dark kitchens* auprès desquelles nous avons enquêtées, l'installation ne correspond jamais au développement d'une entreprise artisanale, aucun des dirigeants de ces entreprises n'étant un ancien artisan : ce sont des managers de la restauration rapide, des dirigeants de groupes structurés, et dans deux cas, des entrepreneurs étrangers au monde de la restauration.

¹⁸⁸ Comme le note C. Mazaud (2013, p. 182) dans sa propre enquête : « *C'est au sein de ces entreprises artisanales [dont les dirigeants ont une vocation davantage entrepreneuriale] que les ouvriers, davantage soumis à une parcellisation du travail, ont le moins de chances d'exercer leur métier de façon autonome en maîtrisant les procès de fabrication du début à la fin. C'est également dans ce type de sociétés que les salariés s'identifient le moins à leur dirigeant, contribuant ainsi à écorner ce qui faisait la singularité des cheminements socio-professionnels des membres de l'artisanat : ici, le patron n'a jamais été ouvrier de métier. C'est grâce à son capital et ses expériences antérieures de gestionnaire qu'il occupe aujourd'hui cette place et ces fonctions.* »

Ces constats illustrent la difficulté d'un développement endogène menant de l'atelier artisanal à la production capitaliste, et soutiennent l'idée d'une coupure entre deux formes de production qui mettent en œuvre des rapports de production bien différents – coupure qui apparaît difficile à surmonter pour les petits patrons liés à des formes de rationalité artisanales, et qui amène ces nouvelles entreprises à assumer un rôle dans l'extension du mouvement d'accumulation capitaliste.

Conclusion

Dans une branche marquée par l'imperfection du rapport de production capitaliste, par l'absence de mouvement endogène d'accumulation, et par la stagnation de la productivité, les dark kitchens se présentent comme une voie d'industrialisation complémentaire à celle impulsée par la restauration rapide : l'impératif de valorisation y apparaît central et se matérialise dans la mise en conformité du procès de travail à cet objectif d'accumulation, associé à la croissance et à l'amélioration de la productivité des entreprises.

Une telle transformation est bien sûr rendue possible par le développement des plateformes qui l'ont précédé. Aussi l'industrialisation, sous la forme des dark kitchens, recouvre ici un approfondissement de la division du travail : à la place du restaurant artisanal, couvrant un cycle de production relativement large, émergent de nouvelles chaînes de valeur qui articulent les industries agro-alimentaires, fournisseuses de denrées pré-transformées, les cuisines, et enfin les plateformes qui assurent la livraison des produits. Les marchandises produites par ce système parviennent désormais à couvrir, pour une valeur équivalente à celle des plats de restauration traditionnelle, les profits de tous ces acteurs. La transformation capitaliste du procès de production dans la restauration supporte ainsi une croissance de la part des profits dans la valeur ajoutée qui se matérialise tout particulièrement dans la capacité de la plateforme à tirer un profit de ces activités.

De ce point de vue, l'absence de rentabilité des plateformes au cours de la dizaine d'années écoulée traduit un développement qui a largement anticipé la généralisation d'un mode de production – tel qu'il est mis en œuvre dans les dark kitchens – qui serait éventuellement capable de soutenir leur valorisation. En transformant d'abord les conditions de marché, sans certitude sur l'émergence d'un modèle adéquat pour permettre la valorisation des entreprises, l'économie de plateforme fonctionne ainsi à la manière d'un « pari ». Si celui-ci finit par aboutir, c'est donc comme pivots, vectrices et bénéficiaires des mutations productives ainsi engagées que se positionneraient, et que pourraient se pérenniser, les plateformes de livraison.

CONCLUSION

Cette recherche s'est donnée pour objectif d'analyser le modèle économique des plateformes de livraison, avec pour point de départ le paradoxe suivant : alors que ces plateformes contournent les réglementations de branches, le droit social, et rémunèrent leurs coursiers sous les seuils légaux qui devraient s'appliquer s'ils étaient salariés, elles ne parviennent pas pour autant à dégager des profits suffisants pour leur permettre d'atteindre la rentabilité. Comment expliquer ces difficultés ? Et quelles seraient les conditions pour envisager une pérennisation des plateformes ?

Cette recherche a abordé ces questions en postulant que le niveau des profits de ces plateformes dépend non seulement du niveau de rémunération de leurs travailleurs, mais également de l'ampleur de leur intervention productive au sein de leurs branches d'activité. Par *intervention productive*, on entendait la manière dont les plateformes organisent ou contribuent à la production de marchandises : soit qu'elles produisent directement une marchandise vendue sur un marché de consommateurs, soit qu'elles organisent un service destiné à améliorer la productivité d'entreprises tierces. Les plateformes de livraison associent ces deux types d'intervention, en proposant directement un service de livraison au consommateur qui est, en même temps, une solution d'optimisation des capacités de production pour les restaurateurs. Partant de là, les difficultés des entreprises peuvent être expliquées par l'ampleur trop limitée du gain ou de la valeur économique que, d'un côté comme de l'autre, dégage leur intervention. D'une part, les plateformes de livraison ne transforment pas substantiellement l'activité traditionnelle de messagerie, et à défaut d'en élever suffisamment la productivité, ce service demeure peu compétitif – trop cher à mettre en œuvre pour s'adresser profitablement à un marché de masse. La difficulté des plateformes à abaisser sous le seuil de 70% du chiffre d'affaires le niveau de rémunération des coursiers, malgré le contournement des institutions salariales, souligne ainsi que l'extension du temps de travail et la baisse des salaires sont loin de former à eux seuls un levier d'exploitation suffisant pour garantir un profit aux entreprises. D'autre part, les gains de productivité dégagés dans les restaurants traditionnels, et qui fixent le plafond des commissions que ceux-ci sont susceptibles de délivrer aux plateformes, restent trop limités pour couvrir les coûts engagés par ces dernières. Ainsi, faute de transformer radicalement les conditions de production des plats et du service de livraison, les plateformes ne parviennent pas à dégager des revenus suffisants pour couvrir les coûts de déploiement de leur service. Mais le développement des plateformes de livraison, qui conduit à une transformation des usages des consommateurs et du marché de la restauration, soutient parallèlement des transformations productives plus profondes, notamment avec l'émergence de cuisines capables d'optimiser les avantages de la livraison. La généralisation de ces nouveaux modèles de cuisines, et donc une transformation

structurelle du tissu productif de la restauration, pourrait ainsi représenter un levier de rentabilisation pour les plateformes.

Sur cette base, cette thèse a cherché à prolonger l'étude des implications du phénomène de « plateformes » dans le secteur de la restauration. Nous pouvons en synthétiser les principaux résultats sous la forme de cinq propositions.

1. En premier lieu, les modèles économiques des plateformes de travail se prêtent à l'organisation d'une production intense en travail et faiblement mécanisée. Par conséquent, c'est essentiellement au sein de branches intensives en travail, où les conditions d'une confusion entre travail indépendant et travail salarié préexistent à l'émergence des plateformes, que ces modèles se développent et peuvent entrer en concurrence avec les firmes traditionnelles. Dans ces branches, les plateformes transforment peu le mode de production et peinent à accroître la compétitivité des services proposés. Ainsi, malgré des rémunérations très faibles, les revenus des coursiers représentent entre 70 et 80% du chiffre d'affaires des plateformes de livraison : ces modèles économiques se révèlent donc peu performants.
2. En termes d'organisation industrielle, les plateformes de livraison organisent des marchés bifaces : leur service supporte à la fois une offre de livraison adressée au consommateur et une solution d'optimisation des capacités de production des restaurants. En faisant supporter une partie du prix sur les restaurateurs, ces entreprises peuvent théoriquement offrir un service de livraison compétitif au consommateur. Mais cette structure industrielle est mise en échec par certains participants du marché, les restaurants rapides, qui répercutent les commissions sur les consommateurs et sont amenés à négocier des commissions plus faibles afin de rester compétitifs. Or, la valeur prélevée sur les restaurants traditionnels – dont l'ampleur est limitée par les gains de productivité qu'y génère la livraison – ne suffit pas à compenser ce système déséquilibré. Pour pouvoir vendre leur propre service aux consommateurs à un prix suffisamment compétitif pour maintenir une trajectoire de croissance dynamique, les plateformes sont donc contraintes de fixer un prix qui ne couvre pas les coûts engagés. Dans ce contexte, les difficultés financières des plateformes s'expliquent par la productivité insuffisante de leur service, dont elles ne parviennent à faire supporter les coûts ni aux consommateurs, ni aux restaurants.
3. Les plateformes sont néanmoins parvenues à améliorer leur résultat au cours des dernières années. Ces améliorations peuvent essentiellement être attribuées (quasiment à part égale) à la dilution des coûts fixes associée à l'extension de l'échelle des plateformes, et à une baisse significative des rémunérations des coursiers. Mais sur chacun de ces plans, une poursuite de

cette dynamique semble très improbable. Au niveau des coûts fixes, la croissance des entreprises a, pour la première fois, marqué le pas en 2022, tandis que le niveau des dépenses administratives de Deliveroo, notre entreprise de référence, s'est stabilisé au cours des trois dernières années entre 43 et 48% du chiffre d'affaires – un niveau trop élevé alors qu'on estime que ce poste devrait passer sous le seuil de 30% du chiffre d'affaires pour permettre à l'entreprise de couvrir ses coûts. Parallèlement, les rémunérations des coursiers, qui représentent toujours autour de 70% du chiffre d'affaires, deviennent de plus en plus rigides à la baisse, comme en attestent une contestation sociale accrue et surtout, la stagnation du coût unitaire des courses pour la première fois en 2022.

4. Le contexte spéculatif postérieur à la crise de 2008 a contribué à susciter un intérêt des investisseurs pour les plateformes de travail. L'accès à ce financement spéculatif a assoupli la contrainte à la rentabilité tout en renforçant l'impératif de croissance : dans ces conditions, les plateformes ont pu financer une croissance sans profits pendant une dizaine d'années, au cours desquelles elles ont considérablement étendu leur marché en vendant leur service à perte. Toutefois, alors que le succès des levées de fonds apparaît désormais de moins en moins garanti, les plateformes devront rapidement dégager les profits nécessaires au financement de leurs activités pour pouvoir inscrire leur existence dans la durée.
5. Finalement, ces perspectives de rentabilité semblent devoir reposer sur une véritable refonte des modèles productifs qui participent à l'écosystème des plateformes. L'émergence de cuisines spécialisées dans la vente en ligne permet de tirer le meilleur parti de l'externalisation et de la centralisation de la livraison par les plateformes. Les gains de productivité enregistrés au niveau de la production permettent à ces cuisines de financer les commissions de plateformes tout en dégagant un profit d'entreprise – et par conséquent de financer des commissions élevées sur des volumes de production importants, au contraire des autres modèles de restaurants. La généralisation de ces cuisines apparaît alors comme un levier de rentabilisation potentiel pour les plateformes de livraison. Et tandis que le développement de ces cuisines contribue à l'extension du mouvement d'industrialisation dans la branche de la restauration, les plateformes peuvent être analysées comme des relais contribuant à la poursuite du mouvement d'accumulation capitaliste, fondé sur la transformation des procès de travail et l'amélioration de leur productivité.

Quelle appréciation générale peut-on tirer de ces résultats ? Les perspectives de rentabilité de ces plateformes ne doivent pas uniquement s'envisager sur la base de

leurs politiques internes, notamment vis-à-vis de leurs travailleurs, mais dans un contexte sectoriel. Elles dépendent en effet aussi bien des performances des plateformes elles-mêmes que des gains de productivité que leur service permet de dégager plus en amont dans la filière – en l’occurrence, au niveau des restaurants – dès lors que la plateforme est en capacité de convertir ces gains à son profit. Dans ce cas particulier, il semble que ces gains de productivité ne s’avèrent eux-mêmes suffisants que dans le cadre d’une transformation de l’organisation du travail et des entreprises, dont les caractéristiques se rapportent à des traits généraux de la transformation industrielle des activités.

C’est ainsi que paradoxalement, la mise au travail des coursiers dans des conditions qui rappellent les modalités brutales et archaïques de l’exploitation pré ou proto-industrielle, prend sens comme une condition de l’extension d’un mouvement d’industrialisation et comme support d’amélioration de la productivité dans les entreprises de restauration. *Quid* des coursiers ? Il n’y a aucune raison de penser que leurs conditions de travail devraient rester figées sous leur forme actuelle : une transformation plus substantielle de l’activité de messagerie, si elle n’apparaît pas actuellement comme le vecteur de rentabilisation privilégié par les plateformes, pourrait représenter une voie d’amélioration complémentaire de la productivité. Opérant un déplacement par rapport au champ de recherche consacré aux plateformes de travail, **notre étude tend ainsi à mettre en évidence que le potentiel d’innovation de ces plateformes ne réside pas tant dans leurs propres modalités d’organisation du travail – peu efficaces, contingentes, amenées à évoluer – que dans leur rôle de vecteur d’intégration capitaliste de secteurs d’activité traditionnels.** L’enjeu de l’ubérisation doit alors s’apprécier dans une perspective sectorielle : la possibilité que ces plateformes puissent tirer un profit de leur activité dépend bien davantage de ces transformations sectorielles que de la nature du lien contractuel qui les lie aux coursiers. C’est donc en tant qu’instruments capables de stimuler l’amélioration de la productivité du travail que ces plateformes sont susceptibles d’inscrire leur existence dans la durée – leur pérennité étant actuellement suspendue à la vélocité de ces transformations. Et c’est donc sans doute moins dans le contournement, visible et choquant, de la réglementation du travail que dans l’industrialisation, discrète et souterraine, des branches d’activité concernées, que se trouve le véritable enjeu du développement de ces plateformes.

Perspectives théoriques

Acquis pour le cas d’étude des plateformes de livraison, ces résultats soutiennent des arguments de portée plus générale dans le champ critique de l’économie politique du numérique. Ici, l’analyse des mutations technologiques et du mode de valorisation des plateformes a tout à voir avec la représentation des dynamiques du mode de production capitaliste et de son mouvement contemporain : elle recouvre donc des enjeux théoriques importants.

Comme nous l'avons souligné en introduction de cette recherche, différents courants critiques estiment que la numérisation de l'économie entraîne une rupture avec les formes de l'accumulation industrielle. Dans une perspective stagnationniste ou post-industrialiste, les plateformes sont essentiellement perçues comme des organes de coordination d'une production décentralisée, déconcentrée voire atomisée, principalement tertiaire. En raison de leur isolement, de leur taille réduite, et de leur dépendance aux plateformes, les unités de production dispersées perdraient progressivement leur capacité à dégager des profits et à les réinvestir productivement, tandis que les capitaux investis dans les plateformes pourraient se contenter de prélèvements rentiers ne leur imposant aucune intervention transformatrice dans le mode de production des marchandises. Ainsi, plutôt que de percevoir dans le ralentissement et le déclin des tendances du développement industriel – élargissement de l'échelle des unités de production, approfondissement de la division sociale et technique du travail, mécanisation – les indices, par exemple, d'une perte de centralité des économies occidentales au profit d'autres pôles d'accumulation, ces courants les associent à une transformation structurelle des lois de mouvement du capital sous l'effet du numérique. L'essor des plateformes marquerait ainsi la fin de l'accumulation élargie fondée sur l'amélioration de la productivité, et le passage à une économie de croissance zéro marquée par la prévalence des conflits de répartition.

Cette analyse suppose toutefois de faire abstraction de la manière dont les plateformes interagissent avec le tissu productif, y suscitent des transformations, et parviennent concrètement à en tirer des revenus. C'est la raison pour laquelle la catégorie de rente joue un rôle pivot dans ces analyses. Dans la plupart de ces approches, le concept de rente reste toutefois relativement sous-déterminé, ce qui permet d'introduire un glissement entre la rente tirée d'une position de monopole (contestable) ou d'un leadership technologique (ponctuel), et la rente tirée du contrôle absolu de ressources rares et essentielles à la production : la rente foncière. L'existence de la rente foncière et la tendance à former des monopoles correspondent pourtant à deux problèmes théoriques bien distincts, les rentes de monopole étant captées comme surprofit de marché lors de la vente de marchandises, tandis que la rente foncière adopte un caractère pérenne, structurel, politique et découplé de l'investissement dans la production. Naturalisée, la rente captée par les plateformes semble alors se rapporter aux propriétés spécifiques, « naturelles », des actifs numériques – ce qui permet d'introduire une coupure opportune entre les revenus des firmes et leur intervention dans la sphère productive, et éventuellement d'introduire l'idée d'une valeur spécifique aux actifs numériques – valeur des données, valeur des réseaux, valeur de la coopération sociale, etc. Sur cette base, les plateformes se présentent comme des objets autonomes, susceptibles d'être analysées sans référence à leur insertion complexe dans le tissu productif : au risque de verser dans une interprétation morale du phénomène, elles sont alors essentiellement perçues comme des organismes parasites, bloquant le

réinvestissement productif et entraînant un basculement du capital d'une période progressive à une période de stagnation – dans laquelle les conflits de répartition deviennent la règle.

A l'encontre de cette lecture, nos résultats tendent au contraire à souligner la profonde continuité des tendances capitalistes, que les plateformes contribuent d'autant plus à reproduire et relayer que l'approfondissement de ces tendances forme une condition de leur valorisation. Ces tendances, liées au mouvement d'accumulation élargie, consistent dans l'industrialisation des différentes branches d'activité – qui passe par la rupture avec l'exercice indépendant du métier, la substitution de l'impératif d'accumulation aux principes régissant la production artisanale, la transformation matérielle du procès de travail sur la base de la coopération, de la division du travail, de la mécanisation, et enfin l'approfondissement constant de ces dynamiques. Ces tendances, continues et orientées, traversent successivement et transforment progressivement les différentes branches de la production sociale – en renforçant, dans chacune, la subsomption du travail par le capital.

En développant une analyse concrète des modèles économiques et en replaçant leurs résultats économiques dans le contexte de mutations productives engagées à échelle sectorielle, nous avons montré que les plateformes de travail n'introduisent pas de rupture au sein de ce mouvement mais soutiennent au contraire son extension et son approfondissement – qui conditionne ici leur accès à la rentabilité. Ainsi, au sein des *dark kitchens* qui émergent comme un effet de la généralisation des plateformes de livraison, on reconnaît le déploiement de la coopération et de la division technique du travail, base de la transformation matérielle du procès de travail soumis au capital. Ces mutations s'accompagnent de la séparation des fonctions du capital et du travail, désormais cristallisées dans les figures antagoniques de l'employeur et du salarié. L'essor de ces cuisines traduit ainsi la progression des rapports de production capitalistes dans une branche où subsiste une part importante d'artisanat. Alors que les plateformes forment un support nécessaire au développement de ces cuisines, cet essor apparaît inversement comme une condition essentielle pour permettre aux plateformes d'accéder à la rentabilité : cuisine et plateforme formant ainsi un système de production complémentaire, fonctionnel, intégralement soumis aux rapports de production capitalistes.

L'échelle indéniablement limitée de notre investigation ne permet évidemment pas d'induire des effets généraux associés au développement des technologies numériques dans l'accumulation contemporaine. Elle permet cependant de dégager quelques principes d'analyse, transposables à d'autres modèles et à d'autres échelles. Sur la base de ce travail, nous soutenons que la valorisation des capitaux investis par les plateformes numériques se rapporte de manière générale à une contribution à l'amélioration des conditions de production et de circulation des marchandises. Au-

delà des plateformes de travail, ce raisonnement vaut à plus forte raison pour les plateformes qui contrôlent les couches profondes du net (Taillat et al., 2018) et qui jouent ainsi un rôle essentiel dans la numérisation du tissu productif. De fait, outre leurs services publicitaires et commerciaux, les grandes plateformes investissent dans le déploiement d'infrastructures numériques (câbles, 5G, etc.), dans le développement d'applications adaptées au traitement de données massives et dans la mise en œuvre de services de stockage de données – destinés à des entreprises tierces. Certaines d'entre elles, comme Amazon, tirent déjà l'essentiel de leurs revenus de ces investissements dont la portée industrielle est évidente (Berthelot, 2019). Le fait que la collecte, la circulation, le traitement et le stockage des données prennent une telle importance stratégique ne s'explique pas par les caractéristiques « ésotériques » de ces actifs, mais suggère simplement que les données collectées à une échelle de masse ont un rôle décisif à jouer dans les mutations du tissu productif. Ce constat n'exclut pas que les acteurs de l'économie numériques puissent jouir de positions dominantes qui leur permettent de fixer des prix d'offre, mais suggère néanmoins de réinscrire leurs valorisations, aussi exceptionnelles qu'elles soient, dans un rapport avec des interventions productives qui se placent clairement dans la continuité du développement capitaliste : ainsi, la détention ou le contrôle des données numériques ne transforme pas plus la nature des rentes de monopole, que l'existence de monopoles ne transforme la structure et les tendances profondes du capitalisme.

La valorisation des données numériques, comme des produits et services qui assurent leur collecte, leur circulation, leur traitement et leur stockage, s'analyse sur la base de leur rôle dans l'optimisation de l'organisation de la production et de la circulation des marchandises – suivant les modalités classiques de valorisation du progrès technique, et quelle que soit la manière dont le produit se répartit entre les différents acteurs qui ont contribué à sa formation. Ce principe général n'épuise évidemment pas la diversité des usages auxquels donnent lieu, dans chaque secteur, le traitement des données massives – qu'il s'agisse de données de production ou de consommation. Ainsi, le travail engagé sur les mutations du secteur de la restauration pourrait-il être prolongé, dans un esprit voisin, à l'analyse des usages des technologies numériques dans d'autres secteurs d'activité. Dans la continuité de ce travail de thèse, il s'agirait toujours de réinscrire la valorisation d'actifs numériques dans le contexte d'interventions productives, envisagées dans la continuité du développement capitaliste.

Les technologies se soumettent à la logique du capital – et non l'inverse. Pour cette raison, les mutations techniques accompagnent nécessairement l'approfondissement et l'accentuation des tendances propres à l'accumulation capitaliste. Rappeler la continuité de ce mouvement à travers les formes changeantes des technologies de production nous a semblé constituer une démarche indispensable, dans un contexte où la littérature critique, en raison d'une tendance à verser dans le registre de l'exceptionnalité, peine parfois à donner un sens convaincant aux mutations liées à la

numérisation de l'économie. Mais une telle démarche ne se suffit pas à elle-même : elle ne constitue qu'un préalable à une analyse capable, après les avoir réinsérées dans la continuité du développement capitaliste, d'identifier les enjeux spécifiques liés au développement de ces technologies singulières. La mise en évidence des continuités et régularités a limité, dans ce travail, l'analyse des spécificités de l'ère de la production numérique – qui n'affectent pas le rapport capitaliste dans sa généralité, mais agissent sur les différentes échelles investies par ce rapport : le rapport entre classes, entre fractions du capital, entre nations. Les plateformes apparaissent comme le produit aussi bien que comme des actrices de l'évolution des rapports de force à ces différentes échelles. De ce point de vue, une analyse de conjoncture capable d'assumer ces spécificités sans verser dans le registre de l'exceptionnalité reste encore à produire.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdelnour, S. (2017). *Moi, petite entreprise : Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*. PUF.
- Affaire asociación Profesional Elite Taxi/Uber Systems Spain SL, (Cour de Justice Européenne 20 décembre 2017).
- Aglietta, M. (1976). *Régulation et crises du capitalisme : L'expérience des États-Unis*. Calmann-Lévy.
- Aguilera, A., Dabanc, L., & Rallet, A. (2018). L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée : Enquête sur les livreurs micro-entrepreneurs à Paris. *Réseaux*, n° 212(6), 23-49. <https://doi.org/10.3917/res.212.0023>
- Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V., & Penns, C. (2021). *Ordering in : The rapid evolution of food delivery* (p. 13). Mc Kinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/technology%20media%20and%20telecommunications/high%20tech/our%20insights/ordering%20in%20the%20rapid%20evolution%20of%20food%20delivery/ordering-in-the-rapid-evolution-of-food-delivery_vf.pdf
- Alberola, E., Kornig, C., & Recotillet, I. (2021). *Recours aux contrats courts, stratégie d'entreprise et modèle organisationnel dans les entreprises de moins de 50 salariés de l'hôtellerie-restauration* (Rapport d'étude 6). Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/recours-aux-contrats-courts-strategie-dentreprise-et-modele-organisationnel-dans-les>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Andreyeva, T., Long, M. W., & Brownell, K. D. (2010). The Impact of Food Prices on Consumption : A Systematic Review of Research on the Price Elasticity of Demand for Food. *American Journal of Public Health*, 100(2), 216-222. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.151415>
- Andrieux, N. (2016). *Travail, Emploi, Numérique, Les nouvelles trajectoires* (p. 205). Conseil National du Numérique.
- Antomarchi, P. (2004). Quelques réflexions autour du paradoxe de l'irrécouvrabilité. *L'Actualité économique*, 78(3), 411-419. <https://doi.org/10.7202/007259ar>
- Ariès, P. (1999). *Les fils de McDo : La McDonalysation du monde*. L'Harmattan.
- Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-In by Historical Events. *The Economic Journal*, 99(394), 116. <https://doi.org/10.2307/2234208>

- Bacache-Beauvallet, M., & Bourreau, M. (2022). Concurrence sur les marchés de plateforme. In *Économie des plateformes*. (p. 53-71). La Découverte.
- Bacheré, H. (2015). Les très petites entreprises, 2 millions d'unités très diverses. *INSEE Focus*, 24. www.insee.fr/fr/statistiques/1379753
- Balibar, E. (1968). Sur les concepts fondamentaux du matérialisme historique. In *Lire le Capital* (Vol. 2, p. 79-226). François Maspero.
- Baran, P. A., & Sweezy, P. M. (1968). *Le capitalisme monopoliste* François Maspero.
- Baronian, L. (2020). Digital Platforms and the Nature of the Firm. *Journal of Economic Issues*, 54(1), 214-232. <https://doi.org/10.1080/00213624.2020.1720588>
- Baudelot, C., Establet, R., Toiser, J., & Flavigny, P.-O. (1982). *Qui travaille pour qui ?* Le Livre de poche.
- Baumol, W. J. (1967). Macroeconomics of Unbalanced Growth : The Anatomy of Urban Crisis. *The American Economic Review*, 57(3), 415-426.
- Baumol, W. J., Bailey, E. E., & Willig, R. D. (1977). Weak Invisible Hand Theorems on the Sustainability of Multiproduct Natural Monopoly. *The American Economic Review*, 67(3), 350-365. JSTOR.
- Baumol, W. J., & Willig, R. D. (1981). Fixed Costs, Sunk Costs, Entry Barriers, and Sustainability of Monopoly. *The Quarterly Journal of Economics*, 96(3), 405. <https://doi.org/10.2307/1882680>
- Belhaj, O., & Paché, G. (2020). Une lecture logistique de l'économie collaborative. Enjeux stratégiques autour de la crowd delivery. *La Revue des Sciences de Gestion*, 305(5), 25-34.
- Bell, D. (1974). *The coming of post-industrial society : A venture in social forecasting* Heinemann Educational Publishers.
- Belleflamme, P. (2017). Les plateformes de l'économie collaborative : Fonctionnement et enjeux: In *La consommation collaborative* (p. 221-242). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.decro.2017.01.0221>
- Belleflamme, P., & Neysen, N. (2017). The Rise and Fall of Take Eat Easy, or Why Markets are not Easy to Take in the Sharing Economy. *DigiWorld Economic Journal*, 108, 59-76, 171-174.
- Bentabet, E., Michun, S., & Trouvé, P. (1999). *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises*. Centre d'études et de recherches sur les qualifications.
- Bereitschaft, B., & Scheller, D. (2020). How Might the COVID-19 Pandemic Affect 21st Century Urban Design, Planning, and Development? *Urban Science*, 4(4), 56. <https://doi.org/10.3390/urbansci4040056>

- Bernard, S. (2020). Des salariés déguisés ? L'(in)dépendance des chauffeurs des plateformes numériques. *Sociologie du travail*, 62(4).
<https://doi.org/10.4000/sdt.35722>
- Berthelot, B. (2019). *Le monde selon Amazon*. Cherche midi.
- Bessot Ballot, B., & Le Meur, A. (2021). *Rapport d'information sur l'organisation et les enjeux de la gastronomie et de ses filières* (Rapport d'information 4497; p. 86). Assemblée Nationale - Commission des affaires économiques. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion-eco/115b4497_rapport-information.pdf
- Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, n° 212(6), 9-22.
<https://doi.org/10.3917/res.212.0009>
- Bihl, A. (2019). *Le premier âge du capitalisme (1415-1763)* (Vol. 2). Éditions Page 2 ; Éditions Syllepse.
- Black, D. E., & Christensen, T. E. (2009). US Managers' Use of 'Pro Forma' Adjustments to Meet Strategic Earnings Targets. *Journal of Business Finance & Accounting*, 36(3-4), 297-326. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2009.02128.x>
- Black, E. L., Christensen, T. E., Taylor Joo, T., & Schmardebeck, R. (2017). The Relation Between Earnings Management and Non-GAAP Reporting. *Contemporary Accounting Research*, 34(2), 750-782. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12284>
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes: L'entretien*. Nathan.
- Blanquart, C., Cosperec, A., Vanson-Magalhães Da Silva, E., & Zeroual, T. (2019). *La rentabilité des entreprises de course urbaine uberisée*. 20 pages, pages 167-186.
<https://doi.org/10.15122/ISBN.978-2-406-09862-1.P.0167>
- Boullenger, V., Petitjean, M., & Daguët, P. (2017). Capital-risque et performance à court terme de l'entreprise après introduction en bourse (Venture Capital and Post-IPO Short-Term Firm Performance). *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3769156>
- Boyer, R. (1986). *La théorie de la régulation: Une analyse critique*. La Découverte.
- Boyer, R. (2004). *Théorie de la régulation. 1: Les fondamentaux / Robert Boyer*. La Découverte.
- Boyer, R. (2020a). *Économie politique des capitalismes: Théorie de la régulation des crises*. La Découverte.
- Boyer, R. (2020b). *Les capitalismes à l'épreuve de la pandémie*. La Découverte.
<https://doi.org/10.3917/dec.boyer.2020.01>
- Boyer, R., & Alary, P. (2019). « Perdre en simplicité pour gagner en pertinence » : Les défis contemporains de la théorie de la régulation: Entretien avec Robert Boyer. *Revue de la régulation*, 25. <https://doi.org/10.4000/regulation.15084>

- Boyer, R., Chanteau, J.-P., Labrousse, A., & Lamarche, T. (2023). *Theorie de la regulation : Un nouvel état des savoirs*. Dunod.
- Boyer, R., & Freyssenet, M. (2000). *Les modèles productifs*. Éd. la Découverte.
- Bradford, D. F. (1969). Balance on Unbalanced Growth. *Zeitschrift für Nationalökonomie*, 29(3-4), 291-304.
- Brenner, R. (1990). La base sociale du développement économique (M. Charlot, Trad.). *Actuel Marx*, n°7(1), 65. <https://doi.org/10.3917/amx.007.0065>
- Brenner, R., & Glick, M. (1991). The Regulation Approach : Theory and History. *New Left Review*, 1(188). <https://newleftreview.org/issues/1188/articles/robert-brenner-mark-glick-the-regulation-approach-theory-and-history>
- Cabinet Ambroise Bouteille et Associés. (2015). *Appui technique pour un état des lieux et principales tendances des emplois et des compétences dans la restauration et l'hôtellerie*. (p. 330) [Rapport pour la DGEFP, DGCIS, Partenaires sociaux]. FAFIH. <https://www.observatoire-hotel-resto.fr/wp-content/uploads/2020/11/fafih-cep-restauration.pdf>
- Cahuc, P., & Debonneuil, M. (2004). *Productivité et emploi dans le tertiaire*. la Documentation française.
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg : Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309. <https://doi.org/10.2307/1593720>
- Cant, C. (2020). *Riding for Deliveroo : Resistance in the new economy*. Polity.
- Carballa Smichowski, B. (2018). Is ride-hailing doomed to monopoly? Theory and evidence from the main U.S. markets. *Revue d'économie industrielle*, 162, 43-72. <https://doi.org/10.4000/rei.6987>
- Cardon, D., & Casilli, A. A. (2015). *Qu'est-ce que le digital labor ?* INA.
- Carlton, D. W., & Perloff, J. M. (1998). *Economie industrielle* (F. Mazerolle, Trad.). De Boeck Université.
- Cartron, D. (2015). Le cumul des contraintes dans la restauration rapide: In *Les risques du travail* (p. 215-218). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.theba.2015.01.0215>
- Casilli, A. A. (2019). *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*. Éditions du Seuil.
- Casilli, A. A., Tubaro, P., Le Ludec, C., Coville, M., Besenval, M., Mouhtare, T., & Wahal, E. (2019). *Le Micro-travail en France : Derrière l'automatisation, de nouvelles précarités au travail ?* (p. 72) [Rapport Final Projet DiPLab « Digital Platform Labor »]. <http://diplab.eu>
- Chen, M., Hu, M., & Wang, J. (2022). Food Delivery Service and Restaurant : Friend or Foe? *Management Science*, 68(9), 6355-7064.

- Cherif, M. (2008). *Le capital-risque* (2e édition). Revue Banque Édition.
- Christophers, B. (2020). *Rentier capitalism: Who owns the economy, and who pays for it?* Verso.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Collet, M., & Pénicaud, E. (2019). La mobilité sociale des femmes et des hommes : Évolutions entre 1977 et 2015. In *France, portrait social. Édition 2019* (p. 41-60). INSEE.
- Commission d'enquête parlementaire. (2023). *Rapport fait au nom de la commission d'enquête relative aux révélations des Uber files : L'ubérisation, son lobbying et ses conséquences*, (Rapport de commission d'enquête parlementaire 1521; p. 653). Assemblée Nationale. https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/16/rapports/ceuberfil/16b1521_rapport-enquete.pdf
- Conseil d'Orientation pour l'Emploi. (2019). *Le travail non déclaré* (p. 168).
<https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/coe-rapport-travail-non-declare-fevrier-2019.pdf>
- Coriat, B. (1990). *L'atelier et le robot : Essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*. Bourgois.
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers : Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*. Christian Bourgois Editeur.
- Coriat, B. (2020). *La pandémie, l'anthropocène et le bien commun*. Éditions Les Liens qui libèrent.
- Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. (2019). *The business of platforms: Strategy in the age of digital competition, innovation, and power* ((la pagination employée dans la thèse se réfère à l'édition numérique, Epub, plateforme Kobo)). Harper Business.
- Dablanc, L., Aguiléra, A., Krier, C., Adoue, F., & Louvet, N. (2021). *Étude sur les livreurs des plateformes de livraison instantanée du quart nord-est de Paris*. (p. 98). Cabinet 6t.
- Dallery, T., Eloire, F., & Melmiès, J. (2009). La fixation des prix en situation d'incertitude et de concurrence : Keynes et White à la même table: *Revue Française de Socio-Économie*, n° 4(2), 177-198. <https://doi.org/10.3917/rfse.004.0177>
- Daugareilh, I. (coord.), Angel, V., Aunis, E., Delmas, B., Jullien, B., Montalban, M., & Stevens, H. (2021). *Formes de mobilisation collective et économie des plateformes : Approche pluridisciplinaire et comparative* (p. 558). CNRS, Université de Bordeaux.
- Deliveroo. (2021). *Prospectus d'introduction en Bourse* (p. 216) [Prospectus d'introduction en Bourse]. Deliveroo.
- Deliveroo. (2022). *Rapport financier annuel 2021* (p. 193) [Rapport financier annuel]. Deliveroo.

- Deliveroo. (2023). *Rapport financier annuel 2022* (p. 194) [Rapport financier annuel]. Deliveroo.
- Dieuaide, P. (2019). Des plateformes et des hommes : Vers un capitalisme 2.0 ? *EcoRev'*, N° 47(1), 241. <https://doi.org/10.3917/ecorev.047.0241>
- Djellal, F., & Gadrey, J. (2002). L'emploi de l'hôtellerie-restauration en France et ses déterminants : Les faits marquants. In *Hôtellerie-restauration : Héberger et restaurer l'emploi. Les cas français, américains et japonais*. La Documentation française.
- Dondeyne, C. (2016). *Les cuisines du capitalisme : L'industrialisation des services de restauration collective*. Éditions du Croquant.
- Dubocage, E., & Rivaud-Danset, D. (2006). *Le capital-risque*. La Découverte.
- Dufresne, A. (2021). La contestation sociale face à l'employeur, invisible derrière l'App. : Le cas des plateformes de coursier · es. *Savoir/Agir*, N° 54(4), 31-40. <https://doi.org/10.3917/sava.054.0031>
- Dujarier, M.-A. (2009). Quand consommer, c'est travailler: *Idées économiques et sociales*, N° 158(4), 6-12. <https://doi.org/10.3917/idee.158.0006>
- Dujarier, M.-A. (2014). *Le travail du consommateur : De MacDo à eBay comment nous coproduisons ce que nous achetons*. La Découverte.
- Durand, C. (2020). *Techno-féodalisme: Critique de l'économie numérique*. Zones.
- Durand, C. (2021). Predation in the age of algorithms. The role of intangible assets. In *Accumulating Capital Today* (p. 149-162). Routledge.
- Durand, C. (2022). Scouting Capital's Frontiers. *New Left Review*, 136. <https://newleftreview.org/issues/ii136/articles/cedric-durand-scouting-capital-s-frontiers>
- Durand, C., & Keucheyan, R. (2019). Planifier à l'âge des algorithmes. *Actuel Marx*, 65(1), 81-102. <https://doi.org/10.3917/amx.065.0081>
- Eurogroup consulting. (2012). *Etude économique sur le secteur de la restauration, Partie I / IV* (p. 181). Eurogroup consulting.
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2017). *De précieux intermédiaires: Comment Blablacar, Facebook, PayPal ou Uber créent de la valeur*. Odile Jacob.
- Favereau, O. (2002). Conventions et régulation: In *Théorie de la régulation, l'état des savoirs* (p. 511-520). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.boyer.2002.01.0511>
- Federici, S. (2017). *Caliban et la sorcière: Femmes, corps et accumulation primitive* (2e édition). Entremonde ; Senonevero.

- Foley, D. K. (2013). Rethinking Financial Capitalism and the “Information” Economy. *Review of Radical Political Economics*, 45(3), 257-268.
<https://doi.org/10.1177/0486613413487154>
- Forté, M., & Monchatre, S. (2013). Recruter dans l’hôtellerie-restauration : Quelle sélectivité sur un marché du travail en tension ? : *La Revue de l’Ires*, n° 76(1), 127-150.
<https://doi.org/10.3917/rdli.076.0127>
- Fortunati, L. (1981). *L’arcano della riproduzione. Casalinghe, prostitute, operai e capitale*. Marsilio.
- Freyssenet, M. (1984). Division du travail, taylorisme et automatisation. Confusions, différences et enjeux. In *Le taylorisme*. La Découverte.
- Fuchs, C., & Sevignani, S. (2013). What Is Digital Labour? What Is Digital Work? What’s their Difference? And Why Do These Questions Matter for Understanding Social Media? *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 11(2), 237-293.
<https://doi.org/10.31269/triplec.v11i2.461>
- Gadrey, J. (1994). La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? *Revue française de sociologie*, 35(2), 163-195.
- Gadrey, J. (2002). *Hôtellerie-restauration : Héberger et restaurer l’emploi les cas français, américain et japonais*. La Documentation française.
- Gaudin, D. (2021). *Le travail d’organisation du dirigeant dans la TPE : enjeux de prévention des risques professionnels dans la restauration traditionnelle* [Thèse en psychologie du travail et ergonomie]. Université Grenoble Alpes.
- Gazier, B., & Petit, H. (2019). *Économie du travail et de l’emploi*. La Découverte.
<https://doi.org/10.3917/dec.gazie.2019.01>
- Gershuny, J. (1978). *After industrial society? The emerging self-service economy*. Macmillan.
- Gomes, B. (2018). *Le droit du travail à l’épreuve des plateformes numériques* [Thèse en droit privé et science criminelle]. Paris 10.
- Gordon, R. J. (2016). *The rise and fall of American growth : The U.S. standard of living since the Civil War*. Princeton University Press.
- Grossmann, H. (1965). *Marx, l’économie politique classique et le problème de la dynamique*. Champ Libre.
- Hagiu, A. (2009). Two-Sided Platforms : Product Variety and Pricing Structures. *Journal of Economics & Management Strategy*, 18(4), 1011-1043.
- Hagiu, A. (2023). Strategic Decisions for Multisided Platforms. *MIT Sloan Management Review*, 65(2). <https://sloanreview.mit.edu/article/strategic-decisions-for-multisided-platforms/>

- Hardt, M., & Negri, A. (2011). *Commonwealth*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Harvey, D. (1984). *The limits to capital*. Blackwell.
- Hilferding, R. (1970). *Le capital financier : Étude sur le développement récent du capitalisme*. Editions de Minuit.
- Horan, H. (2017). Will the Growth of Uber Increase Economic Welfare? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2933177>
- Horan, H. (2019). Uber's Path of Destruction. *American Affairs*, 3(2), 108-133.
- Horan, H. (2021, août 9). Can Uber Ever Deliver ? Part Twenty-Six : With No Hope of Real Profits, Uber and Lyft Double Down on Fake Profit Metrics. *Naked Capitalism*. <https://www.nakedcapitalism.com/2021/08/hubert-horan-can-uber-ever-deliver-part-twenty-six-with-no-hope-of-real-profits-uber-and-lyft-double-down-on-fake-profit-metrics.html>
- Huws, U. (2015). *Labor in the global digital economy the cybertariat comes of age*. Aakar Books.
- INSEE. (2023). *Fiches sectorielles—2020—Fiche secteur 561—Restaurants et services de restauration mobile* [Élaboration des Statistiques Annuelles d'Entreprises (Ésane)]. INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6799634?sommaire=6799850>
- Isaac, M. (2019). *Super pumped : The battle for Uber* ((la pagination employée dans la thèse se réfère à l'édition numérique, Epub, plateforme Kobo)). W.W. Norton & Company.
- Jaeger, C. (1982). *Artisanat et capitalisme : L'envers de la roue de l'histoire*. Payot.
- Jany-Catrice, F. (2000). Niveau et qualité des emplois dans l'hôtellerie et la restauration américaines. Comparaison avec la France. *Formation Emploi*, 71, 37-52.
- Jeanjean, T., Martinez, I., & Davrinche, G. (2017, décembre 11). *Utilisation du résultat pro forma pour la prédiction des flux de trésorerie futurs : Importance de la présentation du compte de résultat*. 7ème états généraux de la recherche comptable. https://www.anc.gouv.fr/files/live/sites/anc/files/contributed/ANC/3_Recherche/D_Etats%20generaux/2017/Policy%20papers/Policy%20paper%20Jeanjean%20Martinez%20VF%20.pdf
- Jullien, B., & Smith, A. (Éds.). (2014). *The EU's Government of Industries : Markets, Institutions and Politics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315766591>
- Kathuria, A., Karhade, P. P., & Konsynski, B. R. (2020). In the Realm of Hungry Ghosts : Multi-Level Theory for Supplier Participation on Digital Platforms. *Journal of Management Information Systems*, 37(2), 396-430. <https://doi.org/10.1080/07421222.2020.1759349>
- Katz, M. L., & Shapiro, C. (1985). Network Externalities, Competition, and Compatibility. *he American Economic Review*, 75(3), 424-440.

- Kessler, S. (2018). *Gigged: The gig economy, the end of the job and the future of work* ((la pagination employée dans la thèse se réfère à l'édition numérique, Epub, plateforme Kobo)). Random House Business Books.
- Klebaner, S., & Assogba, G. (2018). Quelle cohérence pour la politique française de filières ? Les décalages entre la filière solidaire telle qu'elle devrait être et ce qu'elle est. *Revue de la régulation*, 23. <https://doi.org/10.4000/regulation.12830>
- Knee, J. A. (2021). *The platform delusion: Who wins and who loses in the age of tech titans* ((la pagination employée dans la thèse se réfère à l'édition numérique, Epub, plateforme Kobo)). Portfolio / Penguin, an imprint of Penguin Random House LLC.
- Kutcher, E., Nottebohm, O., & Sprague, K. (2014). *Grow fast or die slow*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/~ /media/McKinsey/Industries/Technology%20Media%20and%20Telecommunications/High%20Tech/Our%20Insights/Grow%20fast%20or%20die%20slow/Grow%20fast%20or%20die%20slow.pdf>
- Lamarche, T., Grouiez, P., Nieddu, M., Chanteau, J.-P., Labrousse, A., Michel, S., & Vercueil, J. (2021). Saisir les processus méso Une approche régulationniste. *Economie appliquée*, 1(1), 13-49.
- Le Nagard-Assayag, E. (1999). Le concept d'externalité de réseau et ses apports au marketing. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 14(3), 59-78.
<https://doi.org/10.1177/076737019901400304>
- Lemozy, F. (2018). La tête dans le guidon : Être coursier à vélo avec Deliveroo. *La Nouvelle Revue du Travail*, 14. <https://doi.org/10.4000/nrt.4673>
- Liu, B., & Zhang, D. (2020). The use of NON-GAAP measures in initial public offerings. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 31(4), 60-72.
<https://doi.org/10.1002/jcaf.22463>
- Lung, Y. (2007). Modèles de firme et formes du capitalisme : Penser la diversité comme agenda de recherche pour la TR. *Revue de la régulation*, 2
<https://doi.org/10.4000/regulation.2052>
- Luxemburg, R. (2019). *L'Accumulation du capital: Contribution à l'explication économique de l'impérialisme. Suivi de Critique des Critiques ou Ce que les épigones ont fait de la théorie marxiste*. Agone & Smolny.
- Lyft. (2023). *Rapport financier annuel 2022* (p. 136) [Rapport financier annuel].
- Marglin, S. (1974). What Do Bosses Do ? The origins and functions of hierarchy in capitalist production, Part I. *The Review of Radical Political Economics*, 6(2), 60-112.
- Marx, K. (1965). *Économie I* (M. Rubel, Éd.). Gallimard.
- Marx, K. (1969). *Le Capital, Livre I* (J.-P. Roy, Trad.). Garnier-Flammarion.
- Marx, K. (1971). *Un chapitre inédit du Capital* (R. Dangeville, Trad.). 10/18.

- Marx, K. (2008). *Le Capital, Livres 2 et 3* (M. Rubel, Éd.). Gallimard.
- Mattick, P. (1976). *Crises et théories des crises*. Champ Libre.
- Mazaud, C. (2013). *L'artisanat français: Entre métier et entreprise*. Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.68148>
- Meituan. (2020). *Rapport financier annuel 2019* (p. 115) [Rapport financier annuel]. Meituan.
- Meituan. (2021). *Rapport financier annuel 2020* (p. 111) [Rapport financier annuel]. Meituan.
- Meituan. (2022). *Rapport financier annuel 2021* (p. 301) [Rapport financier annuel]. Meituan.
- Mériot, S.-A. (2000). Des États-Unis à la France, regard prospectif sur les emplois de l'hôtellerie-restauration. *Cereq Bref*, 168.
- Mériot, S.-A. (2002). *Le cuisinier nostalgique: Entre restaurant et cantine*. CNRS.
- Mollard, A. (1977). *Paysans exploités: Essai sur la question paysanne*. Presses universitaires de Grenoble.
- Montalban, M., Frigant, V., & Jullien, B. (2019). Platform economy as a new form of capitalism : A Régulationist research programme. *Cambridge Journal of Economics*, 43(4), 805-824. <https://doi.org/10.1093/cje/bez017>
- Mordier, B. (2010). Les petits restaurants ne sont pas dans leur assiette. *INSEE Première*, 1286. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281082>
- Morgan Stanley. (2020, février 21). Can Food Delivery Apps Deliver Profits for Investors ? *Morgan Stanley*. <https://www.morganstanley.com/ideas/food-delivery-app-profits>
- Morozov, E. (2022). Critique of Techno-Feudal Reason. *New Left Review*, 133/134. <https://newleftreview.org/issues/iii133/articles/evgeny-morozov-critique-of-techno-feudal-reason>
- Naouas, A., Orand, M., & Slimani Houti, I. (2016). *Les entreprises employant des salariés au Smic: Quelles caractéristiques et quelle rentabilité?* Document de travail INSEE n° G201609. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2406376>
- Negri, A., & Vercellone, C. (2008). Le rapport capital / travail dans le capitalisme cognitif. *Multitudes*, 32(1), 39. <https://doi.org/10.3917/mult.032.0039>
- Offerlé, M. (2017). *Patrons en France*. la Découverte.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you* (First published as a Norton paperback 2017). W. W. Norton & Company.
- Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2000). Information Complements, Substitutes, and Strategic Product Design. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.249585>

- Petit, H. (2022). Peak-level social dialogue and Covid-19 : The case of France. In *Peak-level social dialogue and Covid-19 : The European experience*, International Labour Office (p. 39-58).
- Petit, H., & Thèvenot, N. (Éds.). (2006). *Les nouvelles frontières du travail subordonné : Approche pluridisciplinaire*. Découverte.
- Pinsard, N. (2020). *Régulation et marchandisation de l'Etat par la fiscalité et la finance : Le cas des offices en France du XIIe au XVIIe siècle* [Thèse en science économique]. Paris 13.
- Poulain, J.-P. (1992). *La cuisine d'assemblage* (BPI).
- Rème-Harnay, P. (2020a). Comment les plateformes numériques accroissent la dépendance dans les relations de sous-traitance : Le cas de la livraison à vélo: *Revue Française de Socio-Économie*, n° 25(2), 175-198. <https://doi.org/10.3917/rfse.025.0175>
- Rème-Harnay, P. (2020b). Dépendance économique dans les relations de sous-traitance : Quels critères ? Le cas des chauffeurs-livreurs de la messagerie. *Droit et société*, N°104(1), 189. <https://doi.org/10.3917/drs1.104.0189>
- Rey, P.-P. (1973). *Les alliances de classes—Sur l'articulation des modes de production. Suivi de Matérialisme historique et luttes de classes*. François Maspero.
- Rikap, C. (2021). *Capitalism, power and innovation : Intellectual monopoly capitalism uncovered*. Routledge.
- Rikap, C. (2022). Amazon : A story of accumulation through intellectual rentiership and predation. *Competition & Change*, 26(3-4), 436-466. <https://doi.org/10.1177/1024529420932418>
- Rikap, C. (2023). Capitalism As Usual? *New Left Review*, 139. <https://newleftreview.org/issues/iii139/articles/capitalism-as-usual>
- Robin, M., & Picard, T. (2015). Le secteur de la restauration : De la tradition à la rapidité. *INSEE Focus*, 34. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1379758>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). Two-Sided Markets : A Progress Report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667.
- Sanchez-Cartas, J. M., & León, G. (2021). Multisided Platforms and Markets : A Survey of the Theoretical Literature. *Journal of Economic Surveys*, 35(2), 452-487. <https://doi.org/10.1111/joes.12409>
- Sauviat, C. (2019). Le modèle d'affaires d'Uber : Un avenir incertain: *Chronique Internationale de l'IREES*, N° 168(4), 51-71. <https://doi.org/10.3917/chii.168.0051>
- Scholz, T. (Éd.). (2013). *Digital labor : The Internet as playground and factory*. Routledge.

- Scholz, T. (2017). *Uberworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*. Polity Press.
- Schor, J. B., Attwood-Charles, W., Cansoy, M., Ladegaard, I., & Wengronowitz, R. (2020). Dependence and precarity in the platform economy. *Theory and Society*, 49(5-6), 833-861. <https://doi.org/10.1007/s11186-020-09408-y>
- Servolin, C. (1972). L'absorption de l'agriculture dans le mode de production capitaliste. In *L'univers politique des paysans dans la France contemporaine* (p. 41-77). Presses de Sciences-po.
- Smith, J. E. (2020). *Smart machines and service work: Automation in an age of stagnation*. Reaktion Books, Ltd.
- Soulié, D., & Tézéas Du Montcel, H. (1978). La politique de prix de la firme multiproduits. *Revue économique*, 29(3), 494. <https://doi.org/10.2307/3500689>
- Srnicek, N. (2018). *Capitalisme de plateforme: L'hégémonie de l'économie numérique*. Lux éditeur.
- Supiot, A. (2000). Les nouveaux visages de la subordination. *Droit social*, 2, 131-145.
- Taillat, S., Cattaruzza, A., & Danet, D. (2018). *La cyberdéfense: Politique de l'espace numérique*. Armand Colin.
- Tinel, B., & Marglin, S. A. (2004). *A quoi servent les patrons: Marglin et les radicaux américains*. ENS éditions.
- Tran, H. H. (2003). *Relire « Le capital »: Marx, critique de l'économie et objet de la critique de l'économie politique*. Ed. Page Deux.
- Décision n° 20/10498, (Tribunal correctionnel de Paris 19 avril 2022).
- Tronti, M. (1977). *Ouvriers et Capital*. Christian Bourgeois.
- Uber. (2020). *Rapport financier annuel 2019* (p. 168) [Rapport financier annuel]. Uber.
- Uber. (2022). *Rapport financier annuel 2021* (p. 160) [Rapport financier annuel]. Uber.
- Uber. (2023). *Rapport financier annuel 2022* (p. 153) [Rapport financier annuel]. Uber.
- Van Veldhoven, Z., Aerts, P., Ausloos, S. L., Bernaerts, J., & Vanthienen, J. (2021). The Impact of Online Delivery Services on the Financial Performance of Restaurants. *2021 7th International Conference on Information Management (ICIM)*, 13-17. <https://doi.org/10.1109/ICIM52229.2021.9417153>
- Vanson-Magalhães Da Silva, E. (2021). *Entreprises de course urbaine et ubérisation* [Thèse en urbanisme et aménagement]. Université de Lille, Université Gustave Eiffel.

- Vercellone, C. (2008). La thèse du capitalisme cognitif : Une mise en perspective historique et théorique. In *Les nouveaux horizons du capitalisme. Pouvoir, valeur, temps* (p. 71-95). Economica.
- Vercellone, C. (2020). Les plateformes de la gratuité marchande et la controverse autour du Free Digital Labor : Une nouvelle forme d'exploitation ? *Revue ouverte d'ingénierie des systèmes d'information*, 1(2). <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2020.0502>
- Wartel, L., & Vendramin, P. (2023). Les rapports sociaux dans la gig economy : D'employeur à gate keeper ? : *Les Politiques Sociales*, N° 1-2(1), 24-37. <https://doi.org/10.3917/lps.231.0024>
- Wright, S. (2022). *À l'assaut du ciel : Histoire critique de l'opéraïsme* (Nouvelle édition augmentée). Entremonde.
- Zarca, B. (1982). La spécificité de l'artisanat au sein des classes moyennes traditionnelles. *Revue Française de science politique*, 32(2), 210-222.
- Zhang, P. (2021). *Research on the Revolution of the Catering Industry in the Platform Economy*: 6th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2021), Sanya, China. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210319.005>

ANNEXE N°1

Réconciliation des indicateurs comptables – Deliveroo

Trois soldes intermédiaires de gestion, issus du traitement du compte de résultats de Deliveroo, peuvent être utilisés pour rendre compte des performances économique de l'entreprise : le résultat opérationnel, l'Ebitda (équivalent anglo-saxon de l'EBE) ou l'Ebitda ajusté – ce dernier indicateur étant essentiellement mobilisé dans la communication des plateformes elles-mêmes. Cette annexe revient sur la construction comptable de ces trois indicateurs, pour souligner leurs différences et justifier le choix effectué dans cette thèse, d'adopter le résultat opérationnel comme indicateur privilégié pour rendre compte de la soutenabilité de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous, extrait d'un rapport financier de Deliveroo, fait apparaître ces trois soldes intermédiaires et permet d'appréhender leur réconciliation.

Reconciliation to financial statements, continuing operations	2022 £m	2021 (restated) [^] £m	Change
Operating loss	(245.6)	(290.1)	(15)%
Depreciation and amortisation	61.4	42.0	46%
EBITDA	(184.2)	(248.1)	(26)%
Share-based payments charge and accrued national insurance on share options	68.8	109.5	(37)%
Exceptional items*	70.4	38.6	82%
Adjusted EBITDA*	(45.0)	(100.0)	(55)%
Marketing and overheads*	688.2	595.1	16%
Gross profit	643.2	495.1	30%

Figure 19. Reconciliation to financial statements (Deliveroo, 2023)

La lecture démarrera avec plus de simplicité par la dernière ligne, « gross profit », et procèdera par soustractions successives.

- L'intitulé « gross profit » représente la **marge brute** de l'entreprise, autrement dit la marge obtenue une fois déduites du chiffre d'affaires la rémunération des coursiers et les autres charges externes (frais de carte bleue, par exemple). Ici, la marge brute représente £643 millions.
- L'**Ebitda ajusté** s'obtient en déduisant de la marge brute les coûts internes à l'entreprise, qui regroupent sous la catégorie « marketing and overheads » les coûts liés au management, au marketing, et les coûts non-capitalisés liés à la mise en œuvre des solutions logicielles de l'entreprise. Ici, l'Ebitda ajusté est négatif et représente -£45 millions. C'est cet indicateur qui est couramment retenu par la communication de l'entreprise. Cet indicateur ne rend pourtant

qu'imparfaitement compte de la performance de l'entreprise : il n'intègre en effet ni les rémunérations par action des salariés (une pratique de rémunération courante dans les startups), ni un ensemble hétéroclite de dépenses comprises sous l'intitulé « exceptional items » et comprenant des frais juridiques, des dépenses liées à l'épidémie de coronavirus, des coûts de restructuration ou liés à l'introduction en Bourse.

- **L'Ebitda**, qui correspond à l'Excédent brut d'exploitation utilisé en comptabilité française, s'obtient en déduisant à l'Ebitda ajusté les rémunérations par action des salariés et les dépenses exceptionnelles. Ici, l'Ebitda est négatif et représente -£184,2 millions.
- Enfin, **le résultat opérationnel** s'obtient en déduisant de l'Ebitda les dépréciations et amortissements. Ici, le résultat opérationnel est négatif et représente -£245,6 millions¹⁸⁹.

Le résultat opérationnel, qui intègre avec les investissements et les coûts de développement des solutions logicielles, des coûts essentiels à l'activité, semble le mieux à même de rendre compte de la viabilité globale de l'entreprise. Pour cette raison, nous avons privilégié cet indicateur pour évaluer les performances de l'entreprise. Notons que le résultat opérationnel permet de juger des résultats de l'entreprise indépendamment des conditions de financement et des conditions d'imposition, puisque son calcul n'intègre ni le paiement des intérêts, ni le paiement des impôts.

Notons également que les résultats présentés par l'entreprise chaque année excluent les pertes engagées sur les marchés qu'elle a abandonné (dans le cas de Deliveroo, l'Australie et les Pays-Bas en 2022, l'Espagne en 2020). Autrement dit, le niveau des pertes affichés dans cette comptabilité (et ceci, quel que soit l'indicateur retenu) présente les pertes liées à l'activité continue de l'entreprise.

¹⁸⁹ Les durées de rotations des investissements sont calculées de la manière suivante : 3 ans pour les équipements informatiques et pour les actifs intangibles développés en interne ; 2 à 5 ans pour les équipements des commerces, des restaurants et des coursiers ; 10 ans pour les actifs intangibles acquis en externe ainsi que pour les investissements dans les locaux. Les actifs intangibles font ainsi l'objet d'un traitement comptable spécifique, puisque les coûts qui peuvent être rattachés au développement en interne d'un actif intangible (par exemple : amélioration de l'algorithme d'appariement, du fonctionnement de l'application, etc.) – y compris les coûts de main d'œuvre – peuvent être intégrés aux amortissements et dépréciation et ainsi lissés sur leur durée d'amortissement.

ANNEXE N°2

Evolution des frais payés par les consommateurs – simulations arithmétiques

Le chiffre d'affaires de Deliveroo, notre entreprise de référence, est constitué par deux sources de revenus : d'une part, les commissions payées par les restaurants, et d'autre part, les revenus liés à la facturation directe des consommateurs. (Nous faisons abstraction des sources de revenu marginales de recettes que constituent les frais d'adhésion versés par les restaurateurs ou l'achat des équipements de livraison par les coursiers.) Cependant, l'entreprise ne communique pas la répartition de son chiffre d'affaires entre ces deux ensembles, ce qui empêche toute analyse de l'évolution du niveau des commissions et du niveau de facturation des consommateurs.

Les variables communiquées par les plateformes permettent toutefois de réaliser des simulations de l'évolution des frais payés par les consommateurs, sous l'hypothèse d'un niveau donné de commissions en restaurant.

Soit (a) le chiffre d'affaires moyen de la plateforme par commande.

Soit (c) la valeur brute moyenne d'une commande (indicateur comprenant la valeur moyenne de la commande auprès du restaurant et les frais moyens facturés par la plateforme).

Ces deux variables sont fournies par les plateformes.

Soit (x) notre inconnue, la fraction de (c) correspondant aux frais facturés par la plateforme au consommateur.

Le niveau de commission moyen des restaurant est une fonction de la valeur de la commande qui peut s'écrire $f(c - x)$.

Le chiffre d'affaires de Deliveroo, composé des frais facturés au consommateurs et des commissions payés par les restaurants, peut donc s'écrire de la manière suivante :

$$a = x + f(c - x)$$

Cette équation peut être développée de la manière suivante :

$$a = x + fc - fx$$

$$a = x(1 - f) + fc$$

$$x = \frac{a - fc}{1 - f}$$

Cette équation permet de donner une valeur de (x) pour différentes valeurs de f . Dans le graphique suivant, nous avons reporté les résultats obtenu pour $f = 0,2$; $f = 0,23$; $f = 0,25$ au cours des cinq dernières années (soit une moyenne de 20% de

commissions, de 23% de commissions, de 25% de commissions, choisies en raison de leur plausibilité mais également parce qu'elles permettent de rendre compte de l'évolution des frais facturés aux consommateurs pour une évolution de deux points, trois points ou cinq points de la moyenne des commissions sur la période).

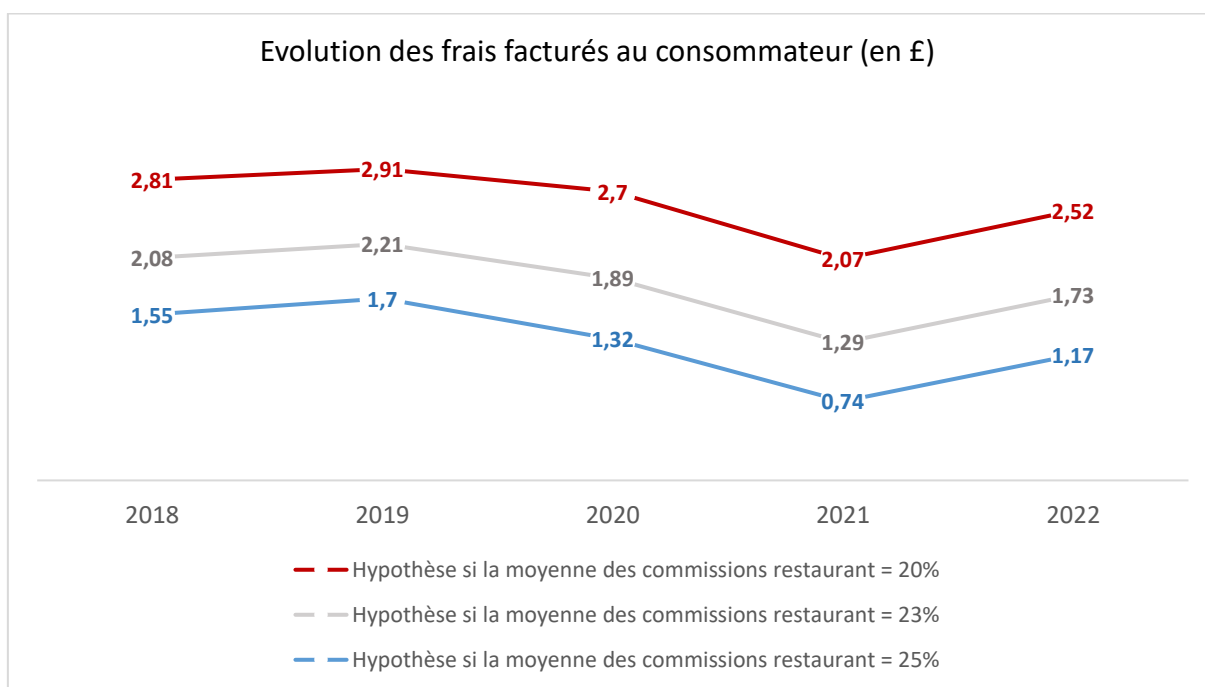


Figure 20. Figure 21. Simulation d'évolution des frais facturés au consommateur, en moyenne par commande, en livres sterling, sous l'hypothèse d'une stabilité du taux de commission au cours de la période. Source : auteur, à partir des chiffres tirés de Deliveroo 2021, 2022, 2023.

La lecture de ce tableau permet de constater que, sous l'hypothèse que le niveau de commissions appliquées aux restaurants reste stable, les tarifs payés par les consommateurs ne marquent pas d'augmentation sur la période. Toutefois, le probable des volumes de commandes au bénéfice de la restauration rapide au cours des cinq dernières années impose d'envisager une baisse de la moyenne des commissions :

- Avec une baisse de deux points du niveau moyen de commissions, la hausse des tarifs facturés aux consommateurs est à peine sensible en cinq ans.
- Avec une baisse de trois points du niveau moyen de commissions, la hausse des tarifs reste inférieure à 50 pence.
- Avec une baisse de cinq point du niveau moyen de commissions, la hausse atteint quasiment £1. Il semble peu vraisemblable que la baisse ait pu dépasser cinq points.

Ces résultats sont obtenus en tenant compte de l'intégralité de la période, comprenant l'année 2022 marquée par une forte inflation sur le marché domestique de Deliveroo (Royaume-Uni et Irlande). En-dehors de cette année d'inflation, la tendance est à la

stagnation, voire à la baisse des frais. Entre 2018 et 2021, les frais baissent de 25 pence sous l'hypothèse de deux points de baisse du taux de commissions en restaurant, les frais sont stables sous l'hypothèses de trois points de baisse du taux de commissions, et on obtient une hausse de 50 pence pour cinq points de baisse du taux de commissions. Ces tendances donnent une idée des difficultés de l'entreprise à redresser ses tarifs hors du contexte d'inflation généralisée.

S'il est impossible de parvenir à des résultats plus précis sans obtenir d'indicateurs de la moyenne des commissions et de leur variation au cours de la période, on peut toutefois tirer de cette simulation que l'hypothèse la plus probable est une hausse modérée du niveau de facturation des consommateurs.

ANNEXE N°3

Observation en dark kitchen (jeudi 30 juin 2022)

Le contexte de l'observation

Dans l'Ouest de la France, Aurélie et son associé gèrent leur propre chaîne de restaurants, composée de trois restaurants rapides proposant des burgers dans une ambiance de « dine-in » américain. Chaque restaurant dispose d'une flotte de scooter et assure un service de livraison à domicile : dans ce contexte, l'arrivée des plateformes a représenté un bouleversement important pour l'entreprise, à l'origine d'un repositionnement de l'activité. Après avoir décidé d'entrer en partenariat avec les plateformes (« *on n'a pas eu le choix de s'y mettre*»), Aurélie et son associé se mettent à développer des « marques blanches » (menus préparés en restaurant mais exclusivement commercialisées sur les plateformes) qui leur permettent de différencier les produits livrés par leur propre canal de livraison ou par les plateformes. Ces marques blanches, qui rencontrent un certain succès, sont également l'occasion de tester un repositionnement de l'activité : après avoir testé la formule quelques mois, notamment au moment des épisodes de confinement, les associés finissent par ouvrir une *dark kitchen* qui centralisera la production de ces marques.

J'avais réalisé un premier entretien avec Aurélie dix-huit mois plus tôt, soit quelques semaines avant le lancement de cette *dark kitchen*. J'étais alors intéressée par leur expérience en « marques blanches », dont j'avais pris connaissance par la presse régionale. Aurélie avait très facilement accepté le principe de l'entretien, qui ne lui était pas étranger, ayant elle-même suivi une formation à l'université ponctuée par la réalisation d'enquêtes similaires. Aurélie fait d'autre part le choix de communiquer de façon très volontariste sur son activité, que ce soit par l'installation d'une devanture à sa *dark kitchen* (une situation plutôt atypique dans le secteur), par l'inscription du nom de la cuisine sur les emballages, par des communications dans la presse, d'une manière qui tranche avec la culture de la dissimulation (aux consommateurs, voire aux riverains) à laquelle j'ai pu être confrontée par ailleurs¹⁹⁰. Ces éléments ont facilité le contact dans un contexte pourtant marqué par la pression concurrentielle et plutôt empreint de méfiance : ainsi, parmi les trois interlocuteurs recontactés pour réaliser une observation, Aurélie a été la seule à répondre et à accepter de me laisser observer le déroulement de l'activité. Ce contexte explique probablement le peu d'interrogations que

¹⁹⁰ Par exemple, un des entrepreneurs avec lequel j'ai échangé par téléphone n'avait accepté l'entretien que parce que je lui étais recommandée par un collègue, et avait résolument refusé d'être enregistré ; un autre, auprès duquel j'étais également recommandée, avait surmonté ses réticences et accepté l'enregistrement, mais a demandé qu'il soit coupé au bout d'une vingtaine de minutes et m'a demandé d'attester par écrit que les enregistrements seraient exclusivement mobilisés dans un cadre académique et sous le sceau du plus strict anonymat.

suscitera ma présence auprès des salariés, prévenus en amont par leur employeuse et déjà familiarisés avec le dispositif d'observation par des contacts antérieurs avec des journalistes.

En guise de préambule, notons que les *dark kitchens* sont essentiellement des TPE-PME dont les caractéristiques, notamment organisationnelles, sont souvent fortement marquées par la culture du dirigeant¹⁹¹. Aussi, l'observation rapportée ici est-elle loin de constituer l'observation d'une cuisine « moyenne » ou « idéale-typique ». Deux particularités de cette cuisine peuvent notamment être mentionnées. En premier lieu, bien qu'elles soient plutôt destinées à des fins d'affichage, la cuisine a été conçue avec une terrasse et une petite salle de réception dans laquelle les consommateurs peuvent entrer et commander *via* des bornes (il n'y a pas de personnel de service). Le volume d'activité sur place n'est toutefois pas significatif. En second lieu, malgré la taille de l'entreprise (qui comporte quatre établissements depuis le lancement de la *dark kitchen*), Aurélie et son associé conservent un rapport assez « professionnel » à leur activité : bien qu'ils se consacrent plutôt aux tâches de gestion de l'activité, l'un et l'autre continuent de donner des coups de main en cuisine, et Aurélie tient à mettre la main à la pâte pour les pâtisseries (qu'elle viendra préparer, le jour de l'observation, entre midi et deux).

Dans le cadre de mon dispositif d'enquête, cette observation poursuivait plusieurs objectifs. En premier lieu, succédant chronologiquement aux entretiens, il s'agissait de pouvoir recontextualiser, et mettre à l'épreuve de l'observation les informations communiquées par mes différents interlocuteurs en *dark kitchens*. En second lieu, il s'agissait également de compléter les entretiens centrés sur la logique de l'entreprise par une observation directe des procès de travail. Enfin, cette observation était aussi une occasion de prolonger les entretiens en me donnant l'occasion d'échanger, *in situ*, avec mon interlocutrice mais également avec des salariés de ce type d'unités de production, que je n'avais pas eu l'opportunité de rencontrer par ailleurs.

L'observation s'est déroulée dans la cuisine, un jeudi, au mois de juin. Je me suis présentée dès l'ouverture, à 10h du matin, pour pouvoir observer la mise en place. J'ai brièvement interrompu mon observation au cours de l'après-midi, dans un moment de creux entre 15h et 16h (car il n'était évidemment pas possible de déjeuner sur place), avant de revenir pour observer le service du soir jusqu'à 22h30. En raison de contraintes matérielles (liées aux modalités d'hébergement et de transport sur place), il ne m'a pas été possible de prolonger mon observation au-

¹⁹¹ Je pense par exemple à la situation des deux groupes de *dark kitchens* : si tous deux résultaient de la diversification de l'activité antérieure d'un groupe, dans un cas les procédures apparaissent beaucoup plus rationalisées que dans le second, qui avait préservé l'organisation « traditionnelle » de ses cuisines, qui restaient centrées sur un produit unique.

delà de 22h30, bien que la cuisine reste ouverte jusqu'à minuit, et que les salariés soient sur place jusqu'à minuit trente. Au cours de la journée, je me suis principalement trouvée en présence des salariés, qui travaillent la plupart du temps sans supervision directe de leurs employeurs ou du directeur de la cuisine. Aurélie, l'employeuse, est arrivée sur place à midi afin de préparer les pâtisseries, et repartie à 14h. Le reste du temps, entre un et quatre salariés étaient présents simultanément en cuisine. Les nombreuses questions et conversations qui ont émaillé la journée, portant aussi bien sur l'activité que sur le parcours personnel des salariés, comme le fait d'appartenir à la même tranche d'âge, ont contribué à établir une atmosphère agréable et propice à l'observation. Les salariés se sont montrés particulièrement disponibles, et ceci dans différents contextes : en groupe, en suivant chacun sur son poste de travail, et seule avec un des salariés qui gérait la cuisine l'après-midi.

En raison de la distance géographique entre la cuisine et mon lieu de travail et d'habitation, situés dans des villes éloignées, il n'a pas été possible de renouveler cette observation. Mais bien que le temps d'observation ait été contraint, le cycle de production renouvelé quotidiennement dans la cuisine s'est néanmoins prêté à cette temporalité d'observation.

Caractéristiques générales de la cuisine

La cuisine où se déroule cette observation se situe dans le centre-ville d'une métropole de l'Ouest de la France, à la limite du centre piéton. Au moment où je m'y rends, un jeudi de juin 2022, elle a ouvert depuis dix-huit mois. Depuis la rue, peu fréquentée et à sens unique, la cuisine peut être identifiée par une grande enseigne – DARK KITCHEN – qui surmonte une double-porte noire formant une liaison directe entre la cuisine et la rue. L'affichage public de l'activité est relativement original, pour les modèles plutôt discrets que peuvent être les *dark kitchens*. Plus original encore : la cuisine dispose d'une terrasse et d'une salle de réception de la clientèle, dont la vitrine jouxte la double-porte. La clientèle peut venir y commander des repas sur des bornes numériques : il n'y a donc aucun salarié préposé à l'accueil de la clientèle ni à la prise de commandes. Les salariés m'indiqueront qu'ils réalisent en moyenne par ce biais dix commandes sur place chaque jour, ce qui représente généralement moins de 10% de l'activité quotidienne totale. De fait, au cours de ma journée d'observation pluvieuse, seules deux commandes seront commandées par des clients sur place, sur un total de plus d'une centaine de commandes : ce jour-là, la salle comme la terrasse resteront, la plupart du temps, désertes.



22. La cuisine, depuis la rue, ne passe pas incognito : l'existence d'une devanture, et à plus forte raison d'une terrasse, est plutôt atypique dans le milieu des dark kitchens (ici, avant l'ouverture et la mise en place de la terrasse ; photographie retouchée pour faire disparaître le nom de l'établissement). Alors que les salariés m'expliquent que le concept rendait les passants curieux, certains franchissant parfois le pas de la porte pour questionner les salariés, Aurélie, la patronne, m'explique qu'il génère aussi des crispations avec les autres commerçants, qu'elle soupçonne d'être à l'origine des contrôles de la police et de l'URSAFF dont elle a récemment fait l'objet.

Avec six salariés de production et un directeur, pour un espace de production que j'estime à une quarantaine de m², la cuisine assure une production de plus de 100 commandes chaque jour et un chiffre d'affaires quotidien d'environ 3000€, ce qui représenterait entre 700 et 1000€ de plus que les autres restaurants de la chaîne (pour un nombre de salariés qui serait équivalent, d'après un salarié interrogé sur place et qui assure ponctuellement un soutien dans les autres restaurants). Ce salarié assure que l'objectif de ses employeurs serait d'atteindre 5000€ quotidien de chiffre d'affaires après plusieurs années d'implantation et de fidélisation de la clientèle.

Ces 100 commandes quotidiennes se répartissent entre sept marques : trois gammes de burgers, une marque de poutine, une marque de tacos, une marque de poke bowl, et une marque de poulet frit. Chacune est présentée comme un restaurant sur les applications, et possède à ce titre une identité propre : nom, logo, couleurs, emballage spécifique (les emballages mentionnent toutefois que les plats ont été préparés dans une *dark kitchen*). La cuisine assure en outre la production maison de quatre types de pâtisseries, qui sont proposées en dessert dans les différentes marques, et la préparation d'une « marque blanche » de pâtes, que la cuisine ne vend pas directement mais qui est transportée dans les autres restaurants du groupe, qui en assurent le réchauffage et la commercialisation. La cuisine est ouverte sept jours par semaine, de 10h30 à minuit. Les salariés, quant à eux, sont sur place de 10h à minuit et demi.

J'arrive sur place à 10h du matin. Un salarié est déjà à l'intérieur (je peux l'observer brièvement à travers la vitrine), et si l'accès à la salle n'est pas encore possible pour la clientèle, la double-porte noire est déjà ouverte sur la rue. Elle donne sur un long couloir qui permet d'accéder directement en cuisine. Je fini par me décider à y pénétrer et, une fois à l'entrée de la cuisine, je me signale à la personne présente. Après m'être présentée – mon arrivée a été annoncée en amont par un mail de l'employeuse à toute l'équipe, et ne suscite pas d'interrogations particulières – le salarié me propose de poser mes affaires dans le petit vestiaire où les salariés se changent en arrivant. Lui s'appelle Jean-Pierre¹⁹² ; il est responsable de l'ouverture aujourd'hui. Il m'explique rapidement en quoi consiste la mise en place des postes de travail qu'il est en train de réaliser : disposition des instruments propres nécessaires sur chaque poste et réassortiment des ingrédients, dont il contrôle le stock. En fonction des besoins, il établit une liste manuscrite des préparations à réaliser au cours de la journée (sauces, découpage de légume, panure de viande, etc.). A 10h30, il ouvrira les « restaurants virtuels » sur les applications des deux plateformes, et les premières commandes pourront commencer à arriver. Après cette introduction, je m'installe dans un endroit qui me semble offrir un support pour la prise de notes, une vue d'ensemble sur cette cuisine très spacieuse, et gêner le moins possible les mouvements de mes interlocuteurs. Cet endroit constituera mon poste d'observation privilégié au cours de la journée, dans les moments où je ne suivrais pas les salariés sur les différents postes de travail.

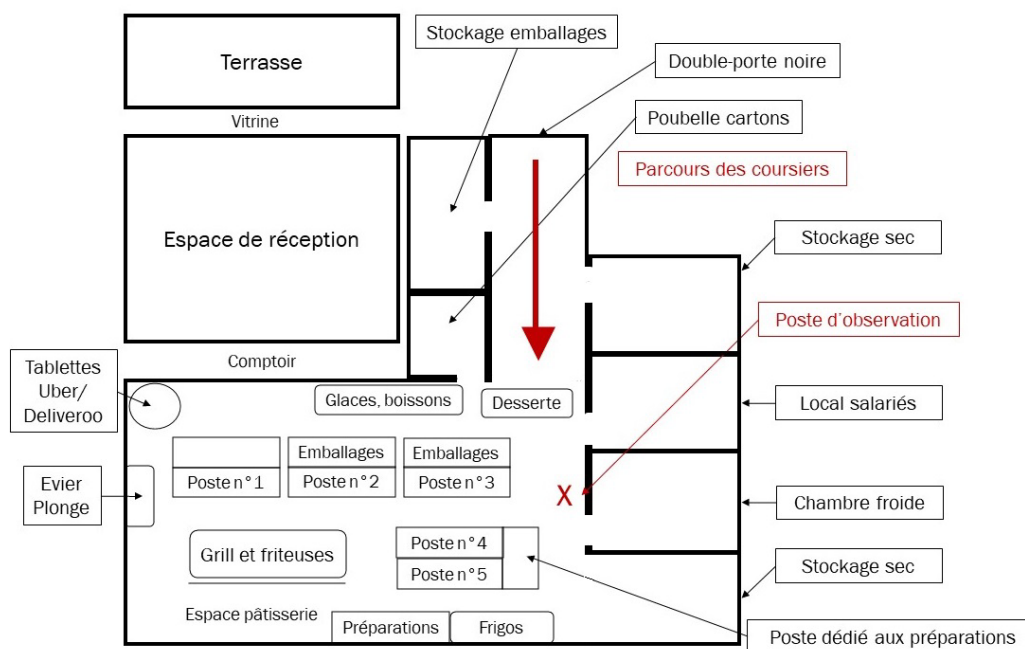


Figure 23. Plan général de la dark kitchen.

La cuisine comporte les installations habituelles d'un restaurant : zones de stockage sec, frigo et chambre froide, plonge, grills et friteuses, évacuation d'air. Grills et

¹⁹² Les prénoms ont été changés.

friteuses constituent le centre névralgique de la cuisine, autour desquels s'organisent les différents postes de travail. Chaque poste correspond physiquement à environ 1,5 mètre de plan de travail en inox, des tiroirs d'ingrédients spécifiques, une tablette numérique qui réceptionne les commandes, et des petits pense-bêtes rappelant la composition des recettes. Il existe un poste par spécialité culinaire : un poste pour l'assemblage des trois marques de burgers, un poste pour les tacos, un pour la poutine, un pour le poulet frit, et un pour les poke bowl. La cuisine comporte également un plan de travail consacré à la pâtisserie et à la préparation de la spécialité de pâtes vendue en « marque blanche » par les autres restaurants du groupe. Les différents postes sont organisés de manière linéaire et traversent ainsi la cuisine, qu'ils découpent visuellement en « couloirs ». La taille de la cuisine me surprend : la plupart de mes interlocuteurs avaient plutôt évoqué des espaces de production restreints, qui permettaient une économie foncière importante. Aurélie, la patronne, m'indiquera qu'elle et son associé avaient repéré ce local de longue date, et qu'ils ont profité de leur installation en *dark kitchen* pour s'y établir. De fait, la taille de la cuisine semble faciliter l'organisation du travail en assurant un poste clairement délimité par spécialité. Située au centre de la ville, la cuisine peut également couvrir une zone densément peuplée.

Les dirigeants

La *dark kitchen* est la filiale d'une holding, qui contrôle par ailleurs trois autres restaurants classiques. Ces trois restaurants physiques forment une petite chaîne spécialisée sur le burger américain : elle assure une vente sur place, à emporter, et une solution autonome de livraison à domicile en plus du référencement sur les plateformes. Le groupe est dirigé par deux associés, qui ont lancé chaque restaurant, conçoivent eux-mêmes les recettes, négocient avec les plateformes, organisent les plannings de travail, assurent l'administration des réseaux sociaux. Aurélie, la patronne, assure également la confection des pâtisseries dont elle a élaboré les recettes, et les répartit entre les différents établissements où elles seront commercialisées. Ils sont secondés par un directeur salarié, ancien chef de cuisine, qui est également déployé sur les différents sites et se consacre aux tâches de gestion opérationnelle (prévisionnel, commandes...). Il peut lui arriver de venir en soutien au service, mais les salariés indiquent que c'est de moins en moins fréquent. Ces trois dirigeants entretiennent donc un rapport professionnel à la technique culinaire, qu'ils pratiquent ou qu'ils ont pratiquée, ce qui permet un retour ponctuel à la production en cas de besoin. Les tâches de gestion sont cependant clairement identifiées et séparées des tâches de production, et à l'heure actuelle, elles occupent pleinement les trois dirigeants qui ne se consacrent à la production que de manière occasionnelle, ou sur des aspects très particuliers (comme les pâtisseries pour Aurélie).

Les travailleurs

La cuisine emploie six salariés de production. Compte-tenu du déploiement des employeurs et du directeur sur les autres sites, ils sont le plus souvent seuls en cuisine et travaillent sans supervision directe. Tous les salariés sont de jeunes hommes, qui ont entre 25 et 35 ans. Tous sont embauchés en CDI et de préférence à 35 heures (un seul salarié est à 25 heures, à sa propre demande m'indique-t-il, en raison d'une activité parallèle), et sont pour la plupart rémunérés au SMIC (il est néanmoins possible que certains touchent un salaire légèrement plus élevé, en raison de leur ancienneté ou en raison de responsabilités supplémentaires). Certains d'entre eux réalisent fréquemment, parfois au pied levé, des heures supplémentaires. Les horaires de travail sont individualisés, conçus en fonction des besoins du service et sont par conséquent organisés en coupure : **au cours d'une journée de travail, entre un et quatre salariés travaillent simultanément en cuisine**. Cette organisation en coupure, épuisante pour les salariés car elle entraîne de larges amplitudes horaires (jugées éreintantes même par les salariés les plus rompus aux horaires de la restauration), représente le principal point de tension avec leurs employeurs – d'autant plus que certains salariés estiment que cet élément de pénibilité devrait être pris en compte en termes de rémunération. Par exemple, le jour de mon observation, les amplitudes horaires des salariés présents s'échelonnent entre 10h30 et 14h. La certaine autonomie de l'équipe leur permet cependant de négocier pour échanger les horaires entre eux et arranger un collègue qui aurait par exemple un impératif.

Organisation des plannings de travail pour une journée-type

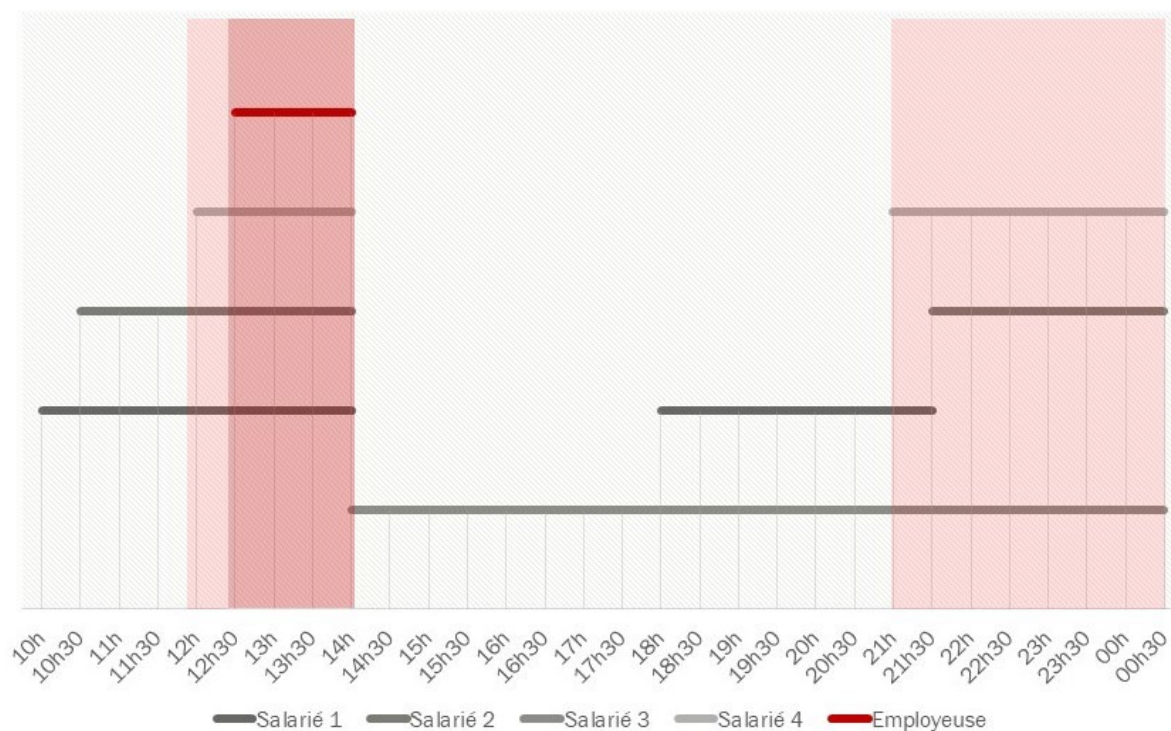


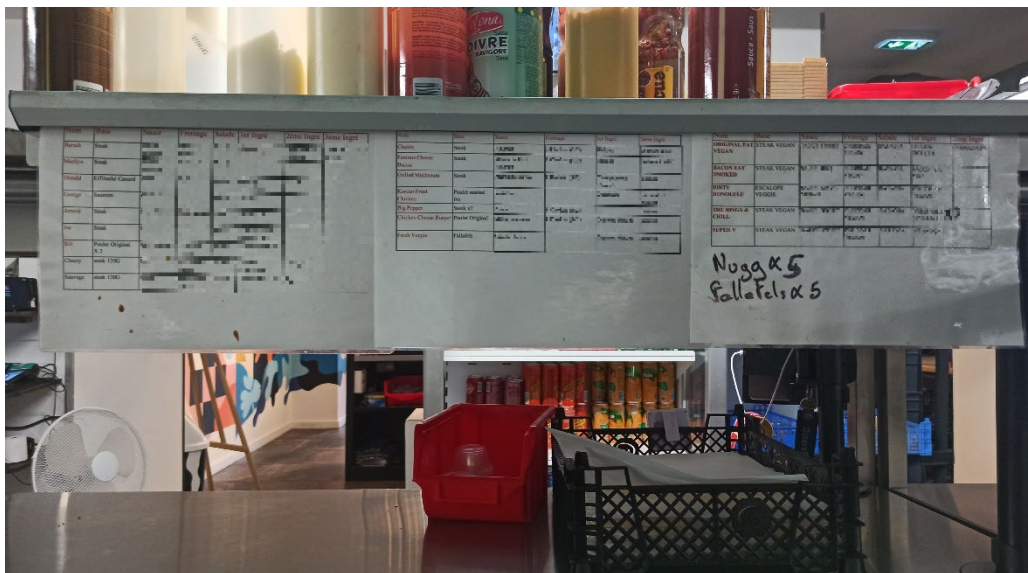
Figure 24. Organisation des plannings de travail au cours de la journée d'observation. En rouge, les plages où au moins trois personnes travaillent en cuisine ; en rouge foncé, quatre personnes travaillent simultanément. On note les plannings en coupure quasi-systématique, et les amplitudes horaires particulièrement étendues : 10h30

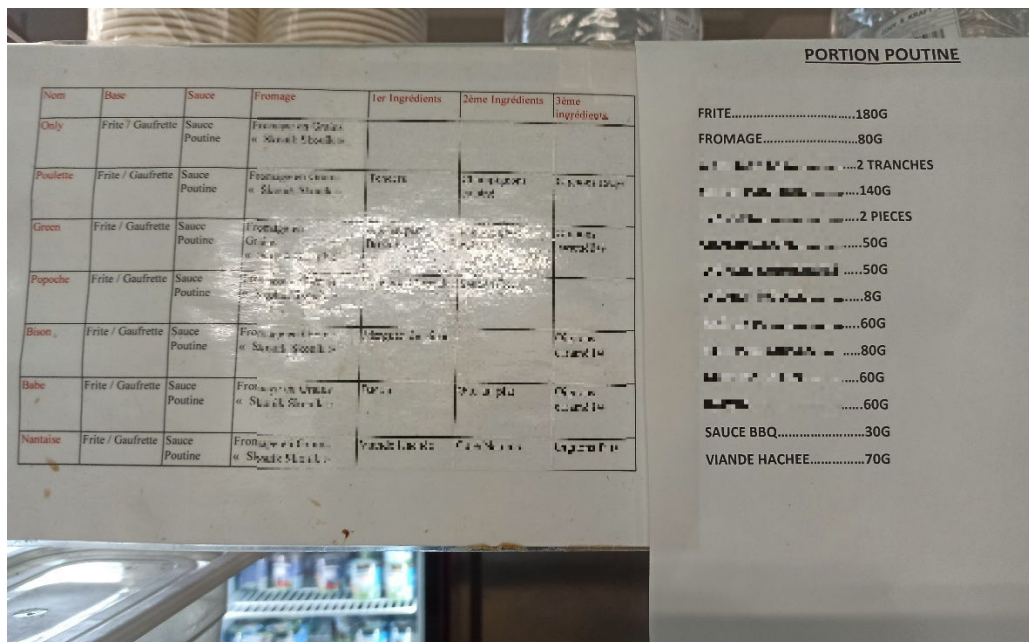
d'amplitude pour le salarié n°3, 11h30 d'amplitude pour le salarié n°1, 12h30 pour le salarié n°4 et jusqu'à 14h pour le salarié n°2.

Au cours de mon observation, je rencontrerai quatre des six salariés actuellement employés dans la cuisine. Romain est le seul, parmi ceux que je rencontre, qui dispose de qualifications et d'une expérience de cuisinier dans la restauration : titulaire de deux CAP, en cuisine et en pâtisserie, il a travaillé auprès de restaurants gastronomiques, traiteurs, en restauration collective (EHPAD), et dans les autres restaurants du groupe. Son directeur, avec lequel il dit entretenir une bonne relation, marquée par un respect pour l'autorité et l'expérience, une confiance mutuelle, le dépannage informel suivant les besoins du service, une complicité dans le rapport au produit, et une compréhension mutuelle dans la gestuelle de travail, l'a rappelé alors qu'il travaillait en cuisine d'EHPAD pour venir travailler dans la *dark kitchen* et assurer ponctuellement des remplacements dans les autres restaurants. Bien qu'il ne soit employé que depuis quelques mois dans la cuisine, Romain joue un rôle informel de supervision et de soutien des autres travailleurs, auxquels il communique ses tours de main. Il semble particulièrement investi dans son travail, qui ne lui déplaît pas. Il dit notamment apprécier la stabilité des menus, qui facilite la routinisation du travail et permet d'alléger le travail de coordination, de se focaliser sur les tâches productives et d'assurer en définitive une meilleure efficacité du travail, toutes choses qu'il juge favorablement. Sous l'angle de la technique culinaire, il explique trouver son compte en proposant des améliorations de recettes existantes ou en développant des propositions qu'il soumet à son directeur – ce qui l'amène à faire différents tests sur les ingrédients, parfois à ses propres frais. Il a également la responsabilité des pâtisseries, qu'avec sa patronne, il est le seul à pouvoir réaliser : les cookies, préparés maison, représentent à eux seuls près de 200 pièces à réaliser en une journée chaque semaine. Romain espère néanmoins évoluer vers un poste de chef de cuisine dans l'un des restaurants de l'entreprise, ce qui lui assurerait un meilleur salaire et des horaires mieux négociés, compatibles avec ses obligations familiales.

Les deux salariés que je ne rencontrerai pas le jour de mon observation me sont également présentés comme des professionnels, sans qualification de type CAP mais pourvus d'une expérience antérieure en cuisine. En revanche, les trois autres salariés présents le jour de mon observation sont dépourvus de qualifications. Jean-Pierre, employé depuis le lancement de la cuisine (et donc le plus ancien de l'équipe), occupe la fonction de « responsable » : il assure l'ouverture de la cuisine et maîtrise l'ensemble des tâches, ce qui peut l'amener à coordonner l'activité de ses collègues. Il vient pourtant de l'intérim (dans le BTP) et sa seule expérience en cuisine se limite à un emploi à Mc Donald's. Adrien, d'allure détendue et d'excellente composition au travail, avait quant à lui brièvement occupé un poste d'employé polyvalent dans un restaurant de pâtes. Il est employé ici depuis cinq mois. Enfin, Théo, l'un des salariés embauchés le plus récemment, a également travaillé en restauration en parallèle de ses études mais sans jamais être affecté à un poste en cuisine. A leurs dires, le travail

qu'ils réalisent en cuisine se passe de technicité culinaire à proprement parler. Les deux tâches qui me sont présentées comme les plus techniques sont la levée des filets du saumon et la pâtisserie (domaine exclusif de Romain et de sa patronne). Aurélie, la patronne, m'explique néanmoins que compte-tenu du fait qu'ils sont amenés à travailler sans supervision, les salariés de la *dark kitchen* sont mieux formés que les salariés de ses restaurants classiques. L'absence de contact client semble très appréciée par les salariés, notamment à Adrien qui apprécie de pouvoir se focaliser sur les tâches de préparation sans être interrompu par la clientèle (au contraire de son ancien poste d'employé polyvalent). Le travail exige en revanche une certaine agilité intellectuelle pour basculer d'une recette à l'autre, et implique de mémoriser les ingrédients nécessaires à chaque recette pour pouvoir réaliser les assemblages rapidement et sans omettre d'ingrédients (des pense-bêtes affichés sur chaque poste de travail rappellent les ingrédients de chaque plat et les quantités, mais ne se substituent pas à la mémorisation qui permet une grande réactivité).





25. Au-dessus de chaque poste de travail, des "pense-bête" rappellent la liste des ingrédients de chaque recette, parfois les proportions requises lorsqu'il s'agit de ne pas en mettre trop ! La dark kitchen, avec ses volumes importants et ses marges contraintes, est aussi un métier de centimes.

Le procès de travail

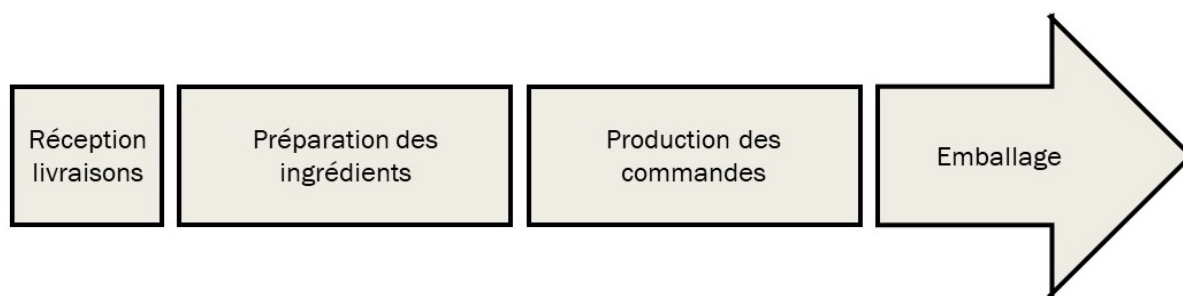
Les salariés travaillent la plupart du temps sans supervision directe d'un supérieur hiérarchique. Au moment de l'ouverture et au cours de l'après-midi, le salarié sur place est même complètement seul. (Le jour de mon observation, c'est Adrien, qui profite généralement d'être seul pour écouter un podcast sur un sujet qui l'intéresse tout en travaillant.) Une caméra filme la cuisine et la salle, mais je suppose que les bandes ne sont visionnées qu'en cas de problème avéré. Il me semble que les salariés apprécient globalement de pouvoir travailler de manière autonome, « sans manager sur le dos » (Adrien), même si un salarié souligne également que cela implique des responsabilités et un sens de l'organisation mal pris en compte sur la fiche de paie. L'ambiance entre les salariés me semble bienveillante, propice à la camaraderie, favorisée par un recrutement à la cooptation : l'un des salariés a par exemple été recruté sur recommandation d'un ami. **Dans ce contexte où les tâches incombent à tous, il appartient à chacun de réaliser sa part pour ne pas alourdir la charge des collègues : la polyvalence remplace ainsi la surveillance, ce que les salariés expriment en disant qu'ils font « un travail d'équipe ».**

Entre la réception des matières premières et la remise de la commande au livreur, l'ensemble du procès de travail peut se répartir en quatre postes principaux : la réception des livraisons, la préparation des produits, la production des commandes, l'emballage.

- **Les livraisons** sont rapidement réceptionnées le matin, au moment où le nombre de commandes est faible, et directement entreposées. Il faut, à cette occasion, réaliser la rotation des produits (suivant le principe : premier entré,

premier sorti). Toutes les commandes sont gérées par le directeur, auquel les salariés signalent éventuellement des produits manquants à commander urgemment.

- **La préparation des produits** implique une planification, qui est réalisée le matin : le salarié en charge de l'ouverture fait le tour des postes de travail pour établir une liste de produits à réassortir. Sur la base de cette liste et tout au long de la journée, les salariés procèdent aux opérations de transformation requises : préparation des sauces manquantes, découpe des oignons, préparation des filets de saumon, marinades, chapelure du poulet, etc. Lorsque les préparations urgentes ont été réalisées, certaines préparations peuvent être avancées pour le lendemain. La préparation s'achève progressivement en fin de journée, lorsque l'augmentation des commandes implique la plus grande mobilisation des salariés à la production des commandes.
- **La production des commandes** consiste à assembler les commandes à la minute, avec les ingrédients déjà préparés – seules la cuisson au grill des viandes et la friture restant à effectuer. La production est la tâche prioritaire : un salarié doit se placer en production dès qu'une commande « tombe » (l'arrivée d'une commande est signalée par une sonnerie), en abandonnant la tâche qu'il occupait précédemment. La production des commandes gagne en intensité à partir de 18h et dans la soirée, elle occupe l'ensemble des salariés. Elle est aussi plus intense le dimanche, où un salarié supplémentaire est requis en cuisine. Les salariés connaissent bien les temps de préparation des différentes recettes, qui mettent en principe moins de deux minutes à être assemblées lorsque les ingrédients sont prêts. Il faut parfois lancer la cuisson (friteuse : 3 minutes ; grill : 1'30") ; à ce moment-là, les salariés peuvent s'occuper d'une autre commande en attendant la fin de la cuisson, signalée par une sonnerie des appareils. Au cours de ces processus, les salariés ne touchent pas aux tablettes : la commande arrive en cuisine déjà payée, elle est acceptée automatiquement par la cuisine, et le salarié se contente de cliquer deux fois sur la commande une fois celle-ci traitée pour la faire disparaître de l'écran.
- **L'emballage** consiste à rassembler les produits commandés par le client dans un paquet aux couleurs de la marque, à ajouter les boissons, et à contrôler qu'aucun produit ne manque. Les commandes emballées sont ensuite entreposées sur une étagère chauffante, qui permet de maintenir la température en attendant de la remettre au coursier. Lorsque le coursier, souvent encore casqué, arrive et se signale (par un « bonjour » ou en tapotant sur la desserte qui sépare le couloir de la cuisine), c'est généralement le salarié qui se trouve physiquement le plus proche de l'étagère qui lui remet la commande.



Concrètement, le matin, le salarié qui réalise l'ouverture et la mise en place des postes de travail dresse une liste des opérations de transformation qui devront être réalisées au cours de la journée. Les opérations de transformation sont essentiellement réalisées le matin et au cours de l'après-midi, lorsque les commandes sont rares. Les salariés sont alors essentiellement occupés à ces tâches de transformation, mais doivent s'interrompre à l'arrivée d'une commande, une première fois pour la préparer et l'assembler, une seconde fois pour la remettre au coursier, qui arrive généralement avec un décalage de quelques minutes sur la préparation de la commande. Tout au long de la journée, les salariés sont amenés à basculer d'un poste à l'autre, d'une manière qui m'apparaît relativement fluide et se passe de coordination formelle. En réalisant l'essentiel des tâches en journée, tous les postes se retrouvent garnis des ingrédients nécessaires en soirée, lorsque les commandes deviennent plus nombreuses, et le travail ne consiste plus alors qu'à assembler les commandes : griller les viandes, frire la viande panée de poulet et les frites, assembler les différents ingrédients pour constituer les plats et les menus.

La routinisation de l'activité permet en fait de se passer d'une coordination formelle. D'un jour à l'autre, les tâches à réaliser ne connaissent pas de variation substantielle, et le service ne varie qu'en quantité¹⁹³. Les tâches à réaliser sont fixées par la liste établie dans la matinée et par le rythme auquel arrivent les commandes, l'ordre de priorité de chaque tâche semblant relativement clair à chacun. Les salariés qui prennent leur poste, après un coup d'œil à la liste quotidienne et par habitude, savent immédiatement à quelle tâche se consacrer. Aussi, même si certains salariés plus expérimentés jouent un rôle pivot, il est rare qu'ils coordonnent directement et formellement le travail. Lorsqu'il n'y a pas de tâche urgente à réaliser, certaines préparations peuvent être avancées pour le lendemain ; les salariés s'occupent également de nettoyer les postes de travail ou de sortir et de préparer des emballages (boîtes en carton à monter, etc.). Un salarié m'évoque deux formules qu'il attribue à son directeur : « il y a toujours quelque chose à faire en cuisine » et « vous êtes des machines ». Les salariés doivent ainsi se tenir constamment « occupés », « en veille »,

¹⁹³ L'absence de contact avec la clientèle assure aussi ce lissage : au contraire des clients, les coursiers se contentent en effet de se signaler, d'indiquer le numéro de leur commande et de partir aussitôt. Les salariés m'indiquent que les problèmes avec les coursiers sont extrêmement rares : les commandes sont déjà prêtes, la plupart du temps, ou sur le point de l'être. Lorsque ce n'est pas le cas, les salariés expliquent la situation et donnent un temps d'attente au coursier, qui peut annuler la commande et espérer en retrouver une plus rapidement.

d'une manière qui me rappelle celle que j'ai expérimenté lorsque j'ai moi-même travaillé en *fast-food*.

La préparation des ingrédients, comme l'assemblage des commandes, sont cadencés : les étapes de production sont connues et enchaînées rapidement, dans un ordre qui semble immuable. Les commandes sont préparées en moins de deux minutes, hors temps de cuisson des ingrédients. Les effets d'apprentissage ou d'habitude sont nets : l'agilité, la rapidité des salariés les plus anciens et les plus qualifiés, Romain et Jean-Pierre, paraît bien supérieure à celle de leurs collègues plus récemment embauchés. La préparation des cookies par Romain et Aurélie est particulièrement impressionnante, par la rapidité de l'opération et l'habileté des deux producteurs : en 40 minutes, farine, œufs et beurre sont transformés en 200 biscuits moulés à la main, emballés individuellement dès leur sortie du four et conditionnés dans des boîtes de transport pour être répartis entre les restaurants, ceci quasiment sans aucune perte. Il en ira de même des autres gammes de pâtisserie. Inversement, Théo, jeune embauché et fatigué par sa coupure, renversera tout un saladier de sauce fromagée sur les plans de travail et le sol : c'est alors Romain, rompu au travail en cuisine, qui prend les choses en main, lui intime quoi faire, et lui donne des conseils pour faciliter le nettoyage de cette sauce particulièrement collante.

Compte tenu du nombre d'opérations d'assemblage et de transformation à réaliser au cours de la journée, qui sont certes relativement simples mais néanmoins variées, le travail apparaît moins intense et plus diversifié que ce à quoi je m'attendais : les salariés sont non seulement amenés à assembler des commandes, mais également à cuire des sauces, couper des légumes frais, et basculent tout au long de la journée entre différentes opérations de transformation, sans compter la gestion du réassortiment elle-même. Les opérations sont aussi moins formalisées que ce que j'avais imaginé : en-dehors des fiches techniques qui rappellent les ingrédients et indiquent éventuellement les quantités, les enchaînements de geste, les techniques, les recettes, sont appris par imitation et répétition, « sur le tas », et finissent par être « incorporés » par les salariés. La chapelure du poulet, par exemple, obéit ainsi à une procédure simple, mais précise et immuable : Adrien, qui s'en charge ce jour-là, sort un grand bac de 10 kg d'aiguillettes de poulet marinées. Après avoir sorti de la chambre froide la même quantité de viande, placée à décongeler et qui devra être mise en marinade dans la soirée, il installe sur son poste de travail trois autres grands bacs remplis de farine, de blanc d'œuf (conditionné en bidons cette fois), et de chapelure. Il passe ensuite rapidement, de l'un à l'autre des bacs, des poignées de poulet, avant de conditionner soigneusement les aiguillettes ainsi chapées dans des bacs de rangement. Si l'opération est relativement longue, compte-tenu de la quantité de viande et des interruptions du travail dès qu'arrive une commande, elle est réalisée pour une masse de viande importante et permet d'assurer la disponibilité du poulet tout au long du service. L'opération doit être renouvelée chaque jour, car la panure vieillit mal : mise à frire le jour même, elle est claire et luisante, mais dès le

lendemain, elle devient plus foncée et moins appétissante en sortie de friteuse, comme me le montre Adrien en faisant frire sous mes yeux deux aiguillettes, une du jour, l'autre de la veille. Pour les quelques opérations qui exigent un degré de technicité supérieure, comme la préparation du poisson ou la cuisson d'une sauce, les salariés qui les maîtrisent les transmettent aux nouveaux lors des moments de calme, lorsque l'absence de commandes et de rythme se prête à la transmission pédagogique des techniques. Lorsque les nouveaux ont vu faire une ou deux fois ces techniques, ils pourront s'approprier la tâche à l'avenir et ainsi, apprendre en faisant.

Comme ailleurs, la journée de travail n'est évidemment pas dépourvue d'occasion de flânerie – y compris par les salariés qui apparaissent comme les plus investis. Si le travail a été bien avancé et à condition que leur absence ne pénalise pas leurs collègues en cuisine, les salariés s'accordent volontiers une pause cigarette supplémentaire, ou prolongent de quelques minutes la pause réglementaire. L'absence de supervision directe permet également de s'émanciper de certaines tâches jugées laborieuses ou facilite quelques arrangements : en l'absence du directeur, un des salariés m'explique par exemple s'abstenir de peser les ingrédients d'une recette, une action pourtant requise pour éviter les surdosages, mais qu'il juge pénible qui ralentit son travail. Adrien insistera pour que je goûte un biscuit préparé le matin même, ce qu'il n'aurait peut-être pas fait en présence de son employeuse, mais qu'il estime être une pratique acceptable dans la mesure où il ne réalise par ailleurs presque aucune perte en production. Ma propre présence représente enfin une source d'occasions pour interrompre le travail et m'expliquer la gestuelle, les techniques, évoquer l'organisation de la cuisine et les rapports avec les patrons ou les collègues. Dans tous les cas cependant, au terme de la journée de travail, l'intégralité des tâches nécessaires à l'ouverture du lendemain devra avoir été réalisée : la discipline procède ainsi de l'organisation sous forme d'une équipe polyvalente, autonome, soudée, collectivement responsable de son résultat.

Déroulé de la journée

10h. Ouverture de la cuisine par un salarié, mise en place des différents postes de travail, réassortiment des tiroirs d'ingrédients (décongélation de produits si besoin), établissement d'une liste des préparations à assurer dans la journée, démarrage des premières opérations de transformation.

10h30. Arrivée d'un second salarié et ouverture des applications. Les commandes peuvent commencer à arriver mais il y a globalement peu de commandes le matin et même le midi. Les salariés se consacrent donc à la préparation des différents ingrédients et au réassortiment des postes de travail.

10h50. Première commande de la journée au moment de mon observation.

11h. Arrivée d'une palette de cartons remplis d'emballages. Un salarié doit réceptionner la commande et ranger les cartons dans la réserve consacrée.

11h20. Trois commandes tombent.

11h30. Arrivée du premier livreur.

12h. Arrivée d'un troisième salarié qui s'occupe de découper les pains. Le niveau de commande reste calme : lorsqu'une commande arrive, un salarié interrompt sa tâche et réalise la commande. Arrivée de la patronne, qui vient réaliser une série de pâtisserie qu'elle se chargera de dispatcher également auprès des autres restaurants.

12h40. Le midi a été relativement calme, avec des commandes bien espacées.

14h. C'est le moment de la coupure. Il y a peu de commandes l'après-midi et un seul salarié reste en cuisine. Il se charge de poursuivre les préparations indiquées sur la liste du matin, notamment la chapelure du poulet en fin d'après-midi, et s'il a le temps, nettoie les zones qui ne seront plus utilisées le soir, comme l'espace de préparation des pâtisseries.

18h. Reprise des commandes et retour d'un second salarié.

21h. Retour d'un troisième salarié. Les préparations sont quasiment terminées et tous se consacrent au service.

21h30. Relai entre deux salariés : l'un part, l'autre arrive. Le nombre de commandes est de plus en plus important. Le salarié nouvellement arrivé est initialement venu préparer les plats commercialisés en « marques blanches » dans les autres restaurants du groupe. Compte tenu du niveau de commande, il décide de se consacrer à l'assemblage et l'emballage des commandes avec ses collègues. Il contacte rapidement son directeur pour convenir d'heures supplémentaires, qui lui permettront de revenir le lendemain matin finaliser les plats.

22h30. Je dois partir. Au moment de mon dernier relevé de commandes, 71 plats ont été commandés au cours de la journée. Il reste deux heures de travail. Les salariés estiment qu'ils dépasseront les 100 commandes ce soir et me décrivent la manière dont se passe une soirée habituelle, qui devrait ressembler à celle d'aujourd'hui.

22h-23h. Fermeture des restaurants concurrents, la cuisine connaît un pic de commande à partir de cette heure-là et jusqu'à la fermeture.

Minuit. Fermeture des restaurants sur les applications, nettoyage de la cuisine.

Minuit et demi. Fin de la journée de travail.

Les produits

En-dehors de la pâtisserie, réalisée sur place à partir de produits bruts (farine, œufs frais, beurre), l'organisation générale consiste à retravailler sur place des produits qui arrivent déjà transformés. Deux ingrédients me semblent emblématique de cette démarche : la viande, qui arrive pré-découpée et surgelée, mais dont la marinade et la chapelure sont réalisées chaque jour sur place ; et les sauces, qui arrivent quasiment toutes en tubes prêts à l'usage, mais sont retravaillées par l'ajout de condiments et d'aromates¹⁹⁴. Hors pâtisserie, ces deux préparations constituent la plus grande part des opérations de transformation auxquelles j'ai pu assister : les sauces représentent les opérations les plus nombreuses, mais aussi relativement rapides ; inversement, la chapelure représente de loin l'opération la plus longue, puisque chaper dix kilos d'aiguillettes de poulet a mobilisé un salarié pendant plus d'une heure. Les oignons

¹⁹⁴ On peut également mentionner la viande de bœuf, qui arrive congelée mais qui est retravaillée avec des aromates, ou le saumon, qui arrive vidé et tranché dans la longueur, mais dont il faut encore lever les filets. En revanche, aucune spécialité ne comporte de tomate crue, dont la préparation est jugée complexe et chronophage.

sont également frais et découpés sur place. Alors que je suis étonnée du nombre d'opération de transformation réalisées sur place, par rapport à des produits qui pourraient aussi bien être achetés préparés (comme le poulet chapé), Romain m'explique que cette organisation cherche à concilier deux objectifs : faire « rapide et bon », autrement dit : travailler rapidement, mais bien travailler. Cette perspective est très cohérente avec celle qui ressortait d'entretiens avec d'autres restaurateurs en *dark kitchens*, qui me présentaient leurs modèles comme un compromis entre rapidité et qualité (dont dépend le référencement), que l'un d'entre eux appelait un modèle « *fast-good* ». L'un des objectifs de cette politique de qualité est d'élever le prix des produits finis : par rapport aux autres restaurants de la chaîne (qui ont les mêmes commissions qu'en *dark kitchen* et les répercutent de la même manière), les prix sont plus élevés ici, ceci parce que « *la cuisine est faite maison* », m'explique Aurélie.

Bien qu'elles soient nombreuses et diversifiées, aucune des opérations de transformation n'apparaît particulièrement technique en-dehors de la pâtisserie. Les opérations les plus techniques mentionnées par les salariés consistent en la préparation intégrale d'une sauce au lait de coco, jugée délicate car c'est la seule sauce qui implique de cuire les produits, et la levée des filets de saumons.

Le modèle économique de la *dark kitchen* implique en général la préparation de différentes spécialités, complémentaires au plan des ingrédients. Ce dispositif permet de drainer la demande de différents segments de clientèle, tout en massifiant les achats de matières premières. Ici, la complémentarité des recettes tient essentiellement aux viandes, bœuf et surtout poulet frit, aux sauces, et aux frites, qui sont les ingrédients les plus transversaux de la cuisine : on les retrouve dans la spécialité de poulet frit, bien sûr, mais ils garnissent également les tacos, sont présents dans les burgers et les frites forment la base de la poutine, une fois nappées de la sauce du même nom. Les mêmes pains permettent également la réalisation de deux marques de burgers. Parallèlement, toutes les bases de recettes sont amenées à être customisées par l'ajout de différents ingrédients, également transversaux : types de fromages, légumes, pickles, œufs, oignons, champignons. Seul le poke bowl (une salade fraîche) présente une faible complémentarité avec les autres spécialités : la base de riz sert à garnir les barquettes de poulet frit, et la batavia est mutualisée avec les autres spécialités, mais de nombreux ingrédients sont exclusivement destinés au poke : le poisson, les fèves, les gyozas, certains légumes frais, etc. Enfin, le fait que la carte soit chaque jour constante permet un ajustement des ingrédients au plus près : dans la mesure où tous les ingrédients peuvent se conserver au frais plus de deux jours, même préparés, le réassortiment des ingrédients est réalisé sur mesure.

La dimension numérique

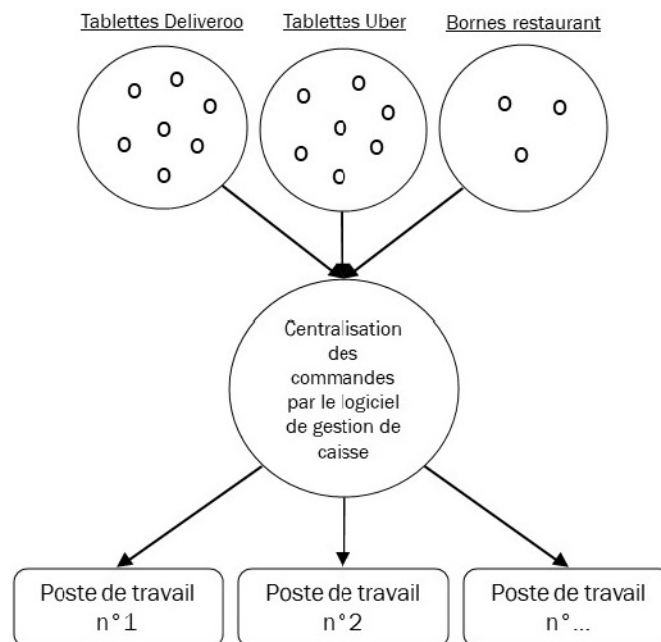
La dimension numérique, dans cette *dark kitchen*, s'arrête à la gestion des tablettes. Il s'agit toutefois d'une dimension importante : chaque marque dispose en effet de son propre référencement sur les plateformes et, par conséquent, de sa propre tablette.

Puisque la cuisine propose sept marques différentes, chacune référencée sur deux plateformes, il y a quatorze tablettes différentes dans la cuisine – branchées et rangées dans un coin dédié de la cuisine.



26. Les quatorze appareils sur lesquels arrivent les commandes. En haut, les tablettes de Uber, en bas, celles de Deliveroo.

Pour pouvoir gérer l'arrivée des commandes, l'entreprise utilise un logiciel de gestion de caisse qui centralise toutes les commandes, celles issues de chaque tablette comme celles issues des bornes de commande, sur un écran unique. Les commandes de chaque marque sont ensuite transmises sur la tablette du poste de travail consacré : toutes les commandes de burger arrivent sur le poste de travail dédié, celles de tacos sur un autre poste, etc.



27. La centralisation des commandes par le logiciel de gestion de caisse.

Bilan

L'organisation du travail présente des caractéristiques contrastées mais qui rappellent bien des ressorts identifiés à travers les entretiens : la production apparaît comme un compromis entre la rapidité et les volumes de la restauration rapide, et la diversité et la qualité de la production artisanale. Les savoir-faire sont toujours acquis sur le tas et se passent d'une formalisation rigide, tandis que les ingrédients, souvent déjà préparés, restent néanmoins retravaillés en cuisine. Les savoir-faire sont toutefois largement simplifiés par comparaison avec les procès de travail de la restauration traditionnels, accessibles à du personnel massivement non-qualifié, et l'apprentissage s'appuie également sur la forte routinisation des procès de travail, identiques d'un jour à l'autre, cadencés et adaptés à une production-minute.

