

# Evolution des formes de travail

## FOCUS SUR LE PHENOMENE D'UBERISATION

### CONTEXTE

- Le contexte économique du commerce organisé, l'évolution des modes de consommation et les nouvelles attentes des publics vis-à-vis du monde du travail entraînent une évolution de relations contractuelles entre les entreprises et leurs collaborateurs et donnent lieu à des formes de travail nouvelles et atypiques.
- Un des phénomènes marquants de ces évolutions est celui d'ubérisation - modèle économique basé sur les technologies digitales et impliquant la constitution de plateformes d'intermédiation de l'emploi mettant en relation directe employeurs et candidats en recherche d'emploi.
- Les secteurs d'activité couverts par ces plateformes sont très variés (l'office, la logistique, la vente, l'événement...) et les familles de métiers représentés le sont également.

### OBJECTIFS DE L'ETUDE

- Etudier en quoi le développement des plateformes d'intermédiation de l'emploi impacte les formes de travail dans la branche du commerce succursaliste de l'habillement et appréhender l'ampleur du phénomène d'ubérisation sur les métiers de la vente en particulier.
- Apporter un éclairage sur les évolutions en matière d'emploi qui en découlent et les typologies de contrats qui s'y pratiquent.
- A noter que l'étude vise prioritairement les métiers de la vente, tout en indiquant quelles autres familles de métiers sont susceptibles d'être impactées par des évolutions des relations contractuelles du travail telle que l'ubérisation ou le freelancing.

### DONNÉES CLÉS DE L'ETUDE



**3,1 Millions de travailleurs indépendants** recensés en France en 2017 <sup>(1)</sup>  
(soit **+19,2%** en 9 ans)

En France, la part des non-salariés représentait **11,7%** de la population active en 2014 et pourrait atteindre **13,2%** en 2027 du fait de **l'émergence de nouvelles formes de travail** liée au développement **des plateformes d'intermédiation.** <sup>(2)</sup>

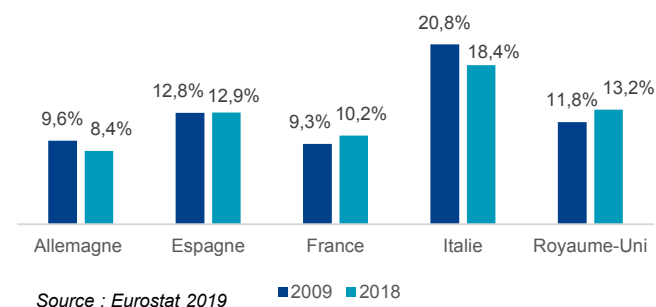


Le marché des plateformes en Europe est estimée à **83 Mds €** pour 2025, avec une projection de croissance annuelle de **37% pour les plateformes d'intermédiation de l'emploi.** <sup>(3)</sup>

Source : <sup>(1)</sup> Eurostat 2019; <sup>(2)</sup> France Stratégie; <sup>(3)</sup> PWC Analysis 2016

## LES TENDANCES D'EVOLUTIONS DES TRAVAILLEURS INDEPENDANTS

Evolution des travailleurs indépendants en pourcentage de la population active de 2009 à 2018



Dans l'espace européen, l'évolution des travailleurs indépendants entre 2009 et 2018 est hétérogène en fonction des pays. Ces disparités s'expliquent par des différences de répartition sectorielles entre les pays et par des cadres réglementaires propres à chacun d'entre eux, induisant ainsi un développement inégal du travail indépendant.

En France, le nombre de travailleurs indépendants a augmenté cette dernière décennie pour atteindre 3,1 millions en 2017, soit une progression de 19,2% en 9 ans <sup>(1)</sup>. Au sein de cette population, on constate différentes dynamiques :

- Un recul du nombre d'agriculteurs indépendants
- Un retour au salariat des professions traditionnellement indépendantes (commerce, artisans,...)
- L'essor du statut d'auto-entrepreneur créé en 2008 et devenu statut de micro-entrepreneur en 2016

La population des micro-entrepreneurs est caractérisée par :

- Une tertiarisation de l'activité exercée : 30% dans les services aux entreprises et seulement 10% dans le commerce <sup>(2)</sup>
- Des niveaux de rémunération en hausse mais avec de fortes disparités entre les secteurs d'activités <sup>(3)</sup>
- Une pluriactivité plus importante pour les micro-entrepreneurs (33%) que pour les indépendants classiques (10%) <sup>(3)</sup>
- Une surreprésentation des jeunes et dans une moindre mesure des seniors par rapport aux autres profils d'indépendants <sup>(4)</sup>

Le recours au statut de micro-entrepreneur est souvent un moyen d'obtenir une source de revenus pendant les études, de faciliter son entrée sur le marché du travail ou de compléter ses revenus en fin de carrière.

Dans ses projections, France Stratégie met en exergue différents scénarii d'évolution de la part des non-salariés dans la population active entre 2014 et 2027.

Le scénario avec l'évolution la plus importante prévoit une part des non-salariés atteignant 13,2% de la population active en 2027 (+1,5 point vs 2014) sous l'effet concomitant :



De l'émergence de nouveaux modèles de coordination du travail de type Plateforme favorisant le développement du travail indépendant



De l'assouplissement des réglementations d'externalisation des emplois permettant l'évolution des formes de travail indépendant de type freelance.

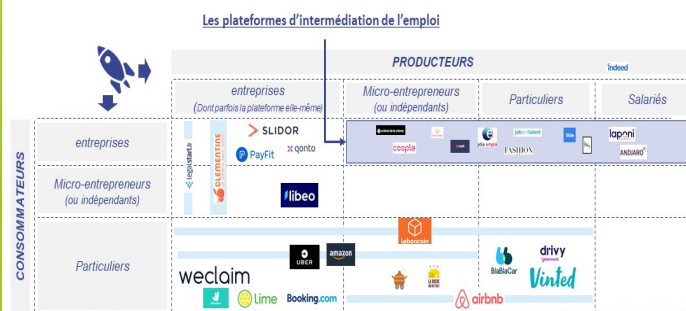
Dans ce cas, la proportion de travailleurs indépendants pourrait croître à un rythme comparable à celui des Pays-Bas et de la Grande-Bretagne (hausse respective de 6 à 4 points de pourcentage depuis 15 ans).

## LES PLATEFORMES D'INTERMEDIATION DE L'EMPLOI

Le marché des plateformes en Europe pour 2025 est estimé à 83 Mds € (vs 4 Mds € en 2015) à partir d'une projection de croissance annuelle sur cinq principaux secteurs dont le recrutement en ligne <sup>(5)</sup> :

- + 63% pour la finance (prêts entre particuliers)
- **+ 37% pour le recrutement en ligne**
- + 31% pour le logement
- + 23% pour l'auto partage
- + 17% pour la musique et la vidéo en streaming

Le recrutement en ligne est associé au développement des plateformes d'intermédiation de l'emploi. Ces plateformes reposent sur le principe du *Rocket Model*, facilitant la mise en relation entre des « producteurs » et des « consommateurs ».



Source : <sup>(1)</sup> Statista (2019); <sup>(2)</sup> Insee Références éditions 2018 ; <sup>(3)</sup> Acoss (2019); <sup>(4)</sup> Insee Références éditions 2017; <sup>(5)</sup> PWC Analysis 2016

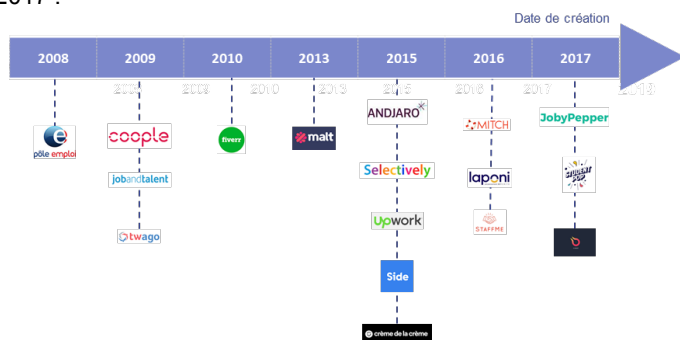
## LES PLATEFORMES D'INTERMEDIATION DE L'EMPLOI (suite)

La *Rocket Model* repose sur 3 principes clés :

- La pertinence de la mise en relation entre producteurs et consommateurs
- La facilitation des transactions entre les deux acteurs
- L'optimisation de l'expérience de la plateforme par les utilisateurs à travers l'exploitation de la data

Son objectif est d'atteindre rapidement une « masse critique » afin de bénéficier d'effets de levier vertueux de réseaux : plus il y a de consommateurs, plus y aura de producteurs, et vice versa. Ainsi il pourra s'assurer une position hégémonique sur un marché.

On note par ailleurs une accélération du nombre de créations de plateformes d'intermédiation de l'emploi entre 2008 et 2017 :



Elles proposent quatre grands types de mise en relation pour :

- Le recrutement de CDD/CDI
- La mise à disposition de disponibilités de salariés
- Le recours à l'intérim
- La recherche de freelance

A ce jour, des spécialisations par secteur ou par métier n'ont pas été opérées par les plateformes. Elles adressent généralement plusieurs secteurs dans le Retail dont le textile et plusieurs familles de métiers dont celle de la vente.

Les principaux métiers présents sur ces plateformes sont :

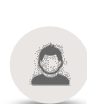
- Informatique / WEB : Chef de projet IT, Data Scientist...
- Logistique : Stockiste, Préparateur de commandes...
- Vente : Conseiller en vente, Responsable de magasin...
- Administration : Assistant RH, Comptable...
- Service Client : Responsable SAV, Call Center...

En effet, en cours de stabilisation de leur modèle, les services avancés par les plateformes d'intermédiation de l'emploi permettent principalement l'industrialisation et/ou la digitalisation des processus administratifs RH existants et une facilitation de l'accès à l'offre par les utilisateurs.

## LES CONSTATS DE L'UTILISATION DES PLATEFORMES PAR LES UTILISATEURS ET LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT

L'utilisation des plateformes d'intermédiation de l'emploi par les entreprises et les candidats apparaît comme particulièrement intéressante dans trois cas de figure :

### 1. Le recrutement de CDI, CDD et intérimaires



*Pour les utilisateurs*

- Un outil facilitant l'accès à une multitude d'offres
- Un accompagnement des candidats dans la préparation des entretiens de recrutement
- Des expériences passées au sein d'une même entreprise favorisées par l'algorithme dans le processus de sélection des candidats

*Pour les entreprises*

- Un outil de centralisation et d'industrialisation des processus RH de recrutement
- Une source supplémentaire de candidats offrant une présélection qualitative
- Un moyen d'entretenir un réseau de candidats en facilitant le lien avec les ressources ayant déjà travaillé pour l'entreprise



### 2. La recherche de Free Lance



*Pour les utilisateurs*

- Un outil facilitant l'accès à une multitude d'offres
- Une personnalisation des critères de recherche permettant une mise en relation pertinente avec des entreprises
- Un moyen de maintenir le lien avec l'entreprise pour effectuer de nouvelles missions au sein de la même entreprise
- Une mise en concurrence avec d'autres freelances plus intense, provoquant parfois un effet négatif sur la tarification des missions

*Pour les entreprises*

- Un outil de centralisation des candidatures
- Une utilisation des plateformes qui ne change pas les pratiques des entreprises quant au recours aux freelances
- Un périmètre des métiers faisant appel à des freelances demeurant principalement : l'informatique, le marketing et la communication
- Des métiers de la vente semblant inadaptés pour le freelance, les entreprises cherchant surtout à recruter et à fidéliser des collaborateurs sur ces métiers
- Un métier de la vente considéré comme un métier conventionnel et naturellement très exposé au risque de requalification du contrat freelance en contrat salarié pour les entreprises
- Un risque de requalification du contrat freelance en contrat salarié des plateformes important du fait de l'existence d'une dépendance économique et de liens de subordination dans la pratique entre le freelance et la plateforme



## LES CONSTATS DE L'UTILISATION DES PLATEFORMES PAR LES UTILISATEURS ET LES ENTREPRISES DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT (suite)

### 3. Le partage de collaborateurs

#### Pour les utilisateurs :

- Une opportunité d'augmenter le revenu des collaborateurs
- Une proposition d'heures complémentaires pertinentes par rapport aux contraintes des collaborateurs grâce à la prise en compte de leurs critères de choix
- Une expérience qui permet de sortir de la routine, de valoriser les expériences professionnelles et de se rendre « utile » auprès d'autres collègues qui auraient eu à subir un manque de ressource ponctuelle
- Un maintien du lien privilégié avec le management de la boutique dont le salarié est détaché et dans laquelle il effectue l'essentiel de ses heures, bien que le salarié puisse effectuer des heures dans plusieurs boutiques
- Des opportunités de montée en compétences limitées pour les salariés dans le cadre du « partage de collaborateurs » car souvent ces mobilités s'effectuent sur des postes identiques au poste initial



#### Pour les entreprises

- Une sécurisation des besoins en renfort ponctuels dans les magasins
- Un moyen de fidéliser les collaborateurs tout en limitant l'impact du recours au temps partiel
- Une industrialisation et une sécurisation des processus RH de détachement ou des conventions de prêt
- Une organisation plus efficace que celle des « équipes volantes » pour combler les besoins en ressources ponctuelles
- Une nécessité pour les entreprises de posséder un réseau de boutiques suffisamment dense géographiquement pour permettre à une demande émanant d'une boutique de correspondre aux critères de disponibilité d'un collaborateur d'une autre boutique



## LES PLATEFORMES D'INTERMEDIATION DE L'EMPLOI FACE AUX ENJEUX DU SECTEUR DE L'HABILLEMENT EN PARTICULIER SUR LES METIERS DE LA VENTE

Les acteurs du secteur de l'habillement font face à des changements importants de leur environnement et doivent se transformer pour y répondre en adressant principalement trois enjeux : l'attractivité de leurs offres, l'efficacité de leurs modèles et la qualité des expériences clients qu'ils proposent.

Les métiers de la vente sont au cœur de cette transformation et doivent notamment intégrer à l'expérience client une posture plus servicielle, contribuer à l'organisation d'un modèle plus productif et incarner/démontrer auprès des clients la promesse de valeurs de la marque.

Les entreprises doivent donc tout à la fois développer leur attractivité employeur sur les métiers de la vente, fidéliser et faire monter en compétences leurs collaborateurs sur ces métiers, et faire évoluer l'organisation du travail en magasin tout en restant à l'écoute des attentes des collaborateurs.

Dans ce contexte, le partage de collaborateurs est le service proposé par les plateformes répondant au mieux aux enjeux des métiers de la vente dans le secteur de l'habillement. Il permet en effet de satisfaire les besoins opérationnels de planification des ressources en boutique tout en créant des opportunités pour fidéliser les collaborateurs et nourrir la marque employeur sur ces métiers.

## MÉTHODOLOGIE :

Etude menée par le cabinet Stanwell consulting et pilotée par l'Observatoire prospectif du commerce d'octobre à décembre 2019.

- Analyse des données sur le travail indépendant et les micro-entrepreneurs en France ces dernières années.
- Réalisation de 18 entretiens en phase exploratoire auprès de 10 utilisateurs de plateformes, 2 entreprises de la Branche et 6 plateformes d'intermédiation de l'emploi.

## L'OBSERVATOIRE PROSPECTIF DU COMMERCE A POUR MISSION :



de réaliser un état des lieux quantitatif et qualitatif des emplois, des qualifications et de la formation.



de contribuer à adapter l'offre de formation et à faire évoluer l'offre de certification.



d'assurer une veille sur l'évolution des métiers, des qualifications et détecter les métiers en tension ou émergents.

Retrouvez toutes les publications de l'observatoire sur [www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce](http://www.forco.org/Branche/ObservatoireProspectifDuCommerce)

Directeur de la publication : Philippe Huguenin-Génie  
Directeur de rédaction : Emilie Rousseau  
Rédaction : cabinet Stanwell consulting