

Agence d'objectifs (AO)
« Ubérisation, espace public et parties prenantes :
vers une nouvelle configuration
des relations d'emploi et de travail dans les territoires ? »

RAPPORT FINAL IRES-FO

Décembre 2025

Corinne Gaudart (coordinatrice), Directrice de recherche,
CNRS, LISE UMR 3320, Conservatoire national des arts et métiers

Christian Azaïs, Professeur émérite de Sociologie,
LISE/Conservatoire national des arts et métiers/CNRS, UMR 3330

Patrick Dieuaide, Maître de conférences HDR,
Université Sorbonne Nouvelle, IHEAL-CREDA (UMR CNRS-IRD)

Donna Kesselman, Professeure émérite de Civilisation étatsunienne,
Université Paris-Est Créteil, IMAGER (UR 3958), Membre associée LISE/CNAM/
CNRS (UMR 3330)

RESUME-SYNTHESE

2009, date de naissance de la firme multinationale Uber, marque le début d'une petite révolution dans nos manières de travailler, de produire et d'échanger. Le terme ubérisation, entré désormais dans le langage courant, souligne l'ampleur du phénomène à travers la multiplication à grande échelle d'entreprises-plateformes, assurant la mise en relation d'un client et d'un prestataire sur la base d'un système numérique de collecte, de traitement et de diffusion d'informations en vue de son organisation et sa gestion. La particularité de ces entreprises, comme intermédiaires numériques, est d'imposer aux utilisateurs leurs propres conditions d'accès et d'usage de leur interface. Dans le cas de la plateforme Uber, notre recherche s'est focalisée sur l'organisation et la gestion de la relation des chauffeurs à la plateforme, laissant de côté les clients. Dans une démarche mobilisant différents matériaux, théoriques (articles, rapports, textes de lois) et empiriques (presse, monographies, entretiens, enquêtes de terrain), plusieurs dimensions de cette relation ont été identifiées, discutées et analysées. Nous avons pu ainsi identifier quatre axes ou thématiques de recherche.

1. Un premier axe de réflexion a consisté à préciser ce que l'on entend par « travailler sur plateforme »

L'enquête de terrain nous a fait comprendre que le travail des chauffeurs, relié à la plateforme Uber par une application téléchargée sur un smartphone, recouvre une dimension numérique irréductible, intégrée mais distincte du travail de prestation. Ce constat, simple et banal *a priori*, nous a conduit à formuler et argumenter deux propositions :

- Le travail des chauffeurs est « dual » au sens où celui-ci se déploie continuellement sur deux espaces, un espace numérique de gestion et de programmation des courses, un espace public (« la route ») d'exécution de ces prestations. Notons que cette dualité n'est pas toujours perceptible par les chauffeurs eux-mêmes, certains trouvant évident que ce travail numérique (ou *digital labor*) précède et suit le travail de prestation et même lui succède (par exemple, quand le chauffeur se déconnecte en fin de journée ou le soir à son domicile).
- Le *digital labor* est le point d'entrée par lequel la plateforme Uber communique, gère et contrôle le comportement des chauffeurs. Le *digital labor* est un travail « média » qui

directement joint la subjectivité et les capacités cognitives des chauffeurs à la base informationnelle de la plateforme, à partir de l'information qu'ils émettent ou reçoivent.

Ces deux propositions ont constitué l'ossature théorique autour de laquelle il a été possible de prendre toute la mesure des mutations du métier et du comportement des chauffeurs VTC, plus proches des « travailleurs des applis » que de la profession de chauffeur de taxi (voir conclusion générale). Cette nouvelle figure éclaire leur comportement, tout particulièrement au regard des « métriques » mises en place par la plateforme (nombre de courses, type de trajets, taux d'annulation, étoiles etc.). Ces métriques enregistrent la performance de chacun d'eux et résument l'identité sous laquelle les chauffeurs sont reconnus et gérés par la plateforme. Nous avons appelé « jumeau numérique » ces différentes métriques sur lesquelles prend appui le management algorithmique pour émettre des notifications et servir à l'élaboration de régimes personnalisés d'attention (bonus, zones ou tarifs majorées, prime tarifaire selon le nombre de courses ou selon le moment dans la journée, le type d'évènement).

2. Un second axe de réflexion a été de caractériser la nature et les modalités concrètes d'exercice du pouvoir de la plateforme Uber

Ce pouvoir est singulier car il repose tout entier sur une infrastructure numérique privée (application téléchargée, data center, algorithme) dont l'usage par les clients et les chauffeurs a pour effet de les isoler chacun derrière un écran et de les placer tous deux dans une relation de dépendance vis-à-vis de la plateforme.

Dans ce schéma triangulaire, la plateforme devient un intermédiaire obligé, le chauffeur pour travailler, le client pour être transporté. De fait, la plateforme peut gérer l'information comme elle l'entend et, selon qu'elle pratique ou non la rétention d'information, dispose d'un pouvoir important pour agir sur les arguments (rationnels ou pas) qui gouvernent la décision des chauffeurs d'accepter ou de refuser une course. Ce pouvoir cognitif ne ressemble en rien au pouvoir d'un employeur classique qui impose aux salariés de travailler toujours plus. Avec Uber, les chauffeurs travaillent toujours plus non sur ordre mais par crainte de manquer de travail ou d'être déconnectés. Ainsi, la subordination en milieu numérique cible les dispositions d'action voire la psychologie des chauffeurs. Dans l'enquête de terrain, on a pu voir que ce pouvoir cognitif est à l'origine d'une segmentation particulière de la population des chauffeurs

entre les *Takers* (ceux qui acceptent toutes les courses) et les *Makers* (ceux qui choisissent leur course car disposant des moyens pour résister à l’emprise du management algorithmique).

3. Un troisième axe de recherche examine la stratégie d’Uber de recodification de la relation de travail des chauffeurs VTC affiliés à sa plateforme

Dans ce chapitre, on analyse la stratégie adoptée par Uber qui consiste à vouloir instituer un statut de « chauffeur des applis ». D’un point de vue méthodologique, cette réflexion est conduite dans une perspective comparative, en prenant appui sur des expériences nationales fortement contrastées (*Most Different Systems Design*). Cette figure émergente, comme nous la dénommons, est conçue par Uber comme un rouage central de son écosystème numérique. Elle est aux antipodes du salariat fordiste et surtout des rapports sociaux qui le sous-tendent. Les tentatives menées dans différents pays pour imposer cette nouvelle figure marquent une nouvelle phase de l’ubérisation qui donne corps à notre hypothèse, à savoir, que les plateformes s’affirment désormais en faiseuses de règles, en lieu et place de l’État (Azaïs, Dieuaide, Kesselman, 2017), incarnées par Uber qui se positionne en régulateur autoproclamé.

Ce sont les conditions particulières qui ont donné lieu à la constitution et à l’institutionnalisation d’un tel statut en Californie qui fondent l’épistémologie des zones grises qui est mobilisée dans cette réflexion. L’analyse par la zone grise met en relief l’objectivation des transformations et des reconfigurations du marché du travail entraînées par l’ubérisation, au sein d’un « espace social-processus ». Le recours à une procédure législative d’exception, l’organisation d’un referendum populaire (la Proposition 22 de 2020) a permis aux plateformes, avec Uber en tête, de tourner à leur avantage les nombreuses ambiguïtés et inconnues de cette voie législative moins réglementée que la procédure régulière. Ainsi, la forme rejoint-elle le fond : l’instauration d’une nouvelle figure de travailleur, dont les racines et les rapports sociaux s’opposent à l’État social, s’est effectuée dans des conditions qui remettent en cause la démocratie politique.

Le cas californien permet de dégager un schéma de création et d’instrumentalisation des zones grises qu’Uber mobilise dans l’application de sa stratégie. Dans un premier temps, la zone grise du modèle Uber provoque la disruption de la régulation du travail que nous apprécions selon le degré de l’« instabilité institutionnelle » que cela occasionne (Grillo, Soares, 2026). Par la suite, se produit le changement institutionnel : le « déplacement de l’ordre de régulation » (Dirringer,

2021) vers un terrain où le rapport de forces est plus favorable aux plateformes : selon notre analyse, c'est la régulation au sein d'une « zone grise de l'espace public » (Azaïs, Dieuaide, Kesselman, 2017). C'est ainsi qu'on arrive à la phase de l'« instituant ».

C'est sur ce terrain moins réglementé où des nouvelles parties prenantes de la régulation – associations indépendantes de chauffeurs, de consommateurs, experts en tout genre, les autorités de l'État à tous les échelons – se trouvent en concurrence avec les acteurs tripartites traditionnels, lors des tentatives de reconfiguration d'une figure de travailleur. L'extension du processus instituant vers d'autres États fédérés aux États-Unis contribue à la constitution d'un statut spécifique de chauffeur des applis à partir de ce que nous avons qualifié ici de « normes d'emploi Uber ».

Les « normes Uber » construisent la figure d'un travailleur indépendant précarisé, dont les deux premières normes concernent le temps du travail. Le calcul de la rémunération à partir du seul temps effectif (la période entre l'acceptation d'une course et le dépôt du passager) s'oppose à toutes les formes de temps réglementé par l'emploi fordiste, plus favorable aux travailleurs (l'heure, la journée, la semaine du travail, avec prise en compte du temps d'attente, des congés payés etc.). L'autre norme, celle de la sacro-sainte « flexibilité dans le choix des horaires » correspond à une certaine réalité, mais relève avant tout d'une manipulation de l'idéologie entrepreneuriale contre les contraintes de la subordination hiérarchique. De fait, les chauffeurs se trouvent soumis à de nouvelles formes de contrôle, notamment le système de tarification dynamique dont dépendent les courses les mieux rémunérées.

Ce schéma de l'instituant par l'instrumentalisation des zones grises et des « normes Uber » est appliqué, dans une deuxième partie, aux expériences de la régulation en France et au Brésil. Sans aboutir à ce stade à un tiers statut, le vecteur comparatif permet de relever des processus de régulation par des voies d'exception comparables en vue de la constitution d'une nouvelle figure de chauffeur des applis. Pourtant, malgré l'accompagnement de l'État, ni l'ARPE (Autorité des relations sociales des plateformes de l'emploi) en France ni le Groupe de travail tripartite au Brésil, n'ont abouti, pour l'instant, à construire un consensus autour de la configuration d'un nouveau statut de chauffeur, ni autour des nouvelles normes en phase avec l'économie de plateforme.

La lecture par le prisme des zones grises met en relief les recompositions que l'ubérisation occasionne, même dans des pays qui ont connu un consensus socio-politique hostile à l'entrée du nouveau modèle. C'est ce que démontre la troisième partie, malgré l'action gouvernementale visant à intégrer le nouvel entrant au système de transport urbain existant, à travers les cas de l'Allemagne et de l'Espagne. C'est la réflexion comparative avec le Sud global qui permet de pointer comme « norme Uber » l'émergence d'une figure de chauffeur de plateforme de type informel, jusque dans ces pays du Nord. C'est par le recours à des intermédiaires, des sous-traitants dans les pays qui obligent la salarisation des chauffeurs VTC, que l'on peut percevoir la recomposition dans l'économie numérique de ces processus, caractéristiques de l'économie informelle du Sud global, qui servent d'écran au contrôle public.

C'est à la lumière de cette étude comparative que nous apprécions la spécificité du modèle français de régulation de la plateformes, ainsi que les conséquences de l'ubérisation qui représentent un défi face aux prérogatives régulatrices de l'État.

4. Un quatrième axe de recherche étudie les conditions de création d'une coopérative (Maze) par les chauffeurs VTC, comme alternative au modèle de travail Uber

La coopérative Maze est née en Seine-Saint-Denis en réponse à la précarité croissante des chauffeurs VTC, exacerbée par le modèle dominant des plateformes comme Uber. Initiée en 2021, l'objectif de cette Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) était de créer une alternative ancrée dans l'économie sociale et solidaire, offrant aux chauffeurs un statut combinant autonomie et protection sociale. Ce modèle visait à s'affranchir des dérives de l'ubérisation, en proposant une gouvernance inclusive et un ancrage territorial fort.

Le projet a émergé après l'interdiction d'UberPop en 2015, qui avait mis en lumière les tensions entre taxis, VTC et plateformes numériques. Les chauffeurs, souvent précaires et sans protection sociale, cherchaient une solution pour améliorer leurs conditions de travail tout en gardant leur indépendance. La SCIC a été choisie pour sa capacité à associer différents acteurs (chauffeurs, clients, collectivités, etc.) et à répondre à des besoins locaux, comme le transport de personnes en situation de handicap ou la desserte de zones mal desservies.

Maze s'inscrit dans le mouvement des plateformes coopératives, qui rejettent le capitalisme de plateforme au profit d'une gouvernance partagée. Contrairement aux modèles traditionnels, la

SCIC permet une répartition équitable des bénéfices et une prise de décision collective. Cependant, ce modèle ambitieux et fragile s'est heurté à plusieurs défis :

- des coûts élevés : le développement d'une plateforme numérique et d'un algorithme propre a englouti une grande partie des ressources financières de la coopérative.
- Une concurrence féroce : Uber et d'autres géants du secteur dominant le marché, rendant difficile l'émergence d'alternatives.
- Des tensions internes : des désaccords sur la gouvernance et la gestion financière ont fragilisé la structure, entraînant des départs du conseil d'administration.
- Un manque de soutien institutionnel : malgré l'appui du département de Seine-Saint-Denis, Maze a peiné à obtenir des contrats publics ou des partenariats stables, en raison de son manque d'ancienneté et de la méfiance des institutions.

La coopérative a également dû faire face à des problèmes de gouvernance. Certains chauffeurs, en quête de revenus immédiats, ont préféré retourner vers Uber, malgré des conditions moins avantageuses à long terme. Par ailleurs, la coopérative a eu du mal à attirer suffisamment de membres et de financements pour assurer sa viabilité. Le partenariat récent avec la plateforme Transferz pourrait offrir une solution, mais son impact reste incertain.

Le rapport souligne l'importance du territoire comme acteur-clé dans la dynamique des plateformes numériques. La Seine-Saint-Denis, avec ses spécificités socio-économiques, a offert un terreau fertile à l'émergence de Maze. Cependant, ce territoire a aussi révélé les limites des initiatives locales face à des acteurs globaux comme Uber. Les collectivités locales, bien que soutenant la coopérative, ont des priorités parfois contradictoires, comme la réduction de l'usage de la voiture au profit des mobilités douces.

L'expérience de Maze illustre les difficultés des modèles alternatifs à s'imposer face aux plateformes capitalistes. Malgré ses ambitions, la coopérative reste fragile financièrement et dépendante des soutiens publics. Son histoire met en lumière les tensions entre autonomie des travailleurs, protection sociale et viabilité économique.

Le cas de Maze pose des questions plus larges sur l'avenir du travail dans l'économie des plateformes. Peut-on concilier autonomie des travailleurs et protection sociale ? Comment réguler les plateformes pour éviter la précarisation des travailleurs ? Le rapport plaide pour une

régulation plus ambitieuse, capable de garantir un équilibre entre innovation économique et justice sociale. Maze reste un laboratoire précieux pour repenser l'économie des plateformes. Son avenir dépendra de sa capacité à fédérer un écosystème d'acteurs engagés et à transformer ses idéaux en un projet économique viable. Le rapport conclut que la réussite de telles initiatives nécessite un cadre institutionnel stable, des mécanismes de financement adaptés et une mobilisation citoyenne renforcée.

Paris, 13 mars 2026