

QUELLES FRONTIÈRES À L'EXPANSION DES PLATEFORMES DE TRAVAIL INDÉPENDANT ? UNE APPROCHE DE L'UBÉRISATION PAR LA SOUTENABILITÉ COGNITIVE

Frédéric Garcias (auteur de correspondance)

Maître de Conférences

IAE Lille University School of Management, Université de Lille, Lille

frederic.garcias@univ-lille.fr

Lucie Noury

Assistant Professor

Management Department, Audencia Business School, Nantes

lnoury@audencia.com

Résumé

Alors que les plateformes de travail indépendant semblent être en plein essor, leur capacité à proposer une alternative soutenable à la firme managériale et au salariat interroge. Si ce débat a jusqu'ici été traité principalement sous des angles juridiques ou politiques, la question de la soutenabilité organisationnelle des plateformes reste ouverte. Nous répondons aux appels à étudier plus spécifiquement les capacités

cognitives des plateformes en mobilisant les théories de la firme fondées sur les connaissances. Nos apports à la littérature sont les suivants : (1) nous introduisons le concept de « soutenabilité cognitive » que nous définissons comme la capacité à assurer les fonctions d'intégration, de conservation et de création de connaissances ; (2) nous développons un jeu de propositions visant à identifier les activités sur lesquelles les plateformes sont plus susceptibles d'être soutenables cognitivement ; (3) nous avançons l'hypothèse d'une hybridation croissante des plateformes sur les activités complexes. La prise en compte de cette hybridation étend et rend plus dynamique l'application des théories de la firme fondées sur les connaissances en la déplaçant vers des objets nouveaux tels que les plateformes.

Mots-clés

Ubérisation, Plateformes de travail indépendant, Soutenabilité cognitive, Théorie de la firme fondée sur les connaissances

Citation : (en anglais)

Garcias, F. & Noury, L. (2022). What are the boundaries to the expansion of digital labour platforms? Understanding uberization through a cognitive sustainability lens. *M@n@gement*, **24(4)**: 36–48. <http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v24.4544>

INTRODUCTION

Serons-nous tous amenés, à l'avenir, à travailler pour des plateformes digitales ? Cette question - qui aurait pu sembler absurde quelques années en arrière - est aujourd'hui légitime, tant la montée en puissance des plateformes de travail indépendant (ou « ubérisation ») est un phénomène qui, bien qu'émergent, prend une ampleur non négligeable. Selon une étude du McKinsey Global Institute en 2016¹, près de 30 % de la population en âge de travailler aux États-Unis et en Europe exerce une activité indépendante, *a minima* comme source complémentaire de revenus. Dans ces pays, un salarié sur six envisagerait de faire du travail indépendant sa source de revenus principale, laissant présager une croissance conséquente du travail indépendant, et avec lui, du recours aux plateformes digitales d'intermédiation. Afin de capturer ces évolutions, le *Online Labour Index* de l'Université d'Oxford (2016), relève une augmentation de 20% des offres à pourvoir sur les plateformes depuis la création de l'index (Kässi & Ledhönvirta, 2018). En France, l'étude annuelle du Conseil d'État (2017²) fait état de l'émergence d'un « *capitalisme de plateformes* » (p.11). L'étude relève que le montant total des revenus tirés de l'utilisation de plateformes d'emploi a été multiplié par 54 entre 2012 et 2015. Elle note également que dans l'Union Européenne, les plateformes et les fournisseurs collaboratifs ont généré 28 milliards d'euros de recettes brutes en 2015, soit le double de l'année précédente. De nombreux secteurs sont touchés par ces transformations, du transport (avec Uber ou Chauffeur Privé par exemple), à la livraison (Foodora ou Deliveroo), en passant par les services professionnels (avec des entreprises de conseil telles que Business Talent Group ou les *virtual law firms* pour les avocats par exemple).

¹ McKinsey (2016). *Independent work: Choice, necessity and the gig-economy*.

² *Puissance publique et plateformes numériques : accompagner l' « ubérisation »*.

Certains chercheurs vont jusqu'à prédire la fin du salariat dans un futur proche (Davis, 2016 ; Kessler, 2018 ; Sundararajan, 2016). Pour Davis, le déclin de la firme managériale et salariale est une résultante inexorable des avancées technologiques : le développement des smartphones et de l'algorithmique abaissant drastiquement les coûts de transaction, la firme serait mécaniquement de moins en moins compétitive. Inversement, Fleming, Rhodes *et al.* (2019), avancent que l'ubérisation a beaucoup moins d'ampleur qu'en apparence, et se heurterait à des limites structurelles. Pour eux, l'ubérisation – qu'ils qualifient de « fantasme pro-marché » – comporte des failles qui la rendent *insoutenable* – c'est-à-dire incapable de se reproduire de façon stable dans le temps, condamnant les plateformes à un échec inexorable. Ces débats posent la question des frontières à l'expansion des plateformes : ont-elles vocation à se généraliser à tous les secteurs industriels et de services ? A tous les types de métiers et de fonctions ? Peuvent-elles devenir durablement la forme dominante d'organisation des activités économiques ?

Si la dimension organisationnelle de la soutenabilité des plateformes est surtout envisagée sous l'angle de la technologie (Sutherland & Jarrahi, 2018) et de la gestion des ressources humaines (Kuhn, 2016 ; Kuhn & Maleki, 2017), quelques auteurs ont récemment mis en avant les enjeux liés aux compétences, critiques dans une économie dite « de la connaissance ». Pour Fleming (2017), le développement des plateformes posera nécessairement des problèmes de qualité et de confiance des clients, en reportant la responsabilité et le coût de la formation sur les travailleurs. Pour Friedman (2014), les modes d'incitation des plateformes seraient inadaptés aux activités innovantes. Pour d'autres, au contraire, l'ubérisation fournirait l'occasion aux travailleurs de développer de nouvelles compétences et devenir plus « agiles » (Ashford *et al.*, 2018). Instruire ce débat suppose d'analyser les *dynamiques cognitives* (c'est-à-dire mettant en jeu la constitution et le renouvellement des connaissances et des compétences des travailleurs

indépendants) à l'œuvre au sein des plateformes, lesquelles demeurent largement méconnues (Kaine & Josserand, 2019). Dans cette perspective, nous mobilisons les « théories de la firme fondées sur les connaissances » (Coriat & Weinstein, 2010), qui ont proposé, en alternative aux visions patrimoniales et transactionnelles, une représentation de la firme comme dispositif cognitif collectif (Favereau, 1989 ; Nootboom, 2009). Ce détour par les théories de la firme nous permet de construire un appareillage conceptuel visant à instruire la soutenabilité des plateformes sur le terrain des connaissances. Aussi, dans cet article, nous nous attacherons à répondre à la question suivante : les plateformes de travail indépendant sont-elles soutenables sur le plan cognitif ? Nous contribuons à la littérature émergente sur l'ubérisation de trois façons :

- (1) Nous introduisons le concept de « soutenabilité cognitive », qui développe et précise le concept de soutenabilité organisationnelle proposé par Fleming *et al.* (2019). Nous montrons que la soutenabilité cognitive est une dimension essentielle de la dynamique de développement des plateformes de travail indépendant. Nous opérationnalisons ce concept grâce à une synthèse des théories de la firme fondées sur les connaissances (Coriat & Weinstein, 2010), qui nous permet de définir la soutenabilité cognitive comme la résultante de trois fonctions principales : l'intégration, la conservation et la création de connaissances ;
- (2) Nous mobilisons cette heuristique pour élaborer un jeu de propositions portant sur la soutenabilité des plateformes de travail indépendant. Plus spécifiquement, ces propositions permettent de qualifier les types d'activités pour lesquelles les plateformes sont le plus susceptibles d'assurer l'intégration, la conservation et la création de connaissances, à savoir les activités caractérisées par peu d'interdépendances, des savoirs peu complexes et en faible renouvellement ;

(3) Enfin, nous déduisons de ces propositions des possibilités d'évolution des plateformes de travail indépendant, en particulier un processus d'« hybridation » croissante des plateformes, qui intégreraient de plus en plus de caractéristiques de la firme managériale afin d'assurer leur soutenabilité cognitive. Plus particulièrement, nous identifions trois mécanismes pouvant donner lieu une hybridation croissante : l'affaiblissement des frontières entre travail salarié et non-salarié ; la structuration des relations entre indépendants ; et partage croissant des coûts et de la valeur.

Dans la suite de cet article, nous commençons, dans une première partie, par caractériser le phénomène d'ubérisation et les débats qu'il suscite autour de sa soutenabilité. Dans une seconde partie, nous construisons un cadre d'analyse inspiré des théories de la firme fondées sur les connaissances. Enfin, dans une troisième et dernière partie, nous mobilisons ce cadre pour formuler des propositions quant à la soutenabilité cognitive des plateformes et en discutons les implications. Nous expliquons comment nous contribuons à la littérature en théorie de la firme fondée sur les connaissances en étendant son champ d'application au-delà de la firme managériale, grâce aux concepts de soutenabilité cognitive et de fonctions cognitives, et en la rendant plus dynamique par l'identification de mécanismes d'hybridation. Dans chacune de ces parties, nous aurons recours à l'exemple du secteur du conseil, emblématique des évolutions discutées dans l'article, pour illustrer notre propos.

L'UBERISATION ET LA QUESTION DE SA SOUTENABILITÉ

L' « ubérisation » : Caractérisation d'un phénomène hétérogène

Plusieurs termes coexistent dans la littérature pour qualifier cette transformation du capitalisme : « ubérisation » (Fleming, 2017), économie « de plateforme » (Acquier, 2018 ; Kuhn & Maleki, 2017), « à la demande » (Sundararajan, 2016), ou encore « des

petits boulots » (*gig-economy*) (Friedman, 2014). Tous évoquent l'émergence d'entreprises utilisant des plateformes pour mettre en relation des clients (institutionnels ou particuliers), ayant des besoins de force de travail, avec des travailleurs indépendants. Ces plateformes, telles Uber, Upwork ou Deliveroo, se rémunèrent le plus souvent par une commission sur cette mise en relation.

Cette définition recouvre toutefois une réalité très hétérogène. Ces plateformes se caractérisent par une grande variété de statuts juridiques et de modes de gouvernance. Une large majorité d'entre elles sont constituées en sociétés juridiques autonomes, d'autres appartiennent à de grands groupes (comme MTurk, un service proposé par Amazon). Certaines emploient un certain nombre de salariés en propre (comme Uber ou Deliveroo) ; d'autres non, à l'image de certains réseaux de professionnels indépendants de petite taille. Les travailleurs indépendants bénéficient par ailleurs de degrés d'autonomie et de qualification divers, du livreur à vélo à l'ingénieur informatique hautement qualifié. Certains sont payés à la tâche, d'autres s'engagent sur des projets de plusieurs mois (Kuhn & Maleki, 2017). Même si ces plateformes sont généralement associées à l'utilisation d'algorithmes pour assurer la mise en relation (*matching*) et l'évaluation, toutes n'y ont pas nécessairement recours.

Prenons l'exemple du conseil pour illustrer notre propos. Dans le conseil (comme dans l'audit ou les services juridiques), si de nombreux professionnels ont toujours exercé en tant qu'indépendant, des entreprises de taille moyenne à large ont historiquement dominé le marché. Ces bureaucraties professionnelles se développent entre la fin du 19^e et le début du 20^e siècle, et connaissent des croissances exponentielles dans les années 1960 et 1970, qu'il s'agisse des Big Four (PwC, Ernst & Young, Deloitte, KPMG) et Big Three (McKinsey, BCG, Bain), auxquels s'ajoutent ensuite les SSII (Accenture, IBM, Cap Gemini, etc.). En 2013, les dix plus grands cabinets internationaux représentaient 50% du

chiffre d'affaires global du secteur (O'Mahoney & Markham, 2013). Toutefois, depuis une quinzaine d'années – avec une accélération récente – des plateformes de consultants indépendants ont émergé (Christensen *et al.*, 2013 ; Smets *et al.*, 2017) à l'image d'Eden McCallum (UK), Business Talent Group (USA), A-connect (Suisse), Co-Match (Allemagne), ou encore Colibee ou NC Partners on Demand (France). Celles-ci constituent des réseaux de consultants susceptibles de répondre aux besoins des clients et se rémunèrent par une commission sur la transaction. Ce *business model* leur permet de proposer des services à un prix largement inférieur aux cabinets classiques, du fait de l'absence de charges salariales (les salaires représentant plus de 50% des coûts des cabinets de conseil) et de moindres frais de structure.

Nous observons ainsi que les plateformes se répandent aujourd'hui au sein d'activités pour lesquelles le travail salarié était jusqu'ici la norme, comme c'est le cas par exemple dans les services professionnels, et que cela pose un certain nombre de questions aussi bien juridiques que sociales ou - et c'est ici ce qui nous intéresse – en termes d'organisation du travail.

L'ubérisation : Feu de paille, niche, ou nouvel horizon du travail ? Questions autour la soutenabilité du phénomène

La multiplication des plateformes de travail indépendant suscite des interprétations contrastées. L'ubérisation est encore loin de constituer un nouveau standard, et concerne un pan encore modeste du monde du travail. Pour certains, elle constituerait néanmoins l'amorce d'un dépassement de la firme managériale et du salariat. Pour Fréry (2016, p. 311), par exemple, la « domination de l'entreprise est contestée par l'apparition de plateformes [de travail indépendant] ». La fluidité accrue permise par les plateformes technologiques ôterait à la « relation de dépendance qu'est le salariat [...] sa raison d'être » (*ibid*, p. 314). De même, pour Gandini (2019), l'ubérisation ne doit pas être

appréhendée comme un « arrangement non-standard de plus », qui viendrait s'ajouter à d'autres moyens de contourner la relation d'emploi. Loin de constituer une niche, l'ubérisation doit être pensée comme un « modèle d'organisation scalable qui exploite les caractéristiques d'infrastructures digitales pour promouvoir une responsabilisation radicale de la force de travail »³. Par conséquent, les chercheurs doivent « prendre au sérieux les alertes sur l'ubérisation à venir de tout⁴ le travail » (*ibid*, p. 1052). Le terme logique de l'ubérisation serait donc, d'après Davis (2016), la « fin de l'entreprise », et la fermeture de la parenthèse qu'aurait ainsi constitué la firme managériale et salariale depuis la deuxième révolution industrielle (Chandler, 1977).

A l'inverse, Fleming et al. (2019) s'érigent contre l'affirmation (faite par Freeman, 2015) selon laquelle toute l'économie serait en voie d'ubérisation. Constatant que les prophéties de propagation exponentielle des plateformes de travail ne se concrétisent pas, Fleming et al. (2019) proposent de renverser la perspective. Là où certains soulignent les qualités du modèle de la plateforme pour prédire un succès inarrêtable, eux se demandent plutôt pourquoi le « modèle Uber » n'a pas encore triomphé, affirmant qu'il « doit y avoir quelque chose qui bloque la diffusion des plateformes digitales »⁵ (Fleming *et al.*, 2019, p. 11). Pour eux, l'ubérisation est, dans les faits, « impraticable », car elle constitue une variante extrême du capitalisme libéral qui pousse la responsabilisation et l'atomisation de la force de travail « au-delà du seuil que les agents économiques peuvent soutenir ». Pour eux, « si elle devenait dominante, elle ne pourrait tout simplement pas se reproduire elle-même durablement » (*ibid*, p. 11). Cette soutenabilité comporte trois dimensions : économique, sociopolitique, et organisationnelle.

³ Notre traduction

⁴ En italique dans le texte

⁵ Notre traduction

Du point de vue économique, de nombreux travaux interrogent l'ampleur du phénomène d'ubérisation ainsi que les caractéristiques démographiques des travailleurs des plateformes (Huws, Spencer *et al.*, 2018 ; Kässi & Lehdonvirta, 2018 ; Kuhn & Maleki, 2017). D'autres s'interrogent sur l'impact du recours aux plateformes sur le niveau de revenu des individus (Graham *et al.*, 2017) ou sur le recours à l'entrepreneuriat (Burtch *et al.*, 2018).

Les enjeux sociopolitiques de l'ubérisation font l'objet de nombreux travaux, notamment sous l'angle du droit et de la régulation. Ils examinent, plus particulièrement, la nature de la relation entre plateformes et travailleurs « indépendants » et sa qualification en droit (De Stefano, 2015 ; Westerveld, 2012). D'autres étudient les risques de précarisation (Friedman, 2014 ; Graham *et al.*, 2017 ; Wood *et al.*, 2019), voire de déqualification globale de la population (Fleming, 2017) accompagnant la montée du micro-travail (Casilli & Posada, 2019). D'autres auteurs identifient différents types de relations de dépendance des individus aux plateformes (Kuhn & Maleki, 2017). D'autres, enfin, mettent avant les risques d'exploitation des indépendants associés aux modes de contrôle mobilisés (Gandini, 2018 ; Moisander, Gross *et al.*, 2018 ; Roberts & Zietsma, 2018 ; Rosenblat & Stark, 2016), ainsi que les réponses identitaires induites (Josserand & Kaine, 2019 ; Petriglieri, Ashford *et al.*, 2019).

La question de la soutenabilité organisationnelle est, jusqu'ici, moins explorée. Elle est principalement abordée sous deux angles : un questionnement autour de la nature de la technologie mobilisée par les plateformes et son rôle de médiation (pour une revue, voir Sutherland & Jarrahi, 2018) ; et un questionnement « RH » autour de la satisfaction et de l'engagement au travail des indépendants (Kuhn, 2016 ; Kuhn & Maleki, 2017). Fleming *et al.* (2019) avancent par ailleurs l'idée que les plateformes, en faisant porter le poids de la formation sur les individus, induiraient nécessairement des problèmes de qualité, de

sécurité et de confiance des clients. Si certains postulent que l'ubérisation permet aux individus de développer par eux-mêmes des compétences nouvelles et de devenir plus agiles et adaptables (Ashford *et al.*, 2018), Fleming *et al.* (2019) avancent que les plateformes ne permettent pas d'assurer la continuité des échanges entre travailleurs, leur développement ni leur capacité à résoudre des problèmes complexes. Pour Friedman (2014), les plateformes ne seraient pas aptes à soutenir des activités d'innovation. Toutes ces prédictions quant à la capacité des plateformes à favoriser ou non le développement des connaissances sont pour le moment spéculatives et ne se fondent ni sur un examen approfondi de la littérature, ni sur des constats empiriques quant aux forces ou défaillances des plateformes en la matière. Ainsi Kaine & Josserand (2019) appellent à étudier les mécanismes d'apprentissage individuels et collectifs au sein des plateformes, lesquels demeurent largement méconnus. Dans cette logique, nous souhaitons explorer plus en avant la soutenabilité cognitive des plateformes digitales.

VERS UNE ANALYSE DE LA SOUTENABILITÉ COGNITIVE DES PLATEFORMES : UN DÉTOUR PAR LES THÉORIES DE LA FIRME FONDÉES SUR LES CONNAISSANCES

S'interroger sur l'expansion des plateformes revient à poser la question de leur plus ou moins grande soutenabilité comparativement à la firme managériale. Fréry (2016) ou Davis (2016), en affirmant que les plateformes, en diminuant les coûts de transaction, rendraient les firmes managériales comparativement sous-efficientes, apportent une première réponse à cette question. Leur argument repose sur la *Transaction Cost Theory* selon laquelle la raison d'être de la firme⁶ est d'économiser des coûts de transaction

⁶ Par « raison d'être » de la firme, nous désignons, dans la tradition des théories de la firme, la firme en tant qu'institution générale distincte du marché, et non la « raison d'être » en tant que finalité, ou mission propre

(Coase, 1937 ; Williamson, 1991). Mais ce point de vue néglige un autre corpus en théorie de la firme mettant en avant des fonctions remplies par la firme managériale liées à la question des connaissances (Coriat & Weinstein, 2010). La mobilisation de ces travaux, en permettant de caractériser finement ce qui fonde la soutenabilité cognitive de la firme managériale, permettra d'instruire les débats ouverts notamment par Davis (2016) et Fleming *et al.* (2019).

La firme comme « dispositif cognitif collectif » soutenable : Synthèse en trois fonctions

La visée des théories de la firme est de comprendre en quoi la firme est plus ou moins « efficace » que le marché et que d'autres formes de gouvernance des transactions (le réseau, la communauté, etc.). S'il existe de nombreuses approches (Desreumeaux & Bréchet, 2018), dont celles dominantes inspirées de l'économie et fondées sur les coûts de transaction ou les droits de propriété, une approche alternative se fonde sur l'analyse des « compétences » et des « connaissances ». Puisant à des sources théoriques variées⁷, comme la théorie comportementale (Cyert & March, 1963), la théorie des ressources (Penrose, 1959), ou la théorie évolutionniste (Nelson & Winter, 1982), elle décrit la firme comme « *lieu de la gestion et de la production de connaissances et compétences spécifiques* » (Coriat & Weinstein, 2010, p. 58), ou encore comme « *dispositif cognitif collectif* » (Favereau, 1989) permettant d'affronter des problèmes complexes. Nous synthétisons cette approche autour de trois grandes fonctions : intégrer, conserver et créer des connaissances.

à chaque entreprise particulière. Cette seconde acception a fait l'objet de nombreux développements récents, synthétisés par Valiorgue (2020), mais qui se situent à un niveau d'analyse distinct du nôtre.

⁷ Du fait de cette diversité des fondements théoriques, ces théories héritent de la dispersion conceptuelle des champs sous-jacents, et emploient des terminologies éclatées (connaissances, compétences, capacités, ressources, routines, etc.).

La firme vue comme dispositif d'intégration de connaissances

Cette approche voit en premier lieu la firme comme un espace où il est possible d'assembler, ou d'intégrer efficacement des connaissances et des compétences dispersées, afin d'apporter des solutions à des problèmes complexes (Grant, 1996). La théorie comportementale décrit la firme comme « système d'actions coordonnées parmi des individus et des groupes dont les préférences, l'information et les connaissances diffèrent »⁸ (March & Simon, 1993, p. 299). Pour Penrose (1959), la firme est une « *collection de ressources productives* » hétérogènes qu'il s'agit d'agencer pour en tirer le meilleur parti possible.

Si Penrose souligne que cette intégration est réalisée plus efficacement en présence d'une « structure administrative », Grant (1996) insiste sur le rôle de la « relation d'emploi » (Simon, 1951) dans ce processus d'intégration : le salariat créerait des conditions plus favorables que le marché à l'intégration de connaissances. D'une part en instaurant un contexte de « voisinage » entre individus qui facilite leur coordination quotidienne. D'autre part en mettant en place une structure d'incitations légère qui prévient les risques d'opportunisme associés aux transactions sur les connaissances, incertaines et difficiles à spécifier (Rosen, 1991). Dans une logique proche, Kogut & Zander (1992) décrivent la firme comme lieu du développement de « capacités combinatives ». Du fait de relations individuelles stables qui permettent de forger un langage commun, et de l'existence de principes organisateurs instaurés par la hiérarchie, un « savoir organisationnel » spécifique et difficilement transférable en dehors de la firme permet la « combinaison » des savoirs dispersés.

⁸ Notre traduction

La firme vue comme dispositif de conservation des connaissances

Les théories cognitives de la firme voient celle-ci comme capable de traiter des informations pour résoudre des problèmes complexes (Coriat & Weinstein, 2010), mais aussi de stocker et de mémoriser les réponses apportées pour les appliquer à d'autres situations. Ce « mécanisme héréditaire » (Desreumaux & Bréchet, 2018, p. 30) a longtemps été relié au mécanisme des routines, identifié par la théorie comportementale (Cyert & March, 1963) et l'approche évolutionniste (Nelson & Winter, 1982). Ces approches voient la firme comme un répertoire de solutions apportées à des problèmes rencontrés, sous la forme de « procédures venant soulager le processus de décision » (Coriat & Weinstein, 2010, p. 74). Celles-ci génèrent des rentes d'apprentissage par répétition et répliation (Kogut & Zander, 1992 ; Garcias *et al.*, 2015), qui ont été mises en avant comme une cause essentielle du succès historique de la firme managériale (Chandler, 1992).

Ce courant de pensée souligne que ce mécanisme héréditaire ne s'explique pas uniquement par les routines. Il se fonde sur deux mécanismes fondamentalement différents : l'extériorisation ou la codification des savoirs d'une part ; la transmission de savoir tacite et la socialisation d'autre part. En effet, d'un côté, les routines confèrent aux organisations une grande « robustesse par rapport à l'identité individuelle de leurs membres » (Favereau, 1989, p. 86), et les rendent en partie insensibles au *turnover*. Mais la codification du savoir étant imparfaite (Hatchuel & Weil, 1995), il n'est pas possible pour les firmes de se dispenser totalement de savoir individuel. L'efficacité des routines n'est possible qu'à condition d'une continuité relative des individus qui les utilisent et de la transmission de savoir tacite, spécifique à la firme. Ce savoir tacite est constitué à la fois de connaissances individuelles, souvent désignées comme capital humain, et de l'expérience interindividuelle des membres de l'organisation, laquelle dépend de

l'intensité et de la durée de leur vécu commun - ce qu'un courant de recherches récent qualifie de « mémoire transactionnelle » (Brandon & Hollingshead, 2004).

La firme vue comme dispositif de création de connaissances

La dernière fonction cognitive identifiée dans cette littérature suscite le plus de controverses théoriques : la création de connaissances nouvelles. Si des théories classiques de la firme ont fait de la « création de ressources nouvelles » (Penrose, 1959), des processus de *search* (Cyert et March, 1963), ou de l'« exploration » (March, 1991) des mécanismes inhérents à la firme, d'autres ont au contraire souligné que les routines et le caractère souvent « bureaucratique » de la firme pouvaient freiner la création de connaissances nouvelles, du fait de l'« inertie dans les capacités de la firme » (Kogut & Zander, 1992, p. 396). Une abondante littérature exhorte d'ailleurs la firme à dépasser ses propres frontières pour pouvoir innover et se renouveler à l'extérieur d'elle-même (innovation ouverte et construction d'écosystèmes, *crowdsourcing*, alliances, etc.).

A rebours de cette littérature, certains auteurs ont récemment réaffirmé la vocation de la firme managériale à soutenir la création de connaissances et l'innovation (Grandori, 2013 ; Nonaka *et al.*, 2000 ; Nooteboom, 2009 ; O'Sullivan, 2000 ; Segrestin & Hatchuel, 2012). O'Sullivan (2000) a souligné que les caractéristiques du processus d'innovation (« cumulatif, collectif et incertain ») rendaient nécessaires des processus d'allocation de ressources pour lesquels la firme managériale est la mieux adaptée. De façon plus théorique, Nonaka *et al.* (2000, p. 3) avancent l'idée que « l'organisation est le lieu où un individu se transcende lui-même à travers la création de connaissances [...], et quand des individus interagissent entre eux, l'un transcende les frontières de l'autre, en conséquence ils se transforment mutuellement, et transforment l'endroit où ils travaillent ». Ainsi, la continuité des interactions entre individus et la transformation des individus et des

organisations sont indissociables. Similairement, Segrestin & Hatchuel (2012) proposent une théorie de l'entreprise autour du concept de « création collective ». Ils suggèrent que l'invention de la grande entreprise (au 19^e siècle) s'explique par l'accélération du renouvellement des produits et des procédés : celle-ci engendre de nombreuses situations dans lesquelles les compétences ne préexistent pas à leur exploitation. La stabilisation du personnel de l'entreprise par le lien de subordination s'explique alors par la longueur des apprentissages, mais aussi par une protection offerte aux travailleurs prenant le risque d'une spécification importante de leurs compétences. L'apparition de la relation d'emploi (Simon, 1951) est alors expliquée le fait que le « salarié cède le droit de gérer [ses] capacités [d'action] » en situation d'inconnu.

La firme comme dispositif cognitif soutenable : Illustration et synthèse

L'exemple historique du conseil illustre comment, au 19^e siècle, certaines activités se sont organisées en firmes managériales afin de baisser l'intensité concurrentielle entre indépendants, mais aussi de mettre en commun et combiner des savoirs de plus en plus spécialisés pour répondre à la diversification des besoins (Kirkpatrick & Noordegraaf, 2015). Dans les grands cabinets, la spécialisation des consultants est de plus en plus un argument commercial (Fincham *et al.*, 2008), et des salariés sont dédiés à l'allocation du travail et à la composition des équipes afin d'*intégrer* – en collaboration avec les managers – les compétences requises pour chaque projet. Par ailleurs, ces cabinets s'organisent pour mettre en œuvre la *conservation* des savoirs malgré leur caractère souvent expérimentiel. Le savoir des consultants est « encodé » au maximum dans des méthodologies et outils, qui standardisent les séquences d'activités à réaliser (Werr & Stjernberg, 2003). Pour mettre en œuvre ces standards, les consultants se réfèrent à des « cas » - des documents produits sur des projets similaires pouvant servir de modèles –

ainsi qu’aux consultants qui les ont produits afin de comprendre comment ils ont été élaborés et utilisés (Empson, 2001 ; Werr & Stjernberg, 2003). Par-delà ces savoirs, en grande partie spécifiques à chaque cabinet de conseil (Morris & Empson, 1998), les consultants doivent également détenir un certain nombre de savoirs plus tacites, dits « socio-politiques » ou « relationnels » (Bloomfield & Danieli, 1995), souvent acquis par un long processus d’apprentissage par compagnonnage au cœur des carrières en *up-or-out* (Maister, 2012). Enfin, ces cabinets jouent un rôle clé dans la *création* et diffusion des idées managériales (Sturdy *et al.*, 2009). Les cabinets traditionnels coordonnent ces processus de création de nouveaux savoirs, parfois sous forme d’improvisation, mais aussi par le biais d’initiatives structurées, la création d’équipes dédiées, ou en soutenant et répliquant les expérimentations locales issues des projets (Anand *et al.*, 2007 ; Heusinkveld *et al.*, 2012). Le **tableau 1** récapitule ces apports de la littérature.

Fonction cognitive de la firme	Principe	Mécanismes associés
Intégration de connaissances	Répondre de façon la plus pertinente et efficace possible à des problèmes complexes et nécessitant l’activation de compétences complémentaires.	Coordination Coopération Agencement et articulation de compétences
Conservation de connaissances	Répondre de façon répétée (et de plus en plus pertinente et efficace) aux <i>mêmes</i> problèmes complexes.	Codification Routinisation Mémoire transactionnelle Socialisation et compagnonnage
Création de connaissances	Répondre <i>de façon différente</i> aux mêmes problèmes complexes, ou résoudre de <i>nouveaux</i> problèmes.	Processus d’innovation et d’exploration Combinaison Création de ressources et compétences

Tableau 1. Les fonctions cognitives de la firme managériale dans la littérature en théorie

de la firme

LES PLATEFORMES DE TRAVAIL INDÉPENDANT SONT-ELLES COGNITIVEMENT SOUTENABLES ? PROPOSITIONS ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

La partie précédente a mis en évidence trois dimensions de la soutenabilité cognitive des firmes : l'intégration, la conservation et la création de connaissances. Ces dimensions nous permettent à présent d'instruire la question de l'avenir des plateformes de travail indépendant, qui ont majoritairement été traitées jusqu'ici en éludant ses implications en termes organisationnels et de connaissances, à l'exception de quelques travaux (Acquier, 2018 ; Fleming *et al.*, 2019 ; Kaine & Josserand, 2019). Nous interrogeons, ici, la capacité des plateformes à se montrer soutenables sur un plan cognitif, et donc à assurer ces fonctions d'intégration, de conservation et de création de connaissances. Cela suppose, selon nous, une prise en compte étendue des caractéristiques des activités à réaliser. En effet, les enjeux d'intégration, conservation et création de connaissances ne se posent pas de façon équivalente dans tous types d'activités. Nous nous appuyons ci-dessous sur des observations relatives au fonctionnement des plateformes, fondées notamment sur le développement de l'exemple du conseil, ainsi que sur des travaux récents ayant décrit et analysé leur fonctionnement. Cela nous amène à formuler des propositions relatives aux caractéristiques de l'activité susceptibles d'influer sur la soutenabilité des plateformes.

Des limites à l'expansion des plateformes ? Trois propositions sur leur soutenabilité cognitive en fonction des caractéristiques des activités

Limites des plateformes de travail indépendant face au besoin d'intégration de connaissances

Les plateformes emblématiques de l'ubérisation ont, à ce jour, faiblement recours à la division horizontale du travail. Les travailleurs de plateforme, à l'image des chauffeurs

VTC, des livreurs à vélo, ou encore des développeurs *freelance*, assurent généralement eux-mêmes la totalité du processus de travail, sans besoin d'interagir avec d'autres travailleurs de la plateforme. Il existe bien une division du travail, mais verticale, apparentée pour certains à du néo-taylorisme, et médiatisée par la technologie. Ces plateformes se présentent ainsi comme des collections de travailleurs aux compétences peu différenciées et réalisant des prestations très homogènes. Et lorsqu'elles proposent des prestations plus variées (comme MTurk, Upwork, ou Business Talent Group dans le conseil), il ne s'agit que rarement d'intégrer ces compétences dans le cadre d'une seule et même prestation. Une part très importante des plateformes de travail indépendant commercialisent des prestations qui, pour être réalisées, ne requièrent généralement pas l'agencement de compétences complémentaires. Par ailleurs, nous pouvons observer que lorsqu'une plus grande intégration de savoirs spécialisés est nécessaire, comme c'est le cas sur certaines prestations de conseil, cette fonction semble difficile à assurer en pratique pour les plateformes. En effet, une plateforme telle qu'Eden McCallum, par exemple, fonctionne - certes sans algorithme de *matching* - mais malgré tout à travers un mécanisme d'allocation du travail très individualisé : lorsque les clients expriment un besoin auprès des équipes commerciales, des experts du sujet sont identifiés parmi le réseau par une équipe de « talent managers », laquelle les invite à élaborer chacun une proposition commerciale qu'ils présenteront ensuite au client. Dans un tel système, reposant sur la contractualisation entre consultants spécialisés et clients, il peut être difficile de former des équipes, d'organiser une réponse collective et de coordonner le travail par la suite, surtout si les experts ne se connaissent pas. Cela peut même amener les clients à reprocher à la plateforme de ne pas parvenir à fédérer une équipe, en dépit de la qualité des profils individuels⁹.

⁹ Voir : Vermuelen (2016), *Eden McCallum: Consulting Redefined. London Business School case study.*

S'il existe peu de travaux empiriques s'intéressant directement aux capacités intégratives des plateformes, nous avançons que les travaux critiques portant sur les logiques d'hyper-individualisation qui s'y déploient indiquent, indirectement, une incompatibilité entre les modes d'incitation et de contrôle à l'œuvre au sein des plateformes et le besoin d'intégration de connaissances. Plusieurs travaux ont en effet souligné que les plateformes soumettaient les travailleurs à une « *responsabilisation radicale* », dans laquelle « chaque détenteur de capital humain devient responsable de son propre destin économique » (Fleming, 2017, p. 697), et manifestée notamment par une individualisation maximale de la mesure de la performance et des incitations. Cette littérature l'interprète comme un projet d'emprise totale sur le travailleur et de neutralisation de la résistance collective (Gandini, 2018). Or, par ailleurs, la littérature en théorie de la firme indique que toutes les activités ne se prêtent pas également à cette individualisation de la performance et des incitations. Dès lors que les interdépendances sont nombreuses dans le processus de travail, celles-ci opacifient l'identification et l'imputation individuelle de responsabilités dans l'atteinte de la performance (Grant, 1996 ; Rosen, 1991).

Ainsi nous avançons que les plateformes se sont développées, jusqu'ici, prioritairement sur des activités avec peu d'interdépendances, car celles-ci se prêtaient aux logiques de contrôle et d'incitation qu'elles mettent en œuvre. Un haut besoin d'intégration de connaissances contreviendrait à cette logique d'individualisation.

Proposition 1 : *les plateformes de travail indépendant sont d'autant plus soutenables que les activités peuvent être réalisées sans interdépendances entre travailleurs.*

Limites des plateformes de travail indépendant face au besoin de conservation de connaissances

Les plateformes de travail indépendant sont aujourd'hui en plein essor dans des secteurs d'activité principalement peu qualifiés (taxi, livraison, etc.), où les barrières à l'entrée pour les travailleurs sont faibles : il suffit d'acquérir les moyens matériels de son travail et il n'est pas nécessaire de suivre une formation poussée. Certaines plateformes (comme MTurk) fonctionnent même par une simplification délibérée des processus de travail par le biais de la technologie, qui décompose l'activité en unités élémentaires allouables à des travailleurs payés « au clic ». Cette stratégie de simplification a été qualifiée de *taskification* par Casilli & Posada (2019), et accrédite l'idée que les plateformes sont adaptées à des activités au contenu cognitif le plus élémentaire possible, notamment car cela rend possible la continuité de l'activité malgré la volatilité extrême du personnel, mais aussi parce que cela permet d'économiser des coûts de formation.

Cependant, les plateformes de travail indépendant se déploient également de plus en plus dans des activités plus qualifiées (comme le pilotage d'avion, les métiers juridiques, le développement logiciel, etc.). Mais il semble que d'autres mécanismes sont alors à l'œuvre pour permettre à ces activités d'être opérées, comme la sélection des indépendants, ou l'organisation de communautés de pratiques. Peuvent également s'observer des formes d'externalisation des modalités de formation à travers deux mécanismes complémentaires. Tout d'abord, ces plateformes recrutent des travailleurs déjà formés au sein de firmes traditionnelles (c'est également le cas pour les pilotes d'avion indépendants, par exemple). Par ailleurs, ces plateformes se reposent sur l'initiative personnelle des travailleurs pour s'auto-former (sur leur temps personnel et en autofinancement), et qu'ils s'auto-organisent en communautés de pratiques informelles (Ashford *et al.*, 2018 ; Fleming, 2017 ; Schwartz, 2018).

Reprenons ici l'exemple du conseil, très révélateur en la matière. Pour répondre aux enjeux d'acquisition et de conservation des savoirs, des plateformes comme Eden McCallum mettent effectivement en place des pratiques organisationnelles complémentaires. Tout d'abord en investissant du temps dans leurs processus de recrutement afin de s'assurer de l'acquisition préalable de savoirs clés par les consultants qu'ils recrutent pour faire partie de leur réseau d'indépendants. En effet, ces derniers sont tous passés par les plus grands cabinets de conseil en stratégie, et sont triés sur le volet. Seul un candidat sur dix obtient le droit de faire partie du réseau. Aussi, Eden McCallum se repose en grande partie sur les cabinets de stratégie classiques pour former des consultants, lesquels, une fois plus aguerris, pourront être opérationnels au sein de sa plateforme. Celle-ci ne forme pas, en revanche, ses propres consultants et n'assure pas elle-même l'actualisation de leurs savoirs¹⁰. Ce coût est donc entièrement porté par les cabinets concurrents, et par la suite par les consultants eux-mêmes qui sont invités à investir dans des formations et à s'auto-organiser pour partager leurs savoirs.

Lorsqu'elles opèrent sur des secteurs d'activité plus intensifs en connaissances, les plateformes semblent donc devoir déléguer la conservation des connaissances à d'autres acteurs, ou aux individus eux-mêmes.

***Proposition 2 :** Les plateformes de travail indépendant sont d'autant plus soutenables que les activités assignées aux travailleurs indépendants sont peu intensives en connaissances*

¹⁰ <https://edenmccallum.com/future-work-talent/>

Limites des plateformes de travail indépendant face au besoin de création de connaissances

Plusieurs auteurs associent la notion de « plateforme », entendue comme architecture technologique d'intermédiation, à l'innovation technologique (Gawer, 2014) ou de business model (Demil *et al.*, 2018). De même, le recours au *crowdsourcing* est aujourd'hui présenté comme une facilitation de l'exploration de connaissances nouvelles, via des mécanismes de démocratisation et de participation étendue. Toutefois, plusieurs constats indiquent que l'organisation en plateformes de travail indépendant ne favorise pas le développement et l'introduction d'innovations sur l'offre proposée aux clients ou la manière de produire et délivrer celle-ci.

Le premier constat porte sur la nature des activités ubérisées. Les métiers ubérisés sont aujourd'hui majoritairement caractérisés par une relative stabilité des savoirs et de l'environnement (que ce soit technologique, réglementaire, etc.). Par ailleurs, si les plateformes ont recours au travail indépendant pour la réalisation de l'activité auprès des clients, elles conservent le plus souvent un fonctionnement en firme classique pour ce qui concerne les activités de développement technologique et commercial. Si l'on prend l'exemple emblématique d'Uber, la société comptait en 2019 plus de 20.000 salariés, pour un nombre de chauffeurs non-salariés estimé à près de 4 millions. Ces salariés occupent notamment des fonctions de développement et de support informatique, de stratégie, marketing et communication, ou encore de support juridique. Les plateformes de travail indépendant peuvent donc être analysées comme ayant externalisé le « centre opérationnel » et conservé un noyau de salariés au sein du « sommet stratégique », de la « technostructure », ou encore de certaines fonctions support ; la ligne hiérarchique ayant cédé la place au contrôle direct du travail opérationnel par la technologie et le client (Mintzberg, 1993). Les plateformes ne semblent donc pas pouvoir se passer totalement

d'une firme sous-jacente pour organiser le renouvellement de l'offre ou des processus, sauf à se reposer complètement sur l'initiative individuelle des indépendants. Ce constat rejoint les théories faisant des activités d'innovation des processus collectifs organisés, requérant donc une certaine stabilité des relations (Nonaka *et al*, 2000 ; O'Sullivan, 2000). Pour Friedman, l'insécurité permanente introduite par le statut d'indépendant rendrait ainsi les plateformes « moins compétitives pour des technologies requérant adaptation et innovation » (Friedman, 2014, p. 182)¹¹, en instaurant un climat de peur du contrôle et de la sanction.

Les plateformes de consultants, par exemple, ne sont pas garantes des contenus proposés par les indépendants utilisant leur plateforme. Elles n'agissent qu'en intermédiaire, selon des méthodes et des modalités qu'il convient aux indépendants de définir. En pratique, quelques consultants sont sélectionnés pour élaborer une proposition commerciale qu'ils présenteront aux clients, lequel sera maître du choix final de prestataire et d'approche. Un cabinet comme Eden McCallum se dit d'ailleurs « agnostique » sur le contenu¹². La capacité à proposer des prestations nouvelles, et à renouveler les savoirs sur lesquels celles-ci reposent, est donc, dans un tel contexte, entièrement de la responsabilité des individus.

En outre, certains travaux ont souligné que la technologie algorithmique employée par de nombreuses plateformes poussait les travailleurs à exploiter indéfiniment leurs connaissances préexistantes, au détriment du développement de nouvelles. En effet, pour Holford (2019) ou Faraj *et al.* (2018), l'algorithmique et l'intelligence artificielle

¹¹ Notre traduction

¹² Gardner, H. K., & McFee, E. (2011). Eden McCallum: A network-based consulting firm (A and B).

HBS Case.

organisent et allouent le travail sur la base des *data* disponibles, notamment en assignant aux individus des tâches dans lesquelles ils sont déjà reconnus et identifiés comme performants, incitant ainsi à des formes de circularité et d'hyperspécialisation contraires aux conditions reconnues comme favorisant l'innovation.

***Proposition 3 :** Les plateformes de travail indépendant sont d'autant plus soutenables que les activités mobilisent des connaissances stabilisées*

De l'externalisation des fonctions cognitives à l'hybridation croissante des plateformes

Nos propositions identifient des limites cognitives à l'expansion des plateformes d'indépendants, liées aux caractéristiques des activités opérées. Elles avancent que, plus les connaissances mises en jeu dans l'activité sont collectives, complexes, et instables, moins une plateforme sera soutenable cognitivement. Cela ne signifie pas qu'elles seraient dans l'incapacité totale d'être « performantes » sur ce type d'activités : certaines le sont d'ores et déjà, comme souligné plus tôt. Mais que, pour le rester durablement, les plateformes devront nécessairement avoir recours à des « mécanismes compensateurs ». Nous entendons par là des solutions que les plateformes mettent en place, de façon délibérée ou émergente, pour surmonter les limites cognitives rencontrées. Nous identifions deux types de mécanismes possibles : les premiers consistant à « externaliser » la gestion des fonctions cognitives nécessaires à l'activité ; les seconds à adopter des modes de fonctionnement de plus en plus proches de ceux de la firme. Ces derniers participeraient d'un mouvement d'hybridation croissante entre firme et marché à l'œuvre sur ces plateformes.

Le constat d'une sous-traitance des fonctions cognitives

Sur la base des recherches existantes et de constats empiriques, nous repérons aujourd'hui plusieurs modalités possibles d'externalisation, par les plateformes, des fonctions d'intégration, de conservation et de création de connaissances. La responsabilité de ces fonctions serait ainsi transférée (de façon intentionnelle ou non) soit à des firmes tierces, soit aux travailleurs indépendants eux-mêmes. Un premier mécanisme consiste pour les plateformes à faire supporter à des firmes managériales (souvent concurrentes) le « poids » de la formation nécessaire à l'activité, d'autant plus élevé que celle-ci est complexe. Certaines plateformes, par exemple dans le conseil, ne font appel qu'à des indépendants dotés d'une expérience significative dans des cabinets conventionnels. Un second mécanisme consiste à faire supporter aux travailleurs eux-mêmes le coût de la constitution, de l'entretien et du renouvellement de leurs connaissances. Ashford *et al.* (2018) ont par exemple souligné que, les plateformes de la *gig economy* faisaient appel à la « proactivité » des travailleurs en matière de formation ou d'innovation : ils « doivent engager de leur propre initiative le développement de compétences portables pour s'adapter à [...] des demandes de travail variables »¹³ (Ashford *et al.*, 2018, p. 30). Ces auteurs y voient un moyen d'émancipation des travailleurs. Pour d'autres, comme Fleming (2017), cela s'inscrit dans une tendance à la « responsabilisation radicale » des travailleurs, qui induit un risque de déqualification de la force de travail, les travailleurs ne disposant pas d'incitations suffisantes pour développer et maintenir leurs compétences. D'autres, encore, ont identifié des formes émergentes d'initiatives collectives visant à assurer une circulation des connaissances entre travailleurs. Schwartz a notamment observé l'émergence de nouveaux types de « communautés de métier » (Schwartz, 2018) fédérant des travailleurs de plateformes, à l'initiative des ceux-ci. Ces communautés ne

¹³ Notre traduction.

sont pas à l'initiative des plateformes, mais elles pourraient en renforcer la soutenabilité, en supportant des dynamiques de gestion collective des connaissances (socialisation, compagnonnage, échange d'idées, partage de pratiques, etc.). Elles pourraient toutefois comporter le risque (pour les plateformes) de faciliter des formes d'action collective et de résistance au contrôle. Il conviendra d'être attentif, à l'avenir, à la façon dont les plateformes chercheront à se positionner par rapport à l'existence de ces communautés : entre tolérance, reprise en main, ou répression par crainte de voir resurgir des contre-pouvoirs organisés.

Vers une hybridation croissante des plateformes et de la firme

L'externalisation instaure une relation de dépendance des plateformes par rapport à des tiers (indépendants, concurrents, autres organisations, etc.) susceptibles de se montrer hostiles, pour assurer des fonctions cognitives vitales. En cela, elle apparaît peu soutenable. Pour contrecarrer cette vulnérabilité, les plateformes pourraient s'engager dans le développement interne de ressources et de compétences, et donc l'internalisation des fonctions cognitives. Ceci les conduirait à incorporer davantage de mécanismes propres à la firme.

Plusieurs auteurs ont souligné le caractère hybride des plateformes, qui se situeraient à mi-chemin entre firme et marché (voir notamment Acquier, 2018 ; Casilli & Posada, 2019 ; Mosmann & Klutt, 2020). Cela se manifeste notamment par le fait que les plateformes, tout en reproduisant le fonctionnement du marché (mise en relation de l'offre et de la demande, évaluation de la prestation par les consommateurs, fixation des prix par le marché, etc.), ont généralement le même statut juridique que les firmes, et disposent de salariés permanents pour assurer des fonctions stratégiques, de support, ou de développement technologique. A la suite de ces constats, nous suggérons qu'un *processus*

d'hybridation est à l'œuvre, dont l'un des déterminants réside dans les limites cognitives des plateformes sur des activités complexes. Nous identifions, sur la base des développements précédents, trois dimensions de cette hybridation : (1) la frontière entre travail salarié et non-salarié ; (2) les interactions entre travailleurs de la plateforme ; (3) les mécanismes de partage des coûts et de la valeur.

(1) *Vers un déplacement de la frontière entre travail salarié et non salarié* : certaines plateformes ont mis en place des processus plus formalisés de « recrutement » des indépendants, leur permettant de sélectionner ceux-ci sans laisser jouer le seul marché. C'est le cas de nombreuses plateformes du conseil, qui y voient une manière de s'assurer de la qualité du travail des indépendants. Dans la même logique, des processus d'évaluation et de sanction, au-delà de la seule notation du client, sont conçus et mis en œuvre par certaines plateformes afin de pouvoir sanctionner voire exclure certains indépendants. Cette formalisation accrue des processus de sélection, d'évaluation ou de sanction par les plateformes les éloignent de fonctionnements purement marchands, les rapprochant des politiques de GRH classiques des firmes. Cette intégration de formes de GRH est déjà documentée dans la littérature (Meijerink & Keegan, 2019). Nous proposons de la considérer comme une résultante, notamment, des limites cognitives des plateformes. En outre, comme mentionné ci-dessus, les plateformes ont déjà recours à des travailleurs salariés en leur sein. Nous anticipons un accroissement de ce recours à mesure que les plateformes seront confrontées au besoin de stabiliser certaines ressources « clés », et de s'assurer les services exclusifs de travailleurs aux compétences jugées stratégiques. Eden McCallum procède ainsi, en recrutant des consultants plus *juniors* afin, à la fois, de soulager certains de leurs indépendants, mais aussi de les « garder »

suffisamment longtemps pour s'assurer qu'ils acquièrent des compétences jugées fondamentales.

(2) *Vers une structuration accrue des interactions entre travailleurs* : si les plateformes peuvent laisser aux indépendants la latitude d'organiser des communautés de métier ou de pratiques, elles peuvent également préférer structurer elles-mêmes et contrôler ces communautés de pairs, par exemple en organisant des événements ou en facilitant les échanges (en personne ou via la plateforme digitale), afin que les individus partagent leurs connaissances ou collaborent à en créer de nouvelles. Cette structuration des échanges peut aussi être renforcée par une intervention accrue dans les mécanismes d'allocation du travail, par exemple en constituant des équipes d'indépendants, notamment pour des prestations plus complexes. Cela peut également permettre de combiner des connaissances et d'accroître les apprentissages croisés, par-delà les mécanismes algorithmiques de *matching* individuel. Il serait même envisageable, à l'avenir, que les besoins d'apprentissage et de créativité, requérant une plus grande diversité des équipes et des missions, s'immiscent dans les décisions liées à l'attribution du travail, en dépassant les logiques d'exploitation des compétences existantes qui prévalent aujourd'hui au sein des plateformes (Faraj *et al.*, 2018 ; Holford, 2019).

(3) *Vers de nouveaux mécanismes de partage des coûts et de la valeur* : de nombreux auteurs ont souligné que les plateformes « capturent » une partie de la valeur créée par les indépendants, non seulement en prélevant des commissions sur les transactions, mais également en reportant sur eux le coût du développement de leurs compétences. Face à des travailleurs hautement qualifiés, ce partage inéquitable de la valeur et des coûts pourrait être amené à s'infléchir sous l'effet de son insoutenabilité pour des activités complexes et instables. Friedman (2014) a notamment souligné que l'insécurisation des travailleurs indépendants n'incitait pas à la prise de risques et à l'innovation. Fleming

(2017) a également pointé un risque de déqualification par défaut d’incitations à la formation. Pour contrer ces risques, les plateformes pourraient retenir les travailleurs les plus qualifiés, mais aussi rechercher une stabilité plus grande des relations. Pour cela, elles pourraient, dans un avenir proche, être contraintes de rendre les rémunérations plus attractives (notamment via des mécanismes de prime à la fidélité et à l’exclusivité), mais aussi d’assumer le coût direct de certaines formations.

Nous résumons les modalités du processus d’hybridation engagé dans le tableau suivant.

Variables d’hybridation	Mécanismes associés
<i>Frontière entre travail salarié et non salarié</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Processus plus formalisés de sélection et recrutement des indépendant - Processus d’évaluation et de sanction par la plateforme - Incorporation croissante de travailleurs sous contrat salarié
<i>Relations entre travailleurs</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Structuration croissante de communautés de pairs - Modalités structurées de partage de connaissances - Allocation du travail collectif et constitution d’équipes
<i>Partage des coûts et de la valeur</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pratiques de fidélisation des travailleurs - Mise à disposition et financement de modules de formation

Tableau 2. Principales variables d’hybridation des plateformes en réponse aux limites cognitives

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article, nous souhaitons contribuer aux débats sur l’avenir des plateformes de travail indépendant (Davis, 2016 ; Fleming, 2017 ; Fleming *et al.*, 2018). Ce faisant, nous contribuons d’une part à la littérature sur les plateformes, et d’autre part aux théories de la firme.

Nous contribuons aux recherches sur les plateformes de travail indépendant à travers trois apports théoriques. Premièrement, nous répondons aux appels à explorer leur soutenabilité (Fleming *et al.*, 2019), ainsi que leurs capacités cognitives (Kaine & Josserand, 2019) en introduisant le concept de « soutenabilité cognitive », lequel développe et opérationnalise celui de soutenabilité organisationnelle proposé par Fleming *et al.* (2019). Nous proposons une synthèse des théories de la firme fondées sur les connaissances (Coriat & Weinstein, 2010) montrant que la « soutenabilité cognitive » de la firme est associée, dans la littérature, à sa capacité à assurer les fonctions d'intégration, de conservation et de créations de connaissances. Puis, nous mobilisons cette heuristique pour identifier les types d'activités sur lesquelles les plateformes sont plus à même d'être soutenables cognitivement (celles caractérisées par peu d'interdépendances, des savoirs peu complexes, et en faible renouvellement). Cela nous permet, troisièmement, de formuler l'hypothèse d'une hybridation croissante des plateformes pour surmonter leurs limites cognitives, à trois niveaux distincts : la recomposition des frontières entre travail salarié et non-salarié ; la structuration des relations entre indépendants ; et enfin le partage des coûts et de la valeur. Ce faisant, nous complétons le constat, fait notamment par Acquier (2018) et Casilli & Posada (2019) d'une hybridité des plateformes, en faisant de la soutenabilité cognitive l'un des déterminants d'un « processus d'hybridation » des plateformes entre marché et firme.

L'introduction du concept de « soutenabilité cognitive », qui permet d'articuler des apports dispersés dans une littérature relativement éclatée (Desreumeaux & Bréchet, 2018) autour de trois « fonctions cognitives », est également une contribution à la théorie de la firme fondée sur les connaissances (Coriat & Weinstein, 2010). Par ailleurs, notre démarche nous conduit à abstraire ces « fonctions » du contexte de la firme pour les transposer à d'autres objets. Ce faisant, notre travail invite cette littérature à se pencher

sur des formes voisines de la firme telles que les plateformes, et à s'intéresser davantage aux dynamiques d'hybridation à l'œuvre entre firme et marché (Williamson, 1991 ; Acquier, 2018). Plus précisément, là où de nombreux travaux avaient, dernièrement, analysé l'incorporation par la firme de mécanismes de marché, nous illustrons le phénomène inverse : les plateformes pouvant incorporer des mécanismes relevant de la firme pour assurer leur soutenabilité.

Sur un plan managérial, ce travail fournit un cadre pour des managers de plateformes désirant réfléchir à la soutenabilité cognitive de leur activité. Il permet également d'identifier des leviers pour surmonter les limites cognitives associées à leur mode d'organisation. Sur un plan institutionnel, il peut contribuer aux débats sur la régulation des plateformes, en mettant en avant une dimension cognitive généralement passée sous silence.

Cet article ouvre de nombreuses perspectives de recherche, visant à tester empiriquement tant nos propositions que l'hypothèse d'hybridation croissante. Il s'agira d'étudier de façon longitudinale la performance économique des plateformes dans les activités les plus intensives en connaissances ; de tracer, à une échelle micro, l'évolution des compétences des collaborateurs des plateformes et les transformations de leur fonctionnement, notamment sur les trois dimensions d'hybridation identifiées ; d'observer l'évolution des relations (rapprochements, rachats, conflits, etc.) entre firmes et plateformes. Certains secteurs d'activité qualifiés, comme les services professionnels, l'ingénierie, la santé ou l'informatique seraient des terrains féconds.

Ce travail invite également les théories de la firme, notamment à travers la prise en compte d'objets émergents tels que les plateformes, à reconsidérer le rôle de la technologie dans la distribution des activités entre firme, marché, et formes hybrides. Si l'évolution technologique abaisse les coûts de transaction (Davis, 2016), elle a également

une incidence sur la façon dont s'opèrent les fonctions d'intégration, de conservation et de création de connaissances. Notre cadre intégrateur, abstrait du seul contexte de la firme, peut servir de base à l'analyse de cet impact, et de ses répercussions sur la nécessité du recours à la firme, au marché ou aux formes alternatives.

Notre approche comporte, enfin, deux limites principales. La première tient à son prisme « fonctionnel » sur le développement des plateformes, au détriment d'une analyse en termes « institutionnels ». Elle élude ainsi les explications de nature normative, juridique ou politique (Veldman & Willmott, 2013), à la poursuite, au frein, ou encore au reflux de l'expansion des plateformes. La seconde est d'accorder une place secondaire aux enjeux de pouvoir et de résistance (individuelle ou collective) dans la dynamique des plateformes. Cependant, il serait contre-productif d'opposer les approches fonctionnelles et institutionnelles ou sociologiques. En effet, nous voyons dans l'analyse cognitive de la soutenabilité des plateformes un éclairage complémentaire au regard socio-politique. Ainsi, la question de la requalification en CDI se posera d'autant plus que les plateformes seront appelées à se « managérialiser » en vertu du processus d'hybridation. Notons enfin que la recherche en management admet généralement l'interdépendance des dimensions de pouvoir ou de contrôle d'une part, et cognitive d'autre part. L'avenir des plateformes devrait donc être déterminé tout autant dans des « arènes » juridiques, politiques et sociales que par leur capacité à répondre aux défis d'une économie fondée sur la connaissance.

REFERENCES

- Acquier, A. (2018). Uberization meets organizational theory: Platform capitalism and the return of the putting-out system. In N. Davison, D. Finck & J. Infranca (Eds.), *Cambridge handbook on law and regulation of the sharing economy* (pp. 13–26). Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781108255882.002
- Anand, N., Gardner, H. K. & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428. doi: 10.5465/amj.2007.24634457
- Ashford, S. J., Caza, B. B. & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41. doi: 10.1016/j.riob.2018.11.001
- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5), 9–49.
- Bloomfield, B. P. & Danieli, A. (1995). The role of management consultants in the development of information technology: The indissoluble nature of socio-political and technical skills. *Journal of Management Studies*, 32(1), 23–46. doi: 10.1111/j.1467-6486.1995.tb00644.x
- Brandon, D. P. & Hollingshead, A. B. (2004). Transactive memory systems in organizations: Matching tasks, expertise, and people. *Organization Science*, 15(6), 633–644. doi: 10.1287/orsc.1040.0069
- Burtch, G., Carnahan, S. & Greenwood, B. N. (2018). Can you gig it? An empirical examination of the gig economy and entrepreneurial activity. *Management Science*, 64(12), 5497–5520. doi: 10.1287/mnsc.2017.2916
- Casilli, A. & Posada, J. (2019). The platformization of labor and society. In M. Graham & W. H. Dutton (Eds.), *Society & the Internet* (pp. 293–306). Oxford University Press.
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: The managerial revolution in American business*. Harvard University Press. doi: 10.2307/j.ctvjghwrj
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79–100. doi: 10.1257/jep.6.3.79
- Christensen, C. M., Wang, D. & Van Bever, D. (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, October Issue. 91(10), 106-114
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- Coriat, B. & Weinstein, O. (2010). Les théories de la firme entre ‘contrats’ et ‘compétences’. *Revue d’Économie Industrielle*, 129/130, 57–86. doi: 10.4000/rei.4142
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall. doi: 10.7202/1021288ar

- Davis, G. (2016). Can an economy survive without corporations? Technology and robust organizational alternatives. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 129–140. doi: 10.5465/amp.2015.0067
- Demil, B., Lecocq, X. & Warnier, V. (2018). Business model thinking, business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213–1228. doi: 10.3917/mana.214.1213
- De Stefano, V. (2015). The rise of the just-in-time workforce: On-demand work, crowdwork, and labor protection in the gig-economy. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37, 471. doi: 10.2139/ssrn.2682602
- Desreumaux, A. & Bréchet, J. P. (2018). *Repenser l'entreprise : Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le Projet*. Presses Universitaires du Septentrion.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839–862. doi: 10.1177/0018726701547003
- Faraj, S., Pachidi, S. & Sayegh, K. (2018). Working and organizing in the age of the learning algorithm. *Information and Organization*, 28(1), 62–70. doi: 10.1016/j.infoandorg.2018.02.005
- Favereau, O. (1989). Organisation et marché. *Revue Française d'Économie*, 4(1), 65–96. doi: 10.3406/rfec.1989.1203
- Fincham, R., Clark, T., Handley, K. & Sturdy, A. (2008). Configuring expert knowledge: The consultant as sector specialist. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1145–1160. doi: 10.1002/job.559
- Fleming, P. (2017). The human capital hoax: Work, debt and insecurity in the era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691–709. doi: 10.1177/0170840616686129
- Fleming, P., Rhodes, C. & Yu, K. H. (2019). On why Uber has not taken over the world. *Economy and Society*, 48(4), 1–22. doi: 10.1080/03085147.2019.1685744
- Fréry, F. (2016). L'ubérisation de l'entreprise. In J.-M. Saussois (Ed.), *Les organisations : état des savoirs* (pp. 311–315). Sciences Humaines. doi: 10.3917/sh.sauss.2016.01
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188. doi: 10.4337/roke.2014.02.03
- Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human Relations*, 72(6), 1039–1056. doi: 10.1177/0018726718790002
- Garcias, F., Dalmasso, C. & Sardas, J.-C. (2015). Paradoxical tensions in learning processes: Exploration, exploitation and exploitative learning. *M@n@gement*, 18(2), 156–178. doi: 10.3917/mana.182.0156
- Gardner, H. K. & McFee, E. (2011). *Eden McCallum: A network-based consulting firm (A and B)*. HBS Case 410-056 and 411-027, September 2009 and July 2010.

- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249. doi: 10.1016/j.respol.2014.03.006
- Graham, M., Hjorth, I. & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: Impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135–162. doi: 10.1177/1024258916687250
- Grandori, A. (Ed.). (2013). *Handbook of economic organization: Integrating economic and organization theory*. Edward Elgar Publishing.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. doi: 10.1002/smj.4250171110
- Hatchuel, A. & Weil, B. (1995). *Experts in organizations: A knowledge-based perspective on organizational change*. De Gruyter.
- Heusinkveld, S., Benders, J. & van den Berg, R. J. (2012). New practice development in professional service firms: The role of market sensing. In M. Reihlen & A. Werr (Eds), *Handbook of research on entrepreneurship in professional services* (pp. 202–218). Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781781009109.00022
- Holford, W. D. (2019). The future of human creative knowledge work within the digital economy. *Futures*, 105, 143–154. doi: 10.1016/j.futures.2018.10.002
- Huws, U., Spencer, N. H. & Syrdal, D. S. (2018). Online, on call: The spread of digitally organised just-in-time working and its implications for standard employment models. *New Technology, Work and Employment*, 33(2), 113–129. doi: 10.1111/ntwe.12111
- Josserand, E. & Kaine, S. (2019). Different directions or the same route? The varied identities of ride-share drivers. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 549–573. doi: 10.1177/0022185619848461
- Kässi, O. & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: Measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–248. doi: 10.1016/j.techfore.2018.07.056
- Kessler, S. (2018). *Gigged: The gig economy, the end of the job and the future of work*. Cornerstone.
- Kirkpatrick, I. & Noordegraaf, M. (2015). Organizations and occupations: Towards hybrid professionalism in professional service firms? In L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak & B. Hinings (Eds.), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 238–254). Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.6
- Kaine, S. & Josserand, E. (2019). The organisation and experience of work in the gig economy. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 479–501. doi: 10.1177/0022185619865480
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. doi: 10.1287/orsc.3.3.383

- Kuhn, K. M. (2016). The rise of the ‘Gig Economy’ and implications for understanding work and workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 157–162. doi: 10.1017/iop.2015.129
- Kuhn, K. M. & Maleki, A. (2017). Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and instaserfs: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3), 183–200. doi: 10.5465/amp.2015.0111
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–338.
- Maister, D. H. (2012). *Managing the professional service firm*. Simon and Schuster.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299–316. doi: 10.1093/icc/2.3.299
- McKinsey. (2016). *Independent work: Choice, necessity and the gig-economy*.
- Meijerink, J. & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214–232. doi: 10.1108/JMP-07-2018-0277
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Moisander, J., Groß, C. & Eräranta, K. (2018). Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners. *Human Relations*, 71(3), 375–398. doi: 10.1177/0018726717718918
- Morris, T. & Empson, L. (1998). Organisation and expertise: An exploration of knowledge bases and the management of accounting and consulting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 609–624. doi: 10.1016/S0361-3682(98)00032-4
- Mosmann, P. C. & Klutt, J. (2020). Market, hierarchy, or clan? Types of governance in the sharing economy. In I. Maurer, J. Mair & A. Oberg (Eds.), *Theorizing the sharing economy: Variety and trajectories of new forms of organizing* Research in the Sociology of Organizations, vol.66, pp. 25–54. Emerald Publishing Limited.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: A new perspective on the theory of the firm. *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1–20. doi: 10.1093/icc/9.1.1
- Nooteboom, B. (2009). *A cognitive theory of the firm: Learning, governance and dynamic capabilities*. Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781848447424
- O’Mahoney, J. & Markham, C. (2013). *Management consultancy*. Oxford University Press.

- O'Sullivan, M. (2000). The innovative enterprise and corporate governance. *Cambridge Journal of Economics*, 24(4), 393–416. doi: 10.1093/cje/24.4.393
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press. doi: 10.1093/0198289774.001.0001
- Petriglieri, G., Ashford, S. J. & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy: Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124–170. doi: 10.1177/0001839218759646
- Roberts, A. & Zietsma, C. (2018). Working for an app: Organizational boundaries, roles, and meaning of work in the 'On-demand' Economy. In L. Ringel, P. Hiller & C. Zietsma (Eds.), *Towards permeable boundaries of organizations?*, Research in the Sociology of Organizations (vol. 57, pp. 195–225). Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S0733-558X20180000057001
- Rosen, S. (1991). Transactions costs and internal labor markets. In O. E. Williamson & S. G. Winter (Eds.). *The nature of the firm* (pp. 75–89). Oxford University Press.
- Rosenblat, A. & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International Journal of Communication*. 10, 3758–3784. doi: 10.2139/ssrn.2686227
- Schwartz, D. (2018). Embedded in the crowd: Creative freelancers, crowdsourced work, and occupational community. *Work and Occupations*, 45(3), 247–282. doi: 10.1177/0730888418762263
- Segrestin, B. & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Le Seuil.
- Simon, H. A. (1951). A formal theory of the employment relationship. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 19(3) 293–305. doi: 10.2307/1906815
- Smets, M., Morris, T., von Nordenflycht, A. & Brock, D. M. (2017). 25 years since 'P2': Taking stock and charting the future of professional firms. *Journal of Professions and Organization*, 4(2), 91–111. doi: 10.1093/jpo/jox006
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R. & Handley, K. (2009). Between innovation and legitimation – Boundaries and knowledge flow in management consultancy. *Organization*, 16(5), 627–653. doi: 10.1177/1350508409338435
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy: The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. MIT Press.
- Sutherland, W. & Jarrahi, M. H. (2018). The sharing economy and digital platforms: A review and research agenda. *International Journal of Information Management*, 43, 328–341. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.004
- Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Presses universitaires Blaise Pascal.
- Veldman, J. & Willmott, H. (2013). What is the corporation and why does it matter? *M@n@gement*, 16(5), 605–620. doi: 10.3917/mana.165.0605

Vermuelen, F. (2016). *Eden McCallum: Consulting redefined*. London Business School case study. LBS Ref: CS- 18-007 HBP: LBS130 January 2016.

Werr, A. (2002). The internal creation of consulting knowledge: A question of structuring experience. In L. Engwall & M. Kipping (Eds.), *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry* (pp. 91–108). Oxford University Press.

Werr, A. & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), 881–908. doi: 10.1177/0170840603024006004

Westerveld, M. (2012). The ‘new’ self-employed: An issue for social policy? *European Journal of Social Security*, 14(3), 156–173. doi: 10.1177/138826271201400301

Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2) 269–296. doi: 10.2307/2393356

Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V. & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75. doi: 10.1177/0950017018785616

REMERCIEMENTS

Les auteurs de l'article tiennent à remercier les trois évaluateurs anonymes pour leurs retours et conseils précieux, ainsi que l'éditeur associé, Bertrand Valiorgue, pour sa disponibilité et ses recommandations ayant grandement contribué à renforcer la qualité de l'article. Ils remercient également Aurélien Acquier, Valentina Carbone, David Massé et Bertrand Valiorgue, organisateurs de la ST-AIMS « Économie collaborative et plateformes » de la conférence 2018 de l'AIMS à Montpellier, les participants du track EGOS 2020 "*Digitalization and Artificial Intelligence: Reshaping Professional Service Firms, Professions, and Expert Work*", ainsi que Franck Aggeri et Thomas Roulet, pour leurs encouragements et les perspectives suggérées. Ils remercient enfin les membres de l'équipe de recherche en stratégie de l'IAE Lille, et tout particulièrement Alain Desreumaux pour l'acuité de sa relecture, et Benoit Demil, pour sa disponibilité, la justesse de ses conseils, son soutien. Les auteurs ont enfin une pensée pour Johnny Hallyday, qui a, bien malgré lui, joué un rôle déterminant dans la genèse de ce travail.