

Patrick Cingolani

L'UBÉRISATION

*Que
sais-je?*

À lire également en *Que sais-je ?*

COLLECTION FONDÉE PAR PAUL ANGOULVENT

Nicolas Duvoux, *Les Inégalités sociales*, n° 2154.

Dominique Méda, *Le Travail*, n° 2614.

Patrick Cingolani, *La Précarité*, n° 3720.

Serge Paugam, *Le Lien social*, n° 3780.

Sylvain Leduc, Gérard Valléry, *Les Risques psychosociaux*, n° 3958.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins
d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle.

La fouille de textes et de données est interdite
conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

ISBN 978-2-7154-3004-4

ISSN 0768-0066

Dépôt légal – 1^{re} édition : 2026, avril

© *Que sais-je ?*/Presses Universitaires de France, 2026
170 bis, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

Introduction

Le terme « ubérisation » est entré dans le *Petit Larousse* en 2017. Après avoir rappelé l'origine du mot avec l'apparition de la start-up Uber, le dictionnaire définit très synthétiquement l'ubérisation comme la « remise en cause du modèle économique d'une entreprise ou d'un secteur d'activité par l'arrivée d'un nouvel acteur proposant les mêmes services à des prix moindres, effectués par des indépendants plutôt que des salariés, le plus souvent *via* des plateformes de réservation sur Internet ».

Ces quelques lignes en disent déjà beaucoup : le caractère disruptif d'un modèle qui, pour ainsi dire, casse les prix du marché et en bouleverse le cadre institué ; l'usage du mot « plateforme » pour rendre compte de l'intermédiation numérique entre le client et le prestataire ; la substitution d'un indépendant au salarié au cœur du dispositif d'intermédiation. En cela, l'ubérisation relève d'un type spécifique de plateforme ou de platformisation. Elle est une intermédiation de travail qui mobilise, par défaut, un travailleur indépendant (microentrepreneur) utilisant ses propres moyens de travail dans le cadre de son activité.

Les plateformes et leurs applications mobiles sont devenues les intermédiaires du quotidien d'une grande partie des populations urbaines. Celles-ci en usent pour louer un appartement ou une maison de vacances, pour être en relation avec des amis ou faire des rencontres, pour acheter des livres ou des articles de consommation courante, pour télécharger de la musique, pour suivre

des cours, pour des déplacements interurbains, pour acheter ou vendre des biens d'occasion, pour s'informer – la liste semble infinie et la diversité très grande. Ainsi, les plateformes ont pour propriétés d'investir la plupart des interactions sociales, d'en faciliter les appariements, d'en objectiver les finalités et parfois d'en définir les prix. Elles tirent de cela une commission. Toutefois, l'ubérisation suppose pour sa part un type d'intermédiation spécifique. Elle n'apparie pas n'importe quoi, elle met en relation des *interactions de travail*. Le plus souvent, l'intermédiation apportée par la plateforme est une triangulation entre elle et deux types d'usagers – par exemple, sur Leboncoin, un rapport d'achat et de vente d'un bien de seconde main. Or, dans le cadre de l'ubérisation, cette triangulation est originale : elle s'effectue entre un client et un travailleur qui doit accomplir un service.

En tant que dispositif d'intermédiation numérique proposant un service de chauffeur, et en constituant sa flotte en dépit des régulations antérieures, Uber a été perçu comme un modèle disruptif. En intermédiant un marché biface, composé d'un côté de clients et de l'autre de travailleurs indépendants, la compagnie a non seulement bouleversé les normes juridiques et les équilibres préexistants dans le secteur, mais aussi ouvert plus largement les conditions d'un contournement du modèle salarial et des protections sociales qui lui sont associées. Une multitude de plateformes se sont engouffrées dans ce modèle, faisant en bien ou en mal la réputation d'Uber et donnant au néologisme « ubérisation » une réalité socioéconomique. Un article du *Wall Street Journal* paru en 2015, intitulé « Il existe un Uber pour tout », reflète bien le sentiment nouveau qui s'exprime devant la fantaisie et l'imagination des nombreux épigones de la start-up qui en diffusent le

dispositif à de multiples autres interactions. L'auteur y décrit l'étourdissante gamme de services personnels nouveaux et spécifiques qui ont suivi l'apparition d'Uber, et évoque un service de voiturier en ligne (« *personal parking valet*¹ ») au moyen duquel il peut laisser son automobile à chacune de ses haltes quotidiennes dans la ville. Désormais, nous savons qu'il ne s'agit pas que d'une fantaisie et que cette sorte de néodomesticité à la demande, gérée par algorithme, est devenue une réalité. S'il n'y a pas « un Uber pour tout », il y a bien « un Uber » pour de nombreux services, et la compagnie a engendré à sa suite de nombreuses autres plateformes, comme autant de répliques : livraison, bricolage, ménage, mais aussi secrétariat, design, développement informatique sont désormais des activités massivement intermédiées par des plateformes.

Depuis sa création par Garrett Camp et Travis Kalanick en 2009, la compagnie Uber s'est rendue visible par ses innovations dans le secteur des véhicules de transport avec chauffeur, mais aussi sans chauffeur. Un certain cynisme a constamment accompagné la relation de la compagnie aux législations des États et aux régulations nationales de la main-d'œuvre. Si le projet d'automobiles autodirigées est la vitrine technologique de la compagnie – un projet au demeurant non sans déboires –, c'est d'abord par l'organisation d'un dispositif original de covoiturage que celle-ci s'est fait connaître. De fait, le « partage des courses » s'est révélé être une intermédiation entre les clients et les chauffeurs, ceux-ci faisant l'objet d'un contrôle spécifique.

1. Cité in A. Sundararajan, *The Sharing Economy. The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*, Cambridge, Londres, MIT Press, 2016, p. 11. Une telle application existe aussi à Paris.

La plateforme les accompagne et les surveille au moyen des dispositifs numériques. Ils sont soumis à une gestion par algorithme, centralisée et automatisée, et sont souvent endettés auprès de la compagnie pour l'achat de leur véhicule.

Aux États-Unis et en Europe, une logique de dérégulation a présidé au déploiement d'un dispositif de mise au travail de chauffeurs qui concurrence des entreprises ou des organisations antérieures (notamment les taxis), parfois à travers une déprofessionnalisation de la main-d'œuvre. Avec UberPop, interdit par décret en 2015 en France, n'importe quel titulaire d'un permis pouvait proposer ses services de chauffeur, sans enregistrement pour un usage commercial, sans la moindre limite de temps et d'heure – au risque, comme cela l'a été parfois, de violences, d'accidents ou de vols. Dans plusieurs villes où la compagnie s'est implantée, des grèves se sont déclarées, manifestant les tensions et les contradictions qui traversent le modèle d'organisation du travail et de rémunération qu'elle promeut. En France, l'augmentation par Uber des taux de commission et des frais d'équipement a occasionné des mobilisations entre fin 2015 et début 2016. Depuis, les travailleurs n'ont cessé de se mobiliser plus ou moins sporadiquement, à l'échelle locale ou nationale, pour contester de nouvelles hausses et leurs conséquences sur les conditions de travail et de remboursement de leurs emprunts. Des conflits ont aussi opposé la firme aux municipalités et aux États. Que ce soit à propos de ses véhicules sans chauffeur ou des régulations en matière de droit du travail, elle n'a cessé de pratiquer les coups de force, la logique du fait accompli, et a transgressé, à de nombreux niveaux, les lois nationales. Exploitation illégale d'un service de taxi, transgression de l'obligation légale d'une licence, refus de

reconnaître la dangerosité des véhicules autodirigés, procès en requalification des indépendants en salariés, emploi de chauffeurs improvisés derrière l'argument du covoiturage, transfert illégal de données personnelles des travailleurs européens vers les États-Unis : l'histoire d'Uber est semée de procès, d'amendes et de scandales qui en ont fait maintes fois parler.

L'exceptionnalité d'un projet entrepreneurial mondial et les progrès du traitement numérique des courses dans la plupart des grandes métropoles ont finalement contribué au succès du mot « ubérisation ». Le travail des foules de chauffeurs sur l'ensemble du globe, la précision des appariements entre usagers, les nombreuses flottes de la plateforme qui lui permettent de respecter les délais et de mettre à disposition des chauffeurs dans les divers quartiers des capitales, les déclinaisons que la compagnie a trouvées dans la livraison à domicile (Uber Eats) ou dans les vélos en libre-service (Jump) ont contribué à faire la renommée internationale d'Uber. Toutefois, la rémunération des chauffeurs (à la tâche, le plus souvent), les contestations, les procès auprès des juridictions du travail ont aussi mis au jour une dynamique de dérégulation de la norme salariale dans de nombreux pays occidentaux et interrogent sur les conséquences de l'apparition de nouvelles figures du travailleur indépendant. Si l'on peut certes moduler le point de vue à partir des usages que les chauffeurs font de la plateforme, ou en voyant comment son infrastructure numérique permet, dans certains pays en développement, de rationaliser les conditions de rémunération et de travail, la tendance générale va dans le sens d'un bouleversement des rapports de travail et d'emploi. Tout en apportant de nouvelles conditions de coordination, des moyens nouveaux de moduler le temps de travail et les rapports de commandement,

l'ubérisation engendre une dérégulation des formes antérieures du social et de la protection sociale. Parler d'ubérisation – terme tiré du néologisme « *ubered* », inventé, semble-t-il, par Maurice Lévy, le directeur de Publicis, en décembre 2014 –, c'est associer le mot « Uber » à un processus mondial de démantèlement des législations sociales, aux soutiens financiers apportés par des fonds d'investissement, mais c'est encore étendre ce processus au-delà du seul domaine du VTC pour atteindre des secteurs jusque-là apparemment épargnés. Les algorithmes, le criblage et l'utilisation des données qui caractérisent la dynamique de *plateformisation* apparaissent comme les nouveaux outils d'une reconfiguration globale de secteurs entiers. Ils imposent une hybridation de la plupart des métiers avec les technologies numériques. Le « tsunami digital » (Lévy) a brouillé la ligne qui séparait jusque-là le secteur des nouvelles technologies des autres secteurs. Le numérique traverse désormais l'ensemble des activités et en reconfigure le sens et l'expérience. Il est proprement devenu monde et tend à pénétrer nos manières de vivre et nos mises en relation dans ce qu'elles ont à la fois de plus profond et de plus intime.

Nous reprenons à notre compte ce mot « ubérisation » parce qu'il est le symbole d'un mouvement contradictoire et paradoxal de transformations historiques nées dans la Silicon Valley des années 2000, désormais étendu à la totalité du globe, et qui s'accompagne d'une modification des conditions de vie et de travail de millions, sinon de milliards de personnes. La révolution numérique et ses conséquences sont immenses et dépassent le cadre de ce « Que sais-je ? » : l'objet exclusif de ce livre sera l'effet de l'ubérisation sur le travail et sur l'emploi.

Un management à distance structuré autour d'une plateforme permet d'organiser la relation à la demande et le contrôle de la main-d'œuvre. Le phénomène, plus particulièrement visible dans l'espace urbain, s'est étendu au secteur de la logistique et de la livraison et aux coursiers, de plus en plus répandus dans les grandes métropoles, mais il a aussi gagné des secteurs plus inattendus, tels que la communication et la culture, à travers les sites d'hébergement numérique ou les applications de partage. Dans certains cas, il a aussi pénétré le domicile des travailleurs et des temps de plus en plus infimes ou intimes de leur quotidien. Nous verrons que cette pénétration correspond à deux types de travail, l'un *en ligne* et l'autre *hors ligne*, qui permettent d'appréhender les nouvelles réalités socio-économiques créées par l'ubérisation.

Cette situation, pour ainsi dire industrielle, d'Uber et de l'ubérisation, qui se manifeste par la mobilisation de foules de travailleurs à la demande, n'a pourtant pas toujours été. À leur naissance, les figures emblématiques de cette nouvelle économie s'accompagnaient d'une image pragmatique et souriante. Brian Chesky, le patron d'Airbnb, rappelle dans un entretien que c'est en 2007, à l'occasion d'un congrès à San Francisco durant lequel les hôtels étaient saturés, qu'il eut l'idée de transformer son appartement en *bed and breakfast* en partageant trois matelas pneumatiques avec des congressistes. AirBed and Breakfast (Airbnb) était né. Il s'agissait, ajoute-t-il, de résoudre un problème et d'aider les gens¹. La légende veut que Garrett Camp et Travis Kalanick aient imaginé Uber en 2008 à Paris. Alors qu'ils cherchaient en vain un taxi, l'idée leur serait venue de rendre des chauffeurs privés

1. *Ibid.*, p. 7.