



Management Stratégique

ETUDE DE CAS N°1 : ADDWORKING

Viktor DION, Alexis FRAPARD,
Floriane PAGLIANO

ENTPE 2018-2019



CONTEXTE : L'UBERISATION

Selon « le modèle traditionnel » économique, les entreprises possèdent des structures physiques pour vendre leurs produits et leurs services à la clientèle. Actuellement, un nouveau modèle tend à s'imposer sur les différents marchés : la digitalisation des entreprises, autrement dit l'ubérisation. Les start-up procèdent à la vente de leurs produits et services via des plateformes digitales (sites internet, applications smartphone, etc.) sans posséder de structures physiques comme dans « le modèle traditionnel ».

Actuellement, la demande d'emplois en France est de plus en plus forte et le taux de chômage est au plus haut. Afin de contrer ce taux de chômage, le développement du travail indépendant peut être une nouvelle solution. L'ubérisation se distingue également du « modèle traditionnel » sur ce point. En effet il est plus facile d'être travailleur indépendant (freelance, consultant, chercheur de tête, etc.) en utilisant des outils digitaux. Le gouvernement essaie de favoriser l'entrepreneuriat afin de faciliter l'indépendance des travailleurs et diminuer le chômage. Si cette solution s'avère efficace, l'ubérisation du marché risque d'exploser.

Cette digitalisation est en pleine expansion car les générations sont de plus en plus connectées via smartphones / ordinateurs portables / tablettes et peuvent se connecter rapidement sur des plateformes numériques pour obtenir un service dans la minute (l'exemple de Uber). La digitalisation est au cœur de l'éducation, la génération Z ainsi qu'une partie de la génération Y sont nées dans le numérique, la majeure partie des citoyens dispose d'un outil numérique, la société est donc disposée à s'approprier ce nouveau mode de travail.

Bien que l'ubérisation semble être une politique d'avenir, une grande majorité des travailleurs reste encore attachée au modèle traditionnel notamment caractérisé par des contrats de type CDD et CDI avec des entreprises. Les citoyens réticents à ce modèle économique sont encore nombreux. Cette opposition s'explique par le fait que la digitalisation risque de détruire des emplois (comme le montre la manifestation des chauffeurs de taxis) et de mettre en concurrence les travailleurs indépendants à des tarifs toujours plus bas. De plus, peu de réglementations régissent ce nouveau modèle pour le moment et de nombreuses critiques attaquent la digitalisation de l'emploi sur ce point. L'État est le seul acteur à pouvoir introduire des lois vis-à-vis de l'ubérisation, que ce soit pour le limiter ou au contraire le développer.

LE CONCEPT D'ADDWORKING

Une des raisons pour laquelle les chefs d'entreprise ont « peur » d'embaucher vient des démarches contractuelles fastidieuses, notamment, 45% évoquent les difficultés liées à la rupture du contrat.

Addworking propose de faciliter l'embauche des travailleurs indépendants en concevant le travail par mission. Les travailleurs indépendants peuvent offrir leurs compétences professionnelles pour quelques heures par semaine ou plusieurs jours par mois en fonction de la demande de l'entreprise qui propose la mission. Du fait que les sociétés deviennent de plus en plus fébriles vis-à-vis des CDD et CDI, Addworking permet à tout « freelancer » de mettre à disposition ses compétences professionnelles auprès des entreprises. La e-société est garante du travailleur qu'elle envoie via sa plateforme et gère l'ensemble de la relation contractuelle entre le travailleur et l'entreprise. Les démarches entre ces deux acteurs sont alors allégées et ils peuvent se concentrer pleinement sur la mission proposée. L'entreprise peut rompre ce contrat à tout moment si elle n'est pas satisfaite.

Addworking se développe et s'affiche principalement via les réseaux sociaux : Twitter et LinkedIn, car elle vise principalement les générations X, Y et Z qui grandissent justement dans l'ère du numérique et dans la digitalisation de la vie. En procédant à « l'ubérisation du marché de l'emploi », Addworking veut répondre à un besoin d'embaucher facilement sans craindre une rupture de contrat soudaine. Cette start-up se positionne comme une boîte d'intérim / un pôle emploi digital qui s'adresse uniquement aux travailleurs indépendants sans proposer de contrat de travail traditionnel.

Comment Addworking pourrait parvenir à intégrer un secteur dominé par les structures physiques ?

DIAGNOSTIC

Addworking est une plateforme digitale, c'est donc un avantage qui va s'avérer de plus en plus important pour cette e-société puisque le numérique et l'ubérisation de l'emploi sont en pleine expansion. En 2025, 75% des travailleurs seront des 25/30 ans, c'est-à-dire la fin de la génération Y et la génération Z qui sont toutes deux nées dans l'ère du numérique. Addworking profite également de l'expansion des réseaux sociaux pour y faire sa publicité. Ils sont très utilisés et c'est un bon moyen de vendre un concept. Le but est de sensibiliser les citoyens à l'ubérisation de l'emploi en mettant en avant une innovation stratégique.

En plus de proposer les missions des entreprises aux travailleurs indépendants, Addworking accompagne ces deux acteurs tout au long des missions proposées. Elle est garante du travailleur envoyé, propose une certaine flexibilité au niveau des contrats pour l'entreprise et gère la relation contractuelle. En ce sens, Addworking est en avance sur les autres sites de recherche d'emplois qui ne font que proposer des offres via un moteur de recherche, ils ne s'engagent à rien vis-à-vis des travailleurs et des employeurs.

Seuls les individus possédant un certificat de travailleurs indépendants sont visés par la e-société, contrairement aux autres structures de recrutement qui visent un large panel d'individus ne possédant pas forcément ce statut. Addworking prône le contrat de travail par mission qui est différent d'un contrat de travail ordinaire (CDD / CDI). La plateforme offre une grosse concurrence pour ce type de contrat : le coût de recrutement est inférieur de 35% par rapport à une boîte d'intérim.

Néanmoins, l'ubérisation agite une grande partie des citoyens et ce mode de fonctionnement reste encore peu connu. L'ubérisation de l'emploi n'a que très peu d'expérience sur laquelle se reposer contrairement aux sociétés traditionnelles possédant des structures physiques qui dominent encore largement le marché de l'emploi. Une majorité des chercheurs d'emplois aime avoir un contact physique avec les sociétés, c'est un obstacle important à prendre en compte dans le développement d'une e-société qui doit réussir à donner confiance à ses clients.

Du fait que l'emploi devient de plus en plus précaire, la recherche d'emplois se tourne de plus en plus vers des contrats d'intérim. La majorité des boîtes d'intérim n'a pas encore franchi le pas de l'ère numérique mais certaines structures commencent tout de même à franchir le pas de la digitalisation, à l'image de Randstad. Si les grandes sociétés commencent à franchir le pas, leurs clients prendront de plus en plus confiance en l'ubérisation de l'emploi, ce qui serait bénéfique pour une e-société telle que Addworking. Cependant, il faut faire attention car ces sociétés ont de gros budgets, contrairement à Addworking qui pourrait se faire écraser si elle n'arrive pas à suivre l'évolution des grandes entreprises.

STRATEGIE

Selon le modèle VIP (Valeur, Imitation, Périmètre), nous allons répondre aux trois questions auxquelles répond la stratégie :

1. Comment l'entreprise crée-t-elle de la valeur ? Quel est son « business model » ?

L'entreprise crée de la valeur en mettant en relation des demandeurs d'emploi qui sont cohérents avec ce que l'entreprise veut. Elle crée aussi de la valeur en se spécialisant seulement sur les travailleurs indépendants certifiés. Elle se distingue des boîtes d'intérim par cela, et en plus elle fait un réel travail de recherche concernant les compétences des candidats vis-à-vis des missions proposées.

Le « business model » de Addworking est de mettre des demandeurs d'emplois et entreprises en relation via leur plateforme. Cette plateforme est censée améliorer la sélection et la création de contrat entre les deux parties et fidéliser les utilisateurs, stratégie importante qu'Addworking souhaite développer notamment pour augmenter son nombre d'adhérents. Et par cette plateforme, contre une plus grande simplicité et facilité d'utilisation, Addworking collecte un pourcentage.

2. Comment éviter que les concurrents imitent le modèle de l'entreprise ?

Si l'entreprise a du succès, ses concurrents vont devenir de plus en plus nombreux et chercheront à l'imiter. Pour éviter de perdre son avantage, elle doit se reposer sur des ressources inimitables. Pour cela, plusieurs options s'offrent aux développeurs de l'interface. Tout d'abord, poser un brevet sur leur interface numérique pour éviter que la concurrence s'approprie le modèle. Qui plus est, Addworking souhaite devenir un précurseur dans son domaine. Pour ce faire, elle peut tenter de faire de sa stratégie une marque de fabrique afin que la « *stratégie Addworking* » soit théorisée (exemple comme le Fordisme) et ainsi éviter tout plagiat de la part d'autres sociétés. Un autre moyen de protéger leur modèle serait de créer des procédés de fidélisation unique en proposant des avantages incitant le client à rester.

3. Sur quel périmètre l'entreprise doit-elle agir ?

Étant donné que l'entreprise est entièrement numérique, elle peut se développer où elle veut, et essentiellement dans les grandes ou moyennes villes de France où l'on retrouve le plus grand nombre de demandeurs d'emplois et d'offres d'emplois, et donc où le potentiel est le plus fort. L'entreprise peut s'étendre dans toute l'Europe, elle devra cependant faire attention aux réglementations, différences culturelles et normes sociales qui varient d'un pays à l'autre. De plus, proposer une diversité de secteurs d'emplois est un plus pour équilibrer l'offre des entreprises et la demande des candidats. Ces derniers sont recherchés parmi les travailleurs indépendants qui représentent 10% du marché du travail. Addworking devra les attirer via des réseaux adaptés, comme par exemple Twitter, LinkedIn, des sites pour travailleurs indépendants, etc.

PRECONISATIONS

Nous proposons plusieurs options qui pourraient être envisagées par l'entreprise pour assurer son développement, en cohérence avec le diagnostic et les stratégies expliqués précédemment.

L'entreprise souhaite effectuer une levée de fonds de 500.000€. Celle-ci pourrait servir à augmenter le personnel et l'équipement pour traiter plus de dossiers, et ainsi augmenter le nombre d'adhérents. Ceci augmenterait les fonds de Addworking afin d'améliorer la plateforme. Une plus grande campagne publicitaire peut également être menée avec cette levée de fond pour donner plus de visibilité à Addworking.

Ensuite, pour fidéliser les travailleurs et les entreprises, plusieurs options s'offrent à l'e-société : tout d'abord, proposer des offres régulièrement. En effet, plus l'adhérent est actif, plus l'offre est importante. Addworking se porte garante du travailleur et elle gère la relation contractuelle tout en étant flexible avec l'entreprise. Pour mettre en avant ces services, il serait intéressant de rassembler des retours d'expériences à la suite des missions (sous forme de notes et de commentaires par exemple) et d'afficher les meilleurs sur la plateforme en ligne pour inciter à l'utilisation des services d'Addworking. De plus, l'entreprise doit se montrer efficace dans les délais de rémunération des travailleurs.

Afin d'attirer toujours plus de candidats, il faut équilibrer l'offre et la demande sur deux plans :

- Dans la quantité des offres et des demandes
- Dans la diversité des secteurs proposés car aujourd'hui les travailleurs préfèrent servir plusieurs entreprises qu'une seule au cours de leur carrière, il est donc nécessaire d'avoir un large éventail de choix de secteurs dans les missions.

Pour mener une meilleure campagne publicitaire, Julien Pérona et son équipe peuvent développer plus de moyens de communication et ne pas se focaliser uniquement sur les réseaux sociaux, comme de la publicité dans les journaux, à la télévision ou même sur Youtube. Afin de rassurer le public visé, Addworking peut offrir aux jeunes travailleurs indépendants un accompagnement pour les inciter à se lancer dans ce nouveau concept.

La société doit cependant être prête à se voir imposer certaines limites, puisque peu de réglementations régissent pour le moment les entreprises digitales. Elles peuvent s'attendre à des restrictions budgétaires en payant des droits ou encore liées au public à atteindre. Il faudra prendre en compte ces potentielles restrictions dans la budgétisation de l'entreprise afin d'assurer sa pérennité, notamment afin de garder des fonds pour faire face aux grandes entreprises.