



**HAL**  
open science

## Les effets subjectifs des “ nouvelles ” organisations du travail

Christophe Dejours, Stéphane Le Lay, Fabien Lemozy, Isabelle Gernet

► **To cite this version:**

Christophe Dejours, Stéphane Le Lay, Fabien Lemozy, Isabelle Gernet. Les effets subjectifs des “ nouvelles ” organisations du travail. Institut de psychodynamique du travail-ASTI. 2024. hal-04689654

**HAL Id: hal-04689654**

**<https://hal.science/hal-04689654v1>**

Submitted on 5 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Les effets subjectifs des « nouvelles » organisations du travail

Souffrance et plaisir au travail  
dans une plateforme numérique,  
une Scop et une entreprise libérée

**Christophe Dejours**  
(Responsable scientifique)  
Université de Nanterre

**Stéphane Le Lay**  
IPDT

**Fabien Lemozy**  
IPDT

**Isabelle Gernet**  
Université de Paris

Les rapports *Valorisation de la Recherche* sont des travaux de chercheurs et chercheuses ayant bénéficié d'une contribution financière de la Dares. À ce titre, ils n'engagent que leurs auteurs et autrices, et ne représentent pas la position de la Dares ni celle du ministère du Travail, de la Santé et des Solidarités.

# **Les effets subjectifs des « nouvelles » organisations du travail.**

**Souffrance et plaisir au travail dans une plateforme numérique, une SCOP  
et une entreprise libérée**

## **Rapport final**

Stéphane Le Lay, sociologue (Institut de psychodynamique du travail)

Fabien Lemozy, sociologue (Institut de psychodynamique du travail)

Avec la contribution d'Isabelle Gernet, psychologue (Université de Paris)

## **Recherche sous la direction de**

Christophe Dejours, psychiatre et professeur émérite (Université de Nanterre),  
dans le cadre de l'appel à projets : « Santé mentale, expériences du travail, du  
chômage et de la précarité », DREES et DARES.

JUIN 2022

Introduction.....	6
Chapitre 1 : Méthodologie .....	8
1/ Théorie et concepts en psychodynamique du travail.....	8
1.1/ La centralité du travail .....	8
1.1.1/ Une définition du travail .....	8
1.1.2/ L'organisation du travail .....	9
1.2/ Le rapport subjectif au travail : corps et intelligence pratique.....	10
1.3/ Coopération et activité déontique .....	12
1.3.1/ Les formes de coopération .....	12
1.3.2/ Délibération et activité déontique .....	13
1.4/ La reconnaissance.....	14
1.5/ Les deux destins de la souffrance et les stratégies de défense.....	15
2/ L'enquête collective en psychodynamique du travail .....	17
2.1/ Le travail de la demande et la présentation de la démarche .....	18
2.2/ L'enquête collective.....	19
2.3/ Validation et restitution.....	20
Chapitre 2 : Les plateformes numériques de travail .....	22
1/ De la course à la livraison : les transformations de l'organisation du travail.....	22
1.1/ A l'origine, les <i>bike messengers</i> .....	22
1.2/ La précarisation de l'emploi et du travail des entreprises de coursiers.....	23
1.3/ Plateformisation, précarisation de l'emploi et du travail de livraison .....	25
1.4/ Qu'est-ce qu'une plateforme allégée de travail ? .....	32
2/ Présentation du terrain et des participants .....	36
2.1/ La demande et les conditions de réalisation de l'enquête .....	36
2.2/ Les participants .....	39
3/ Le rapport subjectif au travail dirigé par les algorithmes .....	40
3.1/ Les sources de souffrance .....	40
3.1.1/ Des risques physiques importants.....	40
3.2.2/ Une crainte de l'échec autoentrepreneurial.....	42

3.2/ La négation du travailler .....	45
3.2.1/ L'habileté à rouler en anticipation .....	46
3.2.2/ L'endurance aux <i>shifts</i> .....	47
3.2.3/ Tricher avec l'algorithme .....	48
3.3/ Les impasses de la coopération.....	51
4/ Tenir sur la plateforme, mais à quel prix ?.....	57
4.1/ La place de l'auto-accélération dans la rationalité pathique des livreurs.....	58
4.1.1/ Pulsions agressives, violence et auto-accélération du « livreur guerrier » .....	59
4.1.2/ Le renfort du <i>game</i> productif dans « la guerre de tous contre tous » .....	65
4.2/ Conséquences physiques et psychiques de l'auto-accélération .....	69
Chapitre 3 : Les SCOP .....	71
1/ Les SCOP comme alternatives aux plateformes .....	71
1.1/ Du capitalisme de plateforme au coopérativisme de plateforme.....	71
1.1.1/ Les SCOP.....	71
1.1.2/ Le coopérativisme de plateforme .....	73
1.1.3/ Un foisonnement de SCOP de coursiers à vélo.....	74
1.2/ La naissance de Salmo .....	75
1.3/ L'organisation du travail de Salmo .....	77
1.3.1/ Le retour au « <i>cœur de métier</i> » .....	77
1.3.2/ La création de la valeur économique .....	79
1.3.3/ La redistribution de la valeur économique .....	81
2/ Présentation du terrain et des participants .....	81
2.1/ La demande et les conditions de réalisation de l'enquête .....	81
2.2/ Les participants.....	84
3/ La rapport subjectif au travail dans une SCOP de coursiers à vélo .85	
3.1/ Des « saumons » dans le courant urbain .....	85
3.2/ Une conception commune du vivre-ensemble.....	88
3.3/ Construire collectivement l'organisation du travail : l'exemple de la doctrine .	92
4/ Tenir dans une SCOP de coursiers.....	95
4.1/ La place de la <i>messlife</i> : de la virilité défensive à la masculinité prudente .....	95
4.1.1/ La place de la <i>messlife</i> dans l'univers pratique et symbolique des coursiers .....	97

4.1.2/ Une transformation de la virilité défensive en une masculinité prudente .....	99
4.2/ Enjeux psychiques de l'engagement sociétaire dans la SCOP .....	103
4.2.1/ Des tendances au sacrifice ?.....	104
4.2.2/ Compromis et/ou compromission avec le marché .....	108
4.3.2/ La démocratie est un travail compliqué .....	110
Chapitre 4 : Les entreprises libérées .....	112
1/ Le phénomène social des entreprises libérées .....	112
1.1/ Rapide retour généalogique sur la notion d'entreprise libérée .....	113
1.2/ Analyses critiques .....	119
2/ Présentation du terrain et des participants .....	121
2.1/ La demande et conditions de réalisation de l'enquête .....	121
2.2/ Les participants .....	124
3/ Le rapport subjectif au travail dans une entreprise libérée .....	125
3.1/ Retour sur une histoire organisationnelle mouvementée.....	125
3.2/ L'énigme de l'engagement .....	127
3.3/ La surcharge de travail : entre activités de production et activités d'organisation du travail.....	131
4/ Les enjeux psychiques du travail dans une entreprise libérée .....	133
4.1/ Endurer l'échec dans son travail d'organisation du travail.....	133
4.2/ La diffusion de l'agressivité .....	134
Chapitre 5 : Discussions sur les effets subjectifs des nouvelles organisations du travail.....	137
1/ Destins de la souffrance et plaisir au travail .....	137
1.1/ Retour sur le concept de sublimation à la lumière des trois enquêtes.....	137
1.2/ La place de la sublimation dans la santé .....	141
2/ Les effets sur la vie de la cité .....	144
2.1/ L'organisation du travail de plateforme comme laboratoire néolibéral .....	145
2.1.1/ Vécu de la domination et déni du travail vivant .....	146
2.1.2/ Une reconfiguration des rapports sociaux de sexe ? .....	149

2.1.3/ L'exploitation des rapports sociaux de race pour renforcer la précarisation sociale .....	155
2.2/ Les organisations du travail alternatives comme laboratoire contre-néolibéral .....	157
3/ Ouverture : l'impensé de la coopération verticale et de l'autorité .....	160
3.1/ Coopération verticale et autorité .....	161
3.1.1/ Les plateformes : absence d'autorité et pouvoir autoritaire du management algorithmique .....	161
3.1.2/ L'entreprise libérée : autorité éparse et responsabilités diffuses .....	163
3.2/ Rôle de la coopération verticale et de l'autorité dans la prévention de la santé .....	165
3.2.1/ La contribution à la dynamique de la reconnaissance .....	165
3.2.2/ La conjuration de la violence .....	165
Conclusion : Une autre description du travail .....	167
Bibliographie .....	169



## Introduction

Certaines formes d'organisation du travail n'avaient encore jamais fait l'objet de recherches en psychodynamique du travail, alors qu'elles se sont pourtant installées durablement dans l'économie capitaliste néolibérale, souvent au nom d'une lutte contre les « carcans organisationnels », qu'ils soient issus du taylorisme ou du *lean management*. En dépit de différences structurelles et organisationnelles que les enquêtes réalisées ont permis de dégager, cette recherche a exploré, dans une plateforme numérique et une SCOP de livraison à vélo d'une part, et une entreprise libérée d'autre part, la dynamique souffrance/plaisir au travail dans des formes organisationnelles « nouvelles » auxquelles un certain nombre de discours (praticiens, scientifiques ou profanes) prêtent un rapport au travail spécifique mettant l'accent sur le plaisir, du fait notamment d'une autonomie professionnelle plus importante que dans les organisations du travail classiques.

Cette recherche propose une analyse du rapport subjectif au travail centrée sur trois dimensions principales. D'abord, l'investigation des incidences des transformations de l'organisation du travail sur les professionnels. Ensuite, l'élucidation du rapport subjectif au travail des professionnels, en particulier au regard de la place accordée au plaisir dans le travail et à ses destins possibles, en fonction des évolutions de l'organisation du travail et des conditions effectives de réalisation des activités. Enfin, l'élucidation de la nature de la souffrance des professionnels, en vue de dégager des réflexions autour de la prise en charge et de la prévention des problématiques de santé mentale liées au travail.

Pour aboutir à cette analyse du rapport subjectif au travail, nous avons procédé, dans toutes les enquêtes, à des investigations aussi précises que possible portant sur trois ensembles d'éléments relevant de chaque configuration professionnelle. Le premier ensemble renvoyait au travail effectif des professionnels engagés dans les « nouvelles » formes d'organisation du travail. Le deuxième ensemble d'éléments relevait de ce que la psychodynamique du travail nomme les stratégies de défense, pratiques déployées par les travailleurs pour préserver leur santé à partir de l'identification des écarts entre tâche prescrite et réalité des situations effectives. Enfin, le dernier ensemble portait sur les différentes formes de coopération déployées par les travailleurs et leurs rapports avec la constitution de conditions favorables au vécu de plaisir dans le travail.

Dans les pages qui suivent, nous allons nous attacher à rendre compréhensibles ces différents

éléments, d'abord en analysant chaque terrain pour insister sur les traits saillants des évolutions en cours, en ce qui concerne à la fois l'organisation du travail et le rapport subjectif au travail, avec ce que cela signifie en termes de santé physique et mentale. L'un des éléments majeurs de notre recherche renvoie en effet aux recompositions actuellement observables en matière de destins de la souffrance dans les « nouvelles » organisation du travail. Non seulement la question du plaisir n'y prend pas du tout la même place, mais les stratégies de défense tendent à emprunter des voies de déploiement à l'intensité certes variable selon les cas, mais parfois rarement inégalée jusqu'ici. Une fois ces éléments exposés, nous procéderons à une analyse comparative des éléments nous paraissant pertinents à discuter de manière transversale.

Le rapport s'organise donc en cinq chapitres. Le premier est consacré à la théorie et à la méthodologie en psychodynamique du travail. Les trois chapitres suivants portent sur les terrains proprement dits : livreurs à vélo de plateformes numériques, coursiers de la SCOP Salmo, et les salariés de l'entreprise libérée Proteotech. Enfin, le chapitre 5 reviendra précisément sur la question du plaisir au travail, avant d'analyser les effets sociopolitiques des nouvelles organisations du travail investiguées. Une dernière section abordera alors la question de la coopération verticale et de l'autorité.

# Chapitre 1 : Méthodologie

## 1/ Théorie et concepts en psychodynamique du travail

Pour mener nos recherches, nous nous référons particulièrement à la psychodynamique du travail, qui a pour objet l'analyse des rapports entre travail, subjectivité et action. Cette discipline trouve ses fondements dans les travaux de Christophe Dejours, et dispose d'une théorie, de concepts et d'une méthodologie unifiés que nous allons présenter de manière synthétique dans ce premier chapitre.

### 1.1/ La centralité du travail

Au cœur des développements de la psychodynamique du travail se trouve la thèse de la centralité du travail. Cette thèse postule que le travail, médiateur entre l'individu et l'organisation sociale, est au centre de processus essentiels, tant en ce qui concerne la condition humaine que l'évolution de la société (Dejours, 1980). La centralité du travail dans la formation de la subjectivité renvoie à quatre dimensions (Dejours and Deranty, 2010, p. 169) : 1/ dans la construction de la santé, 2/ dans la structuration des rapports sociaux, 3/ dans l'activité démocratique, et 4/ vis-à-vis de la production de connaissance.

#### 1.1.1/ Une définition du travail

Pour définir le travail, la discipline prend appui sur les apports de l'ergonomie de langue française, qui considère que les tâches ou les modes opératoires prescrits sont insuffisants pour mener les activités productives attendues (Wisner, 1990). Il y a alors un écart irréductible entre la tâche (travail prescrit) et l'activité (travail effectif), qui est observable dans toutes les situations de travail. A l'origine de cet écart se trouve le réel du travail, c'est-à-dire ce qui résiste à la maîtrise par les moyens conventionnels. En effet, le travail est, par définition, émaillé d'incidents, d'anomalies, d'événements inattendus, de pannes, d'incohérences organisationnelles vis-à-vis desquels il n'existe pas de procédure déjà connue et qui impliquent donc la capacité d'inventer une solution. Ainsi, le réel se donne à connaître au travailleur fondamentalement sous la forme de l'échec, exigeant de sa part un certain mode d'engagement de la personnalité pour arriver au résultat attendu. Nous pourrions donc dire dans un premier temps que travailler revient à combler l'écart entre le prescrit et l'effectif.

De fait, la psychodynamique du travail s'écarte des conceptions du travail qui le réduirait à un rapport social ou juridique, à une activité de production ou bien encore l'assimilerait à l'emploi et propose une définition du travail plus large. Le travail est une « activité coordonnée utile » (Molinier, 2008, p. 79). « Activité » au sens ergonomique du terme, c'est-à-dire l'ensemble des activités déployées par les hommes et les femmes pour faire face à ce qui n'est pas donné par l'organisation formelle du travail. « Coordonnée » parce qu'il n'y a pas de travail qui n'implique une organisation du travail et sa dimension collective. « Utile » car ce sont des activités qui ont « valeur d'usage, qui servent à la société, contribuent au vivre ensemble et accroissent la civilisation » (*ibid.*, p. 82). A partir du moment où l'on considère que travailler consiste à mobiliser son intelligence corporelle, sa personne pour une production ayant valeur d'usage (Dejours, 1998a), on peut également parler du travail domestique, du travail associatif, du travail bénévole, du travail militant, etc., et ne plus occulter des pans entiers du travail souvent réalisés par des catégories sociales dominées. A bien des égards, la définition du travail est donc un enjeu politique.

### 1.1.2/ L'organisation du travail

Pour la psychodynamique du travail, il est important d'opérer une distinction entre les conditions de travail et l'organisation du travail. Les conditions de travail, classiquement analysées par l'ergonomie, désignent les contraintes physiques du poste de travail (bruits, vibrations, températures, rayonnements, contraintes posturales, etc.), les conditions chimiques (poussières, vapeurs, fumées, etc.), les conditions biologiques (virus, bactéries, etc.) ou encore climatiques (pluie, orage, froid, canicule, etc.). Ces contraintes ont des répercussions sur le corps et sont à l'origine d'atteintes organiques et de dommages corporels spécifiques sous la forme de pathologies professionnelles (intoxications, cancers dus à l'exposition à l'amiante ou d'autres agents toxiques, etc.). C'est l'objet traditionnel de la médecine du travail.

L'organisation du travail, quant à elle, se caractérise par deux dimensions. D'une part, la division sociale du travail : renvoyant à la structuration globale – et à la reproduction – des rapports de domination (de sexe, de classe ou encore de race) dans le travail, elle détermine notamment tout ce qui concerne les rapports hiérarchiques, la discipline, le commandement, les modes de sanction, de pénalité et de gratifications (primes, avancements, formations), et les méthodes de direction ou de « management » (Duarte et Dejours, 2019). D'autre part, la division technique du travail : renvoyant au processus de production et à la répartition des tâches entre les différents métiers et les différents travailleurs, elle vise à déterminer le

périmètre des prescriptions du contenu du travail, des gestes, des postures et des modes opératoires.

Alors que les conditions de travail entraînent des répercussions sur la santé du corps, l'organisation du travail a des effets sur le fonctionnement psychique des sujets. Aussi, lorsqu'il est question de santé mentale, ce n'est plus vers les conditions de travail que le regard doit se porter, car « les modifications dans la santé mentale au travail – l'accroissement des pathologies mentales et l'apparition de nouvelles entités cliniques – trouvent leur origine dans les changements de l'organisation du travail » (*ibid.*, p. 3). Si définir une conception du travail revêt un double enjeu scientifique et politique, il en est de même pour l'organisation du travail : « À nous détourner du travail en le confinant à un lieu de supplice, nous avons renoncé à prendre à bras-le-corps le problème de l'organisation du travail » (Khayri et Duarte, 2016, p. 9).

## 1.2/ Le rapport subjectif au travail : corps et intelligence pratique

C'est parce que le travail est grevé d'imprévus qu'il ne s'agit pas pour le travailleur de simples tâches d'exécution. Dans la recherche de solution, il y a toujours une place faite à la conception. Le sujet doit mobiliser son intelligence, des gestes, être créatif, trouver des astuces ou des « tricheries », stabiliser des savoir-faire pour surmonter ses échecs. Il y investit donc une part de lui-même, de sa subjectivité, ce qui explique que tout travailleur entretient inéluctablement un rapport subjectif au travail. C'est ce qui a amené la psychodynamique du travail à opérer un déplacement du terme « travail » pour porter un intérêt plus spécifique au « travailler », qui fait moins porter l'accent sur la production du travail et davantage sur le processus individuel et psychologique du travail engagé dans l'activité de travail. Le « travailler », c'est la dimension invisible et subjective du travail, celle qui ne se voit pas (les efforts, l'ingéniosité, la souffrance) et qui n'est pas mesurable ou quantifiable. Elle correspond à tout ce qui se déploie sur le plan de l'invisible.

Le fait d'engager sa personnalité, son originalité, sa singularité, et de faire preuve de zèle pour surmonter les échecs que le réel du travail oppose à la maîtrise est une promesse de transformation. Les travailleurs ne sortent pas indemnes de cette expérience : le travailler contient un pouvoir mutatif, chacun se transforme en travaillant. Dans ce processus, le corps se trouve pleinement engagé. C'est d'abord le corps qui éprouve la souffrance générée par les difficultés opposées par le réel (irritation, énervement, anxiété, etc.). Mais c'est aussi le corps qui trouve la solution : en palpant, en cherchant, en rêvant, en endurant les difficultés, le

travailleur s'engage sur la voie qui peut lui permettre de trouver la solution. En constatant que travailler ce n'est pas seulement produire, mais également se transformer soi-même, la psychodynamique du travail insiste sur le processus de subjectivation (création et accroissement de la subjectivité) qui est en jeu dans l'engagement du sujet dans le travail. Au-delà de la *poïesis* (travail de production), il s'agit également d'un *Arbeit* (travail de soi sur soi).

En somme, on devient potentiellement plus intelligent dans sa rencontre avec le travail. Mais l'intelligence ne préexiste pas au travail, il s'agit ici d'une intelligence en action, d'une « intelligence pratique » toujours située dans la mobilisation concrète, en situation réelle. En se confrontant au réel du travail et en mobilisant tout son être, le travailleur accroît ses registres de sensibilité. Il découvre des habiletés jusque-là insoupçonnées, voire en développe de nouvelles. Une intelligence pratique qui entretient un lien étroit avec le corps. Il n'est pas question ici du corps biologique, mais d'un deuxième corps, le corps érogène. Celui qui s'éprouve sur un mode pathique, celui qui est affecté, celui qui est engagé émotionnellement dans la relation à l'autre.

« L'habileté, la dextérité, la virtuosité et la sensibilité technique passent par le corps, se capitalisent et se mémorisent dans le corps et se déploient à partir du corps. Le corps tout entier, et non le seul cerveau, est le siège de l'intelligence et de l'habileté au travail. Le travail révèle que c'est dans le corps lui-même que réside l'intelligence du monde et que c'est d'abord par son corps que le sujet investit le monde pour le faire sien, pour l'habiter. » (Dejours, 2009, p. 23)

Cette transformation du corps vécue lors de la rencontre avec les activités est ce qui permet de désigner le travail comme un travailler, qui peut se déployer sous forme de travail vivant pour peu que les conditions éthiques permettent au travailleur d'honorer la vie (la sienne et celles des autres), pour reprendre l'expression bien connue de Dejours. Au niveau individuel, dans le rapport de soi à soi, se réalisent les promesses du travail : d'accroître sa subjectivité, de s'accomplir soi-même, de déployer ses potentialités émancipatrices (face aux déterminismes sociaux ou psychiques), et finalement de s'aimer soi-même. D'autant plus quand le sens donné au travail et au zèle apporté à la réalisation des activités trouve sa source dans la résonance que le travail entretient avec les histoires singulières de chacun des travailleurs. Cependant, le sujet peut avoir des difficultés à conceptualiser cette forme d'intelligence et à en tirer des bénéfices dans le registre de l'être. D'une part, parce que ficelles et trouvailles déployées en situation de travail ne sont identifiables que dans l'après-coup, dans des conditions où il est possible de les discuter et les rendre visibles. D'autre part, parce qu'elles ont un caractère transgressif (elles s'écartent de la prescription) qui peut supposer de les garder secrètes. Dans

les deux cas, c'est l'organisation du travail et la façon dont les travailleurs coopèrent à l'intérieur qui détermine la possibilité de les rendre visibles.

### 1.3/ Coopération et activité déontique

Le travail vivant ne s'arrête pas à sa dimension singulière ; il possède également une dimension collective qui passe par l'invention et la stabilisation de savoir-faire collectifs. Le travail est un rapport social (on travaille toujours pour quelqu'un et/ou avec quelqu'un), et il suppose alors une coordination des intelligences qui préside à la formation des collectifs de travail. Il est alors possible de distinguer deux niveaux de coordination des intelligences : la coordination *stricto sensu* (ou coordination organisationnelle [Le Lay, 2016a]) et la coopération (Dejours et Gernet, 2016).

#### 1.3.1/ Les formes de coopération

La coordination organisationnelle désigne la prescription donnée par l'organisation du travail des rapports entre individus : relations entre les personnes, rapports de pouvoir, rôles, champs de compétences, etc. C'est la fonction d'un organigramme ou d'une fiche de poste, par exemple. C'est une formalisation de la division sociale et technique du travail qui s'avère indispensable pour fournir un cadre de référence.

La coopération désigne les liens construits entre les sujets en vue de réaliser volontairement une œuvre commune. Tout comme on trouve un écart entre travail prescrit et travail effectif, il existe un écart entre organisation du travail prescrite et organisation effective. Les liens de coopération ont alors une double visée : combler les lacunes de l'organisation du travail prescrite et réguler et coordonner les initiatives individuelles mise en œuvre par chacun des travailleurs. Il faut donc bien distinguer la coordination organisationnelle de la coopération : tout comme pour le zèle, la prescription ne suffit pas à former la coopération, qui ne peut venir que de l'initiative des personnes qui travaillent. La coopération ne se décrète pas, ne s'impose pas de l'extérieur.

Dans la théorie, on distingue trois types de coopération :

- *La coopération horizontale*

La coopération horizontale désigne celle nécessaire pour faire fonctionner les relations entre pairs, entre collègues, en somme entre ceux qui font le même travail. Celle-ci permet de socialiser et de régler les difficultés, tout comme réguler les tricheries, les astuces, les

trouvailles qui ont pour but de domestiquer le réel du travail auquel les travailleurs sont confrontés.

- *La coopération verticale*

La coopération verticale renvoie à celle nécessaire pour faire fonctionner les relations hiérarchiques, entre le salarié et ses supérieurs, cela aussi bien dans le sens ascendant que descendant.

- *La coopération transverse*

La coopération transverse concerne les formes de coopération qu'il faut instaurer, essentiellement dans les activités de service, mais également dans certains métiers industriels (clients internes), avec les bénéficiaires du service (usagers, clients, patients, etc.).

Ces différentes formes de coopération ont toute leur importance, et elles reposent sur des accords normatifs et des règles de travail construites par ceux qui travaillent ensemble. Or, pour que cette construction se fasse, le travail et sa dimension subjective et invisible doit pouvoir faire l'objet de discussion, en passant donc par la parole des sujets : c'est tout l'enjeu des espaces de délibération.

### 1.3.2/ Délibération et activité déontique

L'espace de délibération désigne un temps (et un espace) pendant lequel les travailleurs confrontent leur point de vue sur la manière de travailler, et qui a pour objectif de produire des accords sur les façons d'affronter le réel. Coopérer signifie donc être d'accord sur ce qu'est le travail. En psychodynamique du travail, cette activité de production de règles est appelée activité déontique (Dejours, 1992). C'est par la délibération que la trouvaille, la tricherie individuelle peut être transformée en technique qui sera utile au collectif de travail.

Les règles de travail sont le résultat d'accords normatifs sur ce qui est considéré comme valide, correct, juste, ou légitime. Une grande partie de ces règles de travail s'apprend au cours même de l'exercice du travail, et c'est quand elles sont transgressées qu'elles deviennent généralement visibles. Ces règles peuvent se stabiliser et être pérennisées dans le temps, jusqu'à intégrer l'histoire et la tradition d'une profession. Elles deviennent ainsi des règles de métier. Il faut distinguer quatre formes de règles qui peuvent représenter les différents aspects d'une même règle de métier. Il y a d'abord les règles techniques, qui organisent les activités et les façons de faire avec les outils, avec les matériaux, avec les procédures. Il y a ensuite les règles sociales, qui organisent les relations entre travailleurs d'une équipe et les relations subordonnées ou la



hiérarchie en vue de favoriser des relations compréhensives (convivialité, vivre-ensemble, présentation de soi). Il y a également les règles langagières, qui organisent les pratiques langagières et permettent l'intercompréhension au sein du collectif (jargon, néologismes). Et enfin les règles éthiques, qui concernent les normes de référence et les valeurs communes qui organisent l'activité (juste et injuste dans une situation de travail).

#### 1.4/ La reconnaissance

Si les travailleurs se mobilisent pour combler l'écart entre le prescrit et le réel, et apportent une contribution active à la coopération et la construction de règles de métier, ce n'est pas uniquement par bonne volonté ou désir de bien faire. Le travailleur qui s'engage au service de l'organisation du travail apporte une contribution à l'efficacité de l'entreprise, de l'administration ou du service ; en échange de cette contribution, il attend légitimement une rétribution. La forme matérielle ordinaire de la rétribution est constituée par la rémunération. Mais les analyses plus approfondies montrent qu'au-delà du salaire et des primes, c'est la rétribution symbolique qui est la plus importante pour la santé mentale. La combinaison de la rétribution matérielle et de la rétribution symbolique revêt une forme très spécifique. C'est la reconnaissance, au double sens du terme : reconnaissance comme constat de réalité (c'est-à-dire l'inverse du déni de réalité des difficultés du travail), de la contribution des intelligences singulières au travail et des efforts subjectifs, et reconnaissance comme gratitude pour l'apport des travailleurs à l'organisation du travail.

La reconnaissance comme rétribution morale et symbolique s'appuie essentiellement sur des appréciations qualitatives du travail qui prennent la forme de jugements. Le jugement de beauté porte sur la conformité du travail avec les règles de l'art et du métier et sur l'originalité de la contribution, il est formulé par les pairs (ceux qui font le même travail). Ce jugement est important dans la quête d'identité du sujet, car il signe l'appartenance du travailleur à une communauté professionnelle, ce qui représente notamment une protection contre les risques d'aliénation mentale. De son côté, le jugement d'utilité porte sur l'utilité de la contribution (technique, sociale, économique) et est formulé par la hiérarchie ou par les bénéficiaires du travail produit (la rétribution matérielle peut de nouveau rentrer en jeu, par le biais de primes exceptionnelles par exemple). Ce jugement est important pour le travailleur, dans son aspiration à apporter sa contribution à l'entreprise et à la société. Le désir d'être utile est

psychologiquement crucial. C'est pourquoi le « placard » et le chômage sont dangereux pour la santé mentale (il y a notamment des risques d'aliénation sociale) : on y devient inutile à autrui.

Ces jugements ont en commun une particularité : c'est de porter sur le travail accompli, c'est-à-dire sur le faire et non sur la personne. La reconnaissance porte sur la qualité du travail. C'est un point capital : pour la psychodynamique du travail, la reconnaissance ne porte ni sur l'avoir ni sur l'être, mais sur le faire, sur le travail accompli. Ces jugements « peuvent être dans un second temps rapatriés dans le registre de l'être et représenter alors un gain pour l'identité du sujet » (Dejours et Gernet, 2016, p. 140). Pour être stabilisée, l'identité a besoin de confirmation par le regard de l'autre, d'où l'idée que l'identité n'est pas uniquement une affaire individuelle, mais foncièrement relationnelle. La construction identitaire demande donc des confirmations répétées pour éviter les crises identitaires, où c'est la cohérence du sujet qui se voit déstabilisée, voire, dans les cas les plus graves, fortement menacée. Du point de vue clinique, toute décompensation psychopathologique est révélatrice d'une crise d'identité qui signale la fragilisation du Moi et de ses limites. Compte tenu de la centralité du travail dans la construction de la subjectivité, il devient de ce fait un opérateur d'intelligibilité privilégié pour comprendre la survenue de troubles psychiques et de pathologies mentales.

### 1.5/ Les deux destins de la souffrance et les stratégies de défense

Dans l'architecture théorique de la psychodynamique du travail, le travail n'est jamais neutre du point de vue de la santé, et les concepts de souffrance et de plaisir occupent une place centrale. La souffrance doit être comprise comme ce qui se fait connaître initialement à soi sur le mode affectif de la résistance à la maîtrise. De ce fait, la souffrance n'est en rien une fatalité individuelle, il s'agit plutôt d'une « normalité souffrante », car la souffrance est première dans la rencontre avec le réel du travail. Elle constitue un vécu du corps habituel lié à la résistance permanente qu'oppose le monde à la subjectivité et à la tentative de maîtrise dont les individus s'efforcent de faire preuve – particulièrement lorsqu'il s'agit de montrer leurs capacités au travail. La souffrance peut donc emprunter de multiples formes affectives – peur, dégoût, irritation, agacement, etc. – qu'il convient de remettre en perspective avec l'organisation du travail et le type d'activités réalisées, pour pouvoir saisir leur destin individuel et collectif. En effet, la souffrance peut connaître deux destins différents.

D'abord, la souffrance peut être créatrice, c'est-à-dire qu'elle est transformée en plaisir (état affectif agréable, durable, procuré par l'accomplissement d'une activité gratifiante ou la

satisfaction d'un désir) et gain subjectif lorsque les conditions de sa subversion sont réunies. Le plaisir peut en effet être au rendez-vous du travail quand la souffrance peut se muter en exigence de travail psychique pour le sujet et se transformer en expérience structurante pour l'identité. Pour que cette dynamique puisse se déployer, certaines conditions sont requises :

- que le sujet soit en mesure d'endurer l'échec résultant de la confrontation aux limites de son habileté technique dans la rencontre avec le réel qui résiste à la maîtrise ;
- que la trouvaille, la solution ou le succès soient, au moins en partie, au rendez-vous de l'engagement psychique majeur dans le travail ;
- enfin que ces efforts et investissements soient reconnus par les autres.

Mais le second destin possible pour la souffrance est quand celle-ci génère des maladies qui peuvent emprunter de multiples formes, plus ou moins graves – dépression, troubles musculosquelettiques, pensées obsédantes négatives, etc. –, lorsque se multiplient les contraintes collectives qui empêchent la subversion de la souffrance en plaisir. Dans ce cas, la souffrance est pathogène.

Toutefois, les sujets ne subissent pas passivement la souffrance, ils s'en protègent, ils s'en défendent. Ce constat va constituer un apport original de la psychodynamique du travail dans le champ des sciences du travail : les travailleurs élaborent des stratégies défensives pour se défendre de la souffrance vécue dans la confrontation avec les activités, et ces stratégies permettent de tenir au travail, de continuer à travailler, de rester « normal ». Ces conduites ne répondent pas à une rationalité instrumentale, économique ou encore morale, mais à une rationalité pathique, c'est-à-dire une rationalité qui vise la protection de soi et de sa santé. Ce sont des conduites intentionnelles mais non conscientes, individuelles ou collectives, qui ne visent pas le monde matériel, ne modifient pas le risque, mais la perception du risque, et donc agissent au niveau symbolique. Les défenses sont scellées par un imaginaire social (dispositif idéologique). Considérer que ces conduites ont une rationalité, c'est considérer qu'elles appartiennent au travail, ce qui permet d'en faire l'analyse.

Les défenses individuelles et collectives occupent une place centrale dans les configurations professionnelles, puisque de leur élaboration (généralement concertée entre travailleurs) va dépendre la plus ou moins bonne réalisation des activités. Les premières stratégies identifiées le furent dans des métiers dits masculins et reposaient sur des pratiques paradoxalement dangereuses, destinées à neutraliser la peur en opposant un déni de perception de la réalité étayé

sur la référence à l'idéal symbolique de la virilité. Plus tard, les travaux de Pascale Molinier (1994 ; 2004) sur les collectifs infirmiers féminins ont montré que les modalités collectives de défense contre la souffrance ne se structuraient pas autour du déni de la réalité, mais prenaient au contraire leur source dans la reconnaissance de cette dernière – en l'occurrence la vulnérabilité d'autrui et de soi-même. Les défenses élaborées par les collectifs féminins fonctionnent sur le mode de l'élaboration du réel et visent à construire une communauté de sensibilité où la faiblesse a droit de cité. Ces travaux ont ouvert la voie à d'autres recherches sur le rôle structurant des rapports de genre dans la formation des défenses contre la souffrance liée au travail. L'influence des rapports sociaux sur la façon de structurer et de déployer les stratégies collectives de défense ne saurait donc se comprendre sans référence aux formes de division du travail au sein desquelles les collectifs de travailleurs agissent.

Les recherches en psychopathologie du travail, portant spécifiquement sur les processus en cause dans l'apparition de pathologies mentales et/ou somatiques en lien avec le travail, ont mis en évidence le rôle central tenu par les défenses individuelles et collectives (Dejours, 1980 ; Molinier, 2006 ; Dejours et Gernet, 2016). Les démarches d'élucidation des causes des décompensations en psychopathologie et psychodynamique du travail ont également mis en évidence, parallèlement à l'effondrement des ressources défensives, des dimensions qui concernent les répercussions des transformations des modes d'organisation du travail sur le rapport subjectif au travail (Dejours, Gernet et Rolo, 2015). Or, pour aboutir à ces résultats, une méthodologie spécifique s'avère nécessaire.

## 2/ L'enquête collective en psychodynamique du travail

Compte tenu du rapport électif entre santé mentale et organisation du travail, la rationalité de l'action en psychodynamique du travail est celle d'une transformation de l'organisation du travail, ayant pour visée d'agir en faveur de la santé (le devenir des travailleurs et la protection de leur santé mentale et somatique). L'objectif de l'enquête collective en psychodynamique du travail est de catalyser la capacité des gens de penser. Dans ce cadre, l'action rationnelle est celle d'abord portée par les travailleurs eux-mêmes, et qui repose sur leur capacité de penser ce qui les fait souffrir.

## 2.1/ Le travail de la demande et la présentation de la démarche

De manière générale, chaque enquête en psychodynamique du travail trouve son origine dans une demande. Que cette enquête ait lieu dans une grande entreprise, dans une structure associative, dans un service public ou une structure médico-sociale, il faut qu'une demande soit portée par un ou plusieurs travailleurs, par un groupe syndical, par les membres d'un CHSCT ou d'un comité d'entreprise, par la médecine du travail, ou encore par la direction de l'établissement. Dans le cas où la demande est portée par des personnes qui ne sont pas concernées par les problèmes identifiés, les intervenants doivent alors s'assurer que les travailleurs eux-mêmes sont en mesure de formuler une demande. En effet, « une demande ne peut être retenue que si elle émane des travailleurs eux-mêmes » (Dejours, 2016, p. 128). L'analyse de la demande constitue une condition de faisabilité incontournable avant un début de l'enquête proprement dite. C'est un principe qui s'applique également à la recherche, quand bien même, dans ce cas, ce sont les chercheurs qui sollicitent des travailleurs ou des entreprises avec une demande particulière en fonction de la thématique qui fait l'objet de l'étude. A partir du moment où il s'agit d'avoir accès à la parole des travailleurs sur leur vécu subjectif, et de procéder à une analyse des liens entre souffrance, santé et travail, il faut s'assurer que les participants ont un intérêt commun ou une préoccupation partagée sur ces questions et élucider les raisons de leur engagement dans la démarche. Une action n'est vraiment rationnelle que si existe un travail particulier sur la demande.

Avant l'enquête proprement dite, une étape consiste à informer de la démarche les travailleurs. La qualité des échanges dépend largement de leur authenticité et il est donc essentiel que les participants puissent s'engager dans cette démarche en connaissance de cause. Les volontaires ne peuvent prendre leur décision que s'ils sont informés des principes de l'intervention et de ses enjeux. Une réunion d'information préalable, non obligatoire mais ouverte à toute personne intéressée, est animée par les chercheurs, afin de présenter les principes d'intervention et répondre aux questions. Cette réunion dure environ une heure et demie.

Les interventions se fondent sur la constitution d'un collectif de travail. Si le nombre de volontaires est supérieur à la capacité maximale du groupe (une douzaine de personnes), les intervenants réalisent un tirage au sort pour désigner les participants. Inversement, si aucune personne ne manifeste son souhait de participer, la démarche n'a pas lieu. Précisons que ces deux cas de figure ne se sont pas présentés durant nos trois enquêtes. Par ailleurs, le groupe doit être stable durant toute l'intervention. Il est donc nécessaire de s'assurer de la disponibilité des

volontaires pour les dates définies. Une fois constitué, le groupe se réunit quatre fois lors de réunions collectives de trois heures animées par les intervenants, à intervalle régulier d'environ un mois.

La phase d'investigation passe par l'organisation d'un collectif de travail constitué de volontaires disposés à parler de ce qu'ils vivent au travail, à écouter ce que les autres en pensent et à chercher à comprendre, ensemble, ce qui se passe. Pour atteindre cet objectif, nous insistons sur un certain nombre de prérequis :

- le volontariat, qui découle de l'engagement de sa subjectivité dans la délibération collective. La compréhension de ce qui fait difficulté dans le travail demande une participation active à l'analyse du travail individuel et collectif.
- l'anonymat et la confidentialité des propos sont des conditions essentielles pendant le temps de l'investigation. Elles garantissent l'expression d'une parole authentique sur le travail.
- la stabilité du groupe, afin que les échanges puissent se dérouler sereinement et dans une certaine continuité.

## 2.2/ L'enquête collective

Le collectif d'enquête a ses « raisons d'être ». D'une part, les chercheurs ne peuvent faire une analyse des stratégies de défenses élaborées par les travailleurs qu'en étant à l'écoute de ce qui se dit collectivement (ce qui permet notamment de s'écarter et de distinguer tout ce qui relèverait de la problématique personnelle), mais surtout de ce qui ne se dit pas collectivement. Il s'agit de repérer une sémiologie du négatif, c'est-à-dire repérer l'ensemble des signes cliniques non présents alors que l'on pourrait s'attendre à les rencontrer. D'autre part, il s'agit de recomposer les conditions intersubjectives de discussion entre les travailleurs (Molinier, 2008). La mise en place d'un groupe de volontaires permet de formaliser un cadre pour la discussion portant sur le travail et contribue à la création d'un espace de délibération distinct des espaces formels et informels qui existent déjà potentiellement sur le lieu de travail. Ce travail d'élaboration s'appuie sur la possibilité d'échanger, de mettre en mots l'expérience du travail de chacun. Il peut avoir un impact du point de vue individuel (penser son expérience du travail), mais il a également un impact du point de vue de l'organisation (contribuer à éclairer les difficultés et à mettre en évidence les ressources). Ainsi, de la dynamique de travail commun

et de discussion collective pourront émerger des idées, des propositions de transformation, ou des arguments visant à aiguiller les décisions relatives à la santé des travailleurs.

Dans ce cadre, la parole a une dimension des plus importantes, puisqu'elle constitue le « matériel » clinique de l'enquête en psychodynamique du travail. L'analyse portant sur le rapport subjectif au travail, il ne s'agit pas de chercher une représentativité de cette parole, mais bien au contraire le commentaire subjectif, la parole affectée, et de repérer si ce commentaire verbal fait l'objet d'un consensus, ou bien s'il fait l'objet d'une discussion contradictoire entre les membres du groupe de travailleurs. Certains commentaires, ou certaines hypothèses explicatives, proposés par un membre du groupe peuvent paraître particulièrement convaincantes pour les chercheurs, alors même qu'ils ne sont pas repris, discutés par le groupe. La technique consiste alors à identifier ce qui fait contraste ou ce qui peut sembler paradoxal (Dejours, 2016). Parfois le commentaire subjectif laisse place à la description opératoire ou à la pensée d'emprunt (clichés, prêt à penser), ce qui pose de nouvelles questions (c'est notamment là qu'intervient la sémiologie du négatif). Il s'agit alors pour les chercheurs de résoudre ce qui est énigmatique, et pour cela un effort particulier est fait

« pour repérer les liens existant entre les expressions de la souffrance (ou du plaisir), les expressions positives ou les silences activement respectés sur certaines zones, d'une part, et les caractéristiques de l'organisation du travail, d'autre part. Lorsque de tels liens sont repérés, qu'ils ne l'ont pas été par le groupe, il est alors possible de les proposer comme interprétation, à nouveau soumise à la critique. » (*ibid.*, p. 130)

L'intersubjectivité ne concerne donc pas que les participants à l'enquête entre eux, il faut aussi y inclure les intervenants. Ces derniers mobilisent leur propre subjectivité comme accès à la subjectivité de l'autre. Le travail en binôme sur les enquêtes et les supervisions font partie des conditions de réalisation de l'enquête en psychodynamique du travail qui permettent de rediscuter de l'engagement subjectif des intervenants et établir une certaine distance et une interprétation des affects en jeu dans l'investigation clinique.

### 2.3/ Validation et restitution

Au terme de ces réunions, les intervenants rédigent un premier rapport « provisoire », qui fait l'objet d'une restitution au groupe lors d'une réunion d'une journée complète au cours de laquelle le support écrit est corrigé, enrichi et enfin collectivement validé de façon à produire le rapport final. Ce dernier présente donc les analyses et interprétations réalisées par les membres du groupe. Après cette étape de validation, le rapport final est adressé à chaque

participant. S'ils le souhaitent, les participants peuvent restituer de manière formelle ce travail dans leur milieu professionnel ou à certains membres de leur établissement. Cette étape s'appelle la validation élargie. Elle vise à mettre en discussion les analyses du groupe dans un cadre plus large, de manière à aboutir à une compréhension affinée des situations de travail (soit en confirmant les interprétations présentées, soit en apportant des analyses complémentaires issues de ces nouvelles discussions). Lors d'une validation élargie, un rapport d'enquête peut donc être substantiellement transformé (sans que cela remette en cause les premières analyses ayant permis d'enclencher cette « remise au travail »). Cette manière de procéder par étapes successives ouvre la possibilité à une compréhension élargie des questions rencontrées lors de l'enquête avec un petit groupe de volontaires. De la sorte, une approche qualitative ne visant pas de représentativité, et encore moins de significativité au sens statistique, peut déboucher sur des apports substantiels, puisque les premières analyses peuvent être validées (en totalité ou partiellement) par un groupe plus large de la même organisation, renforçant la solidité de l'assise clinique initiale.

Le rapport qui résulte de la démarche proposée est issu du débat et de la délibération portant sur le vécu subjectif au travail de chacun des membres du groupe et est destiné à alimenter les discussions sur la transformation de l'organisation du travail. Le rapport se situe dans une démarche compréhensive et ne contient pas de préconisations. La transformation ne repose donc pas sur le rapport d'enquête, ni sur le dispositif en lui-même, mais

« sur la capacité des sujets de penser les transformations de l'organisation du travail et de parvenir, le cas échéant, à inventer ou favoriser les conditions de ces transformations. Le lieu de l'action réside donc d'abord dans le travail d'élaboration du vécu du travail par les travailleurs, rendu possible par l'enquête. » (Dejours et Gernet, 2016, p. 157)

Dans tous les cas, ce n'est qu'à partir de cet effort collectif d'élaboration portant sur les ressorts subjectifs de l'engagement au travail que pourront naître ultérieurement des propositions, des idées, voire des pistes d'action sur les conditions de réalisation du travail.



## Chapitre 2 : Les plateformes numériques de travail<sup>1</sup>

### 1/ De la course à la livraison : les transformations de l'organisation du travail

Les coursiers à vélo sont apparus avec le boom du vélo à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Les premières entreprises de livreurs sur deux roues ont été créées aux États-Unis, où ces travailleurs ont pris le nom de « couriers » ou « bike messengers ». Le développement des technologies de l'information et de la communication à la fin des années 1980 a drastiquement réduit le marché du travail des *bike messengers* (développement du fax puis des mails). À cette époque, on trouvait les coursiers dans les grandes métropoles, où les ralentissements du trafic liés à l'utilisation massive de l'automobile donnaient un avantage considérable au vélo, plus rapide qu'un piéton, plus mobile qu'une voiture, et jouissant d'une plus grande tolérance quant aux infractions du code de la route.

#### 1.1/ A l'origine, les *bike messengers*

Bien qu'ancienne, le métier de *bike messenger* n'a fait l'objet de recherches systématiques qu'à partir des années 2000. Les auteurs référencés en la matière sont anglo-saxons : Benjamin Fincham (2004 ; 2006a ; 2006b), Jeffrey L. Kidder (2005 ; 2006a ; 2006b) et Kevin Wehr (2009). Ces trois chercheurs ont opté pour des recherches par observation participante, dans différentes villes (Cardiff et Londres pour le premier, New York pour le deuxième et une ville étasunienne anonymisée pour le troisième) et à différents moments de la première décennie des années 2000, en privilégiant une approche culturaliste de l'analyse du métier de coursier à vélo. Grâce aux données ethnographiques collectées, c'est toute une « sous-culture », un *lifestyle* plus qu'un simple métier, qui est décrite par les différentes publications de ces auteurs. Sont décrits tout un ensemble d'éléments symboliques (dans les vêtements ou les vélos notamment), de représentations sociales ou de pratiques qui participent de la construction d'images collectives et renseignent sur le rapport au monde des coursiers. Est également pointé un fort sentiment d'appartenance à une communauté et une « culture spécifique de coursier », bâti autour du travail mais qui continue dans l'expérience partagée des moments hors travail, lors de fêtes, de beuveries, à l'occasion de fréquentation de bars et de consommation de drogues, désignées

---

<sup>1</sup> Ce chapitre reprend des éléments publiés dans Le Lay et Lemozy (2020 ; 2021a ; 2021b) et Lemozy et Le Lay (2021).

comme des sources de plaisir dans l'exercice de cette activité au sein d'un collectif consolidé (Fincham, 2007). Parlant de « tribu urbaine » (Fincham, 2008, p. 622) à la « conduite sauvage » (Kidder, 2009, p. 322) et au « comportement dangereux<sup>2</sup> » (Wehr, 2009, p. 55), les trois auteurs soulignent une virilité exacerbée dont l'explication est à chercher dans la pratique d'un métier considéré comme marginal, et qualifié de « sale boulot » dangereux et mal payé. C'est dans le déploiement masculin de la force et de l'habileté à se frayer un chemin dans le trafic urbain que se construit l'imaginaire du *bike messenger*, comparable en cela à celui du cowboy, symbole de la virilité américaine (Kidder, 2016).

Dans ces travaux, le métier est présenté comme quelque chose de « relativement simple » : le coursier ramasse des colis ou des lettres à un endroit dans la ville, et les livre à un autre endroit. Ces endroits sont communiqués au coursier à vélo par radio, pager, ou téléphone portable. La plupart des entreprises ont un bureau central, dans lequel un « controller » prend les commandes d'entreprises ou de particuliers qui ont besoin de livrer quelque chose. Ce « controller » redistribue (ou « dispatch ») les commandes aux coursiers. Ainsi, plus une entreprise compte de coursiers, plus le contrôleur a besoin d'être organisé, de connaître exactement leur localisation et leurs habiletés pour s'assurer du bon déroulement de l'ensemble des livraisons dans les délais. Il a donc un rôle-clé dans cette activité, que les plateformes numériques ont fait disparaître lorsqu'elles se sont installées dans un marché déjà largement touché par la précarisation de l'emploi et du travail.

## 1.2/ La précarisation de l'emploi et du travail des entreprises de coursiers

L'exemple canadien mérite que l'on s'y arrête, car il permet de mieux comprendre la manière dont les plateformes de livraison ont pu s'installer si facilement outre-Atlantique. Norene Pupo et Andrea Noack (2014) ont détaillé, à partir d'une recherche menée en 2008 auprès de 143 livreurs (dont 47 avec des coursiers à vélo), la manière dont l'installation de la « nouvelle économie » pré-plateformes s'est accompagnée d'une montée de la précarité d'emploi (bas salaires, contrats temporaires, flexibilité du temps de travail, etc.), en particulier dans le secteur des services (dont relèvent les coursiers). Plus spécifiquement, dans le secteur de la livraison, les entreprises – particulièrement celles travaillant sur des marchés locaux – se sont réorganisées en externalisant l'activité de livraison proprement dite à des « entrepreneurs

---

<sup>2</sup> Notre traduction. Tous les extraits d'articles ou de livres rédigés en anglais utilisés dans ce rapport ont été traduits par nos soins.

indépendants » (et en maintenant un noyau de salariés permanents pour les activités administratives). Ce choix leur permettait d'alléger leurs « charges » (salaires, frais d'essence, de réparations, amendes, etc.<sup>3</sup>) et de gagner en flexibilité grâce aux pratiques de juste-à-temps propres à cette forme de contractualisation.

Les livreurs devenaient alors statutairement indépendants, mais largement dépendants des entreprises donneuses d'ordre, aussi bien pour l'organisation du travail que pour les rémunérations. Leur profil social donnait à voir une population essentiellement masculine, dominée par des travailleurs d'origines immigrées, aux niveaux de diplôme variés (mais généralement non universitaires), dont la livraison constituait l'emploi principal : ils travaillaient en effet à temps plein sur l'année, bien que pour des revenus relativement bas<sup>4</sup> et sans protection sociale en cas d'arrêt de travail, d'où une tendance au présentisme. Leur ancienneté était par ailleurs élevée (plusieurs années pour la plupart des interviewés).

Même si les auteures ne font pas référence à la théorie de la précarisation sociale<sup>5</sup>, ce qu'elles décrivent y renvoie indéniablement. En effet, du point de vue sociologique, la précarisation sociale se caractérise comme la conjonction de trois processus interdépendants majeurs :

1/ un accroissement et une institutionnalisation de l'instabilité statutaire par la déstabilisation des stables (multiplication des statuts temporaires, dévalorisés, peu protecteurs, accroissement de la paupérisation laborieuse, etc.) et la massification d'un chômage durable ;

2/ un mouvement d'atomisation socialisée des salariés consécutif à l'affaiblissement et à la fragmentation des droits sociaux (notamment du fait du renversement normatif visant à faire de l'entreprise le niveau pertinent des négociations collectives), à une tendance à la

---

<sup>3</sup> Le report des coûts d'acquisition du capital mobilier et des coûts d'entretien afférents sur les travailleurs se vérifie pour les plateformes de travail. Cette externalisation permet des économies financières, tout en fournissant un argument supplémentaire en faveur de l'indépendance des travailleurs de plateformes. Mais elle crée surtout des conditions d'inégalité entre livreurs, qui accroît la domination globale des entreprises.

<sup>4</sup> Les livreurs gagnaient en théorie entre 55 et 75% du prix de la livraison, mais en réalité ils ne connaissaient pas les prix exacts facturés aux clients et touchaient parfois moins de 10% d'une facturation, soit environ 100 dollars par jour en moyenne, avec de grosses variations journalières.

<sup>5</sup> Au début des années 1990, en se fondant sur de nombreuses enquêtes empiriques menées dans plusieurs pays et sur des discussions interdisciplinaires, des chercheurs et chercheuses (souvent féministes) ont entrepris de bâtir une théorie de la précarisation sociale (Appay et Thébaud-Mony, 1997). Celle-ci se distinguait explicitement des approches mobilisant la notion de précarité et mettait en avant la nécessité de prendre en considération de nombreuses dynamiques sociales et économiques : transformations de l'organisation du travail, de l'emploi et des rapports subjectifs entretenus par les travailleurs à ces phénomènes, rapport à la santé des individus, processus de ségrégation socio-spatiale. Au moment où les orientations politiques néolibérales commençaient à faire sentir fortement leurs effets dans de nombreux sous-espaces économiques (privés et publics), ce travail de théorisation venait systématiser des analyses partielles et éparses déjà menées à partir de la fin des années 1970, notamment chez les sociologues et les économistes de l'emploi. Rendre compte de l'histoire de la consolidation du concept de précarisation demanderait des développements longs et pour partie inutiles ici. Voir Le Lay (2009).

psychologisation des rapports sociaux (et à la stigmatisation des classes populaires) et aux tactiques individuelles de lutte contre la souffrance sociale<sup>6</sup> ;

3/ une fragilisation des structures productives (réorganisations permanentes, flexibilisation) dans un double mouvement de concentration/fragmentation, mouvement ayant accéléré l'éclatement de nombreux collectifs de travail (concurrence accrue, disparition de certains savoir-faire avec la sous-traitance en cascade, etc.), la dégradation des conditions de travail et de la santé des travailleurs.

Or, les entreprises de livraison analysées par Pupo et Noack ont entamé un processus de fragilisation statutaire et organisationnelle de manière à accroître la flexibilisation du travail, au détriment des coursiers. Les plateformes numériques se sont ensuite engouffrées dans cette dynamique.

### 1.3/ Plateformisation, précarisation de l'emploi et du travail de livraison

Avec l'essor de l'économie numérique, de nouveaux marchés se sont ouverts, faisant appel à une façon inédite de mobiliser la main-d'œuvre. Les formes de travail qui font usage d'une plateforme numérique comme interlocutrice sont de celles-là. Elles se sont développées de manière croissante depuis la création de la plateforme Uber en 2009, symbole de ce modèle économique (Savoldelli, 2021). Cependant, la « plateforme », définie comme un intermédiaire mettant en relation différents acteurs économiques, est une notion encore peu stabilisée dont la définition et le périmètre d'application varient selon les auteurs. Parmi eux, le philosophe et géographe britannique Nick Srnicek (2018) développe l'idée selon laquelle la naissance des plateformes doit être mise en relation avec le besoin croissant des entreprises capitalistes de capter, ordonner et exploiter une masse grandissante de données par le biais d'outils algorithmiques en vue de développer leurs activités marchandes.

Loin d'être un intermédiaire technologique marchand, « une plateforme numérique est structurée par un algorithme qui rapproche l'offre et la demande et organise l'activité » (Flichy 2019, p. 176), c'est-à-dire organise le travail et les travailleurs impliqués, particulièrement lorsqu'il s'agit de considérer le cas de ce que Srnicek désigne comme les « plateformes allégées » (2018, p. 80-93), spécialisées dans un certain nombre de services (nettoyage, livraison, plomberie, etc.) en ayant recours à l'externalisation de la majorité des travailleurs, de

---

<sup>6</sup> Ces différents points sont décrits précisément dans Le Lay (2004).

leurs outils de travail et de leurs droits sociaux. Les éléments qui suivent reviennent avec précision sur ce que nous nommerons, après le philosophe britannique, des plateformes allégées de travail.

Maxime Lambrecht souligne bien que la « difficulté majeure du débat sur les plateformes collaboratives [ou de partage] réside dans le flou conceptuel qui règne en la matière », car les pratiques diverses qu'elles recouvrent tant dans la production que dans la consommation compliquent l'existence d'un « consensus sur les termes utilisés pour décrire les phénomènes en jeu » (2016, p. 7). Ce flou sémantique n'est évidemment pas anodin ; il vient renseigner la lutte engagée par différents agents (en particulier économiques et scientifiques) pour imposer la manière légitime de nommer le réel (Bourdieu, 1982) : utiliser le terme plateforme sans s'interroger sur ses multiples sens (architectural, informatique, figuratif, politique) contribue alors à dissimuler la manière dont les entreprises façonnent le discours public à propos des services en ligne (Gillespie, 2010). À cet égard, Tarleton Gillespie attire l'attention sur la connotation « ouverte », « soutenante » et « neutre » du terme, notamment dans son acception architecturale et informatique, alors que ses usages pratiques dans le domaine numérique peuvent ne pas du tout l'être, selon la structuration technique effectivement mise en œuvre.

Le terme dans son sens informatique a été utilisé par les entreprises du numérique de manière de plus en plus large, à tel point que dorénavant

« les “plateformes” sont des “plateformes” non pas nécessairement parce qu'elles permettent au code d'être rédigé ou exécuté, mais parce qu'elles donnent la possibilité de communiquer, d'interagir ou de vendre. » (*ibid.*, p. 351)

Cette capacité à présenter les plateformes comme des technologies ouvertes, neutres et soutenantes a fait leur succès : elles sont considérées par beaucoup comme aptes à l'*empowerment* des usagers, quand bien même les contenus créés profitent financièrement aux entreprises et non à leurs producteurs (sauf cas exceptionnels). Dans ce cadre, utiliser la notion de plateforme – qui désigne généralement une infrastructure numérique permettant à plusieurs agents d'interagir – revient à acter le fait que de plus en plus d'entreprises capitalistes reposent sur l'usage intensif de technologies de l'information, de « données » et d'internet pour développer leurs activités, que cet usage soit direct ou qu'il se fasse en recourant à des entreprises spécialisées. Le terme de plateforme a quant à lui l'avantage d'insister sur les processus liés à l'installation durable des plateformes dans des pans variés de l'économie.

« La plateforme s'est vite imposée comme un nouveau modèle d'entreprise capable d'extraire et de contrôler des quantités extraordinaires de données ; et dans le sillage de ce basculement, nous avons assisté à l'essor de grandes entreprises monopolistiques. Le capitalisme actuel des économies à revenu élevé et à revenu intermédiaire est graduellement dominé par ces entreprises. » (Srnicek, 2018, p. 12)

Srnicek rappelle par ailleurs que les processus qui se déploient autour des données ne relèvent pas d'une opération immatérielle, quasi magique, et nécessite beaucoup d'efforts pour être produits. Benjamin Shestakofsky (2017) a ainsi finement décrit et analysé les évolutions des rapports entre travailleurs et systèmes logiciels automatisés dans une importante start-up américaine de mise en relation d'offres et de demandeurs de services diversifiés. L'auteur a montré que le « grand remplacement » des travailleurs par les machines, pourtant annoncé de longue date par de nombreux auteurs, ne se produit pas : l'automatisation et l'informatisation créent des interactions imprévues (liées notamment aux rapports sociaux et aux manières de faire en vigueur dans une organisation donnée) entre travailleurs et machines, qui intensifient parfois les besoins en main-d'œuvre pour « faire tourner » ces dernières (par exemple, pour les « entraîner » à « apprendre » en leur fournissant les données adéquates) ou, à tout le moins, les surveiller, notamment parce que les algorithmes des machines apprenantes « échouent souvent de manière difficile à prévoir » (*ibid.*, p. 382). De manière plus générale, dans son ouvrage consacré aux travailleurs du clic, Antonio Casilli (2019) a décrit et analysé la place qu'occupe le travail humain dans différents sous-espaces du *digital labor*, qu'il soit question de micro-tâches pour « entraîner » les algorithmes, réaliser des fragments de traduction (soi-disant automatisée) ou organiser le travail des livreurs « ubérisés », comme nous le verrons précisément.

L'arrivée des plateformes allégées de travail dans le secteur de la livraison a eu pour effet d'ouvrir davantage ce marché, longtemps réservé aux coursiers à vélo, dont les propriétés sociales, l'ethos et les pratiques sociales encourageaient un entre-soi aux frontières difficilement franchissables pour tout individu moyennement fasciné par le vélo, les pratiques festives extrêmes et l'esprit de communauté. En ce sens, les plateformes allégées de travail n'ont pas « inventé » la précarisation sociale. À certains égards, il pourrait même être tentant de dire qu'elles ont contribué un temps à lutter contre elle, en permettant à certaines fractions des classes populaires d'accéder à des emplois qui leur étaient jusqu'ici interdits : lycéens, étudiants, salariés cherchant un emploi d'appoint vinrent grossir les rangs des livreurs au-delà

de la population initiale de coursiers, dans des proportions variables selon les moments<sup>7</sup>. Toutefois, un regard rétrospectif attentif ne permet pas de valider cette idée optimiste : la situation socioprofessionnelle des « nouveaux entrants » s'est vite dégradée sous les effets conjugués de différentes dynamiques que nous allons analyser ici. En fait, nous considérons davantage que la plateformes du travail s'est « nourrie » de la précarisation sociale existante, avant d'en renforcer les effets au détriment des travailleurs les plus fragiles. Comment les plateformes s'y sont-elles prises pour réussir à progressivement mettre en place les conditions propices à l'installation d'une « armée de réserve vélocipédique » ?

Le métier de coursier, jusqu'à récemment peu connu, est, on l'a dit, associé à l'image du *bike messenger* nord-américain, roulant dans le trafic à toute vitesse pour délivrer plis et colis tout en vivant la *messlife*, un ensemble de codes socioculturels spécifiquement rattachés au monde du coursier à vélo : le *fixie*, les fêtes, la consommation de substances psychoactives, les vêtements, la musique, l'esprit de corps et les compétitions entre coursiers (les *alleycats*). L'originalité des premières plateformes à s'introduire sur le marché a justement été de proposer à des amateurs de vélo, ou des personnes qui voulaient devenir coursiers, de faire partie d'un milieu qui n'était pas forcément ouvert ou accessible. « Deliveroo riders are heroes ». C'est ainsi que Will Shu introduisait en 2018 un spot publicitaire pour l'entreprise dont il est le fondateur. Certaines plateformes continuent de « surfer » sur cette originalité, en proposant lors de leurs campagnes d'affichage de « rejoindre la communauté des Riders » (illustrations ci-dessous).

---

<sup>7</sup> Bien qu'il soit très difficile de savoir dans quelles proportions, en raison de la discrétion des plateformes à cet égard.



livreurspartenairesdeliveroo



31 J'aime

livreurspartenairesdeliveroo Faites vous livrer par les meilleurs bikers de Paris !... plus

Voir 1 commentaire

5 septembre 2015

Source : compte Instagram « livreurs partenaires Deliveroo »

FRICHTI

Accueil Rouler en sécurité La communauté Notre programme tremplin More

## Bienvenue dans la communauté des Riders Frichti

Profite de réductions sur un large choix d'articles de nos partenaires et bénéficie de nos contrats d'assurance.

Source : <https://frichti.co/>

La transformation de la nature des marchandises transportées change néanmoins la donne : il ne s'agit plus de « coursiers » au sens traditionnel mais de livreurs : comme le déclare un participant à l'enquête, « *les entreprises de plateforme jouent sur cette idée de coursier alors qu'on fait de la livraison* ».



Mais ce qui a permis un tel succès auprès de nouveaux travailleurs semble devoir être cherché ailleurs : une communication importante autour de l'idée qu'il est facile d'exercer le métier de livreur<sup>8</sup>, de l'inscription en ligne en quelques clics jusqu'à l'activité de livraison elle-même. Un discours sur la simplicité accompagné par celui sur les vertus sportives et les bénéfiques du vélo pour la santé, voire en faveur de l'écologie. Le côté sportif revendiqué contribue à brouiller le rapport entre travail et loisir, prônant l'idée d'une activité réalisée par plaisir, l'autonomie professionnelle en prime. Un des arguments de ces plateformes réside en effet dans l'« autonomie » (Stuart), la « liberté » (Deliveroo – illustration ci-dessous) qu'elles prétendent conférer aux travailleurs en ce qui concerne l'organisation de leur temps de travail<sup>9</sup>. Les livreurs sont supposés travailler quand ils le souhaitent, et autant de temps qu'ils le souhaitent, en se connectant quand ils le veulent.



Source : <https://riders.deliveroo.fr/fr/apply>

Du point de vue administratif, la démarche simplifiée d'embauche est un élément qui favorise l'entrée dans le monde des livreurs de plateforme. Quelques clics sur le site de l'entreprise sont nécessaires pour remplir les formalités dont la plus importante est celle de créer sa micro-entreprise, démarche souvent promue et guidée par la plateforme. Il ne restera plus qu'à signer un contrat de prestataire le moment venu, juste le temps de passer par une séance de formation ou d'information qui ressemble à une formalité pas vraiment prise au sérieux, « *un recrutement vandale* » selon un ancien livreur.

---

<sup>8</sup> Cette idée de facilité à réaliser le métier revient régulièrement dans la littérature scientifique, en dépit des nombreux obstacles pourtant décrits et analysés dans un même mouvement. Voir, par exemple, Ivanova *et al.* (2018).

<sup>9</sup> Ce point était déjà soulevé pour les chauffeurs Uber. Voir Rosenblat et Stark (2016).

Les plateformes se présentent ainsi comme l'occasion rêvée de réaliser une activité rémunérée non contraignante « à côté » du travail principal afin d'apporter un revenu supplémentaire, ou pouvant s'adapter aux contraintes de la vie étudiante. Une façon d'attirer des travailleurs qui ne l'envisagent que comme une activité temporaire, qui ne se projettent pas dedans. Derrière le discours « à la cool » des plateformes est véhiculé un imaginaire social de l'entrepreneuriat et de la liberté dans le travail qui permet d'« accrocher » un certain nombre d'individus à des moments particuliers de leur trajectoire professionnelle, intéressés par un métier censément simple, sportif, rémunérateur et flexible, sans patron derrière eux pour donner des ordres. C'est le cas des participants de notre enquête, qui étaient soit au chômage, soit étudiants au moment de s'inscrire sur les plateformes. Plus largement, dans de nombreux cas (aussi bien en France que dans d'autres pays), des individus ont décidé d'exercer le métier de livreur en complément d'un autre emploi (généralement situé au bas de l'échelle sociale et potentiellement précarisé) ou pour gagner une rémunération (dans le cas des lycéens et étudiants). En France, ceci a été facilité par la possibilité de créer un statut de micro-entrepreneur<sup>10</sup>. Toutefois, le tableau serait incomplet si l'on s'arrêtait ici : progressivement, les plateformes ont contribué à la modification de cette première dynamique, à mesure que le profil des livreurs changeait.

Comme l'a montré l'enquête d'Anne Aguiléra, Laetitia Dablanc et Alain Rallet (2018) menée auprès de livreurs parisiens entre 2016 et 2018, d'une part la proportion de livreurs réalisant ce travail à « temps plein » a doublé sur cette période ; c'est une activité qui devient la principale, voire l'unique source de revenus pour la moitié des livreurs interrogés. D'autre part, ils n'ont pour la plupart pas de haut niveau de qualification puisque 80% d'entre eux ont au mieux le baccalauréat, la moitié ayant arrêté les études avant d'avoir ce diplôme. Enfin, ils sont de plus en plus nombreux à résider dans la banlieue parisienne et ses communes populaires (Seine-Saint-Denis et Seine-et-Marne). Dans son enquête sur les livreurs de plateforme, également réalisée en 2018, Pétronille Rème-Harnay (2020) compte que près de la moitié de son échantillon consacre au moins 35 heures par semaine à cette activité. Parmi ceux qui ne travaillent pas à « temps plein », on retrouve des étudiants et des personnes ayant une autre activité au statut précaire. Nous voyons donc que la livraison en complément d'une activité stable est en fait plutôt rare, et complète des situations précaires, rendant l'expérience du travail précarisé totalisante. Les plateformes peuvent miser sur ces profils, largement disponibles pour

---

<sup>10</sup> Dont Sarah Abdelnour (2017, p. 27-62) rappelle avec raison que la genèse doit être cherchée du côté de la volonté néolibérale d'inciter le plus d'individus possibles – notamment les chômeurs – à créer leur propre activité, dès la fin des années 1970.

assurer une grande partie des livraisons journalières, et placés dans « zone grise de l'emploi » (Supiot, 2000) entre subordination et dépendance (Scholz, 2017a).

Après avoir tiré profit de la déstabilisation des stables, les plateformes ont donc les moyens de discipliner les « instables » à être corvéables à merci, sans passer par le salariat. En quelques années, malgré un fort turn-over (avec parfois des allers-retours pour un individu donné), la population des livreurs a grossi au point que, durant certaines périodes, les livreurs eux-mêmes ont eu l'impression qu'une fraction non négligeable d'entre eux constituait dorénavant des surnuméraires dont l'existence même permet de maintenir l'aiguillon de la flexibilité et de l'incertitude parmi les livreurs. Il n'a d'ailleurs pas fallu attendre longtemps avant que certains n'exploitent cette situation à leur profit et que l'on voie se produire une forme de tâcheronnat *hi-tech* exploitant le travail illégal : des micro-entrepreneurs n'ont pas manqué de créer des comptes sur des applications de livraison pour les sous-louer à des migrants sans papiers ou des mineurs, d'ailleurs sans toujours les rémunérer. Pour moralement détestable qu'elle soit, cette évolution fragmentant encore davantage les statuts d'emploi et atomisant les travailleurs ne doit guère surprendre, si l'on se souvient que le gouvernement Thatcher et l'administration Reagan (avant d'autres) avaient largement montré la voie qui aboutirait à ce genre de situation, comme le rappelait Laurent Vogel il y a plus de vingt ans :

« on observe la légalisation de situations auparavant non admises. Généralement, il s'agit d'entériner et d'encadrer des pratiques naguère illégales : non-versement de cotisations sociales pour les emplois les plus précaires dans de nombreux pays ; reconduction de contrats à durée déterminée ; libéralisation du travail intérimaire ou du prêt de main-d'œuvre ; démantèlement du monopole de placement par des organismes publics dans un certain nombre de pays (Italie, Espagne). On part de l'idée que, puisque ces pratiques existent, autant leur donner un cadre légal qui, au moins garantira un certain nombre de droits élémentaires pour les salariés. » (1997, p. 121)

La généralisation de l'auto-entrepreneuriat, sous forme légale ou sous forme de sous-location, a donc constitué un cap supplémentaire dans ce long processus de précarisation sociale, ici sous l'influence de technologies propices à ce genre de brouillage des frontières entre légalité et illégalismes laborieux. Reste maintenant à comprendre comment la plateforme du travail fonctionne avec autant d'efficacité.

#### 1.4/ Qu'est-ce qu'une plateforme allégée de travail ?

Plusieurs plateformes de livraison œuvrent sur le marché, dont les plus connues sont UberEats et Deliveroo. Ces plateformes existent sous forme d'application pour téléphone portable ou de site internet. Grâce à cette interface numérique, elles proposent un large choix de repas en

livraison aux clients potentiels. Ces repas sont soit préparés par des restaurants partenaires, soit préparés au sein des locaux de la plateforme. Ensuite, la plateforme assigne la commande à un livreur dit « partenaire » pour qu'il effectue la livraison. Pour s'assurer de la rapidité de la livraison, les livreurs sont géolocalisés lorsqu'ils sont connectés à l'application dédiée. Les plateformes peuvent être considérées comme des modèles à quatre pôles (« four-sided platforms »), « qui d'une part mettent en relation le client et le restaurant, et d'autre part gèrent la réserve de livreurs pour les restaurants *via* des méthodes de management algorithmiques » (Tassinari et Maccarrone, 2020, p. 37)

Grâce au support informatisé connecté et aux calculs algorithmiques propres aux plateformes, la production à flux tendu devient possible dans l'économie servicielle. C'est à une véritable industrialisation du rapport de service de livraison à domicile à laquelle nous assistons ces dernières années, permise par des technologies de l'information et de la communication capables d'automatiser et standardiser des données de commandes, et de mettre en relation les différents pôles de manière « instantanée ». Ce qu'il est important de retenir ici, c'est que l'industrialisation de ce service est réussie, comme tout mouvement d'industrialisation, grâce à la création d'une chaîne, non mécanique ou robotique comme dans la phase précédente du capitalisme, mais une « chaîne algorithmique » dont le livreur constitue le maillon à facteur humain. Les livreurs sont les intermédiaires serviciels de la plateforme (Aguilera, Dablanc et Rallet 2018), car ils entretiennent avec cette dernière des rapports contractuels (et pas avec le client ou le restaurateur). La possibilité de création de richesse de ce modèle économique repose donc sur la capacité des plateformes à extraire de la plus-value de « leur flotte », de « leurs » intermédiaires serviciels.

Pour cette raison, les plateformes de livraisons doivent être en mesure d'encadrer leur force de travail. C'est à l'algorithme qu'est confiée cette tâche et qui tient en ses lignes de codes les outils du contrôle. Ce qu'il permet, c'est de remplacer l'encadrement par la chaîne elle-même, rompant par la même occasion avec le développement historique du capitalisme, caractérisé par des rapports hiérarchiques fondés sur la discipline physique directe et incarnés dans le contremaître ou le chef d'atelier (Foucault, 1975). Au quotidien il est tout à fait possible de travailler sans jamais voir quelqu'un, notamment parmi les managers. L'application est le dispositif s'intercalant entre prescripteur et travailleur, et même si existe une relation étroite

d'interdépendance, le dialogue n'a pas lieu<sup>11</sup>. L'algorithme est la machine qui fait tourner la chaîne industrielle de service de livraison, il ne s'arrête pas, il a son propre rythme : si le livreur a un problème pendant les activités, c'est à lui de s'arrêter tout en regardant la chaîne continuer de manière imperturbable.

Ainsi, l'algorithme, au-delà de mettre en relation l'offre et la demande, organise tout ce qui relève de l'activité de livraison : l'attribution de la commande, la prescription de l'activité et son contrôle, la tarification « dynamique » et même la sanction des travailleurs. La prouesse est d'autant plus grande que l'algorithme a la capacité de traiter chaque livreur individuellement et instantanément, malgré leur grand nombre et leur dispersion. Ce traitement individualisé assure l'instauration d'une concurrence féroce entre livreurs, notamment par la mise en place de mécanismes de rémunération incitatifs : le paiement à la tâche et les primes individuelles. À cela s'ajoutent des contraintes organisationnelles qui ont une forte emprise sur la façon de mener l'activité et perpétuent la compétition généralisée. S'inscrire à des créneaux horaires (*shift*) en accès limité pour pouvoir travailler en fait partie. Pour peu que cet accès ou les possibilités de rémunération soient conditionnés par la production statistique effectuée sur chaque livreur (les incitant à ne pas refuser de commandes ou à ne pas être absent d'un créneau réservé par exemple), les travailleurs se trouvent alors pris dans des enjeux temporels demandant une disponibilité et une attention constantes, pendant et hors du temps de travail. À défaut, le risque est de se voir exclu de la plateforme.

Cet aperçu rapide de la fonction qu'assument l'application numérique et son algorithme mériterait une analyse plus fine pour explorer les différences organisationnelles de chaque plateforme, les indicateurs utilisés dans « l'évaluation individualisée des performances » (Dejours, 2003) et mettre en perspective la contradiction contrôle/autonomie qui est en jeu dans ces pratiques managériales. Ce qui est certain en revanche, c'est que les plateformes se chargent de tout ce qui relève de la coordination du travail, renvoyant classiquement à l'organisation du travail prescrit. Celui-ci se décline en plusieurs tâches, une fois le compte du livreur activé. La première de ces tâches renvoie aux commandes elles-mêmes : dès le compte actif, le livreur peut démarrer l'application et commencer à recevoir des commandes. Théoriquement, il n'a qu'à suivre les indications laissées par le client pour trouver le point de livraison exact, et valider *via* l'outil la remise en bonne et due forme. « *Pas très compliqué à comprendre* », « *facile de*

---

<sup>11</sup> Les livreurs savent malgré tout que, derrière l'algorithme, des interventions humaines ont lieu (sous forme managériale ou sous forme technique).

*travailler* », ou encore « *le travail ne demande pas de réfléchir* ». Ce qu'un autre livreur résumera par un simple : « *on nous demande d'aller d'un point A à un point B* ».

Selon les plateformes, une autre tâche est prescrite pour le livreur, celle de devoir s'inscrire à des créneaux horaires (*shift*) pour pouvoir travailler. Dans ce cas, le nombre de personnes pouvant réserver un créneau horaire est limité, de telle sorte que réserver un *shift* peut s'avérer une tâche difficile, qui demande patience et persévérance. Sur une plateforme comme Deliveroo par exemple, la possibilité de réserver un créneau a longtemps été conditionnée aux statistiques du livreur (Lemozy, 2019), avant que cette condition soit supprimée. Pour les plateformes proposant un fonctionnement en *free-shift*, elles semblent s'assurer de la présence de livreurs sur certains horaires prédéfinis en optant pour des formules tarifaires incitatives, comme les BMG (Bonus Minimum Garanti) et les primes. À ces formules correspond une prescription du travail spécifique. Les BMG assurent un chiffre d'affaires minimum sur un créneau horaire (par exemple 9 euros/heure sur le créneau 19h-23h), mais le livreur ne peut pas refuser les courses proposées dans un certain rayon kilométrique, sans peine de voir le bonus annulé. Les primes, quant à elles, sont des formules variables et adaptables, mais consistent le plus souvent à obtenir une somme supplémentaire en récompense de la réalisation d'un certain nombre de livraisons dans un temps imparti. Là aussi le refus d'une commande peut annuler la prime.

Résumons : le « management algorithmique » (Lee *et al.*, 2015) ou « management d'application » (Ivanova *et al.*, 2018) permet de contrôler le procès de travail d'individus dispersés en vue de maximiser leurs performances, à partir de cinq grandes fonctions : 1/ la surveillance du procès de travail (*via* les interactions avec l'application et la localisation GPS), 2/ la collecte de données pour l'évaluation des performances, 3/ la prise de décision automatique (par exemple, l'attribution d'une commande), 4/ les systèmes de messagerie automatisés (notifications plus ou moins impératives qui sont autant d'incitations à rouler), et 5/ l'architecture de choix numérique (qui contraint en grande partie les possibilités d'action dans l'application). En cela, les plateformes affinent des processus déjà relevés il y a plusieurs décennies, lorsque la précarisation du travail a commencé à se déployer : d'un côté, un mouvement de concentration (des informations, des prises de décision, des capitaux, de la valeur extraite), de l'autre, un mouvement de fragmentation qui passe par la sous-traitance à des « indépendants » des activités, en fonction d'une application sur laquelle les livreurs n'ont quasiment aucune prise, ce qui a des implications subjectives particulières que notre enquête a permis d'analyser avec précision.

## 2/ Présentation du terrain et des participants

Lors d'une enquête en psychodynamique du travail, l'engagement attendu des participants est important. Or, ce point a été rendu plus sensible encore en raison du profil des travailleurs dont il est question ici. En s'intéressant aux livreurs à vélo des plateformes numériques, l'intervention s'adressait non pas à des salariés travaillant ensemble dans une même entreprise, mais à des autoentrepreneurs réalisant des activités de livraison de manière isolée, voire concurrentielle. Réunir des volontaires pour l'enquête rencontrait donc une difficulté supplémentaire.

### 2.1/ La demande et les conditions de réalisation de l'enquête

Pour contourner ce problème, nous avons décidé de nous rapprocher d'un collectif militant de livreurs, pour lui présenter le cadre de l'enquête en vue de solliciter son concours pour réunir des livreurs potentiellement intéressés à l'idée de participer à une telle investigation. Après plusieurs discussions téléphoniques et rencontres informelles, les représentants du collectif ont émis le souhait de nous rencontrer, avec plusieurs livreurs (appartenant ou non au collectif), pour que leur soient présentés la démarche clinique et les enjeux scientifiques de l'enquête. Cette réunion s'est déroulée en février 2020 et sept livreurs y ont assisté. À l'issue de ces premières discussions, il a été décidé de constituer un collectif d'enquête qui se réunirait durant trois heures à quatre reprises entre février 2020 et juillet 2020 (un report de séances ayant eu lieu en raison du premier confinement). Chaque entretien collectif a fait l'objet d'une supervision avec Christophe Dejours. Enfin, la réunion de validation du rapport s'est déroulée en octobre, sur une journée complète durant laquelle des échanges ont permis de préciser nos analyses.

Lorsque nous leur avons présenté le principe de l'enquête, les membres du groupe n'ont pas formulé de demande explicite vis-à-vis du dispositif. Certes, ils ont montré un certain intérêt pour la question des liens entre santé mentale et organisation du travail dans les plateformes, mais cet intérêt ne s'est pas traduit par l'explicitation de questions précises qui auraient pu mobiliser leur engagement constant dans l'enquête. À tel point que nous n'étions pas certains que l'enquête démarrerait finalement, faute de volontaires. Cette limite doit être prise en compte sérieusement, car nous avons pu noter, durant les séances de discussion, des variations parfois importantes dans l'implication des uns et des autres : ainsi, les séances ont rarement commencé à l'heure ou avec tous les participants (même si nous étions prévenus d'un retard ou d'une

absence). Mais surtout, la difficulté à s'impliquer dans les discussions pouvait se percevoir dans de longs moments de silence de la part d'un participant, ou par des moments d'« absence » au groupe en raison d'un usage prolongé du téléphone portable – élément clinique dont nous verrons l'importance plus loin. Ce qui aurait pu parfois apparaître comme une forme de désinvolture s'est exprimé de manière plus sensible à la dernière réunion, où un participant n'est pas venu et trois autres sont arrivés avec plus de vingt minutes de retard (l'un d'eux partant avant la fin des discussions parce qu'il avait autre chose de prévu). Insister sur cet aspect du travail collectif ne consiste pas à poser un jugement de valeur (« faire la morale »), mais à poser un constat sur la variabilité de l'engagement dans l'enquête (un participant pouvant tout à fait adopter les deux postures au cours d'une même réunion). Par ailleurs, ces différents points sont utiles pour mieux comprendre le métier de livreur, et les manières de « tenir » face à ses contraintes.

Un dernier aspect de la question de l'engagement des participants doit être mentionné. C'est celle de la difficulté, à de nombreux moments, à exprimer des vécus et ressentis subjectifs. Deux indices incitent à pointer ce phénomène. Le premier concerne l'usage des pronoms personnels. À de nombreuses reprises, lorsqu'un participant expliquait une situation ou décrivait ce qu'il ressentait, le « je » n'était pas utilisé, au profit du « tu ».

*« Ces pédales, ça change ta vie. Et tes genoux quand tu tombes. »*

*« Il y a des différences avec le scooter, mais tu le ré pares pour gagner ta vie. Et tu es libre, tu peux travailler comme tu veux. »*

C'est comme si le participant ne parlait pas en son nom mais au nom d'un « soi » extérieur à lui, comme s'il s'interdisait un engagement subjectif dans la discussion. Les poètes ou les écrivains recourent parfois à cette « figuration de soi à la deuxième personne », notamment pour mettre en scène un dialogue intérieur quand ils veulent exprimer une distance, une division intérieure entre deux parts d'eux-mêmes. Dans le cadre de discussions collectives, cette « distance » peut signifier un refus ou une impossibilité de s'engager subjectivement vis-à-vis des autres (en raison de la peur de « passer pour un con », par exemple). Mais elle peut également indiquer une difficulté du participant à formuler pour lui-même des situations difficiles à penser ou à revivre, notamment parce que le métier de livreur nécessite justement de les tenir à distance.



Le second indice des difficultés à accéder au vécu subjectif des participants peut être trouvé dans la tentation fréquente des membres du collectif à se lancer dans de longues digressions sans lien apparent avec les discussions en cours, évitant ainsi de devoir parler d'eux-mêmes. Voilà par exemple ce que l'un de nous notait lors d'une séance :

*« Il y a une longue discussion à propos des dealers et des cambrioleurs qui se déguisent en livreurs pour rendre leurs activités illicites plus discrètes et faciles, et de la valeur d'usage et d'échange que représentent les codes des portes d'entrée. Je ne comprends pas cette discussion, si ce n'est qu'ils ne parlent pas d'eux pendant ce temps-là. »*

Ce qui est intéressant à souligner, c'est que les participants ont bien exprimé qu'ils avaient conscience de ces digressions, sans pour autant être en mesure de les stopper, ni d'en comprendre le statut : était-ce, comme deux participants en avaient fait l'hypothèse, la marque qu'ils avaient déjà tout raconté sur le métier de livreur, et qu'ils avaient l'impression de ne plus avoir grand-chose de nouveau à dire ? Ou était-ce, comme nous l'avions plutôt suggéré, la marque d'un inconfort psychique face à certaines discussions ? En effet, ces digressions s'étaient souvent produites à des moments où il était compliqué pour les participants d'expliquer clairement leurs gestes, leurs décisions, etc. pour des motifs que les prochains développements de ce rapport vont tenter d'éclairer.

Malgré ces empêchements et ces limites, il est indéniable qu'a existé une forme d'engagement des participants dans l'enquête, chacun prenant sur son temps de travail ou son temps libre (les réunions ayant été fixées le samedi après-midi pour ne pas trop gêner les activités de livraison) pour venir discuter. Finalement, ce que nous avons compris des attentes des participants peut être cherché dans deux directions. D'abord, ils ont souhaité mieux comprendre ce qu'ils vivaient (ou avaient vécu) dans les activités de livreur de plateforme. Ensuite, on ne peut oublier que le collectif militant mentionné plus haut a une place centrale dans le dispositif d'enquête, ce qui peut sans doute signifier que ses animateurs souhaitaient pouvoir s'appuyer sur les résultats de l'enquête pour préciser leur compréhension des ressorts subjectifs au travail, afin d'affiner leur conception de l'action militante – dont des conflits récurrents entre syndicats et collectifs du secteur ont montré qu'elle se devait d'être soigneusement liée à la question du travail pour ne pas virer à des « guerres de personnes » ou des « luttes d'appareil ».

## 2.2/ Les participants

Le groupe d'enquête était constitué de six livreurs (Tableau 1), dont trois représentants du collectif (Laurent, Amaury et Sylvestre).

**Tableau 1 : Présentation des participants**

Prénom	Âge	Ancienneté livraison en plateforme	Nombre de plateformes	Situation sociale pré-livraison
Amaury	32 ans	3 ans et demi	1	Stagiaire (stage de fin d'études)
Maxime	28 ans	3 ans	1	Employé peu qualifié (grande distribution, restauration)
Hocine	24 ans	3 ans	2	En recherche d'emploi
Sylvestre	24 ans	3 ans	2	Étudiant
Laurent	50 ans	6 ans	3	En recherche d'emploi
Hugo	34 ans	9 mois	6	Étudiant

Au démarrage de l'enquête, Hugo, Laurent, Hocine et Amaury menaient toujours leurs activités de livraison (dont Hocine en scooter), Maxime travaillait pour une plateforme de bricolage chez des particuliers (également sous statut autoentrepreneur) et Sylvestre s'occupait des activités du collectif de manière bénévole, à plein temps. Tous les participants étaient français et avaient une expérience professionnelle avec les plateformes d'au minimum trois ans, à l'exception d'Hugo, d'origine allemande : après une expérience de plusieurs mois comme coursier pour une pharmacie allemande, il est venu à Paris, où il travaille pour plusieurs plateformes depuis neuf mois, pendant qu'il continue des études en sciences politiques. Notons par ailleurs qu'à la dernière réunion, quatre participants sur les six étaient livreurs (Hugo, Laurent, Hocine et Maxime). Les profils sociaux des participants sont à l'image de ceux des livreurs à vélo venus dans le métier au démarrage des plateformes : des hommes soit attirés par le milieu professionnel des coursiers traditionnels (Laurent), soit à la recherche d'une amélioration des conditions de vie précarisées et tentés par la dimension sportive du métier (Sylvestre, Amaury, Hugo, Maxime) ; seul Hocine n'a pas mis en avant la dimension cycliste, ce qui est cohérent avec son choix de livrer en scooter pour se donner davantage de possibilités d'échapper à la précarisation sociale qu'il vit. Si, au moment de l'enquête, la position sociale des participants est globalement caractérisée par un déclassement professionnel par rapport à leurs parents (en particulier pour Amaury et Laurent, enfants de petits commerçants), situation caractéristique de nombreux livreurs de plateformes, aucun d'entre eux ne correspond au profil sociologique des livreurs devenus récemment majoritaires : des travailleurs étrangers (avec ou sans papiers), soumis à des conditions de travail et de vie fortement dégradées. Enfin, chez tous les participants la pratique du métier s'est faite par intermittence, comme c'est le cas pour une partie des premiers livreurs de plateformes.

### 3/ Le rapport subjectif au travail dirigé par les algorithmes

L'ergonomie et la clinique du travail rappellent une chose fondamentale : peu importe à quel point la prescription du travail est précise, les tâches fragmentées et rigides, il y a un écart irréductible entre ces prévisions et procédures d'un côté, et la réalité du travail (le travail effectif) dont les travailleurs font l'expérience, de l'autre. Le réel résiste et il se fait connaître par la mise en échec de la maîtrise : le sujet se retrouve dans des situations qu'il n'avait pas prévues, face à des problèmes qu'il n'arrive pas à résoudre. Il y a toujours des événements inattendus, des pannes, des anomalies, des incohérences qui confrontent le travailleur à des sentiments mêlés (impuissance, colère, irritation...). Cela veut dire que le réel se fait connaître au sujet en premier lieu sur un mode affectif que l'on qualifie de souffrance. C'est à l'aune de ces souffrances qu'il nous est dans un premier temps possible de comprendre ce qu'est le réel du travail de livraison.

#### 3.1/ Les sources de souffrance

Les livreurs empruntent l'espace public urbain avec des vélos (plus rarement des scooters) pour livrer des marchandises. En cela, ils affrontent des risques pour leur intégrité physique, avec la peur que cela peut générer. Parallèlement, ils se trouvent confrontés à une crainte spécifique relative à la pérennité économique de leurs activités.

##### 3.1.1/ Des risques physiques importants

Peu de données existent concernant l'état de santé des livreurs de plateformes capitalistes. Échappant à la surveillance de la médecine du travail en raison de leur position statutaire, ayant fait l'objet de peu de recherches scientifiques sur cet aspect du travail, les livreurs forment une population quasiment inconnue du point de vue sanitaire. Généralement, les études disponibles insistent sur la santé physique (Dennerlein et Meeker, 2002 ; Leblanc *et al.*, 2019), négligeant les dimensions psychiques du travail (Gregory, 2021). Une revue de littérature internationale parue récemment recense les études portant sur cet aspect dans le cadre global de l'« économie à la demande » (dite *gig economy*), mais peine à s'appuyer sur des données cliniques précises (Bérestégui, 2021). En fait, généralement l'auteur procède par inférence en mobilisant des travaux fondés sur des modèles statistiques mobilisés dans d'autres configurations professionnelles. Ainsi, il pointe des risques identifiés de longue date dans des situations de travail précises non liées à la plateforme (par exemple, le lien possible entre isolement professionnel et dépression), puis rapproche ces risques de descriptions faites dans le cadre

d'études portant sur l'économie à la demande : par exemple, comme le micro-tâcheronnat implique la solitude, il y a un risque potentiel de dépression chez les micro-tâcherons. Outre que l'on pourrait discuter, d'un point de vue théorique, des modèles statistiques utilisés dans ces études, rares sont les travaux traitant spécifiquement des effets sur la santé mentale de l'organisation du travail platformisée.

Du point de vue de la santé physique, on dispose toutefois d'une étude déjà ancienne relative aux coursiers de Boston (Dennerlein et Meeker, 2002). Les auteurs y soulignaient déjà que ces travailleurs, en tant qu'entrepreneurs indépendants, échappaient à la surveillance médicale propre aux salariés. Ils s'appuyaient en partie sur des recherches qui avaient montré que la fréquence de blessures (y compris létales) était élevée, en raison de la spécificité du travail : usage d'un vélo sur la voie publique, prises de risques et agressivité des coursiers<sup>12</sup>.

Les risques d'accident sont les premiers à émerger dans le réel du travail, et avec eux la rencontre avec la peur. Le métier de livreur consiste à rouler seul, de longues heures, quels que soient la situation météorologique ou l'horaire, l'état de la route, l'état de l'éclairage public, l'état de la circulation et même l'état du véhicule (dont l'entretien est à la charge du livreur). Aussi la vulnérabilité du cycliste dans le trafic se fait-elle rapidement ressentir : « *La première fois que j'ai fait du vélo dans cette ville, j'ai eu peur* » (Amaury). Il y a de nombreux aléas à gérer : bandes blanches qui glissent, feuilles mortes, bosses et nids de poule, freins qui ne fonctionnent pas quand il pleut, neige, automobilistes, scooters, piétons, autres cyclistes, trottinettes, etc. Ces aléas alimentent la peur de l'accident sur la route. Les risques graves de blessures ou les dangers de mort que représente l'accident à vélo ne sont pas théoriques<sup>13</sup>. L'option choisie est d'y penser le moins possible, de « mettre des œillères » et de continuer à rouler (« *Je mettais des écouteurs, pour ne pas entendre les voitures, pour ne pas faire d'écart avec le bruit* », Sylvestre), quand bien même le fait d'écouter de la musique en vélo augmenterait le risque d'accident (Billot-Grasset, 2015, p. 48). Quand un livreur raconte être

---

<sup>12</sup> Ces deux derniers points seront abordés précisément dans le présent rapport.

<sup>13</sup> En 2012, soit avant le boom des livraisons à vélo, « on estime que les cyclistes ont un risque d'être blessés 7 fois supérieur à celui des piétons et près de 8 fois plus important que celui des automobilistes » (Billot-Grasset, 2015, p. 25). L'auteure mentionne notamment une étude japonaise montrant que la vitesse, le nombre moyen de manœuvres par jour pour tous les véhicules et la densité de trafic sont trois facteurs particulièrement importants en matière de risque d'accident aux intersections comme les feux tricolores et les panneaux stop (*ibid.*, p. 40). Une limite de la thèse de Billot-Grasset pour notre sujet doit être pointée : les travailleurs à vélo ne sont pas distingués de la population des cyclistes dits « utilitaires ».

tombé après avoir évité un taxi, il explique que sa réaction a été de se remettre en selle et de repartir immédiatement. De cette façon, la peur n'a pas eu le temps de s'installer.

Mais au-delà des risques d'accident, les livreurs de plateforme ont insisté sur la pénibilité physique de ce métier « sportif ». L'action de pédaler, le port de charges lourdes et la posture à maintenir sur le vélo avec un sac sur les épaules sont autant d'éléments qui agissent sur le corps et sa forme physique. Dans un premier temps, les transformations corporelles visibles de l'effort semblent appréciées. Les participants affirment avoir maigri durant leurs premiers mois d'activité, et évoquent avec fierté leurs gains en endurance (souffle, fréquence cardiaque) et leurs développements musculaires (gros mollets, cuisses fermes). Mais dans un deuxième temps, c'est l'usure corporelle qui se fait connaître au livreur, sous l'action du temps passé à rouler : « *Le taf te détruit plus dans la durée qu'une blessure soudaine. Les gens qui restent le plus longtemps sont rongés* » (Sylvestre).

Les livreurs de plateforme font par ailleurs l'expérience d'une absence de locaux où pouvoir se restaurer et se reposer. Ils ont notamment fait part de problèmes liés à l'alimentation : l'exigence alimentaire n'est pas toujours simple à suivre (apport en calories régulier). Enfin, comme d'autres professions travaillant dans l'espace urbain (Le Lay, 2015), le livreur à vélo doit faire face aux éléments naturels (intempéries) ou chimiques (pollution)<sup>14</sup>. Les changements de saison peuvent être redoutables (« *mon premier hiver j'étais malade tout le temps* », Laurent), tout comme les virus qui circulent. La syndémie récente a bien illustré ce problème : le livreur était à la fois exposé et exposait les autres à la contamination au Covid-19 (Le Lay et Lemozy, 2022), car son activité exigeait qu'il rentre en contact, même pour un très court instant, avec d'autres individus (clients, restaurateurs, livreurs).

### 3.2.2/ Une crainte de l'échec autoentrepreneurial

Rouler comporte des risques, mais paradoxalement, en dépit des conséquences potentiellement létales, un risque encore plus menaçant existe : celui de ne pas rouler, c'est-à-dire de ne pas générer de chiffre d'affaires. Avant même la peur de l'accident, domine la crainte de ne pas gagner suffisamment d'argent au quotidien.

---

<sup>14</sup> Tous ces points avaient déjà été soulignés par Dennerlein et Meeker (2002) dans leur étude sur les coursiers de Boston.

Non-salariés, rémunérés à la tâche, les livreurs de plateforme ne bénéficient d'aucun salaire minimum et de peu de protection sociale. Leur capacité à faire du chiffre d'affaires dépend totalement du niveau d'activité qu'ils génèrent, mais les aléas des flux de production et les contraintes organisationnelles font peser une incertitude économique énorme. Payés à la course, les livreurs n'ont pas d'autre choix que d'enchaîner un maximum de livraisons par jour pour se garantir un revenu conforme à leurs attentes. Pour y arriver, ils dépendent entièrement des opportunités de livraison distribuées par l'algorithme. Le moindre arrêt ou ralentissement de la chaîne a une influence négative directe sur la capacité à générer un chiffre d'affaires. Malheureusement, cette activité subit des variations d'intensité très fortes.

*« Tout va vite, puis pendant une heure, t'es bloqué à attendre. Tu commences à réfléchir : “merde, je perds de la thune...” » (Amaury)*

L'attente fait immédiatement surgir la peur pour la survie économique du livreur, car la responsabilité de sa productivité lui incombe. Pour y remédier, la seule option qui s'offre à lui est d'agir sur sa cadence productive. Il faut se donner les moyens d'aller plus vite<sup>15</sup>. Cela peut passer par un effort physique plus conséquent (d'où la peur de ne plus être compétitif exprimée plus haut) :

*« Maxime : [À propos de Frichi] Ils ne sont pas exigeants sur la quantité livrée, mais pour gagner plus que le SMIC, il faut beaucoup livrer.  
Hugo : Le taux horaire n'est pas en adéquation avec les efforts que je faisais. C'est abusé de nous surcharger comme ça, et c'est stressant de toujours me demander si je devais ou non refuser des livraisons.  
Amaury : Pendant le confinement, les plateformes ont développé leurs liens avec les grandes surfaces. Donc ça va augmenter ce genre de livraisons. »*

Ces épisodes d'inactivité quotidiens sont inhérents au métier et indépendants de la volonté des travailleurs : *« tu passes plus de temps à attendre qu'à rouler »* (Laurent). Sauf que là où, dans une organisation du travail salarié, l'attente serait à la charge de l'employeur, dans l'organisation du travail de plateforme, ce n'est pas le cas. La contrainte organisationnelle du paiement à la course est convertie dans le réel du travail en un enjeu temporel particulièrement important dans la façon de mener l'activité.

---

<sup>15</sup> Aller plus vite peut également se faire en optant pour l'acquisition d'un meilleur vélo ou d'un engin motorisé : *« À force de devoir forcer, j'ai acheté un vélo correct et j'ai vu la différence au niveau du chiffre d'affaires (au moins trois ou quatre commandes en plus par jour) »* (Amaury).

Un second enjeu temporel vient se greffer à celui de la cadence productive : celui de la capacité du livreur à consacrer un maximum de temps à la plateforme numérique. Au départ, l'organisation du travail ne paraît pas contraignante à ce sujet. C'est même tout ce qui fait l'attractivité des plateformes, puisque le travailleur organise lui-même son temps de travail. Or, compris dans un contexte d'incertitude économique, ce rapport de liberté au temps de travail est complètement renversé. Pour lutter contre le risque d'inactivité, le livreur doit être présent sur la plateforme afin d'optimiser ses chances de réaliser un nombre satisfaisant de livraisons. Ainsi, l'organisation du planning horaire occupe le centre de l'attention et préside à l'organisation des autres activités de la vie quotidienne :

*« Amaury : Toute ma vie était organisée autour du planning : tous mes repas étaient décalés en fonction de ça. [...] »*

*Sylvestre : C'était mon gros problème. L'enchaînement des jours de travail me donnait faim, donc je prenais toujours à manger avec moi, au cas où, et quand je n'avais pas de livraisons, je bouffais tout quand même. Du coup, j'ai grossi. Manger avant ou après, c'est difficile de trouver un équilibre, donc je mangeais pendant...*

*Amaury : Et puis les week-ends, les jours fériés, c'est pareil, tu oublies. Avant, je faisais les cadeaux de Noël à l'avance, alors que là, c'était au dernier moment.*

*Hocine : Et tu ne peux pas sortir avec les potes. Et ils me le reprochent. »*

On voit bien ici que l'activité empiète complètement sur les autres sphères de la vie, en particulier sur des moments consacrés à la convivialité : week-ends et heures de repas, périodes de pic dans la « charge de travail ». Nous n'assistons pas seulement à une porosité classique entre travail et hors travail, mais à une mise en tension maximale des limites du temps de travail, ayant pour résultat de rétrécir d'autant les espaces hors travail. La question des limites est importante, car ce qu'explique un participant, c'est qu'il n'arrive justement pas à en fixer : « *j'ai du mal à me déconnecter le soir, je me dis après mon shift chez Frichti, je me connecte chez Stuart pour faire quelques courses* » (Hugo).

Mais la disponibilité auprès des plateformes ne se limite pas à une dimension de présence physique. Au moment de l'enquête, certaines d'entre elles offraient la possibilité de réserver des créneaux horaires (limitée à un certain nombre de livreurs), de profiter de BMG (limitée à une plage horaire), ou d'obtenir des primes (réaliser un certain nombre de livraisons dans un temps imparti ou dans une zone prédéfinie), conférant un statut particulièrement avantageux à certains créneaux horaires. L'enjeu consistait ici à réussir à accéder aux créneaux de livraison (« réserver des *shifts* ») les plus « juteux » (Roy, 1953) possibles *via* l'application, ce qui demandait une attention de tous les instants pour ne pas manquer les moments dédiés par les plateformes à cet aspect de l'organisation du travail. Cet aspect du travail s'avère

particulièrement préoccupant. Afin de mettre à distance les risques d'inactivité, le livreur de plateforme n'arrête jamais vraiment d'être actif, physiquement ou psychiquement, inquiet d'être en incapacité d'être disponible, et mobilisant une attention constante (« *t'es toujours sur l'application* », Amaury), des comportements sur le qui-vive, y compris en dehors du temps de travail.

Cette attention constante est renforcée par la vigilance à l'égard d'une autre contrainte organisationnelle qui menace directement le livreur dans sa capacité à être disponible sur la plateforme. En effet, celle-ci a la possibilité de sanctionner le livreur à distance, en le déconnectant ou en désactivant son compte sur l'application. Bien que les participants à l'enquête n'aient pas été très précis quant à la survenue de sanctions, les articles de Veen et *al.* (2019) et de Lemozy (2019) indiquent que l'organisation du travail de la plateforme est en mesure de produire des statistiques sur chaque livreur et que ces dernières déterminent des sanctions possibles.

Nous avons pu constater la vigilance de certains participants afin que les statistiques ne jouent pas en leur défaveur (« *Quand il y avait des incidents, j'appelais pour que ça n'impacte pas mes statistiques* », Laurent). Si la sanction n'est pas automatiquement aussi définitive qu'une fermeture de compte, elle exerce aussi la menace d'un déclassement qui entrave la possibilité d'accès aux créneaux horaires les plus « juteux », ce qui renvoie aux préoccupations d'inactivité évoquées précédemment. En effet, il semblerait qu'à certaines occasions la possibilité de réserver des créneaux horaires soit directement en lien avec les statistiques du livreur, ce qui confère à certains un avantage par rapport à ceux qui n'auraient pas d'aussi bonnes évaluations. Face au nombre de livreurs présents sur les plateformes, la fonction de ces statistiques paraît évidente : en jouant sur la concurrence entre livreurs, elle garantit un privilège à ceux qui se soumettent le plus à l'organisation du travail. Une sorte de prime à la docilité productive.

### 3.2/ La négation du travailler

L'« obsession » temporelle n'a pas seulement des impacts en matière affective (l'anxiété). En fait, « gagner du temps coûte que coûte » pourrait être le maître-mot des livreurs de plateforme, tant la construction de leurs habiletés s'organise également autour d'aspects temporels. Toutefois, l'acquisition de ces habiletés pratiques ne s'accompagne pas d'un gain subjectif évident, comme cela peut être le cas dans d'autres métiers.



### 3.2.1/ L'habileté à rouler en anticipation

De manière évidente, c'est d'abord dans la capacité à circuler en milieu urbain que l'intelligence pratique est investie. Cette habileté à rouler, qui a pu être qualifiée d'instinctive par Laurent, passe en fait par le développement de registres de sensibilité qui se construisent au fil des expériences du livreur. Réussir à les acquérir et à les déployer procure un vif sentiment de plaisir, par exemple dans le cas d'une « belle courbe ». Partant du principe qu'« *il faut s'attendre à ce que les autres fassent n'importe quoi* » (Hugo), le maître-mot est l'anticipation. Pour se rassurer, les livreurs en passent par l'adoption individuelle de règles (tourner la tête, « *checker* » les piétons qui peuvent surgir, ne jamais doubler une voiture en intersection, anticiper les feux pour se déporter, regarder les portières en longeant une rangée de voitures, etc.) et de réglages (le vélo, le casque, la selle, les freins, changer une chambre à air, car « *c'est très rassurant d'avoir un vélo en bon état* », Amaury) qui participent à ce besoin de « *codifier la conduite pour être en sécurité* » (Maxime).

L'élaboration de ce trajet codifié est renforcée, chez certains participants, par des exercices de mentalisation (des moyens mnémotechniques pour retenir par exemple les côtés pairs et impairs des rues) et de visualisation. Revoir les petites peurs, les petits échecs qui font réfléchir, est une manière de « *réviser la zone* » et de « *perfectionner le geste* » (Maxime), pour le répéter le lendemain. Ce travail de remémoration contribue à la production d'une cartographie mentale qui s'affine avec le temps. Aussi avons-nous pu surprendre à quelques reprises les livreurs échanger entre eux sur certaines zones de la ville, sur l'état de la route ou sur les flux de circulation, démontrant leur connaissance intime de la ville.

Cette codification, qui semble mettre à distance la peur de la circulation, a surtout pour effet de répondre à une crainte importante à laquelle le réel du travail confronte le livreur, celle de réduire son temps de livraison, seul élément de sa productivité sur lequel il a la possibilité d'agir. Que ce soit dans la façon de rouler (être souvent à gauche des voitures, jouer sur les règles du code de la route), dans la capacité à mentaliser (se souvenir de l'emplacement des numéros pairs et impairs d'une rue), ou dans la connaissance de la ville pour ne pas avoir à utiliser les assistants de navigation (« *en plus, [le GPS] te fait faire des détours, donc tu perds*

*du temps*<sup>16</sup> », Hugo), tous ces registres de sensibilité sont dirigés vers le bénéfice temporel, et potentiellement économique. L'exemple choisi par un participant dans son exercice de mentalisation (revoir comment passer un carrefour) est une illustration parfaite d'une situation de travail à fort enjeu, car comme le dira Laurent « *la clé de notre travail, c'est apprendre à passer les carrefours* ». Pour des raisons de sécurité, mais aussi pour gérer la pression temporelle qui hante le livreur, le carrefour représente ce moment où l'anticipation est au service de la préoccupation de ne pas avoir à s'arrêter.

*« Les résultats sont payants, car tu gagnes du temps, tu apprends à gérer les carrefours. Un coursier ça ne s'arrête pas, ça me fait chier de m'arrêter, des fois je me fais dépasser par des types mais ils s'arrêtent au feu, c'est des cons... » (Laurent)*

Cette science de l'anticipation engage le corps entier dans une discipline exigeante. La mobilisation de l'intelligence pratique pour gagner quelques secondes est ce qui peut faire la différence entre survivre ou pas dans le métier, et c'est ce qui relève quasiment d'une rationalité de métier « héroïque ».

### 3.2.2/ L'endurance aux *shifts*

Nous avons vu à quel point la capacité à être disponible physiquement constitue un enjeu crucial. Cela demande par conséquent une certaine habileté à endurer au quotidien l'enchaînement des *shifts*. Pour y parvenir, les participants ont fait état de « ficelles diététiques » (manger avant ou après, emporter des snacks avec soi pour la journée) particulièrement importantes pour lutter contre le froid. Se protéger du froid passe aussi par des « ficelles vestimentaires » (trouver la bonne veste pour n'avoir ni trop chaud, ni trop froid), en investissant dans du matériel et des vêtements permettant d'endurer les conditions climatiques et les conditions de route. Les prévisions météorologiques sont un autre point de vigilance important. La gestion du froid est d'autant plus compliquée quand les livreurs expérimentent les moments d'attente. Ils doivent user de certaines astuces pour se mettre à l'abri : magasins, lieux publics, source de chaleur ou même résidences privées – à ce propos, un participant explique que quand il a commencé à travailler, il s'est constitué une liste de digicodes pour pouvoir se protéger à certains moments de la journée. Ce qui n'est d'ailleurs pas sans générer un sentiment de honte, car le livreur est alors renvoyé à un imaginaire social associé à celui du

---

<sup>16</sup> Ignorer le GPS n'est pas seulement une manière de gagner du temps, mais aussi de préserver sa santé : « *Au début, tu suis bêtement, donc ça peut être dangereux : tu as la tête dans le GPS, c'est hyper dangereux, tu regardes pas la route. Mais avec l'expérience, tu finis par prendre des repères.* » (Sylvestre)

sans-abri sous le regard des passants, et conduit à user des mêmes astuces que ce dernier pour se protéger.

*« Laurent : Les bouches d'aération devant les Picard. Mais tu te dis : "je suis un peu comme un clochard" ».*

*Hugo : Dans un hall d'immeuble, pour recharger son téléphone aussi. L'application est énergivore. Je me sentais bizarre, mais on fait ce qu'on peut.*

*Laurent : Rester à l'extérieur et se réchauffer grâce aux bouches d'aération du métro, c'est aussi le meilleur moyen pour être sûr de recevoir les commandes, de capter avec son téléphone. Mais aussi le meilleur moyen de tomber malade. »*

L'attente n'est pas de tout repos, elle n'est pas un moment de pause, modalité d'ailleurs non prévue par l'organisation du travail. Malgré l'ennui que peut représenter la longue attente, un état de veille active est maintenu. Cette veille est d'ordre physique, avec la réactivation motrice (pédaler contre le froid pour ne pas tomber malade, se faire des défis de course entre collègues), mais surtout d'ordre psychique. Il faut en profiter pour faire attention à l'état de charge de sa batterie de téléphone, mais aussi être en mesure de capter le réseau de l'opérateur, afin de s'assurer de recevoir les notifications de commandes. C'est dire si l'état de vigilance et l'attention constante doivent être entretenus, ce qui passe par la médiation de l'écran : regarder ses mails, réaliser des activités par téléphone, regarder Netflix ou un match de foot en streaming sur le téléphone, écouter de la musique... Malgré la fatigue, l'accumulation des courses et l'extension maximale de la journée de travail, cet état de vigilance doit être maintenu. Les participants font alors part d'astuces pour rallumer la concentration, comme manger des bonbons, se parler seul, faire des discussions sur le vélo, ou même, de manière plus surprenante, chanter ou danser sur la selle.

### 3.2.3/ Tricher avec l'algorithme

En psychodynamique du travail, la question de la tricherie<sup>17</sup> est centrale, puisqu'elle permet de mettre en lumière les trouvailles des travailleurs liées à leur connaissance pratique des activités, en vue d'obtenir les meilleurs résultats possibles du point de vue de la qualité du travail. Ces pratiques constituent des transgressions par rapport aux prescriptions, qui « se déploient le plus souvent dans la discrétion et se transmettent à l'insu des contrôles de l'activité et de la hiérarchie » (Dejours et Gernet, 2016, p. 45). Dans le cas des livreurs, les triches sont indexées au fonctionnement de la plateforme et de son algorithme. Les trouvailles du livreur, nous allons

---

<sup>17</sup> Le terme « tricher » (et tricherie) renvoie non pas à l'univers du jeu, mais à l'univers des couturières, qui trichent les ourlets pour obtenir, par exemple, un tombé de pantalon le plus ajusté possible au client. Il n'y a donc pas de connotation négative dans le terme.

le voir à travers les exemples, sont surtout dirigées vers le souci de sa propre productivité sur la plateforme découlant des enjeux temporels décrits plus haut : préoccupation de son taux horaire (enchaîner les livraisons) et capacité à être disponible pour la plateforme (physiquement et psychologiquement). Il s'agit, comme le dit plus simplement un participant, de « *jouer sur les règles pour gagner au niveau de la rémunération* » (Sylvestre).

L'importance à conserver ses *shifts* favoris est telle que les livreurs ont développé de petites astuces pour maximiser les chances de succès. Ainsi, au moment de l'enquête, la plateforme Deliveroo autorise 56h hebdomadaires de réservation de créneau ; lorsqu'ils ne peuvent pas procéder à une réservation (parce qu'ils ne travaillaient pas la semaine précédente, par exemple), certains livreurs passent un accord avec un collègue pour qu'il réserve leurs créneaux préférés, dans l'optique de les libérer au dernier moment pour que le livreur intéressé se connecte à l'application pour les réserver immédiatement. Si cette ruse ne fonctionne pas toujours (il faut être rapide et avoir une bonne connexion internet), elle montre à nouveau à quel point les livreurs sont soucieux de leurs *shifts*.

Une autre tactique – au succès lui aussi limité – consistait à posséder deux comptes sur la même application :

*« J'avais deux comptes quand je travaillais, avec deux téléphones. Un à mon nom, un à celui de ma copine. Je n'arrivais jamais à organiser correctement les deux comptes, même quand j'essayais d'avoir des créneaux qui se suivaient. Ça se chevauchait tout le temps. »* (Amaury)

Pour multiplier les chances de pouvoir livrer à certains moments de la semaine, les participants ont appris à cumuler par ailleurs les plateformes numériques pour lesquelles ils livrent. L'un d'entre eux travaille ainsi pour sept plateformes. De cette façon, une alternative à posséder deux comptes sur la même plateforme consiste à se connecter sur deux plateformes différentes de manière simultanée. Le temps de disponibilité du livreur est doublé, et il s'offre deux fois plus de chance d'obtenir des courses, et donc d'agir sur sa productivité. En contrepartie, cela exige de connaître les spécificités de fonctionnement de chacune des plateformes et de veiller à ne pas se retrouver « pris entre deux feux ».

*« Vu que je suis sur plusieurs plateformes, si j'accepte deux commandes, une sur Stuart et une sur Uber, par exemple, je peux me retrouver dans deux directions différentes. Donc je ne le fais plus, parce que ça dessert les clients (sauf si c'est une livraison de courses de supermarché, c'est moins grave qu'un repas qui a refroidi), et que ça rajoute du stress. »* (Hugo)

Un autre exemple de tricherie consiste à repositionner virtuellement le livreur grâce à une application (*Fake GPS*) dans une autre zone plus propice à l'obtention de livraison quand celui-ci s'en trouve éloigné. Grâce à cette application lui permettant d'indiquer l'endroit où il souhaite être repéré par la plateforme, le livreur gagne une nouvelle fois en disponibilité, et réduisant virtuellement le temps de trajet vers les zones de restaurants et trompant l'algorithme pour obtenir plus rapidement une livraison. Cette astuce est un mode de réappropriation temporelle et spatiale contre l'organisation du travail algorithmée.

Nous avons ici des pratiques d'inventivité dans le travail témoignant d'une familiarisation avec l'algorithme, qui repose sur l'expérience du corps mobilisé en situation de travail (nous verrons plus tard d'autres exemples de tricherie qui exigent aussi une connaissance profonde des réactions de l'algorithme et des règles de la plateforme). Contrairement à d'autres métiers (par exemple ouvriers), où la familiarité avec l'objet technique aboutit à aimer sa machine à force de développer un rapport corporel intime au quotidien (si bien qu'on finit même par lui donner un « petit nom »), les livreurs de plateformes semblent entretenir un affect totalement opposé vis-à-vis de l'ordre technique. Les participants expriment en effet clairement une relation d'inimitié avec l'objet de travail – l'application structurée par un algorithme : « *on se bat contre l'algorithme* » (Sylvestre).

Toutefois, il faut noter que les livreurs ne valorisent pas toutes ces habiletés acquises (parfois au prix d'une souffrance importante). A cet égard, on peut avancer que les plateformes allégées constituent une organisation du travail anti-sublimatoire, notamment car elles rendent quasiment impossibles les gains subjectifs consécutifs à la familiarisation avec les activités, comme on peut le comprendre dans l'échange suivant :

« Sylvestre : *Au fond, qu'est-ce que vous avez appris de ce travail ? [...]*  
Amaury : *Rien... Ah si, l'endurance ! Endurer et fermer sa gueule. »*

La psychodynamique du travail mobilise communément la notion d'endurance : tout travailleur doit réussir à endurer la souffrance (normale), s'il veut être en mesure de trouver la solution à ce qui échappe à sa maîtrise, grâce à la mobilisation de son intelligence pratique. Toutefois, les livreurs s'arrêtent en quelque sorte au milieu du gué : l'endurance est présentée comme une finalité (qui se traduit par ailleurs par la soumission), presque une fatalité. Ici, l'endurance représente la souffrance non subvertie, qui fera l'objet d'un traitement défensif spécifique, comme nous le verrons plus loin.

### 3.3/ Les impasses de la coopération

Le déploiement des habiletés est indispensable aux livreurs pour lutter contre les sources de souffrance et réaliser les différentes activités. Or, l'acquisition de ces savoir-faire pratiques dépend en grande partie de l'organisation du travail, et en particulier de la manière dont les formes de coopération s'établissent. Ce n'est pas sans poser de problème, tant la situation se caractérise par une forme de désolation collective qui renforce les difficultés soulevées précédemment, et accentue le caractère anti-sublimatoire des plateformes allégées de travail.

Ce n'est pas une découverte : un collectif de travail est nécessaire pour qu'une coopération horizontale entre livreurs puisse exister. Or, notre enquête a montré que les livreurs de plateformes réussissaient rarement à se constituer en collectifs de travail. Des éléments cliniques indiquent même que les dynamiques collectives auraient plutôt tendance à s'organiser autour de facteurs contribuant à alimenter la division parmi eux. Certes, les applications de réseaux sociaux (Whatsapp, Telegram, Facebook) constituent un mode de communication très répandu parmi les livreurs. De multiples groupes de discussion sont créés, perdurent un certain temps, avant de disparaître, au gré du turn-over dans le métier.

*« On était 300 ou 400 Stuart sur un groupe Facebook, et on se passait les informations. » (Sylvestre)*

Ces groupes sont utilisés pour échanger des informations sur le fonctionnement des plateformes, pour discuter autour des transformations relatives à la rémunération ou à l'organisation du temps de travail. Si cela permet notamment de transmettre quelques « ficelles » (sur la manière de refuser une commande, par exemple), le mode de relation induit par les réseaux sociaux (courts messages écrits, usage fréquent de pseudonymes) interdit de développer des dynamiques réellement collectives concernant les règles de métier : la délibération autour de ces règles, l'activité déontique, nécessite en effet du temps de coprésence pour pouvoir organiser des débats (potentiellement contradictoires) autour de ce qu'il convient ou pas de faire, dans telle ou telle situation. Cela implique donc que les personnes participant à ces discussions se connaissent et se fassent confiance, de manière à être en mesure de confronter leurs points de vue sur les manières de travailler. En outre, il n'est pas impossible que les salariés œuvrant au développement des applications prennent connaissance, directement ou par l'intermédiaire de livreurs particulièrement loyaux, de discussions menées au sein de ces

groupes : cela expliquerait la capacité d'adaptation des plateformes face aux ruses déployées par les livreurs.

Outre les réseaux sociaux, on trouve également des groupes de livreurs rassemblés physiquement en certains points de rencontre (Beaugrenelle, restaurants McDonald's, par exemple), voire dans des *hubs* propres à la plateforme. Ces lieux forment des points de convergence lorsque les livreurs n'ont pas de commandes à livrer : « *Avec l'attente entre commandes, c'est plus agréable d'être avec d'autres personnes* » (Sylvestre). Pour lutter contre l'ennui, les livreurs passent du temps sur leurs portables, se restaurent ; plus rarement, ils discutent du travail, mais les échanges tournent rarement autour d'autre chose que la rémunération ou le nombre de courses réalisées, c'est-à-dire d'éléments insuffisants pour élaborer collectivement un rapport au métier susceptible de s'opposer aux logiques des plateformes. Nous touchons ici à un point-clé de la nature des échanges entre livreurs. En dehors des discussions portant sur leur productivité, les participants nous ont expliqué que les livreurs se parlaient peu (non par manque de temps) et que les conversations prenaient des tournures stéréotypées (la circulation, les clients, l'application, l'argent).

*« Maxime : Entre livreurs, les conversations tournent en rond et sont pauvres : ce sont toujours les mêmes termes : "ça charbonne ?", etc.*

*Laurent : "T'as fait la prime ?"*

*Amaury : Toujours les mêmes questions. T'as pas envie de croiser ces mecs-là. D'ailleurs, à la fin je les évitais, je restais dans mon coin. »*

La question de la pauvreté des relations et de la stéréotypie des échanges est en réalité très grave : cela signifie que ce métier appauvrit la capacité à rentrer dans une relation affective avec les autres. Une posture qui n'est pas du tout favorable à la rencontre avec l'autre, où il faut au contraire être disponible, à l'écoute, serein, bienveillant... Posture qui s'oppose donc à la formation de solidarités et à la création d'un collectif de travail – en dépit de quelques tentatives fragiles menés par certains groupes de livreurs étrangers (Jan, 2021). Au contraire, cela renvoie les livreurs à des moments de solitude, puisqu'ils en arrivent au point où ils préfèrent esquiver les rencontres, ou à se parler tout seul.

Par ailleurs, les conditions de rassemblement ne sont guère propices à des discussions sereines et détaillées, car une forme d'« âpreté urbaine<sup>18</sup> » sévit dans de nombreux endroits. Cette

---

<sup>18</sup> Cette expression est paradoxale, car l'urbanité renvoie certes à la ville, mais également à la politesse, aux manières aimables.

rudesse prend deux formes spécifiques. La première renvoie à ce que l'on pourrait assimiler à une classique répression de classe des « désordres populaires » :

*« Amaury : Devant certains restos, il y a des attroupements, les gens qui habitent dans le quartier sont gênés, ça parle fort... [...] Sylvestre : À Asnières, tu peux livrer, mais pas prendre de commande. C'est une zone noire pour Uber, surtout le centre-ville, qui est bourgeois. Beaucoup de villes disent qu'elles vont voter des arrêtés comme Asnières ou Tours. »*

Les autorités publiques et les usagers des plateformes (clients et restaurateurs) sont enclins à utiliser les services des livreurs, mais ne sont pas prêts à assumer certaines conséquences de ce recours au tâcheronnat, comme l'occupation plus ou moins bruyante et encombrée de l'espace public.

La seconde forme de rudesse urbaine n'est sans doute pas sans lien avec la précédente, mais prend un caractère de « conflit racial<sup>19</sup> », au sein même des livreurs<sup>20</sup>. Les participants ont commencé à en parler de manière distanciée, en faisant référence à l'expérience d'autres pays : *« En Angleterre, il y a eu des guerres de communautés chez les livreurs. Les Indo-pakistanaïses sont devenus les nouveaux boucs-émissaires. »* (Laurent) Outre-Manche, cette situation aurait conduit à des violences physiques entre groupes racisés. Même si la situation n'est pas aussi tendue en France, on assisterait également à une « territorialisation raciale », en particulier des travailleurs sans-papiers. Par exemple, à Paris, les livreurs originaires du Mali ou du Sénégal auraient tendance à se regrouper à République, tandis que les livreurs maghrébins se rassembleraient davantage autour de place de Clichy.

*« En France, les sans-papiers se regroupent par quartier et par nationalité. Ils font ça pour se protéger, notamment des livreurs qui les insultent parce qu'ils prennent n'importe quelle commande. »* (Sylvestre)

Avec la multiplication des faux comptes, des livreurs n'hésiteraient pas non plus à pratiquer la dénonciation auprès des plateformes, pour éliminer des travailleurs migrants « moins enclins

---

<sup>19</sup> Le terme « race » n'est bien entendu pas à comprendre dans un sens biologique, puisqu'il n'y a qu'une race humaine. Pour les êtres humains, la question de la « race » renvoie à des processus de racisation, c'est-à-dire d'attribution de caractéristiques de différenciation entre groupes humains fondées sur des signes physiques (couleur de peau, en particulier). Cette racisation est destinée à organiser une séparation et une hiérarchisation entre groupes luttant pour la domination.

<sup>20</sup> Cette racialisation peut être encouragée par certains « encadrants » de plateforme, les « capitaines », indépendants qui ont en charge l'embarquement des nouveaux livreurs. *« Le gars qui m'avait proposé de faire capitaine m'avait dit aussi de vérifier que c'était pas des "crouilles" [qui venaient comme nouveaux livreurs]. »* (Amaury). Amaury a refusé de devenir capitaine, car les conditions salariales et la dimension raciste l'ont dissuadé.



*au bras-de-fer avec les plateformes que nous.* » (Sylvestre). Si les participants semblent déplorer ces comportements agressifs vis-à-vis des travailleurs sans-papiers, on a en revanche noté pendant les discussions des formes de dépréciation vis-à-vis de groupes de livreurs, assimilés à des délinquants. Les participants ont en effet mentionné à plusieurs reprises l'existence de livreurs issus des quartiers populaires n'hésitant pas à se comporter comme des malfrats. Généralement, dans le cadre du travail, cette forme d'étiquetage péjoratif alerte sur la présence de conflits entre les membres de deux groupes à propos de la qualité du travail, la péjoration de l'autre permettant de rehausser sa propre valeur professionnelle (Dejours, 2011). Ici, on pourrait faire l'hypothèse que la péjoration des « jeunes de banlieue » est le signe d'un ressentiment lié au déclassement social, dirigé vers ceux que l'on juge responsables d'une dégradation des conditions de travail sur les plateformes. Bien évidemment, ce genre de posture péjorative n'est guère encline à faciliter le développement de liens coopératifs.

Durant les discussions, des élans collectifs ont été décrits, manifestant l'expression d'une intelligence collective, mais c'est un type de coopération clandestine et fragile. Elle dépend de son propre réseau de relation, et l'organisation du travail a les moyens de l'empêcher de perdurer. C'est ce que l'on peut retenir d'une anecdote livrée par Sylvestre à propos d'un patron de restaurant qui lui aurait dit « *Ah, vous les livreurs Stuart, je vous adore, vous me coûtez trois fois moins cher* », avant d'ajouter vouloir virer tous ses salariés consacrés à la livraison. Le participant a alors décidé de s'organiser avec d'autres livreurs proches de lui afin de « *saccager* » délibérément les livraisons de ce restaurant (renverser les soupes, retards volontaires). Finalement, le restaurateur a préféré ne pas se séparer de ses livreurs salariés. Mais l'efficacité de cette manœuvre n'a duré qu'un temps, le turn-over conséquent sur les plateformes n'ayant pas permis de faire persister cette « astuce ». Les mouvements fréquents gênent considérablement la transmission et la pérennisation de « ficelles » collectives (« *Quand les anciens partent, ça fait un vide* », Sylvestre). La formation d'un collectif de livreurs consolidé et homogène semble donc impossible dans une telle organisation du travail, ce qui affecte directement les possibilités de reconnaissance de ses efforts par les autres.

Les relations entretenues avec les bénéficiaires du service (coopération transverse), les clients, ne sont guère mieux. Un des participants réduit cet ensemble de relations à un rapport de domesticité : « *On est des domestiques. C'est un métier de service mais surtout de servitude* » (Laurent). Les chercheurs proposent ici une analyse différente. Il s'agirait plutôt d'une forme de délégation du « sale boulot » (Hughes, 1951) dans un rapport de service culinaire à quatre

bandes, le client délégant le sale boulot du service culinaire (aller chercher la nourriture) à un livreur, simple intermédiaire de la plateforme. Or, comme dans d'autres configurations professionnelles, la délégation du sale boulot s'accompagne d'une réduction au maximum des échanges constructifs et respectueux. Les livreurs font ainsi souvent l'expérience de la déconsidération.

*« Hugo : Il y a parfois des clients qui disent à peine bonjour, qui nous regardent à peine. Ça arrive surtout le midi, avec les costards/cravates. [...] »*

*Hocine : Les gens ont aussi la dalle ! “File-moi ma bouffe !”*

*Laurent : On est des larbins, et beaucoup de clients s'autorisent à nous dédaigner parce qu'on dépasse pas leur paillason*

*Hocine : Des clients ne répondent pas. Refusent de descendre pour prendre leur commande. »*

Mais les livreurs sont également exposés à des tensions avec le client.

*« Un client m'a insulté parce que je ne lui ai pas monté sa commande. [...] Il y avait beaucoup de clients gentils. Il y en a qu'un seul qui m'a défoncé, ni bonjour, ni au revoir. Mais c'est devenu stressant pour moi, je travaille pas pour me faire insulter par les bobos. À certains moments, je suis resté à la maison, j'ai arrêté. » (Hocine)*

La distanciation est telle que les clients ne sont pas vraiment préoccupés par les conditions dans lesquelles évolue le livreur, à l'exemple de ceux qui ne comprennent pas, lors d'une erreur avec une commande, que le livreur ne peut rien y faire, car il n'est pas salarié du restaurant, ou de ceux qui « s'amuse à nous suivre sur l'ordinateur, pendant notre livraison » (Laurent), alors que les risques sur la route eux ne sont pas virtuels. La question de la surveillance des livreurs par les clients n'est pas du tout anecdotique. Elle vient en effet souligner un aspect original de l'organisation du travail platformisée. Alors que le management classique repose sur la coopération verticale, la platformisation du travail a permis le développement d'une forme originale de management intermédiaire transverse. En effet, comme le soulignaient déjà Alex Rosenblat et Luke Stark (2016) pour le cas des chauffeurs Uber, l'évaluation quantitative individualisée du travail a en grande partie été transférée des managers vers les clients, *via* le système de *rating* (Glöss *et al.*, 2016), parallèlement au rôle de surveillance qu'ils tiennent durant toute la livraison. Cette forme de management est rendue possible par les indicateurs individuels chiffrés produisant l'adhésion des travailleurs tant il est important pour eux de ne pas impacter leurs statistiques. L'évaluation individualisée des performances, connue maintenant depuis plusieurs décennies (Balazs et Faguer, 1996), et dont les effets sur la qualité du travail et la santé des travailleurs ont été analysés précisément (Dejours, 2003), entretient un lien direct avec le rapport subjectif au travail des livreurs, puisque d'elle dépendent le

classement parmi la masse des livreurs, la rémunération perçue et la disponibilité temporelle (un livreur mal noté peut être sanctionné par une absence de commandes ou une déconnexion de la plateforme). Parmi les statistiques les plus importantes, on trouve ainsi : taux de présence, participations aux heures de pic de demandes les week-ends, taux d'acceptation de commandes, et bien sûr les notes attribuées par les clients.

Profitant du pouvoir conféré par ce système, une forme de collusion entre une partie des clients et les plateformes favorise des conduites inacceptables de la part des premiers (marques de mépris, fraudes ou insultes), par ailleurs parfois travailleurs, qui perdent le respect pour d'autres travailleurs alors qu'on aurait pu penser qu'existerait une inter-reconnaissance. La coopération entre la plateforme et les clients se fait ainsi au prix d'une réification des livreurs (déshumanisés et transformés en simples outils de livraison). Cela évite aux uns comme aux autres de considérer la souffrance que génère une telle organisation du travail et à laquelle tous participent. Finalement, une méfiance s'installe à l'égard des clients, perçus comme dupes. La menace de la sanction étant trop forte pour oser dire quoi que ce soit en cas de problème.

*« Hugo : Les clients peuvent aussi dénoncer les livreurs qui ne ressemblent pas au livreur attendu.  
Sylvestre : Ça permet aussi d'obtenir un code réduction ou une livraison gratuite, c'est un moyen de pression pour le client. [...] les plateformes peuvent bloquer le compte client de ceux qui abusent, mais c'est rare.  
Laurent : Les clients, c'est tellement cher [pour une plateforme], qu'il faut tout faire pour les garder.  
Amaury : Les clients applaudissaient les soignants, mais n'hésitaient pas à exposer les livreurs. »*

Dans cet aspect de la coopération, la reconnaissance se trouve donc également dans une impasse. L'association du métier de livreur à un sale boulot, activité socialement dévaluée et dédaignée par les clients, ne favorise pas la valorisation de soi.

Après ce qui vient d'être vu, il n'est pas surprenant que les relations entretenues avec la hiérarchie dans le cadre de la coopération verticale soient quasi inexistantes. À cette remarque, les plateformes rétorqueraient sans doute que « les livreurs sont leurs propres patrons ! » et n'ont donc pas de hiérarchie. L'étude du réel de l'activité de livreur décrite jusqu'ici a montré tout le contraire. L'application de la plateforme organise le travail, puisqu'elle a le pouvoir sur la division des tâches et de leur contenu, sur la prescription des modes opératoires, et sur la division sociale des travailleurs. Le problème, c'est que la hiérarchie est « impalpable », « invisible », car toutes les relations avec l'organisation du travail sont vectorisées par l'application et son algorithme ; l'intervention de la hiérarchie est donc pour partie inutile. Il

arrive certes de croiser des encadrants lorsque la plateforme organise des moments de convivialité sporadiques (ce que l'on nomme le *fun at work*<sup>21</sup>), tels que des soirées « pizza et PlayStation », des soirées dans un bar (Roo cafés) ou des journées sportives. Mais contrairement à ce qui est espéré d'un espace de convivialité, ces moments ne participent pas à une cohésion ou à un maintien de la coopération. Les livreurs semblent y venir principalement pour les petits avantages en nature. Cela ressemble plus à une « convivialité stratégique » tentant timidement de faire adhérer les livreurs à une certaine « culture d'entreprise », puisque nous l'avons vu précédemment, c'est un affect d'inimitié qui se caractérise entre les livreurs et la plateforme.

Finalement, les livreurs sont isolés : seul contre les « collègues », contre les clients et contre la plateforme. Les rapports entre les uns et les autres se bornent à ce que l'on appelle une « coopération réduite à la recherche des compatibilités » (Dejours, 2009, p. 87), qui survient lorsque l'activité individuelle rentre dans un dialogue exclusif avec des objets techniques, ici l'application. Dans ce type de coopération appauvrie, chacun réalise son travail de la façon la plus individualisée possible, de son côté, toujours au détriment des relations avec les autres. Tout ceci renforce les rapports de domination à l'œuvre dans le travail, notamment en termes d'auto-exploitation et d'autocontrôle des travailleurs, qui alignent leurs pratiques individuelles sur l'objet technique. En cassant la coopération, chaque membre est fragilisé. Que des travailleurs se retrouvent dans une situation d'isolement individuel et de désolation collective est une question très sérieuse du point de vue clinique.

« La santé mentale ne dépend pas que des talents individuels. Elle dépend fondamentalement des autres et de leur solidarité. Et, en fin de compte, la prévention des pathologies mentales au travail ne relève ni du psychologue ni du médecin. La prévention est essentiellement le fait du collectif de travail. » (Dejours, 2013, p. 15)

#### 4/ Tenir sur la plateforme, mais à quel prix ?

« Avoir appris à endurer... » : ces termes résonnent avec une question redondante en psychodynamique du travail : comment est-ce que les gens tiennent au travail ? Comment se fait-il qu'ils ne tombent pas malades, dans une organisation du travail qui entrave la possibilité de subvertir la souffrance en plaisir ? Dans le cas des livreurs, les réponses se trouvent dans ce qui avait déjà été repéré auparavant comme une organisation du travail anti-sublimatoire : les activités répétitives sous contraintes de temps propre au taylorisme usinier. Mais le travail de

---

<sup>21</sup> Pour une analyse précise du phénomène de la ludification organisationnelle et de ses effets, voir Le Lay (2020).

livreur n'est pas répétitif, ni soumis à des contraintes de temps similaires au travail à la chaîne. En revanche, la peur éprouvée dans le rapport au travail l'est : la peur de « couler », de ne pas suivre le rythme, de ne pas livrer assez vite. Chez les livreurs, la rémunération à la course et la précarité du statut d'autoentrepreneur fragilisent une survie économique dont ils sont tenus pour seuls responsables : ils doivent être productifs, donc faire un maximum de livraisons, alors qu'à l'inverse du travail à la chaîne, le flux de commandes est incertain et réparti par un algorithme aux fonctionnements globalement incompréhensibles et imprévisibles.

#### 4.1/ La place de l'auto-accélération dans la rationalité pathique des livreurs

*« C'est vrai que la première livraison est marquante. Moi c'était un jeudi de juillet. C'est un trauma. J'avais la casquette, le polo. L'application était mal faite, j'arrivais pas à cliquer sur le bouton. Je trouvais plus le client, j'ai mis 1h30 pour la livraison, mais on ne m'a rien envoyé ensuite. J'avais l'impression d'être une merde, je me suis dit qu'on allait plus me filer de courses. Finalement, le lendemain j'ai eu huit courses ! » (Laurent)*

*« J'avais peur, je rentrais chez moi, je tremblais. » (Amaury)*

Que la peur domine, ou bien le mépris de soi, les participants ont tous expliqué que la première journée de travail avait eu quelque chose de fondateur. Ce que Laurent nomme un « *trauma* » renvoie en fait à la découverte de la souffrance du métier de livreur, c'est-à-dire le vécu subjectif, corporel, du décalage entre le travail prescrit (soi-disant facile, si l'on en croit les plateformes, puisqu'il s'agirait de suivre à la lettre les instructions d'une application et du GPS) et le travail effectif, sur le vélo une fois parti en livraison. Or, cette souffrance se renouvelle sans cesse du fait des aléas du réel, et gêne dans un premier temps la réalisation des activités. Il faut donc développer une endurance à l'expérience de l'échec et de la résistance du réel, ce qui demande du temps, des efforts répétés. Pour cela, les individus développent notamment des stratégies visant à masquer la perception de la souffrance ressentie durant le travail.

La psychodynamique du travail a identifié deux grands types de stratégies défensives : collectives et individuelles. Lorsque les métiers sont principalement occupés par des hommes, ces différentes stratégies empruntent des formes directement liées à la virilité, où il est question de faire preuve de courage, de refuser de se plaindre et plus généralement de dénier tout ce qui renvoie à la souffrance : déni des dangers de la route, déni de l'absurdité d'un système de rémunération qui pousse le corps à ses limites, déni de la honte à participer à « *un système pourri* ». Ce déni est nécessaire pour pouvoir enfourcher son vélo, jour après jour, tout en conservant intacte sa santé, notamment mentale. Ce que l'on peut résumer rapidement comme l'a fait Amaury : « *Plus tu résistes, plus t'es fier.* »

Chaque secteur d'activité, chaque métier comptent des stratégies défensives. Elles sont légitimes, puisqu'elles protègent ceux qui les mettent en œuvre contre les problèmes liés à l'organisation du travail. Le lien étroit entretenu entre organisation du travail et stratégies défensives explique la variabilité de leurs formes : dans le cas des plateformes numériques, les stratégies sont principalement individuelles, puisque les collectifs de livreurs n'ont quasiment aucune existence et que les formes de coopération sont réduites à la compatibilité des instances, du fait de la domination algorithmique exercée par les propriétaires des plateformes. Mais en dépit de cette légitimité, les stratégies défensives posent des problèmes aux travailleurs, puisqu'en bloquant les perceptions et les ressentis liés aux activités, elles empêchent également le travail de pensée nécessaire pour agir sur l'organisation du travail.

Les discussions avec les participants ont mis en évidence le déploiement de stratégies défensives individuelles dont la plus importante, déjà bien connue, est celle de l'auto-accélération (Dejours, 1980). Cette défense consiste, pour les travailleurs, à adopter un rythme de travail suffisamment élevé pour « saturer » le fonctionnement psychique, c'est-à-dire pour engager son corps dans une cadence effrénée où tous les efforts, l'attention, la concentration sont uniquement tournés vers les mêmes gestes à réaliser. Cette augmentation de la vitesse d'exécution est destinée à empêcher la survenue de pensées spontanées, fantasmatiques, dont l'émergence ralentit la « robotisation du corps » (Gernet, 2017, p. 75) et nuit à la cadence, voire fait courir le risque d'erreurs ou d'accidents. Le résultat de l'auto-accélération est un engourdissement des capacités de pensée durant le travail, qui se poursuit en dehors du temps de travail. Dans le cas des livreurs de plateformes, deux éléments cliniques originaux ont cependant émergé : d'abord, l'auto-accélération est favorisée par des pulsions agressives dont la présence est bien plus massive que dans d'autres métiers, et ensuite elle se trouve « transfigurée » sous une forme apparemment sans conséquences : le « jeu ».

#### 4.1.1/ Pulsions agressives, violence et auto-accélération du « livreur guerrier »

Durant leurs activités, les livreurs doivent affronter un certain nombre d'affects potentiellement paralysants (peur, ennui, honte, etc.), dans un espace public urbain relativement âpre puisque « *sur la route, tout le monde déteste tout le monde* » (Maxime). Dans une telle configuration, les pulsions agressives des livreurs ont tendance à se déployer, pour conjurer la peur ou comme voie de décharge pour une frustration importante.

*« Moi j'étais un connard sur la route : voitures, bus, camions, c'était chez moi la route ! [...] j'étais une bête sauvage. Une fois je me suis battu avec trois types. [...] Une autre fois, j'ai craché sur un taxi qui venait de me faire une queue de poisson et qui avait ouvert sa fenêtre, sans doute pour m'insulter... Mais cette agressivité peut te sauver la vie des fois. Le mélange sérotonine/adrénaline... [...] Tu es tout le temps dans le conflit sur la route. » (Laurent)*

*« Y a des fois, j'attendais juste de m'embrouiller pour tout lâcher. Ou casser un rétroviseur d'un gars qui klaxonne. Une fois, j'ai même craché à la gueule d'un gros con en Merco cabriolet qui m'a klaxonné avant de me doubler, tout ça pour s'arrêter dix mètres plus loin à un feu. Je suis arrivé à sa hauteur, je lui ai demandé pourquoi il avait klaxonné. "Ouais, les livreurs, vous faites chier." Je lui ai craché à la gueule. J'en n'étais pas fier, mais bon... [...] Un jour, j'en avais marre des incivilités : j'ai bloqué la roue d'un motard qui était arrêté sur un passage piéton avec mon antivol en U. Démerde-toi avec la dépanneuse et la scie à métaux ! » (Amaury)*

Dans ce que Laurent nomme « un univers hyper hostile », adopter un « mode guerrier » relève donc de l'évidence. Cette routine agonistique se trouve d'ailleurs encouragée par une organisation du travail réclamant un rythme de travail toujours plus élevé sans tenir compte des aléas.

*« Laurent : L'agressivité augmente avec le sentiment de perdre du chiffre d'affaires, du temps, donc tu montes tout de suite dans les tours.*

*Amaury : Le temps d'attente au resto est aussi énervant : combien de fois j'ai entendu cette phrase : "deux minutes, chef !" , alors que tu attends 20 minutes. En fait, y a tout qui t'énerve ! »*

La peur qui naît de l'attente – synonyme de perte monétaire – et de l'ennui qui l'accompagne fait donc advenir une agressivité difficile à contrôler, à rebours des normes sociales en vigueur dans des sociétés hautement complexes (Elias, 1939). Elias parle notamment d'un processus d'autocontrainte pulsionnelle débutant dès l'enfance – et étant mis à l'épreuve tout au long de l'existence –, qui permet aux individus de se comporter selon les normes sociales attendues. Lorsque, pour un motif ou un autre, un individu est amené à se comporter à l'encontre de ces attentes sociales, un sentiment de gêne surgit. C'est tout à fait ce que vient signifier un des participants, lorsqu'il évoque la question de l'agressivité du livreur :

*« Hugo : Je suis en tension permanente en vélo, en région parisienne. Il y a toujours une agressivité de fond, qui me fait peur moi-même, des pensées que je ne pensais pas avoir. J'ai peur de péter un câble un jour, et de faire quelque chose que je regrette. [...] Quand il y a un danger sur la chaussée, j'utilise la sonnette ou le klaxon. Mais je rêve de défoncer une vitre ou un rétroviseur. Mais comme il y a de la vidéosurveillance, c'est bête.*

*Sylvestre : J'ai jamais compris ce truc avec les rétroviseurs...*

*Laurent : C'est normal, tu roules doucement... »*

Hugo déclare ne pas être pour le moment passé à l'acte en raison de la surveillance vidéo omniprésente ; on sent bien s'exprimer un relâchement de la puissance de l'autocontrainte pulsionnelle, puisque sa volonté de retenue vacille. Et l'on sent le désarroi que provoquent chez

lui cette « *tension permanente* », cette « *peur de [lui-]même* ». Tous ces efforts consentis pour réprimer au mieux de telles pulsions agressives engendrent un coût psychique supplémentaire pour ne pas passer à l'acte : fatigue, angoisse, honte, voire haine de soi. En dépit de ce coût, et du danger qu'implique potentiellement pour l'intégrité du Moi l'usage de l'agressivité, cette dernière se trouve largement mobilisée à des fins productives, puisqu'elle est déversée dans la cadence (ce que l'on nomme l'éconduction de l'excitation par la voie motrice<sup>22</sup>).

Si ce déversement agressif alimente directement la stratégie défensive de l'auto-accélération, cette dernière nécessite d'autres apports pour se maintenir au niveau souhaité pour assurer la réalisation des livraisons. En fait, toutes les dimensions de la vie des livreurs tournent autour des enjeux temporels et de leur accélération, à commencer par celles directement liées au travail, en particulier à l'organisation du planning de courses (avec l'obsession que cela implique à propos de l'obtention de créneaux). Une telle attention s'érige comme le symptôme d'une tension psychique qui s'opère dans l'expérience du travail : vient le moment où « *on n'est jamais tranquille* » (Amaury), comme si une dépendance psychique s'organisait autour de l'obsession temporelle, condition *sine qua non* pour pouvoir vivre de ce métier. Cette obsession temporelle s'accompagne de pratiques corporelles frénétiques, dès le moment de la réservation des créneaux :

*« Sylvestre : Je me levais pour les BMG, J'avais mes cinq appareils connectés pour me connecter à Staffomatic<sup>23</sup>.*

*Laurent : Avec Staffomatic, l'instant F5 : la remise à jour de l'application, à appuyer sur la touche F5 comme un fou... J'ouvrais plusieurs onglets pour le faire en même temps, et ça moulinait parce que tout le monde faisait pareil au même moment. [...] Ça m'est arrivé en week-end avec ma meuf qui les faisait pour moi dans la voiture. »*

Fait intéressant montrant à quel point les stratégies de défense pèsent également sur les comportements en dehors du travail : les proches sont embarqués dans l'auto-accélération précédant l'entrée dans les livraisons proprement dites. Certes, c'est lors de ces dernières que la question de la vitesse emprunte ses manifestations les plus spectaculaires. Aller vite, ne pas perdre de temps avec ceux (les autres cyclistes) « *qui n'avancent pas* » (Laurent), est une réalité permanente pendant les livraisons qui s'impose également en dehors du temps de travail.

---

<sup>22</sup> Plutôt qu'utiliser l'agressivité pour conjurer la peur, certains livreurs privilégient un traitement de l'excitation par la voie sensitivo-sensorielle : ils se calment en écoutant de la musique « à fond » et en s'enfermant dans une « bulle spatiale » où la vision est strictement consacrée à repérer les indices susceptibles d'indiquer la survenue d'un accident potentiel. Et lorsque les conditions le permettent (voies larges, peu de circulation), ils « relâchent la pression » en jouant avec leur vélo (rouler sans tenir le guidon, danser sur la selle).

<sup>23</sup> Logiciel de gestion des employés (réservation des *shifts*).



Pourquoi adopter un rythme élevé ? Pour assurer une productivité suffisante, certes (Jan, 2018). Mais surtout pour barrer certaines sensations à la conscience : « *Plus on pédale, moins on sera fatigué.* » (Amaury) Le pédalage frénétique freinerait, au moins pendant quelque temps, le ressenti de la douleur et la fatigue. D'où l'importance de limiter les effets des pratiques qui pourraient contrecarrer l'auto-accélération : « *J'ai bu une fois un demi de bière avant de travailler, mais ça te ralentit. Je l'ai jamais refait.* » (Maxime). Enfin, et de manière décisive pour la compréhension de ces dynamiques, rouler vite en conservant sa concentration permet de stopper toute pensée spontanée, celle qui potentiellement fait naître les questionnements angoissants :

*« Je suis toujours en train de rouler vite, c'est rare que je roule tranquillement. Je n'ai pas toujours le loisir de penser à quoi que ce soit, parce que je reste hyper concentré. Sinon, je pense à ce que j'ai fait la veille, ce qui me prend la tête. »* (Hugo)

*« Quand tu commences à rêvasser, c'est là que l'accident arrive. »* (Maxime)

*A contrario*, pour se remettre à penser, il faut ralentir et sortir de l'isolement :

*« Laurent : J'ai pris conscience de ce que j'étais pas en roulant, mais devant les restaurants, à discuter avec les plus anciens, qui racontaient toutes leurs galères. Moi, au bout de deux mois de bon petit soldat, de robot vindicatif et belliqueux, je me suis arrêté et je me suis rendu compte que les gens parlaient si je les écoutais. Mais un jour, je me suis rendu compte que j'acceptais tout, que je roulais beaucoup. Alors j'ai commencé à refuser des commandes. Et j'ai commencé à réfléchir, à cogiter.*

*Amaury : Penser, c'est comme quand t'as envie de pisser sur le vélo : dès que tu t'arrêtes de pédaler, tu peux plus te retenir. De toute façon, penser sur le vélo, à Paris, c'est pas possible, sauf si tu roules à 2km/h. »*

Certes, comparer l'activité de pensée à la miction est surprenant, mais cette comparaison montre à quel point la conception du corps privilégiée par les participants relève d'un ordre strictement biologique. D'ailleurs, à les écouter, se dégage une vision relativement mécaniste du corps : celui-ci s'adapterait à son environnement à mesure que les kilomètres en vélo défilent. Cette forme de darwinisme évacue rapidement les efforts subjectifs consentis pour aboutir à cette adaptation. C'est d'autant plus étrange que les discussions indiquent que pour parvenir à ce fameux moment où le corps est adapté, il a fallu qu'il procède à de nombreux ajustements :

*« Quand j'étais étudiant en Allemagne, j'étais un peu casse-cou (j'ai fait pas mal de chutes dans des virages, notamment). Arrivé à Lyon, j'ai pris conscience de pratiques de conduite différentes (par exemple, griller les feux), que j'ai commencé à adopter. Et j'ai aussi pris conscience que le*

*rétroviseur droit et le clignotant sont peu utilisés par les automobilistes. Donc j'ai commencé à faire très attention, et j'ai pris conscience du problème consistant à griller des feux en pensant que les autres ne le feront pas, alors qu'ils peuvent très bien le faire et penser comme moi. Donc je ne grille plus les feux. Mais il faut aussi être sûr de soi, ou du moins donner l'impression qu'on est sûr de soi, et ne pas hésiter à s'engager dans la circulation. Contre la peur, il est nécessaire d'être dans l'anticipation, de faire très attention, de veiller au bon état du vélo et aux détails des réglages. »*  
(Hugo)

Pourtant, le rabattement du corps sur la seule activité cérébrale – quand les participants mentionnent l'action de la « dopamine », de la « sérotonine » ou de l'« adrénaline » (Laurent) pour expliquer certains de leurs comportements agressifs – a eu lieu à plusieurs reprises durant les discussions collectives, lors de digressions opérées à partir de la question de la nervosité<sup>24</sup>. Selon les intervenants, cette digression biologique indique l'action d'une rationalisation : en recourant à des éléments scientifiques simplifiés, les participants cherchent à expliquer des comportements sociaux, des pensées ou des sensations complexes qu'ils ne parviennent pas à pleinement comprendre (et en premier lieu le fait de toujours vouloir rouler vite, sur un maximum de créneaux horaires possibles). Ainsi les participants expliquent-ils que le mal-être ressenti s'accroît en période d'absence d'activités cycliste. Laurent raconte s'être cassé le poignet en tombant de vélo :

*« Laurent : Deux mois d'arrêt, manque d'argent, le corps a cette demande d'adrénaline et de dopamine, tu tournes en rond, t'es énervé, tu bouges les jambes, t'es comme un lion en cage. »  
Maxime : Ne pas être sur le vélo, t'as l'impression d'être mal, de perdre tes capacités.  
Laurent : Le corps est habitué à ces shoots de dopamine. [...]  
Hocine : C'est comme avec la drogue, il y a une sensation de manque. »*

Effectivement, l'adrénaline, la dopamine et la sérotonine sont des neurotransmetteurs notamment impliqués dans les transformations biochimiques découlant de l'effort physique. Mais si la médecine du sport peine encore à comprendre les effets précis de ces éléments chimiques sur le corps des athlètes, il semble que *l'excès d'exercice physique* – qui est une des caractéristiques des livreurs de plateforme – renverse les effets positifs liés à ces substances dans des conditions « normales » de pratique physique (sensation de plaisir, baisse de l'anxiété, etc.). Les participants, pour expliquer leur souffrance lors de périodes d'inactivité forcée, disent donc le contraire des recherches scientifiques. De la sorte, ils s'épargnent sans doute l'angoisse de penser à tout ce qui constitue un corps en dehors de ses dimensions biologiques : un corps

---

<sup>24</sup> Il a également été fait mention du « *cerveau reptilien* » (Amaury). Cette image populaire repose toutefois sur une vision datée du fonctionnement cérébral : les récentes recherches ont montré qu'il était difficile de localiser des zones cérébrales spécialisées. Par ailleurs, les êtres humains ne possèdent en rien un cerveau de reptile.

affectif, érotique, subjectif, avec ses pensées potentiellement angoissantes lorsque des activités difficiles le percutent.

C'est d'ailleurs ce que disaient plus haut Hugo et Maxime : rouler vite sur le vélo pendant les livraisons empêche tout travail de pensée, en bloquant la survenue de tout ce qui peut angoisser<sup>25</sup> – et donc nécessiter un travail psychique spécifique. La période de confinement en fournit un dernier exemple probant :

*« Pendant les premiers jours de confinement, je ne suis pas sorti. Après quatre jours, j'étais déprimé, je n'arrivais pas à me concentrer sur ma formation, je n'arrivais pas à travailler. Pédaler me manquait. Donc j'ai repris le vélo pour livrer plusieurs fois par semaine. » (Hugo)*

Pour qualifier ce rapport obsessionnel à la vitesse et au temps accéléré, les participants mobilisent le vocabulaire médical : ils parlent d'« *addiction* », comme on pourrait le faire avec des toxicomanes sous substances chimiques. D'ailleurs, Hugo évoque le « *manque*<sup>26</sup> » et la « *déprime* » pour qualifier son état en l'absence de pratique cycliste. On peut toutefois questionner cette manière de présenter les choses : lorsque les drogués prennent des substances auxquelles ils sont dépendants, c'est pour se couper du monde réel, pour se détendre, au moins temporairement. Or, ici, l'obsession des livreurs vis-à-vis des créneaux horaires et de la vitesse ne les coupe pas du monde : au contraire, cela les ancre davantage dans les activités de travail et dans les rapports de domination propres aux plateformes. Cet ancrage dans l'ici et le maintenant de l'activité débridée se trouve facilité par une autre stratégie défensive individuelle à l'œuvre parmi les livreurs : une rationalisation sous forme d'absence de projection temporelle dans le métier. En effet, les participants ont expliqué s'être lancés « à corps perdu » dans les livraisons parce que ce n'était qu'une activité temporaire, que certains hésitent même à qualifier de travail : « *Ce travail n'est pas tellement un travail (j'adore faire du vélo).* » (Hugo).

---

<sup>25</sup> On pourrait faire la même analyse avec les endorphines (ou morphines endogènes). Ce neurotransmetteur possède des propriétés antalgiques (diminution de la sensation de douleur physique) et euphorisantes (augmentation de la sensation de détente corporelle). Ne plus sentir son corps – et les effets des douleurs liées aux activités –, voire être euphorique, est de nature à empêcher de penser aux sources de souffrance. Si la stratégie de défense par auto-accélération génère des réactions biologiques susceptibles de l'alimenter, ces dernières ne sont pas la cause endogène à l'auto-accélération : le livreur doit d'abord souffrir durant les livraisons (expérimenter son ennui, sa peur, son agressivité, etc.), et donc engager sa subjectivité dans le travail, avant que l'action biochimique intervienne éventuellement en fin de processus. Éventuellement, car lorsque l'on livre en scooter, le corps biologique n'est pas impliqué de la même manière qu'en vélo, ce qui n'empêche pas les participants d'user des mêmes explications et des mêmes termes.

<sup>26</sup> Hocine parle également de « *sensation de manque* ».

Ainsi, ce que les participants nomment « addiction » est avant tout la condition nécessaire au travail. L'« addiction » est en fait un mot posé pour qualifier la stratégie de défense par auto-accélération. En parlant d'addiction, les participants tentent d'expliquer une forme de domination, d'aliénation incorporées et naturalisées sous forme d'un rapport de dépendance biochimique. Pourtant, les discussions montrent qu'ils font face à une colonisation du corps subjectif (le sien et celui de ses proches), du travail vivant (avant, pendant et après la livraison) par l'algorithme, par un dispositif largement impalpable qui dissout certaines limites temporelles propres au salariat. « *On est sans arrêt assujéti au fait de ne pas s'arrêter, on n'a pas de pause comme dans les entreprises, pas de temps de travail précis.* » (Laurent). En supprimant toute borne temporelle prescrite dans l'organisation du travail, les plateformes ont rendu possible ce que les entreprises classiques n'avaient pas réussi à faire jusqu'à présent : elles ont éliminé tout frein social (même minime, sous forme de congés, par exemple) à l'auto-accélération. Les plateformes ont donc radicalisé l'effacement des limites inhérentes à l'organisation du travail prescrit, ce qui traduit donc une surexploitation des défenses psychiques des travailleurs à leur profit, qui vient renforcer le processus d'accumulation financière déjà enclenché avec la transformation du travail vivant en travail mort. L'exploitation du capitalisme de plateforme constitue donc un phénomène à plusieurs « étages » : productif (dissymétrie absolue des rapports de domination dans l'organisation du travail), financier (déséquilibre de la répartition de la valeur créée dans le rapport de service à quatre pôles), statutaire (dégradation du salariat en tâcheronnat – avec une absence de prise en charge de la protection sociale et un bousculement des frontières travail domestique/travail productif) et pathique (les pulsions agressives et les défenses logiquement au service de la santé mentale des livreurs servent directement les desseins financiers des plateformes).

L'agressivité alimente ainsi la stratégie de défense par auto-accélération, avec un coût psychique important. Ce montage défensif vécu de manière ambivalente par les livreurs, en dépit de son efficacité en matière d'engagement dans le travail, trouve toutefois un renfort connoté positivement : le jeu.

#### 4.1.2/ Le renfort du *game* productif dans « la guerre de tous contre tous »

Travail et jeu sont deux phénomènes dont les liens ont déjà été repérés par la littérature scientifique<sup>27</sup>. Toutefois, les participants de l'enquête ont permis de mieux comprendre une

---

<sup>27</sup> Pour une synthèse récente sur ce point, voir Dujarier et Le Lay (2018).

forme de « jeu » dont les mécanismes et les buts conservaient un certain nombre de zones d'ombre : le *making out*, ou ce que l'un de nous a récemment proposé de renommer *game* productif (Le Lay, 2020) pour désigner un ensemble de pratiques qualifiées de « jeu » par les travailleurs engagés dans des activités répétitives sous contrainte de temps, alors même qu'elles ne possèdent pas les propriétés caractéristiques des configurations ludiques au sens strict. Dans ce cadre, il s'avère donc difficile de déterminer si les travailleurs jouent réellement durant les activités, ou s'ils adoptent des pratiques qui ressemblent pour eux à des jeux mais qui ne sont en fait qu'une manière de brouiller le rapport aux activités pour atteindre la productivité souhaitée.

*« Mon but c'était de livrer une bataille avec Stuart, jouer sur les règles pour gagner au niveau de la rémunération, pour gagner contre Stuart. Perdre, ça m'énervait. Avec les potes, on leur faisait la misère dès que possible (refus de commande, par exemple). C'était devenu une sorte de jeu, je pense que c'est ça qui m'a rendu accroc. » (Sylvestre)*

Ces propos d'un participant sont précieux, car ils synthétisent tout ce dont il est question dans le *game* productif : le « jeu » individuel – bien que parfois discuté collectivement – contre la plateforme pour améliorer sa rémunération, l'état d'énervement lié à son engagement subjectif au travail et l'« addiction » dont il a été question précédemment.

C'est Michael Burawoy (1979) qui a exploré de la façon la plus précise le *making out*, au sein duquel existent des rapports entre travail aux pièces et formes de « jeu » entre ouvriers d'une part et entre ouvriers et contremaîtres d'autre part. Selon lui, pour en comprendre l'organisation et les dynamiques, il est nécessaire d'analyser l'organisation du travail et notamment les formes de coopération horizontale et verticale, mais aussi de connaître et comprendre le mode de rémunération en vigueur. En effet, le *game* productif est directement arrimé au niveau de productivité d'un travailleur engagé dans une compétition avec lui et les autres, puisque la politique salariale définie par la hiérarchie cadre le *making out*, qui consiste, pour l'ouvrier, à « jouer » avec les objectifs officiels en termes de quota et l'objectif plafond « accepté et imposé par tous les participants » (Roy, 1953, p. 77), en fonction des activités à réaliser (et des rapports de coopération qu'elles impliquent avec d'autres groupes ouvriers – équipe précédente, responsable des plannings, magasinier, cariste, régleurs, etc.), des outils disponibles et de son expérience personnelle. Comme Roy l'avait déjà noté – suivi en cela par Burawoy –, la rationalité économique n'est pas suffisante pour expliquer les comportements des ouvriers face au *making out*. Il a en effet montré que, pour ses collègues, « foncer tête baissée sur un bon

travail aux pièces » permettait en effet « d’avoir l’esprit occupé » et de ne pas s’ennuyer (*ibid.*), notamment parce que cela nécessitait « de faire preuve d’habileté et d’endurance, et cela offrait l’occasion de s’exprimer soi-même » (*ibid.*, p. 79). Toutefois, ces pratiques fondées sur la dimension agonale du jeu (caractéristique du *game*) prennent place dans une configuration structurée par les rapports sociaux capitalistes et non pas dans un cadre fictionnel – dont l’existence est nécessaire à la présence du jouer (Hamayon 2012).

Le *game* productif emprunte donc des traits au jouer sans pouvoir y être rattaché totalement. Comment donc le caractériser ? Les éléments empiriques fournis par Burawoy, Roy et plus récemment Gaborieau (2012), avec ses analyses consacrées aux préparateurs de commande, ne permettaient pas de trancher définitivement, Le Lay (2020, p. 265) ne cachant d’ailleurs pas sa perplexité devant ce phénomène empirique complexe. Selon nous, l’expérience des livreurs de plateformes allégées apporte un élément décisif pour éclaircir ce point. Parler de *game* revient à insister sur la dimension agonistique, compétitive des jeux (qui sont loin de se limiter à cela) : l’agressivité y a donc partie prenante, mais de manière euphémisée. On peut dire que c’est une « agressivité comme si » (les enfants diraient « pour de faux »). L’agressivité virile déployée dans l’espace urbain trouve donc dans le *game* une autre forme d’expression, moins problématique pour les participants, puisqu’elle est « déguisée » sous forme de jeu.

*« Là y a un côté ludique (dans la comparaison des scores par exemple), tu t’inventes un jeu : je connais tellement le quartier que je vais aller plus vite que d’habitude, ne pas m’arrêter à la priorité » (Amaury).*

Tous les « jeux » mis en place ont vocation à assurer le meilleur niveau possible de productivité individuelle. Ce sont des aiguillons « ludiques » au déploiement des efforts sur le vélo durant les livraisons. Comparer ses scores avec ses collègues incite à faire mieux qu’eux, mais également à se pousser à se dépasser (et à battre ses propres performances passées). Faire la course avec d’autres cyclistes (ou les piéger comme un pistard, en restant derrière eux le maximum de temps, avant de les « sauter » avec une accélération brutale) permet d’expérimenter un autre rythme de roulage, tout en entretenant la virilité défensive engagée dans l’auto-accélération. Ainsi Amaury raconte-t-il les courses-poursuites avec les cyclistes pour essayer d’aller plus vite qu’eux (« *c’est ta fierté à la con* ») et deux de ses collègues enchaînent :

*« Laurent : Moi les cyclistes, je cherche pas à les doubler. Je reste derrière. Le gars, il accélère, j’accélère. Et éventuellement, je repasse devant au moment où on arrive à un feu, et que le gars s’est*

*arrêté parce qu'il est allé à fond. [...] un cycliste qui s'arrête, c'est un cycliste qui doit redémarrer. Je préfère ralentir que m'arrêter à un feu, c'est une question d'économie.  
Hugo : C'est un jeu aussi. Ne pas s'arrêter, rouler le plus lentement possible sans poser le pied. »*

Ralentir plutôt que s'arrêter permet de repartir plus rapidement. Ce n'est donc pas antinomique avec l'auto-accélération. Ce qu'il faut retenir ici, c'est le « jeu » consistant à imposer à son corps un rythme et une posture compatibles avec le fait de ne pas s'arrêter (notamment pour battre le cycliste arrêté au feu). Le *game* productif engage donc le corps dans une discipline intense favorable à l'auto-accélération. Ces éléments permettent de montrer que le *game* productif n'a de jeu que le nom : non seulement le « jeu » est entièrement dissous dans les activités productives, mais le *game* dissimule en fait la défense par auto-accélération derrière le terme « jeu ». Ce que les livreurs désignent comme « jeu » est en fait de l'agressivité dérivée sous forme compétitive pour atteindre leur productivité individuelle, qu'ils comparent ensuite entre eux : « *Y a des gars qui te disent : "aujourd'hui, je fais 100 euros", et tu te dis "je fais pareil"* » (Amaury). Grâce aux nouvelles technologies, le *game* productif du capitalisme de plateforme érige la comparaison interindividuelle et la quantification de soi (Dagiral, 2021) au rang d'outil quotidien de compétitivité :

*« Laurent : À Deliveroo, il y avait des primes, j'étais devenu un chasseur de prime, je faisais des tableaux Excel pour me faire que des primes. [...] Maxime : Moi je screenais<sup>28</sup> mon tableau Excel. »*

Cette préoccupation du « *pognon* » quantifié et comparé est directement reliée au « souci de virilité » par Hugo et Maxime, dont l'un n'hésite pas à parler de « *concours de teubs*<sup>29</sup> » (Hugo). Le niveau d'agressivité compétitive est tel que la moindre « victoire » obtenue lors d'un « jeu » laisse à penser que c'est une victoire obtenue contre le « système ». Ainsi, Sylvestre explique que l'un de ses « jeux » consistait à trouver une meilleure route que celle indiquée par le GPS pour gagner du temps : « *Yes, j'ai niqué Google, j'ai niqué le capitalisme* », dit-il sur un ton ironique. Le « jeu », tout entier tourné vers la victoire contre la plateforme, est en fait investi dans la compétition avec les autres livreurs. D'ailleurs, les plateformes l'ont bien compris, puisqu'elles organisent un système de rémunération qui accentue cette guerre de « tous contre tous ».

*« Hugo : Chez Stuart, il y a des bonus multiplicateurs définis sur une semaine (par exemple 1,2 ou 1,5), pour inciter les livreurs à travailler sur certains créneaux (les heures de pointe). [...] Ces*

---

<sup>28</sup> Renvoie à l'action de faire un « screenshot », c'est-à-dire une capture d'écran.

<sup>29</sup> « Concours de bites » en langage argotique.

*primes sont faites pour gérer la masse des travailleurs disponibles. Ces bonus orientent les livreurs vers une zone. Mais comme tout le monde y va, personne n'a la prime. [...]*  
*Amaury : Je chassais les primes, quand je bossais bien, je faisais 1 500/1 600 euros mensuels. Mais des gars parlaient de 3 000 euros ! »*

À la différence des dispositifs de *game* productif mentionnés plus haut, celui facilité par les plateformes voit poussé à son paroxysme son caractère individuel : ici, l'obtention de la prime par un livreur empêche l'obtention pour les autres. La compétition interindividuelle généralisée barre la route collective à la prime. Comme pourrait le dire un joueur de poker, les plateformes appliquent le principe du *winner takes all*, et les livreurs le mettent en pratique de manière agressive – sous forme euphémisée ou non –, y compris en mentant sur leurs performances pour persuader eux-mêmes et les autres que pouvoir gagner beaucoup d'argent dans cette « *pyramide de Ponzy* » (Sylvestre) est possible.

#### 4.2/ Conséquences physiques et psychiques de l'auto-accélération

L'auto-accélération et son alimentation permanente ont des conséquences physiques et psychiques délétères très rapidement. En premier lieu, l'« obsession » envers l'application permettant de s'inscrire sur des créneaux de livraison n'allait pas sans tensions psychiques et sociales, ni sans incompréhension :

*« Hugo : J'ai été malade pendant trois semaines, j'ai repris trop tôt et je suis encore malade ; je réveille ma copine la nuit. Et elle n'est pas contente parce que je travaille trop. Économiquement, je n'ai pas besoin, mais je ne comprends pas pourquoi je m'obstine. Et pourquoi je ne veux pas lâcher les shifts difficiles à obtenir. C'est bizarre.*  
*Sylvestre : J'étais un peu accro chez Stuart pour les BMG. Je me connectais sur mon ordi, mon téléphone, etc. et quand j'arrivais pas à avoir mes créneaux, ça m'énervait, alors que j'en avais pas réellement besoin. »*

Amaury a également expliqué comment certaines soirées avec sa compagne se passaient mal parce qu'il aurait préféré être sur son vélo : « *Tu ne te détends jamais. T'es avec ta meuf, tu regardes ton appli.* » Obnubilés par les créneaux horaires de livraison, notifiés à tout moment de la journée par l'application (et restant disponibles un très court instant – de l'ordre de la minute), les livreurs finissent par altérer l'équilibre de leur intimité affective et érotique, même si les éléments nous manquent pour explorer cette dimension avec précision.

Par ailleurs, sont fournies des descriptions cliniques de fatigue nerveuse et d'état d'épuisement (s'endormir tout habillé et la lumière allumée, s'endormir dans le train comme d'autres livreurs présents dans la rame), ainsi que de troubles du sommeil (insomnies). Cette fatigue extrême



n'est pas sans effets sur l'accidentologie routière<sup>30</sup> (« *au bout d'un an et demi, j'ai eu un accident, j'ai compris que je devais me reposer* », Sylvestre), et plus généralement sur l'état de santé des livreurs. L'exemple donné par Amaury est pour le moins glaçant : après une période d'activité de neuf mois à travailler matin, midi et soir, il explique avoir fait ce qu'il appelle un « *burn out physique* ». Il ne s'arrête pas là : un an plus tard, il contracte une double infection pulmonaire, causée selon lui par la pollution, mais qui relève avant tout d'un engagement au travail dans des conditions néfastes :

*« J'ai mis mon cube sur le dos, j'ai eu des spasmes devant mon vélo, et j'ai vomi. Je ressemblais à Palpatine<sup>31</sup>. Je suis allé à la clinique, je faisais 58kg. J'ai mis trois semaines à m'en remettre. Tu bouffes que des gâteaux et des trucs gras. [...] Ça marque le corps, et après, tu n'arrives pas à reprendre le rythme. [...] Je ne livrais plus que le soir, et peu de temps après je suis passé au scooter. [...] Et comme j'avais 30 ans, j'ai eu peur d'être moins compétitif, d'être trop vieux pour ce métier-là. »*

L'angoisse de ne pas survivre, dans un métier ultra-compétitif où sa rémunération dépend de ses efforts dans une configuration sociotechnique où l'agressivité le dispute au mépris de ce qu'est le travail vivant, n'est pas la moindre des souffrances à affronter pour les livreurs. Et comme elle se vit sur un mode isolé, désolé, face à une organisation du travail qui méconnaît le réel du travail, l'exercice de la domination se fait encore plus brutal, plus insidieux, car ici l'échec repose sur la seule responsabilité individuelle de sujets se vivant comme des entrepreneurs d'eux-mêmes, et non sur la manière dont les organisations du travail plateformisées rompent en fait avec les potentialités émancipatrices du travail.

---

<sup>30</sup> Voir notamment Christie et Ward (2019, p. 119-120).

<sup>31</sup> Palpatine est un personnage évoluant dans la saga Star Wars. Il se caractérise par une extrême maigreur et un teint blafard.

## Chapitre 3 : Les SCOP

### 1/ Les SCOP comme alternatives aux plateformes

#### 1.1/ Du capitalisme de plateforme au coopérativisme de plateforme

##### 1.1.1/ Les SCOP

Le terme SCOP est l'acronyme de société coopérative de production, que l'on peut également retrouver sous la dénomination de société coopérative ouvrière de production ou société coopérative et participative. La SCOP est l'entité juridique d'une coopérative dont les membres associés sont les salariés (à distinguer de la coopérative agricole ou de la coopérative de consommateur). Juridiquement, une SCOP est une société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires, détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote, et où le pouvoir est exercé démocratiquement : chaque salarié associé dispose d'une voix, quels que soient son statut, son ancienneté et le montant du capital investi. Ce montage juridique des SCOP a pour visée de respecter les principes qui sous-tendent le mouvement coopératif, dont les origines remontent à la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, mais qui se déclinent en France dans d'autres entités juridiques comme la SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) et la CAE (coopérative d'activité et d'emploi).

Ces trois entités (SCOP, CAE et SCIC) ont connu une redéfinition de leurs contours juridiques en 2014, lors de l'abrogation de la loi sur l'Économie sociale et solidaire (ESS) (Daugareilh *et al.*, 2021). Les entreprises coopératives, qui sont « des entreprises centrées sur les personnes, qui sont détenues et contrôlées par leurs membres pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs » (Alliance Coopérative Internationale), structurent effectivement le champ de l'ESS en offrant une alternative aux rapports sociaux de production plus traditionnellement observés dans les entreprises capitalistes. Avec un « management coopératif visant à réduire la frontière entre conception et exécution en s'articulant autour du principe de travailleur-associé », les SCOP « n'ont pas pour finalité la seule rentabilité économique, mais aussi l'utilité et la responsabilité sociale ainsi que le développement du milieu socio-économique dans lequel elles s'insèrent » (Castel et Delvigne, 2011, p. 3).

Il n'est pas question ici de faire une sociohistoire du mouvement coopératif, mais plutôt de le resituer dans les enjeux contemporains grâce à sa position originale. Des auteurs anglosaxons, au début des années 1980, ont distingué deux types d'entreprises coopératives dans ce champ ouvert aux alternatives, les coopératives originelles et les coopératives de conversion (Whyte et Blasi, 1982). Les coopératives originelles sont généralement des entreprises qui émergent dans un marché local, nécessitant un faible montant de capital par travailleur dont les membres sont plutôt jeunes et originaires des classes moyennes. Leur engagement prend ses racines dans un rejet de l'individualisme de leurs aînés et « une révolte contre l'autorité représentée par "l'establishment", qu'ils ont tendance à dépeindre en termes d'organisations grandes et bureaucratiques » (*ibid.*, p. 141). Les coopératives de conversion sont des entreprises qui existaient déjà auparavant mais qui ont été transformées en coopératives. Parmi elles, Nick Oliver (1984) a distingué deux types : les « coopératives dotées », c'est-à-dire cédées volontairement aux salariés par leur propriétaire et les « coopératives défensives », créées pour sauvegarder l'activité et les emplois en empêchant la fermeture de l'entreprise.

Ainsi, si la coopérative est une façon de s'insérer dans un marché, elle représente surtout l'opportunité d'inventer des nouvelles façons de faire, grâce à une remise en question de l'organisation du travail et à une participation des travailleurs. Ces structures représentent un « espace méso-critique », comme le proposent Bodet et Lamarche, pour qui « les coopératives assurent une fonction critique à l'égard des dynamiques économiques dominantes » (2020, p. 73). Leurs innovations, ou leurs inventions, apportent une réponse à un certain nombre d'inégalités ou d'effets indésirables, tout en évoluant aux marges d'un espace capitaliste dans lequel elles sont pourtant bel et bien insérées. Les exemples qu'apportent la littérature sur un autre secteur économique investi par le capitalisme de plateforme, celui de l'aide à domicile, peuvent être pertinents à titre de comparaison pour comprendre en quoi les coopératives constituent des alternatives aux inégalités que génèrent les évolutions capitalistes. En effet, les travaux de Atanasoski et Vora (2015) et de Van Doorn (2017) soulignent la manière dont les plateformes d'aide à domicile tirent profit de la précarisation et des inégalités de genre et de race déjà en œuvre dans le secteur, et contribuent même à les renforcer. Pour Van Doorn, c'est ce « modèle du service à la demande qui domine actuellement l'imaginaire du "futur du travail" des entreprises et promeut un idéal technocratique d'optimisation par un marché du travail flexible organisé et dirigé par les algorithmes » (*ibid.*, p. 11). Or, les travaux de Berry et Bell montrent comment les coopératives d'aide à domicile érigent des conditions organisationnelles qui permettent de réduire les effets de la précarisation et les inégalités historiquement en œuvre

dans ce secteur économique, tout en étant en contradiction avec le futur que proposent les plateformes d'aide à domicile :

« Dans la coopérative de travailleurs, les aides à domiciles ont des plannings et des heures relativement stables, des prestations médicales pour le travailleur et les personnes à sa charge, une participation presque totale aux programmes de plans de retraite 401k, une formation allant au-delà des minima obligatoires, et en tant que sociétaires, ils participaient à la prise de décision et recevaient une part des bénéfices générés par l'organisation. Ces résultats suggèrent que la forme organisationnelle de la coopérative de travail était le facteur-clé dans le soulagement de certains aspects du travail précaire. » (2018, p. 385)

### 1.1.2/ Le coopérativisme de plateforme

Reprenant la dimension de « critique en acte » qu'assurent les coopératives (Bodet et Lamarche, 2020), il est important de saisir à quoi les normes, les principes et les pratiques qu'elles mettent en place tentent de répondre par rapport aux évolutions des organisations du travail capitalistes hégémoniques. Les propositions alternatives n'ont d'ailleurs pas tardé à émerger, sous l'impulsion conceptuelle formulée par Trebor Scholz de « coopérativisme de plateforme » (Scholz, 2014). L'auteur opère une critique à l'égard du capitalisme de plateforme, qui évolue sous des appellations fallacieuses telles que « gig economy » (économie des petits boulots), « collaborative economy » (économie du partage), « peer economy » ou encore « sharing economy » (économie de partage) et visent à euphémiser une économie du service à la demande et à cacher une véritable « escroquerie de masse » (Scholz, 2016). Partant de ce constat, il considère que les voies traditionnelles de lutte contre les effets du capitalisme sont secondaires, car ces modèles disruptifs ont détruit les collectifs de travail en même temps que les cadres et les règles qui régissaient les métiers, tout en contournant le droit du travail. Ainsi, l'action rationnelle contre les effets néfastes du capitalisme de plateforme est celle de la transformation de l'organisation du travail, et la forme coopérative est ce qui peut permettre à cette transformation d'advenir. Le concept de coopérativisme de plateforme doit alors être compris selon trois modalités :

« Premièrement, il s'agit de cloner ou de modifier de manière créative le cœur technologique de l'économie du partage. Il s'agit d'adopter la technologie mais de la mettre au service d'un modèle de propriété différent, adhérant aux valeurs démocratiques, afin de briser le système de l'économie du partage et de l'économie à la demande qui ne profite qu'à une minorité. Deuxièmement, le coopérativisme de plateforme est une question de solidarité, qui fait cruellement défaut dans cette économie dirigée par une main-d'œuvre distribuée et parfois anonyme. Les plateformes peuvent être détenues et exploitées par des syndicats inventifs, des villes et diverses autres formes de coopératives, allant des coopératives multipartites et des coopératives de travailleurs aux coopératives de plateformes appartenant aux utilisateurs. Et troisièmement, le coopérativisme de plateforme est construit sur le recadrage de concepts tels que l'innovation et l'efficacité dans l'optique de bénéficier à tous, et non pas seulement d'aspirer les profits pour quelques-uns. Le capitalisme de plateforme est étonnamment inefficace pour veiller sur les gens. » (*ibid.*, p. 181)

Plus tard, Scholz (2017b) a énoncé plus précisément dix principes spécifiques au coopérativisme de plateforme : la propriété (les plateformes doivent être détenus collectivement), le salaire décent et la sécurité de l'emploi, la transparence des budgets et de la gestion des données, l'estime et la reconnaissance, le travail co-déterminé (impliquer les travailleurs dans la programmation et l'usage de la plateforme), un cadre légal protecteur, des protections et allocations portables (conserver protection et allocation même quand on change d'emploi), une protection contre l'arbitraire (un système décentralisé et individualisé de réputation et d'identification), le rejet d'une surveillance excessive et enfin le droit à la déconnexion (droit à la détente, à la formation). Si Scholz applique bon nombre de principes déjà présents dans le mouvement coopératif, il ne faut pas pour autant passer à côté d'un aspect novateur dans sa façon d'envisager les coopératives de plateformes. Celles-ci ne se limitent pas à lutter contre les effets néfastes du capitalisme de plateforme sur les conditions matérielles d'existence telles que les conditions d'emploi, la protection sociale et la rémunération. Les questions de santé mentale sont également prises en compte, puisqu'il constate que le sentiment de liberté sur lequel repose l'engagement dans le capitalisme de plateforme est « vite rattrapé par l'anxiété, l'auto-exploitation et la dépression » (*ibid.*, p. 21) et les « pratiques non éthiques de travail » (Scholz, 2014).

### 1.1.3/ Un foisonnement de SCOP de coursiers à vélo

L'idée d'utiliser la puissance de la technologie pour mettre en pratique de nouvelles formes de coopération à partir de l'élaboration de plateformes utilisées dans des entreprises coopératives dont les salariés sont propriétaires a fait son chemin en France, avec la création de Coopcycle. CoopCycle est une fédération de coopératives de livraison à vélo dont le but est de « socialiser la livraison à vélo ». A l'initiative d'un développeur informatique sensible aux conditions de travail qu'il observe sur les plateformes de livraison, cette association

« réunit différentes coopératives de livraison à vélo à travers le monde, ainsi que des bénévoles, autour du développement d'une plateforme open source de commande et de dispatch de livraisons. Il s'agit également d'un projet plus large de mutualisation de services et d'actions collectives pour les acteurs de la livraison éthique » (Compain, 2021, p. 225).

Par l'outil qu'elle développe et les désirs de coopération qui l'animent, cette fédération n'est pas étrangère au foisonnement de SCOP de coursiers à vélo qui a lieu depuis quelques années sur le territoire français.

L'enquête réalisée par des chercheurs et des chercheuses sous la direction d'Isabelle Daugareilh donne un bon aperçu de ce foisonnement<sup>32</sup> ainsi qu'un précieux ensemble de précisions sur ces nouvelles SCOP dans le secteur de la livraison qui se trouvent autant dans des grandes métropoles (Paris, Bordeaux, Toulouse, Lille, Rennes, Montpellier) que dans des agglomérations de taille plus modeste (Caen, Grenoble, Rouen, Nantes, Nancy).

« L'ensemble de ces organisations n'a pas été créé sous le statut de SCOP. En effet, parmi les vingt-deux organisations recensées, deux sont des entrepreneurs individuels sous le statut de CAE (Coopérative d'activité et d'Emploi). Onze ont le statut coopératif parmi lesquelles trois avaient d'abord été sous statut SARL et deux sous statut associatif. Enfin, sept organisations sont aujourd'hui sous le statut associatif avec pour projet un passage en coopérative à court ou moyen terme. Le passage en SCOP est ainsi un processus qui s'inscrit dans le temps puisqu'il implique de réunir les éléments nécessaires à la création de la SCOP en termes de marché, d'assise financière, de capacité à assurer le coût de la main-d'œuvre. Ces organisations peuvent être scindées en deux pôles : on distingue ainsi les coopératives du réseau Cyclall (au nombre de sept), créées antérieurement ou postérieurement à l'émergence des plateformes numériques en France, mais sans émaner d'anciens coursiers de plateformes et les treize autres coopératives existantes qui sont elles nées des résistances ou *a minima* des volontés de sortie des plateformes. Les 12 coopératives sur lesquelles nous avons enquêté emploient aujourd'hui de deux à trente travailleurs sous divers statuts (autoentrepreneuriat, salariat, CDI, CDD, temps partiel, temps plein). De manière générale, les coopératives de coursiers sont de petites structures, similaires aux coopératives dans leur ensemble puisque 60 % des SCOP sont des micro-entreprises inférieures à 9 salariés. Si l'ensemble des coopératives a connu une croissance des effectifs, on note que les coopératives les plus pourvoyeuses d'emploi sont globalement celles qui sont aussi les plus anciennes. La croissance des effectifs accompagne de manière générale la croissance de l'activité, sur un temps long et de manière modérée. En effet, la plupart des porteurs de coopératives ont intériorisé les impératifs économiques et sont sensibles au fait que le déploiement de l'activité interroge aussi la gouvernance de l'organisation, ce qui les engage à rester prudents sur le développement des effectifs. » (Daugareilh, 2021, p. 405)

Les éléments que nous avons apportés jusqu'ici, qu'il s'agisse du cadrage juridique de la SCOP, ou bien de l'apparition du mouvement du coopérativisme de plateforme ou de l'évolution du nombre de SCOP de coursiers sur les dernières années, sont des éléments de contexte pertinents pour situer la naissance de la SCOP Salmo, coopérative de coursier à vélo qui a fait l'objet de notre enquête en psychodynamique du travail.

## 1.2/ La naissance de Salmo

Salmo est une petite entreprise de livraison à vélos cargos électriques basée dans une grande agglomération française. Son activité consiste à gérer, pour le compte de différentes entreprises clientes, la prise en charge, le transport et la livraison de produits variés chez des clients individuels (particuliers – B2C dans le langage gestionnaire) ou collectifs (entreprises – B2B). Ce travail est réalisé par des coursiers, travaillant généralement sur des shifts d'une demi-

---

<sup>32</sup> Bien que leurs recherches portent sur une douzaine de coopérative de coursiers lors de leur enquête de terrain, leur nombre s'élèvent à 37 à la fin de l'année 2021.

journée organisés en tournées par le dispatcheur (ou « *dispatch* » dans le langage interne), grâce à une application informatique dédiée. Aux équipes de livraison viennent s'ajouter des informaticiens et des commerciaux. Les travailleurs de Salmo contribuent à quelque chose de peu fréquent dans le paysage économique français des coursiers à vélo. Une première originalité est à situer dans les débuts de l'entreprise, fondée par d'anciens livreurs de Deliveroo, désireux de construire une alternative à la plateforme. Seconde originalité, au moment de l'enquête, cette entreprise était une des premières en cyclo-logistique à avoir opté pour un passage au statut juridique en coopérative, à l'heure où les entreprises traditionnelles sont concurrencées partout par les plateformes numériques et la massification de livreurs « indépendants ».

La création de Salmo, en 2019, résulte en effet de la transformation d'une PME classique en SCOP suite à des difficultés financières, constituant une coopérative « de conversion » ou « défensive<sup>33</sup> ». L'associé majoritaire de l'entreprise, plutôt que déposer le bilan, a décidé de céder une partie de son capital (pour un montant inférieur à sa valeur réelle) et de transformer sa société en SCOP pour laisser la possibilité à des coursiers intéressés d'intégrer la nouvelle structure coopérative<sup>34</sup>. Ce choix a modifié les règles de propriété du capital et des outils de production. En France, les salariés d'une SCOP ont la possibilité de devenir associés (sociétaires) en acquérant une part du capital. Les associés élisent le dirigeant de l'entreprise durant l'assemblée générale, pour une durée de quatre à six ans selon le statut juridique de l'entreprise. De même, ils décident collectivement de la manière dont les bénéfices financiers sont répartis entre trois modalités : augmentation de la rémunération des salariés sous forme d'intéressement ou de participation (au moins 25 % des bénéfices), attribution aux réserves de l'entreprise (au moins 15 % des bénéfices) et distribution de dividendes pour les associés (inférieure à la part « salariés » et « réserves »). Dans le cas de Salmo, les bénéfices sont répartis de la manière suivante : 40 % pour les salariés, 20 % pour les associés, 40 % pour les réserves.

---

<sup>33</sup> Dans les années 1980, Conte et Jones (1985) avaient montré que les coopératives défensives représentaient seulement 10 % des créations annuelles. Le chômage, la baisse des salaires ou les transformations structurelles de l'économie ne permettaient pas de comprendre les dynamiques de création des coopératives sur longue période. Selon eux, la prise en compte de la rationalité individuelle des coopérateurs méritait une meilleure attention. En France, ce chiffre tombait à 5 % en 2020 (source : <https://www.les-scop.coop/chiffres-cles>) ; Salmo constitue donc à cet égard une « exception ».

<sup>34</sup> Chez Salmo, la possibilité de devenir associé est offerte à partir d'un an d'ancienneté comme salarié, et implique le versement de 70 % d'un salaire brut mensuel dans le capital de la coopérative. Au début de l'enquête, le taux de sociétaire s'élevait à 46 % (11 sociétaires parmi les 24 salariés). Début 2022, l'entreprise comptait 38 salariés, dont 63 % étaient sociétaires.

### 1.3/ L'organisation du travail de Salmo

Cette arrivée d'une SCOP dans le milieu des coursiers a été mal perçue au départ, et pas seulement pour des raisons liées au regain de concurrence que cela entraînait pour des structures déjà sous la pression des plateformes numériques. En effet, à l'image de ces dernières, Salmo a débuté son existence en faisant appel à des autoentrepreneurs (quand les coursiers sont généralement salariés), dont la « charge de travail » était importante, tournée vers la livraison de *food* (pour le compte de Deliveroo), et ne laissait guère de place aux plaisirs du vélo tels qu'ils sont décrits par les ethnologues du milieu des coursiers, et que nous avons rappelés dans le précédent chapitre. En outre, à l'époque, l'organisation du travail était perçue comme défaillante : « *l'ancien associé majoritaire faisait tout, sans se payer, dormait sur place* », « *le dispatch était fait depuis le vélo, il n'y avait pas d'organisation des tournées* » (Bastian).

#### 1.3.1/ Le retour au « cœur de métier »

Depuis lors, les choses ont lentement évolué, mais le niveau de protocolisation des prescriptions reste peu élevé, notamment du fait de la faible ancienneté de l'entreprise ; les coursiers sont en train de bâtir progressivement l'organisation du travail. Il existe toutefois une forme de division du travail en voie de stabilisation organisée autour du « cœur de métier » (Melvin), lui-même enserré dans une configuration sociotechnique spécifique : le métier de coursier figure au centre des préoccupations. C'est par son intermédiaire que l'entreprise fonctionne quotidiennement, et tout le reste doit être organisé à partir de lui. C'est en particulier ce que vient signifier la prescription posant que « *tout le monde doit rouler* » (Melvin), pour ne pas oublier ce qu'est Salmo : une entreprise de livraison à vélo. Si le cœur du métier revêt une telle importance pour les coursiers<sup>35</sup>, il faut en chercher les raisons dans deux dimensions sur lesquelles nous reviendrons en détail : d'abord, le souci de bien faire et de ne pas oublier les efforts subjectifs consentis pour mener à bien l'activité ; ensuite, le souci de polyvalence (tout le monde doit savoir et pouvoir rouler), pour la flexibilité organisationnelle qu'elle permet. En effet, aux équipes de livraison s'ajoute un pôle d'activité chargé de la logistique dans les installations d'Olvo : on y trouve, d'une part, les deux coursiers mécaniciens, disposant d'un atelier équipé de tout le matériel nécessaire à l'entretien des vélos cargos électriques, et d'autre part les deux coursiers chargés de la gestion de la chambre froide (et plus généralement de l'ordre dans

---

<sup>35</sup> Cette centralité est telle qu'un salarié au poste de dispatch a affirmé qu'« *il n'y a que le coursier qui rapporte de l'argent* » (Kylian), alors que sa propre fonction s'avère elle-même essentielle au bon déroulement des activités de livraison – et donc à la bonne santé économique de l'entreprise.



l'entrepôt). Un autre pôle regroupe les fonctions commerciales (en particulier les relations clients) et les fonctions informatiques

La réalisation des tournées (entre une et trois par demi-journée, selon leur dimension spatiotemporelle) est d'abord organisée par le dispatch, dont le rôle est de planifier les tournées à l'aide d'un logiciel dédié, *Onfleet*, la veille pour le lendemain, avec des ajustements quelques heures avant le départ des coursiers. Sur un écran d'ordinateur, un plan de la ville est représenté et plusieurs volets sont également ouverts : un pour les points de livraison à organiser en tournées (rentrés dans le système soit directement par le client, soit manuellement par le dispatch), un pour la liste des coursiers disponibles. Le dispatch crée alors des tournées de livraison en faisant glisser/coller les adresses des points de livraison sur le plan, de manière à obtenir une tournée « optimale » qui est ensuite attribuée à un coursier donné.

De leur côté, les coursiers disposent d'*Onfleet* sur leur téléphone portable, de manière à pouvoir suivre l'ordre des livraisons planifiées<sup>36</sup>. La prescription du dispatch médiée *via* l'application informatique s'impose donc aux rouleurs. Mais à la différence des algorithmes utilisés par les plateformes numériques, qui empêchent aux livreurs de prendre connaissance des critères utilisés pour organiser et répartir les commandes, comme on l'a vu précédemment, *Onfleet* offre aux coursiers la possibilité d'obtenir une vision globale de la tournée. C'est en particulier le cas avec les heures de livraison prévues pour chaque client, élément important pour faire face à d'éventuels aléas et réorganiser si nécessaire, toujours en lien direct avec le dispatch, des segments de tournées, en limitant au maximum le retard pris. Chez Salmo les liens entre coursiers et dispatch sont permanents entre le moment où le coursier arrive au local pour charger sa tournée sur le vélo cargo et celui où il revient pour ranger son véhicule. Ce moment permet d'ailleurs au dispatch de prêter une attention particulière à chacun des coursiers et adapter les tournées en fonction de leur état de forme. Les discussions téléphoniques ou les échanges de messages sur les réseaux sociaux sont fréquents, aussi bien pour ajuster la tournée en fonction des aléas que pour prendre des nouvelles. Cet aspect relationnel est un élément important de l'enquête, tant il souligne le travail vivant qui se réalise au quotidien entre coursiers en charge de la livraison et coursiers en charge du dispatch, en opposition au travail mort de l'algorithme qui distribue les livraisons sur les plateformes numériques, où les livreurs sont généralement seuls face à une application indifférente au réel du travail.

---

<sup>36</sup> Pour une présentation détaillée du métier de *bike messenger* et du rôle du dispatch, voir Kidder (2011).

### 1.3.2/ La création de la valeur économique

Au moment de l'enquête, Salmo était une entreprise en plein démarrage, qui souhaitait échapper à des « recettes » capitalistes pour trouver une voie différente dans la conception et l'organisation de ses activités, mais également dans la manière de définir son modèle économique (ou modèle d'entreprise). Bien que les discussions collectives à ce sujet n'aient pas été très poussées, il a été possible de récolter des éléments concernant deux grands déterminants classiques d'un modèle économique : la création et le partage de la valeur économique<sup>37</sup>. Selon les participants, la création de la valeur économique<sup>38</sup> de l'entreprise Salmo repose sur quatre critères. Si nous prenons le temps de les décrire, c'est en raison de leur importance indéniable sur un plan strictement financier ; toutefois, nous serons amenés à discuter cette définition, et à montrer qu'elle est incomplète tant que les éléments relevant des formes de coopération (et en particulier de la délibération collective) ne sont pas pris en considération.

Le premier critère concerne le taux horaire : c'est le critère principal, puisqu'il sert d'indice pour la rentabilité de la SCOP. Au moment de l'enquête, un coursier rapportait entre 32 et 33 euros de l'heure travaillée, mais l'objectif d'atteindre un taux horaire de 35 euros était clairement affiché. Ce taux correspondait à une moyenne calculée collectivement, car il n'existait pas de taux individuel associé à la productivité de chaque coursier. La fonction du dispatch est aussi un ressort fondamental dans la construction de ce taux horaire. Elle a pour but d'optimiser la répartition du nombre de courses par jour (divisées en deux *shifts* d'une demi-journée) sur le moins grand nombre possible de coursiers. Réaliser cette répartition ne se fait pas sans contraintes. La première d'entre elles est la contrainte géographique des points à livrer, qu'il faut être capable d'enchaîner selon une boucle « optimale » qui regroupe le maximum de points de livraison possible, pour un nombre de kilomètres le moins grand possible (entre 60 et

---

<sup>37</sup> Les différentes définitions du modèle économique ne s'accordent pas sur ce qu'il convient ou non d'intégrer au modèle d'entreprise. Certaines conceptions ont tendance à « dissoudre » les éléments politiques (mode de gouvernement de l'entreprise) et organisationnels (formes de division du travail, activités-clés, ressources immatérielles et matérielles-clés) dans la dimension économique. Nous avons pris le parti de distinguer les différents aspects, car ils n'engagent pas les travailleurs de la même manière et leurs enjeux psychiques et sociaux sont différents.

<sup>38</sup> La question de la création de valeur économique doit donc être saisie comme un problème de *configuration* (Elias, 1970) : chaque élément entretient des liens d'interdépendance avec les autres dans une configuration donnée qui influe elle-même sur les différents éléments. De ce fait, tout aléa affectant l'un des éléments modifie à la fois ce dernier et la configuration dans sa dynamique et sa forme. Le concept de configuration s'oppose au concept de système, qui a tendance à styliser la réalité de manière fermée. Une configuration est par définition ouverte, et évolue en fonction des transformations plus ou moins rapides des rapports de domination.

80 km par jour en moyenne pour un coursier, mais cela pouvait monter entre 70 et 100), sans que le coursier ne revienne sur ses pas (pour ne pas donner l'impression de « *perdre du temps pour rien* »). Une boucle correspond à un circuit prenant entre 1h30 et 3h à faire (2h en moyenne), le coursier pouvant se voir attribuer une seconde tournée. Deuxième contrainte : l'heure de livraison. Les marchandises doivent être livrées selon un créneau déterminé par le client. La troisième contrainte est liée au poids et au volume que peut supporter un vélo cargo (180 kg maximum, cycliste compris). Enfin, la dernière contrainte, pas systématiquement prise en compte, renvoie au profil du coursier ou son état de forme, qui peuvent venir arbitrer l'attribution de certaines boucles.

Le deuxième critère pesant dans la création de valeur renvoie à la tarification des services de livraison, c'est-à-dire à la capacité de calculer au plus juste (aux deux sens du terme : justesse et justice) le tarif que Salmo propose pour un service demandé. Une grille de tarification a été définie par deux membres encadrants de la SCOP, en développant une liste de critères : type de produit, type de client (son volume d'affaire et sa fréquence d'utilisation des livraisons), distance, volume, degré d'urgence (délai de prévenance), contraintes techniques (par exemple, usage d'une glacière) et *pick-up* chez le fournisseur ou stockage au local de la SCOP.

Le troisième critère de création de valeur concerne la stabilisation de la flotte de vélos cargos. On sait que la maîtrise des coûts de production est un élément important dans la capacité d'une entreprise à être rentable. Dans le cas de Salmo, la création d'un poste de mécanicien permanent au sein de la structure est ce qui a permis de stabiliser la flotte et d'éviter des coûts supplémentaires dans l'achat de vélos cargos, dont le prix est conséquent (environ 5 000 euros). Cette stabilisation s'accompagne d'une gestion collective dans l'utilisation des machines. Elles ne sont pas attribuées individuellement, notamment parce que cela reviendrait à immobiliser celles des coursiers absents et donc à faire baisser le chiffre d'affaires et la rentabilité de l'entreprise.

Enfin, le dernier critère de création de valeur renvoie à la diversification de l'activité. Les marchandises livrées sont déjà très variées, mais les activités que développe l'entreprise le deviennent aussi : par exemple, le contrat avec un restaurateur connu a permis de créer un service de livraison de *food* haut de gamme.

### 1.3.3/ La redistribution de la valeur économique

Dans ce modèle économique, les principes de redistribution de la richesse créée collectivement par les travailleurs reprennent ceux définis par le cadre législatif relatif aux SCOP. Comme mentionné plus haut, les bénéfices sont répartis entre trois grandes « entités » de la manière suivante : 40 % pour les salariés, 20 % pour les sociétaires, 40 % pour la réserve de l'entreprise. Cet équilibre a été décidé lors d'un vote annuel à l'assemblée générale.

Les coursiers salariés sont rémunérés mensuellement (au moment de l'enquête, le salaire fixe de base s'élevait à environ 1 400 euros nets pour un temps plein de 35h – sachant que rapidement une évolution était possible pour atteindre 1 550 euros nets). Par ailleurs, la SCOP a souvent besoin, en plus de sa force de travail salariée, de faire appel à des coursiers autoentrepreneurs pour compléter les plannings. Ils sont payés à l'heure (16 euros bruts, soit l'équivalent d'une heure brute chargée pour un salarié), contrairement à ce qui se pratique dans la plupart des entreprises de livraison, car Salmo ne souhaite pas contribuer aux processus de précarisation sociale touchant le secteur. Ces choix en matière de politique de rémunération et leur transparence sont particulièrement appréciés. Tout le monde sait combien les coursiers rapportent en moyenne, combien ils sont payés et à quoi sert la différence conservée par l'entreprise : payer les collègues, financer l'entreprise, le matériel, le local... « *Tout ça, c'est pour améliorer mon travail* » (Melvin). Il n'y a pas de prime qui relèverait de l'incitation à faire du chiffre. En revanche, Salmo a mis en place un système de cagnotte qui augmente de 25 euros HT par mois et par coursier, pour le matériel (équipement pour le vélo ou contre le froid). C'est l'entreprise qui achète le matériel à partir des demandes des coursiers. Enfin, la SCOP prend en charge la nourriture des repas du midi et une mutuelle à 100%.

## 2/ Présentation du terrain et des participants

### 2.1/ La demande et les conditions de réalisation de l'enquête

Le premier contact avec la coopérative Salmo a été établi au début du mois de décembre 2019, par l'intermédiaire du responsable des opérations de la SCOP. Ce dernier a accueilli notre projet de recherche avec enthousiasme, et intérêt. Effectivement, une étudiante a réalisé peu de temps auparavant une recherche en ergonomie. Le responsable des opérations se dit préoccupé par les questions de santé et d'efficacité. Et ce, d'autant plus que le passage en SCOP est encore très récent (été 2019) et l'activité en plein développement : le collectif de travail s'agrandit avec de

nouveaux arrivés dont il faut prendre soin (passage d'une dizaine de coursiers à une vingtaine en quelques mois). Nous nous rendons sur leur lieu de travail au début du mois de janvier 2020 pour présenter la démarche d'enquête auprès d'une dizaine de salariés potentiellement volontaires. L'enjeu de cette réunion est de s'assurer que les participants partagent un intérêt commun à élucider les relations entre travail et santé mentale à partir de l'analyse du rapport subjectif au travail dans une coopérative. En première intention, il semble qu'ils se soient reconnus dans la demande qui leur a été adressée. À l'issue de cette discussion, il a été décidé de constituer un collectif d'enquête qui se réunirait durant trois heures à quatre reprises entre février 2020 et juillet 2020 dans les locaux de l'entreprise (un report de séances ayant eu lieu en raison du premier confinement). Chaque entretien collectif a fait l'objet d'une supervision avec Isabelle Gernet. Enfin, la réunion de validation du rapport s'est déroulée en septembre 2020, dans les locaux de l'Institut de psychodynamique du travail, sur une journée complète durant laquelle des échanges ont permis de préciser nos analyses.

Si dans un tel dispositif d'intervention la parole est souvent risquée, à la fois vis-à-vis des chercheurs et des collègues, la situation ici a été différente. Plusieurs aspects dans les échanges doivent être soulignés, car ils constituent un élément d'analyse en soi. Tout d'abord, la liberté de circulation de la parole a été importante durant toutes les réunions. Au moment où tout le monde s'asseyait autour de la table, il y avait un enjeu de la discussion, qui scellait une dynamique collective. D'ailleurs, les participants ont tous parlé très (trop ?) vite ; cela n'a pas manqué de compliquer la compréhension des échanges. De même, leur attention avait tendance à changer rapidement d'objet, et elle n'était pas toujours tournée vers les chercheurs. Durant les échanges, les participants parlaient souvent entre eux : les chercheurs passaient au second plan, avant d'être réintégrés à la discussion. Il n'était pas rare que plusieurs fils de discussion se déroulent simultanément, échappant à l'écoute attentive : une façon de se dire les choses sans les discuter. Si les participants sont venus parler aux chercheurs, ils sont surtout venus échanger entre eux. C'est la marque d'une connivence et d'une complicité d'ailleurs alimentée par un humour permanent. Les participants ont beaucoup ri à toutes les séances – les chercheurs aussi, emportés par ces échanges authentiques. Les moments de rire, provoqués par des blagues, des anecdotes, de l'autodérision, occupent une place importante : « *charrier, c'est la survie* » (Bastian), plaisanter, c'est affirmer sa place dans le groupe, témoigner de sa capacité d'intégration au groupe.

Cette convivialité pétrie d'humour n'a cependant pas empêché les participants de se dévoiler sur des sujets plus sérieux ou intimes. C'est en ce sens qu'ils ont donné l'impression aux chercheurs d'être « en roue libre », de ne pas avoir « le pied sur le frein », ou si peu. La parole a été vive, elle a circulé, et elle a rendu visible beaucoup de choses : à certains moments, les membres du groupe n'ont pas hésité à partager des secrets, des astuces, et autres trouvailles qui leur permettent de faire leur travail le mieux possible. L'effort a été fait de faire apparaître, de démontrer (les différentes façons de monter un matelas, jeter des fleurs abimées d'un bouquet, l'utilisation du téléphone en roulant...), sans pour autant craindre le jugement des autres, même si certaines conduites ont pu provoquer le rire ou l'étonnement. Cette visibilité est nécessaire pour construire la coopération et témoigne d'un élément capital et bien présent, celui de la confiance : entre « *potes* », en mes collègues, mais également en ceux qui occupent des positions d'encadrants, susceptibles d'entendre bon nombre des conversations durant cette enquête, puisqu'ils se situaient à l'étage au-dessus. Dans le travail, la confiance n'a rien d'anodin, c'est un concept éthique, aux implications affectives importantes (Le Lay, 2016b) : s'y jouent le respect mutuel entre travailleurs, le respect des mêmes règles et des mêmes normes.

Il peut s'avérer troublant pour les chercheurs d'être confrontés à une telle dynamique dans le groupe. En effet, les interventions en psychodynamique du travail se font souvent dans le cadre d'enquêtes où les questions de souffrance au travail et de délitement des collectifs sont présentes. Au contraire, dans cette SCOP, se révèlent plutôt les dimensions de plaisir au travail et de la cohésion au sein d'un collectif qui ne paraît pas, dans un premier temps, sous la menace de dégradation de la santé. Mais des préoccupations évoquées au long des séances ont permis d'éclaircir leurs propres attentes en la matière. En effet, les participants à l'enquête n'étaient pas étrangers aux questions de souffrance au travail. Elles sont même apparues très vite lors des séances de discussion, au détour des descriptions des trajectoires professionnelles antérieures de chaque participant, mettant en relief la part centrale du travail dans les dynamiques de changement affectant la santé mentale ; de façon congruente avec ce qu'a montré depuis longtemps la psychodynamique du travail, les participants ont en effet exprimé, par les récits de leur trajectoire, que l'expérience de la souffrance est première dans le vécu subjectif du travail, et ce sous différentes formes.

Sans réelle surprise, l'épisode du confinement survenu entre mars et mai 2020 a également permis d'éclaircir les attentes potentielles des participants à l'enquête. Dès la reprise de contact au début du mois de mai 2020, certains ont en effet exprimé un besoin urgent de pouvoir parler

de la souffrance des semaines précédentes, durant lesquelles un certain péril avait pu se faire sentir. À une première phase du confinement où l’incertitude sur la poursuite de l’activité avait envahi des salariés qui ne se retrouvaient plus au travail, avait succédé une phase de reprise d’activité « normale », et enfin une phase où le collectif de travail avait été soumis à rude épreuve avec une surcharge de travail, au point de se retrouver « *au bord de la rupture* » (Bastian). Finalement, les participants avaient interprété cette période comme une épreuve qui les avait rendus « *plus forts* » (Melvin).

Il semble y avoir eu de la part des participants une volonté de montrer que ce collectif de travail était solide et que ses membres partageaient une certaine force. Sans pour autant être totalement sereins. Et c’est justement sur ce point que la demande s’est construite. Les perspectives de croissance de la SCOP pourraient transformer ce collectif auquel ils tiennent particulièrement ; de telles inquiétudes ont été formulées. Les membres du groupe souhaitaient être capables de stabiliser, de pérenniser ce qui fonctionnait alors. Qu’est-ce qui fait que ce collectif est solide, et qu’est-ce qui le menace ? Ce n’est qu’en comprenant l’engagement subjectif de chacun dans le travail et ce à quoi il participe au sein d’un collectif qu’il serait possible de répondre à cette question. Aussi faut-il répondre à une question subsidiaire : pourquoi les participants sont-ils autant préoccupés par le collectif ? Ce n’est finalement qu’en identifiant ce que représente cette SCOP originale et ses travailleurs dans le monde des coursiers à vélo que pourront être proposées des réponses à ces différentes questions.

## 2.2/ Les participants

Sept coursiers se sont portés volontaires pour l’enquête collective. Âgés de 30 à 48 ans, ils sont tous salariés de la SCOP. Les participants sont des hommes blancs d’origine française, à l’exception d’Anthony, originaire des Antilles françaises (Tableau 2). En cela, leurs caractéristiques sociodémographiques sont représentatives de la majorité des salariés de la SCOP, qui comportait une seule femme au moment de l’enquête, et pour laquelle peu de coursiers étrangers (principalement issus d’Amérique du Sud) travaillaient.

**Tableau 2 : Présentation des participants**

Prénom	Âge (2020)	Ancienneté Salmo	Temps de travail	Statut	Division	Secteur d’activité précédent
Melvin	33 ans	Moins de 6 mois	Temps partiel	Salarié sociétaire	Coursier et mécanicien	Coursier
Adrien	31 ans	7 mois	Temps partiel	Salarié sociétaire	Coursier	Coursier

Clément	32 ans	2 ans	Temps plein	Cadre sociétaire	Responsable d'exploitation	Coursier
Kylian	30 ans	1 an et demi	Temps plein	Salarié sociétaire	Coursier et dispatcher	Coursier
Bastian	38 ans	6 mois	Temps plein	Salarié sociétaire	Coursier et dispatcher	Coursier
Anthony	35 ans	Moins de 6 mois	Temps plein	Salarié sociétaire	Coursier	Plateforme de livraison (services administratifs)
Benoît	48 ans	1 an	Temps plein	Salarié sociétaire	Coursier et logistique	Graphiste indépendant

A l'exception de Benoît, tous les participants de l'enquête ont eu des expériences antérieures (parfois très longues) dans le métier de la livraison à vélo, dans d'autres entreprises de coursiers (parfois sous-traitantes pour des sociétés plus grandes) et/ou en tant que micro-entrepreneur. Ils sont également représentatifs des salariés de la SCOP sur le plan du rapport subjectif à la pratique du vélo et à la connaissance intime de l'espace social propre aux coursiers et de la *messlife*. On retrouve donc dans la SCOP l'homogénéité sociale et culturelle déjà renseignée dans d'autres recherches sur les coursiers (Fincham, 2007).

### 3/ La rapport subjectif au travail dans une SCOP de coursiers à vélo

#### 3.1/ Des « saumons » dans le courant urbain

De prime abord, nous avons toutes les raisons de croire que le rapport subjectif au travail de coursier se déploie plus particulièrement sur un aspect du travail : rouler à vélo. Les activités permettent de transformer en utilité sociale un rapport passionné au vélo présent pour certains dès le plus jeune âge. Mais la rencontre avec le réel du travail de livraison dans le milieu urbain leur a permis de développer une intelligence pratique singulière et découvrir de nouvelles habiletés. L'activité de roulage n'est effectivement pas assimilée à « rouler vite » par les participants. Les discussions ont davantage insisté sur la nécessité d'acquérir et d'entretenir un certain nombre d'habiletés corporelles visant la fluidité du déplacement plutôt que la production d'une puissance de pédalage tournée vers la vitesse. Pour caractériser ce rapport spécifique à la pratique cycliste, les participants ont usé d'une analogie animale : le bon coursier se comporte comme un « *saumon* ».

*« Faire les bons choix dans la circulation, ça doit être fluide : ne pas s'arrêter dans la circulation, faire le saumon. Le meilleur coursier de la ville est discret, ne roule pas vite, mais fait le saumon et a un rendement 1,5 fois supérieur aux autres. » (Kylian)*



Le saumon a pour origine ce « *cycliste qui remonte une piste cyclable à contresens* » (Benoît), comme l'animal le fait avec le courant de la rivière. Mais cette notion recouvre en fait toutes les conduites et les pratiques qui doivent être mises en œuvre pour parvenir à circuler en vélo cargo dans une grande agglomération : « *c'est quand même très fin, très précis, une science de l'anticipation* » (Anthony). Ce que Bastian nomme « *instinct* » (mais qui s'acquiert...) renvoie à cette capacité du corps habile et attentif à anticiper, avant d'y penser, un signe alertant sur le fait que tel ou tel chauffeur conduit un peu bizarrement ou rappelant une configuration problématique que l'on a déjà rencontrée. Il est difficile d'être exhaustif dans la description de toutes ces habiletés dont une partie consiste à « *repérer les signes indirects dans l'environnement qui peuvent aider à faire des déductions sur ce qu'il peut se passer, tout en roulant*<sup>39</sup> » (Melvin). Tout en regardant beaucoup autour de soi, il s'agit par exemple d'anticiper la voiture qui déboîte sans clignotant, de repérer les plaques d'immatriculations qui ne sont pas de la région, d'être attentif aux comportements des piétons pour en déduire le trafic, ou à la synchronisation des feux, d'utiliser des voies de bus, de scruter les reflets des vitres ou des rétroviseurs pour repérer la position des mains sur le volant de la voiture d'en face, etc.

Il est intéressant de noter que les participants privilégient un rapport au corps surtout localisé dans les parties supérieures, proches du cerveau (yeux, oreilles). Pourtant, le corps entier est nécessaire pour maîtriser le vélo cargo et prendre les « *bonnes trajectoires* » (Anthony). Comment cela se traduit-il ? Sur ce point, les propos des participants sont définitifs : « *Ça fait longtemps qu'on a dépassé ce stade !* » (Melvin). En effet, ils font corps avec leur vélo (« *quand tu fais deux avec le vélo, c'est que t'es par terre !* », Kylian), et les plus habiles poussent à leurs limites le rapport intime entre corps, vélo et route : il faut « sentir » l'état de la route, mais également parfaitement maîtriser le rapport spatiotemporel à la trajectoire du vélo chevillé au corps. Aller trop vite dans une courbe, se coucher trop fort sur un revêtement inadapté (mouillé, gras, gravillonné), et la chute guette.

*« L'utilisation du vélo est devenue instinctive. Je ne réfléchis plus si je dois prendre cette trajectoire, ou si je dois freiner doucement ou fort. Le cargo, je le mets où je veux. » (Melvin)*

---

<sup>39</sup> « Faire le saumon » semble également se caractériser par la capacité des coursiers – descendus de vélo – à se glisser dans tout type d'endroits, même les plus fermés (« *avec une cagette de fruits, je rentre partout* », Melvin), alimentant l'épistémophilie (le plaisir de la recherche et de la découverte) et l'assurance de soi (« *Tu développes une sorte de sans-gêne à force d'entrer partout.* », Adrien).

En psychodynamique du travail, ce rapport intime et inconscient au travail est nommé corpspropiation (Gernet, 2017). Cela témoigne des retours affectifs qui résultent de l'action des coursiers sur le monde objectif par le biais de la réalisation des activités. En transformant le monde, ils se transforment, c'est-à-dire qu'ils acquièrent de nouvelles habiletés, de nouveaux registres de sensibilité, et une nouvelle façon d'éprouver le monde. Ces registres d'habileté et de sensibilité continuent de s'étendre puisque la connaissance intime de la ville (et de ses propres transformations) est nécessaire, jusqu'à en sentir son pouls, de manière à pouvoir arbitrer entre la topographie de la tournée (organisation de la circulation des rues, enchaînement des points de livraison), les délais de livraison, le trafic routier, le code de la route, la sécurité pour soi et la sécurité pour autrui. Selon les participants, les coursiers de Salmo déplorent rarement un accident (« *c'est plus de peur que de mal en général* », Melvin), tout en soulignant que « *il n'y a pas de coursiers lents. Tout le monde ici est plutôt saumon.* » (Kylian), c'est-à-dire un « bon coursier ».

Mais définir ce qu'est un « bon coursier » ne se limite pas à la façon de rouler, puisque la relation de service a une dimension déterminante dans l'activité. A cet égard, la ponctualité est importante car, avant de se mettre en route, chaque coursier doit charger son vélo avec les produits à livrer sur sa tournée. Les coursiers doivent faire preuve de sens de l'organisation pour ranger les marchandises dans le cargo : il faut savoir composer avec les tailles, les volumes et l'ordre des livraisons pour assurer la stabilité de l'équipage (et une bonne visibilité lors du roulage), mais également pour pouvoir se saisir le plus rapidement possible d'un colis sans devoir vider le cargo, tout en ayant fait preuve de délicatesse avec les différents produits pour ne pas abîmer les plus fragiles – ce qui n'est pas facile, par exemple lors de livraisons de bouquets de fleurs ou de cagettes de plantes aromatiques fraîches. Lorsqu'un coursier ne prend pas attention à cette dimension du travail, on peut dire de lui qu'il a un « *cargo dégueulasse* ». Cette préoccupation esthétique dans l'agencement des marchandises a déjà été repérée dans la littérature scientifique chez les préparateurs de commande (Gaborieau, 2012), qui n'hésitent pas à qualifier si les préparations sont de « belles palettes » ou au contraire des « monstres ». Derrière cette dimension esthétique se cache toute une conception de la qualité du travail qu'il s'agit de préserver et transmettre<sup>40</sup>. Chez Salmo, cette dimension esthétique continue lors de la livraison au client. Il s'agit d'être méticuleux pour protéger l'intégrité des produits livrés, en

---

<sup>40</sup> L'article de Gaborieau montre comment l'intégration de la commande vocale dans l'organisation du travail a fini par entraver le rapport subjectif au travail, car la rigidité des nouvelles prescriptions qui avaient pour but de rationaliser le temps de préparation ne permettait plus de respecter ces critères collectifs de qualité du travail.

particulier les plus fragiles, et ne pas nuire à la qualité de service. Ils ne sont pas fleuristes, mais n'hésitent pas par exemple à recomposer un bouquet abîmé par la tournée avant de le délivrer au client.

Pour les participants à l'enquête, le rapport qu'ils entretiennent avec les autres coursiers, avec les clients, avec la matière transportée, ou encore avec le vélo et la manière de rouler, ne se fait pas sur un mode dégradé, bien au contraire. Leur façon de produire transforme le monde selon un rapport à la qualité et à l'esthétisme réglé, qui au niveau individuel a des conséquences positives dans le rapport de soi à soi. Les efforts subjectifs investis dans la confrontation au réel du travail sont subvertis en plaisir, en témoigne l'accroissement de la subjectivité, c'est-à-dire l'accroissement dans la capacité à s'éprouver soi-même (notamment dans de nouveaux registres sensibles du corps) et éprouver le monde dans lequel ils agissent. Sur le plan collectif, un accord normatif se dessine : le bon coursier n'est pas un simple coureur-cycliste engagé dans une course-contre-la-montre. Il doit également satisfaire à des règles de métier précises qui passent par des formes de délibération sur le travail qui témoignent d'une bonne coopération entre les travailleurs.

### 3.2/ Une conception commune du vivre-ensemble

La coopération ne repose pas uniquement sur le partage de règles de métier « techniques ». Elle dépend également d'une sociabilité au quotidien, dont la forme varie d'un collectif de travail à un autre, y compris dans une même entreprise. Les participants ont expliqué qu'ils entretenaient des rapports de convivialité relativement serrés. Ceux-ci prennent la forme de rituels de civilité (« *Le matin, quand on se dit bonjour en arrivant. On échange sur nos états respectifs.* », Benoît) et de rituels de restauration, avec notamment des repas en commun le midi<sup>41</sup> :

*« Melvin : J'adore le repas du midi. On se détend, on rigole, c'est le meilleur moment de la journée. Ça fait baisser la pression.  
Adrien : Moi j'aime bien papoter. »*

Ces moments de détente peuvent parfois se poursuivre lors de certaines soirées (par exemple le vendredi soir), où des apéros sont organisés de manière plus ou moins régulière. Tous les participants ne viennent pas à ces soirées, soit pour des raisons familiales, soit pour prendre de

---

<sup>41</sup> L'un des participants a toutefois mis le doigt sur un problème potentiel : le collectif de travail est si bien structuré qu'il peut s'avérer difficile de trouver sa place, au moins au début :

*« Benoît : Le repas, il y a les iPhones...*

*Bastian : Y a toutes les discussions !*

*Benoît : Les private jokes, vous vous connaissez depuis longtemps, donc c'est moins mon truc. »*

la distance avec des excès passés. Pour les participants, Salmo représente le « *pôle de sobriété au sein de la messlife* » (Clément). L'« *esprit festif* » (Bastian) et « *la convivialité* » (Anthony), caractéristiques de la culture déjà identifiée des bike messengers, existent dans la SCOP (four à pizza, musique, apéros, etc.), mais de manière plus régulée. Malgré la consommation d'alcool, de marijuana ou du haschich (pendant le temps de pause du midi, ou hors du temps de travail), ou plus rarement d'autres stupéfiants, les coursiers sont ici protégés des phénomènes d'autodestruction qui peuvent être relatés dans d'autres collectifs de coursiers.

*« Bastian : On est des coursiers bon vivants sans être excessifs.  
Melvin : Il n'y a pas de consommation excessive. On ne dit pas non à une petite bière.  
Adrien : J'ai pris de la coke ici !  
Melvin : C'était au jour de l'An...  
Bastian : Pas pendant le travail. [...]  
Kylilian : On est les gentils, nous. »*

Le dernier commentaire n'est pas seulement un trait d'ironie. Il vient souligner avec humour que le collectif de Salmo est non seulement convivial, mais également bienveillant. Cette bienveillance semble importante aux yeux des participants. Selon eux, elle passe par plusieurs modes de diffusion. D'abord, des discussions informelles pour aider les coursiers en difficulté (ou nouveaux), pour expliquer certaines ficelles (par exemple lors du chargement du cargo, avec l'ordre des colis, la répartition du poids, ne pas gêner le freinage, etc.). Cette transmission de règles de métier aux nouveaux tranche avec certaines pratiques connues dans d'autres collectifs masculins, où le bizutage des « bleus » est la norme, au nom de l'« apprentissage sur le tas » du travail et de ses subtilités. Lorsque cette question a été évoquée par l'un des chercheurs, les participants ont été catégoriques : ils ne pratiquent pas le bizutage pour tester les nouveaux et voir comment ils endurent les difficultés.

*« Adrien : Laisser partir quelqu'un qui galère juste pour le plaisir, non !  
Clément : Sauf pour certaines activités. Par exemple, tourner le vélo avant de le charger. Si tu ne le fais pas au moins une fois, tu vas comprendre, et tu ne le referas pas.  
Melvin : Mais c'est hyper méchant ! Martyriser les gens ! [...] Quand le cargo est très chargé, il faut être à cheval sur le vélo pour le pousser et le sortir en marchant, plutôt qu'à côté. Parce que s'il part, tu ne peux pas le rattraper. »*

On voit que Clément laisse les coursiers commettre certaines erreurs pour qu'ils ne recommencent pas plus tard. Mais ses collègues préfèrent expliquer les choses en amont ou au moment où le coursier commet une erreur, pour que cela ne nuise pas aux efforts collectifs, et pas au nom de la sollicitude que l'on rencontre dans certains groupes professionnels féminins.

La bienveillance collective passe également par les dynamiques relationnelles entretenues durant les tournées, entre le dispatch et les coursiers en livraison. Souvent, le premier appelle les seconds, pour s'assurer que tout va bien ou pour prendre le temps d'expliquer un changement dans la tournée. De même, pour valider une livraison, il faut une signature du client ou une photo. Si la livraison est impossible et « mise en échec » de manière formelle, le coursier doit expliquer pourquoi et en avoir discuté avec le dispatch. Enfin, il arrive également que des coursiers contactent le dispatch « sans raison », si ce n'est prendre de ses nouvelles. Les coursiers prennent donc soin les uns des autres, même s'ils ne l'expriment pas de cette façon, parce qu'ils tiennent à la santé de leurs collègues, mais aussi parce qu'ils pensent que l'efficacité du travail s'en trouve améliorée.

Dernier point caractéristique des rapports de coopération chez Salmo : l'importance donnée au fait de discuter collectivement d'un certain nombre de questions liées à l'organisation du travail et aux activités, même si certains éléments relevés durant l'enquête montrent que ces délibérations collectives ne sont pas sans ambiguïtés. L'un des principaux motifs concerne le rapport à l'autorité entretenu dans la SCOP : les réunions de discussion n'ont jamais abordé ce sujet, pourtant sensible. En cas de désaccord, les arbitrages sont-ils pris en fonction d'une autorité hiérarchique « classique » ou le sont-ils selon un principe d'autorité fondé sur l'expertise technique ? Les participants ne sont pas d'accord sur la manière de répondre à cette interrogation. Cela montre qu'elle mériterait des discussions spécifiques précises, puisqu'elle renvoie à la question de la légitimité à trancher des dissensions autour des règles de métier, mais également concernant la doctrine.

Quoi qu'il en soit, les discussions collectives sont menées avec l'idée qu'elles permettent de suivre le plus sagement possible les contraintes liées aux évolutions du marché (perte ou gain de nouveaux clients, évolution de la nature des marchandises livrées, etc.). Lors de l'enquête, les participants ont ainsi mentionné des discussions liées à la polyvalence : celle-ci n'était pas un principe initial à Salmo, mais avait été adopté au fur et à mesure du développement de ses activités. Autre exemple : les arbitrages entre pratiques commerciales et éthique. Pour développer l'activité, le service commercial doit trouver des clients. Dans un premier temps, les coursiers ne sont pas consultés sur l'opportunité de travailler avec tel ou tel partenaire. Si le client ne correspond pas aux valeurs que prône Salmo, il est écarté. C'est ce qu'il s'est passé avec Amazon, alors même que la SCOP était « *ric-rac* » (Clément). La même décision a été prise avec Cityscoot. Lorsque le service commercial considère que Salmo peut travailler avec

un client, il démarre la coopération transverse. À partir de ce moment-là, si des plaintes sont émises par les salariés/sociétaires en raison de problèmes éthiques ou liés à la qualité du produit, une discussion est possible concernant l'opportunité de continuer avec le client. Pour le moment, ce type de discussion n'a pas eu lieu souvent. Par exemple, un arbitrage a été réalisé lorsque l'enseigne Deli Corner (qui représente 20 % de leur chiffre d'affaires) a voulu imposer aux coursiers le port d'un badge à sa marque. Cette exigence a été catégoriquement refusée, à l'image des autres demandes du même type : les salariés/sociétaires refusent de devenir des « *hommes-sandwiches* ».

La préoccupation pour le collectif et les discussions collectives ont réussi à modifier l'organisation du travail de la structure et également à faire évoluer les conditions de travail. C'est notamment le cas pour la gestion de la flotte des vélo cargos à assistance électrique. Les participants ont expliqué que les véhicules prenaient « *cher* » (Melvin), car la nature de l'activité et l'envie d'être rentable les incitaient à pousser l'utilisation des vélos cargos au maximum de leurs capacités (alors que la charge maximale est aux alentours de 180 kilos, il est arrivé à un coursier d'atteindre les 320 kilos tout compris...). Pourtant, Salmo a développé un pôle de mécaniciens, et le fait de ne pas attitrer un véhicule à chaque coursier les oblige à faire plus attention, pour que le collègue qui l'utilisera ensuite ne soit pas pénalisé – non plus que le niveau de performance collective. Ces changements dans l'organisation du travail et la gestion collective de la flotte ont permis de ralentir la dégradation des vélos cargos au prix d'un investissement financier non négligeable (salaires des mécaniciens et pièces de rechange), mais qui assure plus de confort lors du roulage. A un autre moment il a été possible pour les coursiers d'agir sur leurs conditions de travail pour remédier au froid des mains : des manchons ont été fixés sur le guidon des vélos cargos, et ont suscité l'enthousiasme de tous, car les coursiers perdent régulièrement leurs gants pendant les tournées. Benoît a également demandé des poignées ergonomiques, suscitant la satisfaction collective.

Enfin, un dernier point mérite d'être relevé : les participants ont expliqué qu'ils avaient, lors d'une réunion d'équipe, abordé les questions de souffrance au travail consécutives à la période de confinement. Ces discussions leur ont permis d'exprimer les souffrances vécues durant cette période particulière, mais également de se rendre compte qu'ils étaient contents : ils avaient réussi à relever un « *défi énorme* » (Clément), malgré le fait d'être « *dans le rouge* » (Bastian). Les formes que prennent la coopération au sein de la SCOP, comme la solidarité, l'attention à

l'autre, la convivialité, et le souci de la préserver, contribuent donc aux conditions sociales et éthiques du vivre-ensemble.

### 3.3/ Construire collectivement l'organisation du travail : l'exemple de la doctrine

De manière notable, l'adhésion des participants à la forme coopérative en général, et à Salmo plus particulièrement, a pu apparaître dans les propos négatifs qu'ils échangeaient sur des entreprises de coursiers qui n'entretiennent pas forcément le même rapport aux travailleurs que leur coopérative (à l'image de ce patron d'une entreprise de coursier qui avait refusé de fournir des masques et du gel hydro-alcoolique à ses salariés au plus fort de la syndémie car, selon lui, la Covid-19 n'existait pas). Ainsi, les sociétés de coursiers concurrentes ayant adopté un fonctionnement similaire à celui des plateformes sont identifiées comme ayant « *une philosophie complètement opposée* » (Kylian) à la leur. Mais quelle philosophie ? Les « *salariés ont la main* » (Kylian) et ils partagent un certain nombre d'accords pratiques et normatifs lorsqu'il s'agit d'analyser les spécificités de leur travail, qui sont rendus possibles par la coopération entre travailleurs et les espaces délibérations qui prennent forme. Il faut bien comprendre que ces espaces de délibérations ne se limitent pas aux espaces prescrits (comme les réunions), mais également aux espaces et moments plus informels où il est possible d'échanger sur le travail. La possibilité de ces échanges est d'autant plus déterminante que les salariés se trouvent dans un moment de construction et de (re)définition de l'organisation du travail. Chez Salmo, l'activité déontique s'organise autour de deux grands ensembles : les règles de métier (accords normatifs stabilisés relatives aux manières de réaliser les activités) mais également la doctrine de l'entreprise.

Travailler chez Salmo est un acte politique, et l'on n'y vient pas par hasard<sup>42</sup>. C'est ce que les participants ont affirmé. Ils ont décrit une « *valeur travail au centre* » (Bastian) de l'entreprise, conception prenant explicitement à rebours le schéma de l'entreprise classique (« *on ne cherche pas à faire fructifier sur le dos des salariés* », Bastian) et proposant un renversement de la relation d'exploitation, puisque tout y est organisé pour donner les meilleures conditions possible aux coursiers. L'organisation du travail s'articule certes autour du « cœur de métier » de rouleur, mais elle est structurée par un discours alternatif qui dessine les contours d'une

---

<sup>42</sup> Ce point était déjà souligné par Oliver, qui soulignait que les nouveaux coopérateurs arrivaient dans les entreprises *via* des membres qu'ils connaissaient, parfois en quittant des emplois mieux rémunérés, attirés par la possibilité de mieux contrôler la situation de travail et d'évoluer dans une configuration plus détendue (1984, p. 38-39).

ambition politique revendiquée de gauche encore en pleine élaboration : la proposition politique, pas totalement scellée, est présentée en des termes ambigus. En effet, nous avons identifié, à certains moments, une désorganisation des échanges rendant confuses les discussions relatives au sujet politique : aux éléments précis de doctrine (principes orientant les conduites dans le réel du travail) étaient mélangés des éléments plus idéologiques (principes, idées, discours sur le monde), davantage vagues, qui venaient se plaquer comme des slogans, et qui indiquaient que le travail de clarification politique restait à parfaire collectivement.

Mais l'ambition politique du collectif de coursiers n'en reste pas moins décisive dans l'organisation du travail. Associée à « *l'émulation collective* » (Bastian), elle permet de réintroduire l'idée de travailler à une œuvre commune et donc de remettre du sens (direction et signification) au travail, discuté collectivement. Les éléments doctrinaires de la participation à cette œuvre commune pourraient se présenter en trois grandes catégories de principes : écologiques, éthiques et solidaires. C'est en cela que l'on peut rapprocher Salmo du mouvement du coopérativisme de plateforme.

Au niveau écologique, l'attention est portée sur le moyen de transport et les marchandises transportées. L'utilisation du vélo cargo avec ou sans assistance électrique pour toutes les livraisons a vocation à changer le paysage logistique des villes et les dynamiques propres au métabolisme urbain, en diminuant la flotte motorisée et ses impacts sonores, chimiques et énergétiques<sup>43</sup>.

*« Le vélo, c'est la meilleure invention du monde pour démultiplier l'énergie, et le cargo c'est un pas de plus, notamment au niveau écologique, parce qu'on remplace des camions de livraison. »*  
(Bastian)

Les postures de « militantisme écologique » revendiquées par les participants sont renforcées par les sensations que procure ce travail réalisé en vélo, légitimant une sorte de droit d'usage renforcé de l'espace des rues : « *tu as plus de droits à vélo, tu es écolo* » (Bastian).

Au niveau éthique, l'attention est portée sur les entreprises avec qui Salmo accepte de travailler. La consommation locale, les circuits courts de production et la limitation des emballages sont valorisés. On retrouve alors des commerces de proximité (boulangerie, pâtisserie, fleuriste), des entreprises de l'ESS (SCOP de reprographie), des entreprises éco-responsables (épiceries ou

---

<sup>43</sup> Une étude néerlandaise récente indique ainsi que 60 % de la pollution sonore et 35 % des émissions de dioxyde d'azote des villes proviennent du trafic routier (Ploos van Amstel *et al.*, 2018, p. 12).



magasins de cosmétiques « zéro déchet »). *A contrario*, des refus catégoriques ont été formulés auprès d'entreprises qui ne partagent pas les mêmes valeurs que la SCOP :

*« Amazon est venu nous voir et ça ne s'est pas fait, alors qu'on était ric-rac [au niveau financier] à ce moment. Amazon, c'est une boîte horrible qui exploite ses employés, et qui détruit le petit commerce. » (Clément)*

Enfin, au niveau solidaire, l'attention se tourne vers les actions possibles, pour la SCOP ou pour certains salariés, de participer à des activités bénéficiant à des publics précarisés, dont le profil social est d'ailleurs bien éloigné des clients habituellement livrés par les coursiers. Par exemple, un des participants fait de l'enseignement dans une association d'insertion sociale par le travail, au titre de cyclo-logisticien. De même, durant la période de confinement, les coursiers de Salmo ont eu la possibilité de faire du bénévolat de livraison pour le compte d'une association préparant des paniers repas tout en luttant contre le gaspillage alimentaire, suite à la mise en place de réseaux de solidarité spontanés. Dernier exemple : la mairie a fait appel à la SCOP pour organiser la livraison de plusieurs milliers de masques et des centaines de colis de fruits et légumes solidaires. En dépit des effets parfois difficiles à gérer du point de vue de l'organisation du travail, ces activités n'ont rien d'anodin pour les coursiers : ils ont souligné l'importance de leur utilité sociale et du sens que cela donnait à leur travail. Et lorsqu'ils roulaient sous un grand soleil, sans trafic, en s'adonnant à des activités bénévoles, ils ont eu l'impression de « *vivre dans un monde merveilleux* » (Bastian), en dépit de la situation sanitaire qui avait alors cours.

La doctrine qui oriente ces activités confère à Salmo une utilité sociale particulière, faisant d'elle une création originale : on ne peut pas être ce qu'est cette SCOP sans marquer des points de rupture importants avec le milieu des coursiers à vélo (et encore plus avec celui des livreurs de plateformes). Un décalage affichant une volonté de réformer l'idéologie qui préside à l'organisation du travail dans les entreprises capitalistes, grâce à l'adoption de principes, de valeurs, de normes dans le travail davantage en accord avec les enjeux sociétaux actuels. Or, le thème de l'ambition politique de la SCOP a finalement débouché sur des discussions bloquées, à travers l'échange rhétorique de mots-clés au contenu implicite. Il y a eu une place pour un débat relativement flou pour qualifier ce qui est « politique » ou ne l'est pas, ce qui est « de droite » ou « de gauche », mais en dépit d'énoncés pertinents (« l'émancipation par le travail », « la place de l'écologie dans la société », la « gouvernance »...), aucune pensée articulée explicite et commune n'a abouti, ce qui appelle au moins à s'interroger sur les questions de

démocratie au sein de l'entreprise. C'est également ce qui nous a fait penser que la pensée politique n'était pas totalement cristallisée, ce qui n'est pas gênant en soi, puisque cela facilite l'établissement de compromis.

## 4/ Tenir dans une SCOP de coursiers

### 4.1/ La place de la *messlife* : de la virilité défensive à la masculinité prudente

Malgré les points positifs que l'on peut attribuer à l'organisation du travail de la coopérative, d'une part dans ce qu'elle est en mesure d'apporter aux travailleurs en termes de condition de travail et d'emploi, et d'autre part dans ce qu'elle permet au travailleur d'entretenir dans son rapport subjectif au travail, l'activité de roulage reste une activité avec sa part singulière de souffrance. La question de la peur a eu notamment une place récurrente lors des discussions avec les participants. Certes, ils n'ont pas tous dit avoir peur des mêmes choses ou aux mêmes moments, mais ils ont facilement mis en discussion des situations impliquant cet affect, notamment pour en détailler les principales causes de surgissement. La première d'entre elles provient de leur participation au trafic routier, et au caractère imprévisible que peuvent prendre les flux de véhicules et de piétons, en dépit des règles de circulation dans l'espace public urbain. En cela, ils partagent les vues des livreurs :

*« Melvin : Les piétons me font peur. La pire connerie, c'est de cartonner un piéton.*

*Benoît : Toutes les petites rues, je suis vigilant, j'ai peur de voir un piéton surgir entre deux camions garés...*

*Melvin : Des fois, j'ai des picotements dans les jambes et les doigts quand je suis surpris. Ce qui me fait peur, c'est quand c'est pas anticipable. Piétons et portières.*

*Adrien : Aah, le bruit de la portière qui s'ouvre ! »*

*« La peur naît quand on se rend compte qu'on ne maîtrise pas. La peur est nécessaire, ça permet de prendre conscience de certaines choses. Mais ça ne doit pas être paralysant. » (Anthony)*

Comme pour les livreurs, chez les coursiers, la peur de l'accident vécu et/ou causé est présente, et incite à la prudence et à la vigilance, pour deux raisons : d'abord, ne pas (se) blesser gravement<sup>44</sup>. Ensuite, ne pas provoquer de problèmes financiers, juridiques pour Salmo, en cas d'accident matériel et/ou corporel. Le risque de blessure ou d'atteinte corporelle est en effet la seconde source de peur exprimée par les coursiers.

---

<sup>44</sup> *« Il faut éviter les piétons coûte que coûte : piler, taper un véhicule à l'arrêt ou faire un geste réflexe pour éviter. Des fois, tu t'en sors, tu sais pas comment. » (Melvin).* Le fait que les coursiers roulent avec un vélo cargo pouvant dépasser les cent cinquante kilos explique cette attention toute particulière aux piétons.

*« Adrien : Le pire, c'est l'usure, les blessures au mollet. Les tendinites : c'est l'angoisse. C'est chronique, ça revient tout le temps. [...] »*

*Melvin : Les moteurs électriques aident bien.*

*Adrien : Ça t'allège, mais tu as la répétition de certains mouvements. Avec 80 kilos en plus. »*

*« Beaucoup de gens vieillissent, ont des problèmes de genoux, c'est ma hantise. Du coup, moi je mouline. » (Bastian)*

Pour les coursiers, l'activité de roulage n'est pas seule en cause dans ce phénomène d'usure. Les activités de livraison impliquent en effet de la manutention et du port de charge, notamment dans le cadre de certaines tournées où des personnes se font livrer leurs courses commandées au supermarché local ; il y a certes peu de rues à livrer, mais il y a plusieurs livraisons par heure à faire, et beaucoup d'escaliers à emprunter. Porter des packs d'eau ou des matelas lorsque l'on est seul n'est pas aisé. Les participants sont d'ailleurs plusieurs fois revenus sur l'exemple du matelas (40 kilos, peu pratique à manipuler), échangeant sur les manières différentes de se servir d'un sac spécialement conçu pour porter ce produit, tout en expliquant les postures inconfortables que cela imposait au dos ou les chutes sur lesquelles cela pouvait déboucher.

Mais la peur dans le travail est un péril psychique, donc pour travailler ou continuer de travailler, il faut la surmonter. C'est à cela que servent les stratégies de défenses (Dejours, 1980). Le cas de Salmo est remarquable du point de vue de la lutte contre la souffrance : en constituant un collectif de travail dont la cohésion est importante dans un secteur d'activité en pleine mutation, les coursiers de la SCOP nous ont permis de saisir des défenses en train de se recomposer sous l'action de la mise en place d'une organisation du travail nouvelle. Cette originalité se double d'une complexité accrue pour l'analyse. En effet, le collectif défensif des coursiers semble traversé par des tensions en partie contradictoires, en fonction de l'adhésion plus ou moins marquée des uns et des autres à telle ou telle dynamique défensive. Schématiquement, une partie des participants partage des défenses collectives de type viril – relativement classiques en psychodynamique du travail –, fortement empreintes de l'univers pratique et symbolique de la *messlife*, tandis que d'autres participants adoptent des pratiques moins risquées, dans lesquelles la *messlife* constitue moins un vecteur d'action qu'une source de réflexion. L'idéal viril se trouve donc travaillé de deux manières : au virilisme largement fondé sur le déni du danger d'une partie des participants répond chez les autres une forme de masculinité prudente davantage soucieuse de reconnaître sa propre vulnérabilité car « *le moment où on commence à se sentir invincible, c'est dangereux* » (Bastian).

#### 4.1.1/ La place de la *messlife* dans l'univers pratique et symbolique des coursiers

On a vu plus haut que la *messlife*, ce style de vie avec ses normes et ses pratiques, était importante pour les coursiers traditionnels et, dans une moindre mesure, pour les livreurs de plateformes. Or, il en va de même pour les coursiers de Salmo. Comme l'a déclaré un participant, « *les coursiers à vélo, c'est une horde, une meute* » (Bastian). À plusieurs reprises durant nos échanges, les participants ont d'ailleurs fait des digressions sur le milieu de la *messlife* parisienne : les personnes qui la composent, les pratiques, les faits divers, faisant la démonstration de toutes les connaissances qu'ils ont de ce microcosme. Cette « *corporation très particulière* » (Bastian) a développé un esprit communautaire à travers le monde, alimentant une sociabilité fondée sur les voyages à vélo pendant les vacances et sur de grands rendez-vous sportifs et festifs, durant lesquels la démonstration d'une virilité exacerbée est permanente.

L'exemple des *alleycats* permet de l'illustrer. Ces courses d'orientation généralement non déclarées<sup>45</sup>, organisées régulièrement (une par mois environ à Paris, à la belle saison) par un coursier, sont l'occasion pour les participants de faire la démonstration de leur maîtrise technique du métier (connaissance de la ville, art du pilotage, art de l'organisation de la tournée) et de leur courage physique<sup>46</sup>, puisqu'il faut « *rouler fort* » (Anthony). De telles pratiques ne sont pas rares dans les milieux masculins qui érigent des stratégies de collectives de défenses. Les bravades, les défis, la surenchère par rapport au risque pour avoir l'impression de le maîtriser, participent de l'univers symbolique viril grâce auquel le collectif fait cohésion (Dejours, 1980). Et même si de telles pratiques peuvent paraître paradoxales pour les porteurs de coopératives et le souci qu'ils portent aux conditions de travail et aux accidents (Daugareilh et al., 2021), ce n'est qu'en prenant en compte la rationalité pathique (rationalité visant à la protection de soi et de sa santé mentale) que nous pouvons comprendre les raisons des coursiers – en entreprise comme en coopérative – à prendre une part active aux *alleycats*, ou bien refusent de porter le casque ou les chaussures de sécurité. Ces conduites consistent à opérer un déni de la peur dont les coursiers font l'expérience dans la rencontre avec le réel du travail.

---

<sup>45</sup> Il y a aussi une compétition annuelle sous forme de championnat (en 2016, il y a eu jusqu'à 800 participants internationaux), officielle, déclarée, sur un circuit fermé. Cette compétition se déroule en plusieurs manches éliminatoires (comme un tournoi de tennis). Toutefois pour l'un des participants, ce championnat ne ressemble à rien d'autre dans le monde du sport, parce que c'est ouvert à tout coursier, voire à toute personne roulant à vélo. On voit bien ici qu'il s'agit d'un mix étonnant travail/jeu agonistique, qui sert à renforcer les liens entre les coursiers tout en entretenant les dispositions viriles et les habiletés professionnelles.

<sup>46</sup> Anthony dit d'ailleurs ne pas vouloir participer « *car [s]on esprit de compétition va [l]e tuer !* »

Les *alleycats* sont également l'occasion de donner libre cours aux pratiques festives les plus « débridées » en matière de consommation de produits stupéfiants et alcoolisés. Comme dans d'autres configurations professionnelles physiquement éprouvantes (les dockers, les éboueurs, etc.), les coursiers consomment ces produits à la fois pour assurer les conditions de reproduction de la solidarité collective (nécessaire à la construction des stratégies collectives de défense) et pour affronter la dureté des conditions de travail. Ainsi la cocaïne s'est-elle généralisée il y a quelques années dans le milieu coursier (comme dans d'autres milieux professionnels) :

*« Anthony : Pour tenir le coup.*

*Bastian : Il y a le côté tête-brûlée.*

*Melvin : Ça va avec le côté grisant [de la vitesse dans la pratique cycliste].*

*Bastian : Aux États-Unis, la drogue est beaucoup plus présente. C'est culturel là-bas. »*

Bien sûr, l'argument culturaliste utilisé ici paraît étonnant, puisque les États-Unis constituent justement la matrice du métier de coursier qui s'est répandue dans les autres communautés nationales, la France ne faisant pas exception :

*« Melvin : Dans le milieu des coursiers parisiens il y a beaucoup de drogues.*

*Bastian : Dans d'autres boîtes, c'est institutionnalisé le vendredi, il y a un budget »*

*« Bastian : Dans le milieu, il y a beaucoup de problèmes de cocaïne (y compris chez les femmes). À l'embauche, on fait attention à ça.*

*Kylian : Certains coursiers tiennent avec ça pendant la journée.*

*Clément : Pour l'un d'eux, il n'a pas été pris ici pour cette raison.*

*Kylian : C'est chiant quand t'as la gueule ravagée, que tu sens l'alcool.*

*Bastian et Clément : Et avec la multiplication des apéros, avec des jeunes influençables, ça peut poser problème.*

*Melvin : Et certains ne pensent qu'à ça après...*

*Bastian : Ça aide pas à être équilibré. »*

Lors d'une des réunions avec les participants, un coursier qui ne participait pas au collectif de travail est passé dans la cuisine où se tenaient les discussions, et est resté quelques minutes alors que le sujet des échanges portait sur l'usage de la drogue dans le milieu des coursiers. Lui-même organisateur de soirées, il a souligné à quel point la force du groupe des coursiers poussait à une consommation excessive, virant parfois à l'autodestruction – visiblement, certains coursiers dépensent beaucoup d'argent dans les produits stupéfiants<sup>47</sup>. On comprend mieux alors le souci affiché à cette question lors des recrutements de nouveaux travailleurs chez Salmo. La question de la toxicomanie n'est pas anodine du point de vue du rapport à la santé mentale ; sa prise en considération dans le processus de recrutement – en se fondant notamment

---

<sup>47</sup> Melvin s'est ainsi exclamé : « *Moi j'ai des problèmes avec l'alcool, donc je ne prends pas de coke. En plus, c'est cher !* »

sur la connaissance extraprofessionnelle que les uns ont sur les autres – indique que Salmo tente de rompre avec certaines tendances propres au milieu des coursiers, avec la *messlife*. Un autre exemple de cette rupture est disponible dans la littérature. Ayant mené des recherches sur le même terrain, des chercheurs indiquent la position du fondateur de la SCOP quant aux critères de recrutement des coursiers, attentif aux conduites les plus téméraires : « s'il y a un mec qui vient en fixie, il perd des points, c'est pas qu'il est éliminé, mais le mec qui vient sans frein sur un vélo [ici], ça veut dire qu'il n'est pas encore assez mature » (cité dans Daugareilh *et al.*, 2021, p. 466). Il semblerait que le virilisme totalement débridé de certains coursiers entre frontalement en contradiction avec la volonté de pérennisation de la SCOP, y compris pour les coursiers ayant un rapport viril au travail très marqué. En effet, le collectif de Salmo, dans sa manière de concevoir la coopération, a instauré, et essaie de perpétuer, un vivre-ensemble original à l'opposé de la désolation collective qui règne chez les livreurs de plateformes.

#### 4.1.2/ Une transformation de la virilité défensive en une masculinité prudente

Un tel positionnement par rapport aux conduites à risques dans l'organisation du travail implique une transformation dans les stratégies de défenses auparavant élaborées, car elles cessent d'être pertinentes. Chez les participants, le rapport différencié à la virilité défensive s'est surtout illustré dans les pratiques cyclistes et dans le rapport au corps.

#### *Des prises de risque à la recherche entravée de la « griserie »*

Plus haut, il a été expliqué que les sources de peur les plus importantes étaient liées à la pratique du vélo cargo dans l'espace public urbain. Pour continuer malgré tout à mener les activités de roulage, la perception de la peur doit donc être « bloquée ». Dans les métiers masculins dangereux, une des manières d'organiser le déni de la peur pendant les activités consiste à prendre davantage de risques, pour se donner l'impression de contrôler le danger. Chez les coursiers, de telles pratiques risquées ont été décrites. L'une d'elles concerne l'usage du téléphone portable pendant les courses (pour prévenir le client de l'arrivée imminente au point de livraison, et donc ne pas perdre de temps à attendre qu'il descende de chez lui). Clément et Melvin ont expliqué appeler en roulant, ce que Bastian, Adrien et Kylian ont qualifié de « débile ! » : « *Moi, j'appelle quand j'arrive en bas de chez le client !* » (Adrien). Anthony adopte lui une autre tactique : il téléphone pendant les courses, mais s'arrête pour le faire.

Un autre exemple a été donné, beaucoup plus intéressant, car au premier regard, il semble renverser le rapport viril au risque. Lors de freinages d'urgence, des participants ont expliqué privilégier le frein avant du vélo cargo, même lorsque les conditions de roulage ne sont pas bonnes (pluie, chaussée « grasse »), parce qu'il freine mieux que le frein arrière. À l'inverse, d'autres ne le font jamais, car la partie avant du cargo peut se déporter<sup>48</sup>, empêchant toute manœuvre de contrôle de dernière minute. Dans le premier cas, la peur de ne pas pouvoir s'arrêter conduit à adopter une pratique connue comme dangereuse et donc finalement peu efficace. Dans le second cas, la peur de ne pas pouvoir s'arrêter n'entre pas en jeu : les participants comptent avant tout sur leur science de la trajectoire et du freinage arrière pour ne pas aboutir à un accident, qui aurait toutes les chances de se produire en usant du frein avant. Ici, le virilisme défensif s'organise donc autour d'une assurance totale en sa capacité à contrôler le vélo, les coursiers adoptant une posture de masculinité prudente se trouvant eux confrontés à un sentiment de peur les conduisant potentiellement à commettre une erreur technique.

Les coursiers entretiennent par ailleurs un rapport particulier à la vitesse. Nombreux sont ceux qui recherchent les sensations de griserie que fournit une descente rapide et potentiellement dangereuse.

*« Anthony : Je me fais plaisir parfois : privilégier la vitesse, ne pas faire attention à ce qui m'entoure.*

*Clément : C'est jouissif la vitesse ! [...] Il y a l'adrénaline.*

*Melvin : [Il se demande si ce n'est pas plutôt les endorphines, avant d'enchaîner :] C'est le même plaisir en ski, sauf que le ski ça va encore plus vite. [Il s'est chronométré à 86km/h avec son Garmin] Il y a toujours cette sensation grisante de la vitesse. »*

À l'euphorie liée à l'alcool répond celle produite par les endorphines (ou morphines endogènes)<sup>49</sup>. Toutefois, il convient de noter que cette recherche de griserie est largement entravée dans le cadre du travail, notamment<sup>50</sup> en raison du véhicule utilisé chez Salmo :

---

<sup>48</sup> D'autant plus quand il est très chargé, ce que les coursiers ne manquent pas de faire régulièrement, notant avec une sorte de fierté que les vélos cargos sont surexploités au point de servir de « crash test » pour le fabricant (qui fabrique les véhicules sur mesure, en tenant compte des retours des utilisateurs). Cette pratique du « surpoids vélocipédique » résonne avec le plaisir que certains hommes prennent à exhiber leur masse corporelle « hors norme », signe extérieur de virilité. Mais elle est cohérente avec l'obligation d'en demander toujours plus (à soi, au vélo) au nom de la réussite collective.

<sup>49</sup> Ce neurotransmetteur possède des propriétés antalgiques (diminution de la sensation de douleur physique) et euphorisantes (augmentation de la sensation de détente corporelle). Ne plus sentir son corps – et les effets des douleurs liées aux activités –, voire être euphorique, est de nature à empêcher de penser aux sources de souffrance.

<sup>50</sup> Les participants moins disposés à la virilité défensive se situent en retrait sur cette question : « Moi j'ai des enthousiasmes limités. Je ne suis pas primesautier au-delà du raisonnable. Mais rouler entre deux points de livraison sans s'arrêter du tout, profiter du paysage, c'est chouette. » (Benoît).

*« Bastian : Le côté grisant, je vais pas le chercher particulièrement dans le boulot.  
Melvin : Moi, c'est surtout pendant mes loisirs.  
Bastian : Avec des vélos cargos électriques, on se fait pas des vitesses de malade. Tu dois faire gaffe pour pouvoir t'arrêter.  
Melvin : Il y a une énorme différence de plaisir entre le vélo de route et le cargo. »*

On le voit : quand bien même leurs dispositions viriles les pousseraient à chercher la vitesse, l'organisation du travail amène les coursiers à modifier leurs pratiques habituelles sur un vélo de route davantage congruentes avec celles des coursiers classiques. Les participants ont donc engagé un travail psychique important consistant à maîtriser les sources de l'excitation pulsionnelle (la « *grisance* », Clément) durant les activités. Renoncer, dompter des pulsions n'est pas évident du tout : cela semble confirmer que les coursiers de Salmo ont élaboré d'autres voies de satisfaction – dont la sublimation. Enfin, il faut noter que les participants ont arrêté de participer aux *alleycats* (« *ça c'est pour les jeunots* », Bastian), bien que certains continuent de fréquenter le milieu pour l'ambiance, la fête, « *les excès* ». En revanche, d'autres salariés de la SCOP figurent régulièrement parmi les coursiers les mieux classés du championnat annuel d'*alleycat* parisien (surnommé « *boss2paname* »).

#### *Le rapport au corps : entre désinvolture et souci de soi*

Dans les discussions, une forme d'héroïsme corporel relativement consensuel<sup>51</sup> s'est fait jour :

*« Bastian : Il y a des journées où tu ne t'assoies pas. Le truc du cycliste, c'est se faire mal, c'est endurer. Tu n'as pas peur de te faire mal, on est endurant.  
Melvin : Moi j'ignore le truc, je n'y pense pas, je râle, je m'en occupe le soir<sup>52</sup>.  
Adrien : Moi, je m'écoute très peu et je le regrette.  
Melvin : Je suis pas un adepte du médecin  
Adrien : On ignore le plus longtemps possible les douleurs. On s'en occupe beaucoup trop tard. »*

*« Trois semaine sans vélo en revenant mon genou a gonflé, du coup j'appuyais plus fort [ils rigolent]. C'est le côté "je prends sur moi et tout." » (Clément)*

Être dur au mal est l'une des caractéristiques du rapport viril au travail. Montrer que l'on ne souffre pas (ou ne pas montrer que l'on souffre) entretient les dynamiques viriles collectives qui incitent chacun à « serrer les dents » et à faire ce qu'il y a à faire. D'ailleurs, les participants

---

<sup>51</sup> Benoît n'a pas du tout tenu ce type de propos, expliquant avoir adopté une « hygiène de vie » lui permettant de « *tenir le coup* », notamment en se couchant tôt et « *en buvant moins mais mieux* », et de s'occuper de ses enfants. Ce dernier point a fait l'objet d'un échange avec Melvin, qui a laissé entendre qu'il ne voulait pas d'enfant parce que cela impliquait de « *devoir se calmer* ».

<sup>52</sup> Melvin a donné des indices sur certaines manières de « s'en occuper après » : « *Je fais des excès. Je dors peu, je fais la fête et après j'enchaîne [le travail]. L'alcool, j'arrive pas à arrêter ! Mon corps dit stop, mais bon, un petit dernier pour la route... Je sais qu'il faut que je fasse attention, mais c'est pas marrant.* »



décrivent tous des chutes ou des chutes évitées de justesse avec une certaine désinvolture : « *Ça calme ! Une semaine, et puis après... [rires]* » (Kylian).

Pourtant, des indices montrent qu'une forme de souci de soi tend à se développer dans le collectif. Le premier concerne le temps de travail, et le refus de plusieurs participants de pratiquer le « cœur de métier » à temps plein :

*« 35h c'est trop en cargo. J'ai pas envie de me faire mal. Faire de l'administratif, je veux bien, mais pas rouler plus. »* (Adrien)

Au passage, on voit que la question de la polyvalence doit être discutée à l'aune de la prise en compte des stratégies collective de défense, et pas uniquement par le biais des questions de doctrine.

Le deuxième indice concerne l'attention posturale, par exemple lors des livraisons.

*« Benoît : Les livraisons de courses pour un supermarché, c'est dur aussi. Beaucoup de personnes âgées habitent dans des étages, sans ascenseur, et commandent des packs d'eau.*

*Melvin : Ça tue le dos.*

*Anthony : C'est une activité dure sur la posture et l'hygiène de vie [rire].*

*Melvin : J'essaye de baisser les genoux pour le dos, mais je me fais mal au cul !*

*Anthony : Moi, je monte étage par étage. Je prends mon temps.*

*Melvin : Je prends quelques sacs et je multiplie les montées/descentes. »*

À l'inverse de certaines pratiques liées au roulage, les coursiers ne semblent pas engagés dans une surenchère de prise de risque lorsque l'usure du corps se fait ressentir directement dans des activités classiques de manutention et de port de charge ; dans ce cas, le vélo et le rapport subjectif qu'il permet d'entretenir à l'espace et au temps disparaissent.

Un troisième indice concerne le souci de soi cosmétique. Lorsque les chercheurs ont demandé aux participants comment ils prenaient soin de leur corps avec tous les efforts fournis durant les activités, une première réponse a été faite sur un mode d'humour viril laissant à penser qu'ils n'en prenaient aucun soin (« *c'est la bière* », Bastian). Pourtant, la suite des discussions a montré que de nombreux désagréments physiques<sup>53</sup> (en particulier au niveau de la peau – boutons de sueur, « *acné du cul* », irritations, poils incarnés) nécessitaient une prise en charge régulière pour éviter les risques d'infections cutanées. Les participants utilisent des crèmes anti-frottements (Aloe vera), de la pommade anti-irritation pour bébé, voire de la crème anti-

---

<sup>53</sup> Les selles des vélos cargos sont des selles de compétition et pas des selles confort, elles sont donc douloureuses pour le pelvis (la partie inférieure, sous le coccyx).

hémorroïdaire (à titre préventif et curatif). Beaucoup de rires et de blagues ont émaillé ces discussions, sans doute pour atténuer le caractère insolite d'une mise en lumière de pratiques intimes, mais aussi parce qu'aborder ces questions peut générer de l'angoisse, en déstabilisant le rapport viril au corps entretenu dans le collectif de travail.

Cette double hypothèse est renforcée par le fait que les discussions sur le sujet n'ont véritablement eu lieu qu'au moment où Anthony – absent jusqu'alors de la réunion pour des raisons liées à l'activité de dispatch – est revenu, et que l'un des chercheurs lui a demandé s'il s'échauffait avant de prendre son vélo et s'il adoptait des soins corporels spécifiques. Comme ses collègues, il a alors expliqué que l'échauffement et la récupération se faisaient en pédalant : pour lui, sans moteur (sauf s'il y a une grosse côte), pour monter en puissance et chauffer les articulations et les muscles (les autres participants l'ont d'ailleurs regardé un peu éberlués quand il a dit ne pas utiliser le moteur pour commencer à rouler). Il a ensuite expliqué qu'il utilisait un mélange de beurre de karité et d'eau de rose pour son visage et qu'il s'appliquait sur le corps un mélange de crème d'Aloe vera et d'huile essentielle de lavande fine. En outre, il surveille son alimentation. Il pratique également l'escalade (comme Adrien et Bastian) pour un renforcement transversal et surtout de la partie supérieure du corps (favorable pour le port de charge) et pour l'aide que cela lui apporte au niveau psychologique : la difficulté de ce sport varie en fonction de chacun, en fonction de la voie choisie ; le progrès se fait grâce à ses efforts et à l'aide dont il bénéficie pendant les exercices, en surmontant les difficultés<sup>54</sup>.

On voit donc une tension opérer entre une virilité défensive classique où le déni du risque fonctionne encore largement, et une masculinité prudente où la reconnaissance d'une vulnérabilité est actée. Pourtant, une nouvelle forme de souffrance expérimentée par les salariés/sociétaires pourrait obliger les coursiers à procéder à de nouveaux remaniements défensifs où la virilité revient sous une forme transfigurée.

#### 4.2/ Enjeux psychiques de l'engagement sociétaire dans la SCOP

---

<sup>54</sup> On voit ici comment la trajectoire antérieure permet de comprendre la manière dont les stratégies de défense sont adoptées par les travailleurs. Anthony mobilise en effet ses connaissances d'ancien sportif de haut niveau pour orienter une partie des pratiques qui l'aident dans ses activités (gainage, renforcement musculaire abdominal, diététique, exercices de proprioception).

#### 4.2.1/ Des tendances au sacrifice ?

Du côté des coursiers, la tension psychique la plus originale que les participants ont permis de mettre en évidence concerne la souffrance ressentie lorsqu'il est question du degré d'engagement dans les activités. Au moment de l'enquête, les coursiers rencontrés sont tous des salariés sociétaires. Leur engagement dans le travail n'est donc pas seulement motivé par la nécessité de s'investir dans une activité salariale pour en retirer des satisfactions symboliques et monétaires, mais également par le désir de construire, avec d'autres, une œuvre collective dans laquelle « *les salariés ont la main* » (Kylian), comme il a été rappelé plus haut. L'engagement de métier (coursier) s'interpénètre donc d'un engagement entrepreneurial (sociétaire). L'intensité psychique de l'engagement se trouve donc accrue. Ainsi les participants ont-ils exprimé leur anxiété de ne pas être à la hauteur du collectif, de risquer de « faire couler » Salmo, une crainte guère fréquente chez les salariés classiques.

*« Melvin : S'il y a une connerie, finalement ça va impliquer mes amis coursiers et tout le monde. Donc je le prends vraiment pour moi quand je fais une connerie. Et j'aime pas ça. Ce matin, j'en ai fait une belle. J'ai interverti deux livraisons, une de pâtisseries (pour les salariés d'une entreprise, qui ne connaissaient pas le contenu de la commande) et une de cageots de fruits. Quand je m'en suis rendu compte, c'était trop tard. Ils avaient commencé à manger les gâteaux, donc c'était plus livrable à l'autre client. Je bossais pas cet après-midi, mais j'étais stressé, je me suis pas reposé.*

*Kylian : J'étais au dispatch, j'ai appelé la pâtisserie, qui s'est foutue de notre gueule. Mais ça arrive, des fois ça tombe dans les égouts !*

*Benoît : Les cartons trop mous, ça écrase la nourriture, les bouquets.*

*Adrien : Ça arrive mais là, je vois les conséquences. Avant je m'en foutais, chez Novea. Mais tu sais que ça va arriver une fois ou deux dans l'année...*

*Benoît : Moi, ça me traumatise plusieurs jours. [...]*

*Anthony : J'étais en train de défoncer un bouquet de fleurs, je me suis dit "j'ai honte de moi !" »*

On perçoit bien la force des tensions psychiques à l'œuvre en cas de défaillance dans le travail. Toutefois, la question de la « honte » devrait être creusée plus précisément, car elle renvoie à des dynamiques intrapsychiques dont les implications psychopathologiques peuvent être très graves, tout particulièrement quand on s'adonne à des actions que notre sens moral réproouve (ce qui ne semble pas le cas ici).

Quoi qu'il en soit, la question de la qualité du travail prend chez Salmo une dimension spécifique, puisqu'elle n'engage pas seulement un rapport de soi à soi, un rapport de soi aux pairs ou un rapport de soi au client destinataire. Quand une livraison subit des avaries, le professionnalisme du coursier est certes pris en défaut (ce qui peut être suffisant pour générer un sentiment de culpabilité pour tout professionnel attaché au « travail bien fait »), mais c'est avant tout l'image de la SCOP qui est engagée, c'est-à-dire la face publique de sa doctrine

(éthique, qualité du travail). Chaque coursier est conscient du poids de son engagement personnel sur la perception de Salmo comme entité collective. La culpabilité individuelle qui peut être ressentie dans ces moments de raté n'est compréhensible qu'en rapportant l'échec individuel au sens de la responsabilité pour l'œuvre commune, extrêmement fort chez les coursiers rencontrés.

Cette « éthique de la responsabilité » (Weber, 1919) travaille d'autant plus fortement les membres du collectif que le management mis en œuvre dans la SCOP ne repose pas sur une autorité hiérarchique classique. En effet, les sanctions ne se caractérisent pas par des « punitions disciplinaires ». Elles prennent la forme d'un maniement des dimensions affectives :

*« Melvin : Il n'y a pas de punition ici.  
Adrien : Les gens culpabilisent assez.  
Melvin : Oui, c'est très différent. »*

Cette découverte lors de nos recherches de terrain trouve écho dans des éléments apportés par la littérature sur les formes d'engagement dont font preuve les salariés de coopératives. Les travaux de Nick Oliver parlent notamment d'un « engagement organisationnel » agissant comme force relative d'identification et de participation individuelles à une organisation donnée, ce qui passe par 1/ une croyance et une acceptation des buts et valeurs de l'organisation, 2/ une volonté d'exercer des efforts considérables pour le compte de l'organisation, 3/ un désir profond de rester membre de l'organisation. L'engagement organisationnel diffère de la « satisfaction au travail » (renvoyant davantage aux conditions d'exercice des activités) « par sa globalité, reflétant une réponse affective générale à une organisation prise comme un tout » (Oliver, 1984, p. 31). Ce qui apparaît sous le terme « engagement organisationnel » relève en fait d'un surplus d'investissement subjectif convoqué pour les salariés d'une coopérative, et qui correspond à ce qui est observé pour les coursiers salariés de Salmo.

Tous les participants à l'enquête se sont accordés à dire que l'on ne venait pas chez Salmo par hasard, la démarche signant l'entrée dans une forme d'engagement volontaire et réfléchi rompant avec d'autres formes de mise au travail. Les attentes sont donc à la hauteur de cette singularité, et chacun craint de faillir, ce qui signifierait, outre un échec coopératif et économique individuel et collectif, un retour vers des souffrances passées jugées insupportables, une fois seul face à la désolation d'un collectif détruit. Lors de l'enquête, le début de la période de confinement a été un moment où l'angoisse de ce spectre de l'échec a

été particulièrement intense, car à la peur de voir Salmo disparaître faute d'activité (l'éthique de la responsabilité étant ici malmenée par des causes externes difficilement maîtrisables), s'est ajoutée l'angoisse que l'isolement a fait surgir chez certains coursiers (le niveau d'activité ne nécessitait pas la présence de plus d'un ou deux salariés par jour).

Ainsi, même si nous pouvons conférer une certaine pertinence à la notion d'« engagement organisationnel », elle a pour défaut de masquer tout ce qui relève du rapport subjectif et des enjeux psychiques liées à l'engagement et la responsabilité partagés entre sociétaires et salariés d'une structure coopérative, pour la réduire à une dimension uniquement organisationnelle. Sur le plan de l'expérience vécue, cela correspond davantage à un état affectif qui émerge dans la confrontation avec le réel du travail et avec lequel il faut pourvoir continuer de travailler. Comment les participants s'y prennent-ils ?

Nous avons vu pour les livreurs qu'existait une stratégie de défense par auto-accélération étayée sur les pulsions agressives et le *game* productif. Or, les discussions avec les coursiers de Salmo n'ont pas permis de retrouver ce type de stratégie individuelle. Ou du moins, pas sous une forme « pure ». Il semble en effet que la constitution du collectif de travail soit en train de s'accompagner d'une transformation de la défense individuelle par auto-accélération propre aux livreurs de plateformes en une défense collective par « auto-exploitation » qui remanie un certain nombre d'éléments présents dans la défense précédente. Là où les livreurs se transformaient en « guerriers » de la route solitaires, les coursiers de Salmo usent de leur agressivité pour rouler « *le plus vite possible* » (Bastian) au nom du bien commun. D'abord parce que la doctrine de la SCOP rejette l'idée même de rapport agonistique au travail :

*« La mentalité de la boîte est saine par rapport aux entreprises à la culture des guerriers et des gagueurs, où il faut gérer sa propre carrière avant le succès de l'entreprise. »* (Benoît)

Ensuite, parce que d'une forme individuelle de défense, l'on passe à une forme collective où chacun « se donne à fond » pour les autres et pour ne pas être perçu comme « *le boulet* » (Melvin) qui pèse sur les efforts (et les résultats) collectifs, quitte à « se faire mal ».

*« Melvin : Il faut pas traîner, pas perdre de temps, être efficace pour que ça aide le collectif.  
Kylvian : Et que les marchandises ne soient pas détruites !  
Bastian : Avant, les coursiers étaient payés à la tâche. Mais c'est fini. Ici, on n'a pas de primes, au contraire d'autres entreprises (300 à 400 euros par mois en variable). On n'a pas cette incitation à faire du chiffre. [...] Aller vite, c'est pour que l'entreprise aille bien, pas pour gagner plus d'argent. »*

Rouler le plus vite possible et transporter le maximum de marchandises (sans en altérer la qualité) ne se feraient donc plus au nom de la création de richesse économique individuelle, mais collective<sup>55</sup>. L'incorporation d'une disposition au sacrifice individuel au nom du collectif s'avère nécessaire chez les salariés et, encore plus, les sociétaires : « *on n'a pas un travail, on a un projet, quand je dis qu'on est esclaves, c'est parce qu'on est volontaires.* » Ce lapsus énoncé par Bastian montre à quel point les participants sont engagés dans le projet de la SCOP, et à quel point ils sont prêts à faire face aux exigences « héroïques<sup>56</sup> » pratiques que la doctrine de Salmo implique pour réussir. Ce travail d'autocontrainte pulsionnelle et d'autodiscipline pratique a un coût psychique potentiellement élevé<sup>57</sup> : pour être à la hauteur de la doctrine de Salmo (et des attentes qu'ils y investissent), les coursiers risquent de se retrouver à devoir lutter contre les tendances du Moi à l'autoconservation, en particulier contre ce qui assure l'Amour de soi (car seront-ils jamais en mesure d'en faire assez pour être à la hauteur des attentes du collectif ?), au nom de la préservation d'une entité collective dont les valeurs sont considérées comme prioritaires. De l'auto-accélération individuelle, on risque donc de passer à une stratégie collective sacrificielle.

Par exemple, des phrases du type « *c'est bon pour mon taux horaire* » (Bastian) ont été prononcées par des participants. Ceci souligne la responsabilité individuelle que chacun peut investir dans ce taux collectif dépendant de la qualité de l'organisation du travail et des habiletés des coursiers, et s'affichant à travers la préoccupation de « *ne pas traîner* », « *ne pas perdre du temps* », « *être efficace* » (Melvin), souvent évoquée. La boutade au moment du dépassement d'un collègue sur la route en lui disant « *pense à ton taux horaire !* » (Kylian) est aussi là pour inciter au supplément d'effort individuel pour le bénéfice collectif. Même si « *on ne court pas après la rentabilité* » (Anthony), cette dernière reste bien présente au moment de rouler. Sans doute l'humour et la convivialité fonctionnent-ils actuellement comme des éléments défensifs pour « alléger » le poids de cette stratégie sacrificielle en cours de formation. Blaguer et rire des efforts, des chutes, des craintes liés au désir de voir réussir la SCOP constituent une voie de décharge à l'angoisse individuelle. Mais en matière de coopération, cela revient également

---

<sup>55</sup> Des conduites déjà repérées dans les travaux de Grunberg et *al.*, dans lequel les auteurs postulent que les travailleurs des coopératives « peuvent être tellement imprégnés d'une mentalité capitaliste ou petite-bourgeoise qu'ils choisissent de se surpasser pour maximiser leur productivité, comme si un capitaliste se tenait au-dessus d'eux. » (1984, p. 425).

<sup>56</sup> En dépit de l'attitude dubitative que les participants adoptent quand il s'agit de parler de l'héroïsation des coursiers et des livreurs pendant la période de confinement. « *C'est bullshit ! Ma meuf [aide-soignante] en peut plus. Elle a envie de tuer les gens qui applaudissent. Tu pousses les héros au sacrifice.* » (Melvin)

<sup>57</sup> Il signe par ailleurs le déplacement de la sanction de la ligne managériale au colloque solitaire de soi avec soi.

à dire sans avoir l'air de dire, y compris sur des sujets potentiellement conflictuels. Cela permet d'exprimer des difficultés sur un mode euphémisé, et donc de partager une expérience commune plutôt que dénier toute souffrance, ce qui est un nouveau signe du déplacement du virilisme vers la masculinité prudente. Avec le risque toutefois que des discussions plus sérieuses ne puissent plus avoir lieu, l'euphémisation finissant par s'imposer comme mode principal de résolution des contradictions rencontrées, au détriment d'une activité déontique précise.

#### 4.2.2/ Compromis et/ou compromission avec le marché

Le risque que les discussions sérieuses ne puissent plus avoir lieu présente des enjeux psychiques d'autant plus importants que l'engagement subjectif que les salariés vouent à la SCOP est arrimé aux principes qui jalonnent l'organisation du travail qu'ils sont encore en train de construire. Or, la pérennisation des activités étayées sur la doctrine de Salmo repose sur des choix qui ne réjouissent pas tous les coursiers, car ils impliquent parfois de s'écarter des principes de la SCOP. Il arrive que les contraintes du marché concurrentiel obligent à des compromis entre nécessités économiques et positions doctrinales. Cette tension s'est faite sentir dès le début de l'histoire de Salmo, avant même de devenir une SCOP, puisque c'est en travaillant comme sous-traitante de la plateforme Deliveroo que l'entreprise a pu réaliser son chiffre d'affaires et acheter des vélos pour agrandir sa flotte, tandis que les rouleurs étaient auto-entrepreneurs. « *On était les enfants de Satan* » (Clément). En utilisant une image aussi péjorative, les coursiers ne renient pas cette partie de leur histoire collective, mais insistent sur la difficulté à se mouvoir dans la « coquille d'acier » du capitalisme (Weber, 1920) sans obéir à certaines règles économiques, dont celle de travailler avec des partenaires qui ne partagent pas les mêmes préoccupations morales ou qui posent des contradictions avec l'activité telle que les participants la conçoivent. C'est par exemple ce qui s'est passé avec une entreprise de boissons aux pratiques insupportables pour les coursiers, autant sur l'aspect écologique (bouteilles et emballage en plastique, gaspillage des stocks périmés), social (embauche d'intérimaires, de stagiaires, d'autoentrepreneurs de la plateforme Side pour jeter les marchandises périmées dans les toilettes sur le site de Salmo) et humain (dirigeants jugés méprisants). Malgré les sentiments négatifs provoqués par ces éléments, les coursiers

expliquent que travailler avec ce genre d'entreprise reste avantageux pour des raisons économiques qui bénéficient à la SCOP<sup>58</sup>.

Cette pression du marché s'est également faite sentir lors de la période d'incertitude qui a entouré la pandémie de coronavirus. Par exemple, un nouveau contrat avec des restaurants gastronomiques s'étant lancés dans la livraison à domicile donnait une perspective de transformation de l'activité qui gênait particulièrement un coursier : celle de devenir un « *Deliveroo de luxe* » (Melvin). L'argument économique porté par ses collègues, notamment celui de la protection de l'emploi et de l'agrandissement de la flotte, l'a conduit à envisager ce partenariat différemment. La livraison des fleurs en pleine pandémie a aussi alimenté un débat contradictoire (« *on s'expose et on expose les gens* », Bastian), mais là aussi, « *il y avait une raison vis-à-vis de la concurrence* » (Melvin). Un dernier exemple, postérieur au déconfinement celui-là, concerne la gestion des locaux commerciaux de Salmo. Récemment installés dans des nouveaux entrepôts, plus vastes et plus pratiques d'un point de vue logistique, les coursiers ont décidé d'en sous-louer deux « parcelles » à des petites entreprises cherchant un local pour leurs activités. Cette pratique illégale ne suscite que peu de commentaires négatifs, sauf en ce qui concerne le type de produits que l'un des deux sous-locataires propose à la vente : des ballons de baudruche gonflés à l'hélium et des accessoires promotionnels peu écologiques. Ici, les coursiers considèrent que cette sous-location permettra à de jeunes indépendants de se lancer dans le monde économique... tout en assurant, au moins provisoirement, une rentrée financière supplémentaire à la SCOP.

Tous ces éléments donnent à voir les tensions entre rationalité économique et rationalité en valeur<sup>59</sup> que peuvent faire naître les difficiles compromis avec les contraintes du marché de la livraison pour la santé financière de la SCOP. L'équilibre de ces compromis est une opération périlleuse car la stabilité du collectif en dépend. Un déséquilibre trop grand en faveur d'une visée purement économique menace de déstabiliser l'investissement subjectif dans le travail ; le sentiment d'une absence d'éthique, voire d'une « trahison de soi », guette alors les coursiers les plus soucieux de ces aspects doctrinaux.

---

<sup>58</sup> La contractualisation entre les deux entreprises s'est toutefois accompagnée de discussions pour que l'entreprise cliente améliore ses pratiques en matière écologique.

<sup>59</sup> Les autres SCOP françaises se présentant comme alternatives aux plateformes se trouvent également confrontées à cette tension (Daugareilh et al., 2021). Dans d'autres secteurs, des recherches ont montré que les contraintes gestionnaires l'emportaient sur les dimensions éthiques en raison notamment d'une baisse des financements publics et de la nécessité de recourir aux mécanismes de marché (Lazuech et Darbus, 2011).



#### 4.3.2/ La démocratie est un travail compliqué

Le meilleur moyen d'éviter que ce déséquilibre n'advienne est de maintenir les espaces de délibérations (formels et informels) sur le travail. Joyce Rothschild-Whitt, lors de son observation participante dans cinq « organisations contre-bureaucratiques qui ont explicitement rejeté l'action rationnelle par rapport aux moyens en faveur d'un comportement rationnel par rapport aux valeurs » (1979, p. 510), soulignait que la démocratie au travail prend du temps et ralentit le fonctionnement organisationnel de ces structures. Les travaux de Veyer et Sangiorgio (2018) et Corsani (2020) sur une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) démontrent à quel point un certain nombre de moments collectifs sont déterminants dans la constitution des décisions démocratiques de la vie coopérative. Or, pris dans la tension économique et les logiques sacrificielles, ce sont souvent ces temps d'échanges sur le travail qui font les frais d'un surmenage des équipes.

C'est effectivement la menace qui guettait la SCOP Salmo lors de notre dernière rencontre avec les participants, quelques mois après la restitution du rapport. Les participants nous ont confié ne pas avoir le temps de continuer les discussions que l'on avait prévu avoir avec eux sur le travail de sociétaire et ses liens avec la santé mentale. La montée en charge et en intensité des activités (matérialisée par l'achat d'une seconde chambre froide) ne permettait plus de pouvoir prendre du temps pour ce genre de réunions, mais également pour les réunions internes à la coopérative, qui sont pourtant précieuses pour prendre soin du collectif. Nous comprenons alors qu'il y a une certaine difficulté à maintenir ces espaces notamment sous la pression économique, car cela correspond pour les participants à du temps de travail supplémentaire, à côté des heures de travail rémunérées. Ce qui amènera un coursier à s'exclamer : « *la démocratie, à un moment donné, c'est hyper chiant, en fait !* » (Melvin). Ce sentiment de fatigue par rapport à des réunions qui se rajoutent pour assurer le fonctionnement démocratique est également perçu chez les salariés de la CAE analysée par Corsani. Si, comme l'auteure le souligne, il y a dans ces organisations du travail « une déstabilisation du temps de travail comme temps dominant, au profit du temps de collectif » (2020, p. 220), il se trouve qu'une grosse partie de ce temps libre est dédié au temps politique, celui-là même qui assure le bon fonctionnement de l'organisation du travail. Même s'ils ne produisent pas de marchandises ou de services, ce sont des temps qui servent à la production. Il y aurait alors tout intérêt, dans ce genre d'entreprises où les salariés sont voués à reprendre la main sur l'organisation du travail, à considérer l'engagement dans ce « temps politique » comme un travail à part entière, compris

dans l'activité de chacun. C'est notamment ce qui a été initié dans un autre type d'organisation du travail, le mouvement des entreprises libérées.

## Chapitre 4 : Les entreprises libérées<sup>60</sup>

### 1/ Le phénomène social des entreprises libérées

« Scop et entreprises libérées partagent des points de convergence, notamment le souci aigu de replacer le salarié au cœur du processus productif. Les modalités mises en place peuvent prendre des chemins différents comme au cœur du mouvement Scop lui-même. » (Debaillie-Bellissens, 2017, p. 44)

Si l'on s'en tient au niveau des discours, il peut s'avérer effectivement tentant de mener une comparaison entre une SCOP et une entreprise libérée, en raison des liens qui sont souvent faits, parmi leurs promoteurs respectifs, entre performance économique et « qualité de vie au travail ». Certes, les deux types d'organisation rencontrent des obstacles parfois similaires, comme on pourra le constater au fil des pages qui suivent.

Toutefois, un rapprochement trop « mécanique » pose problème pour deux motifs. D'abord, alors que l'exemple de Salmo montre que la dimension politique du projet entrepreneurial est orientée vers une voie critique vis-à-vis du capitalisme, en dépit des tensions liées au fait d'exister dans cette « coquille d'acier », le cas Proteotech montre sans ambiguïté que les entreprises libérées sont mues par le désir de croître dans le champ concurrentiel marchand. Ce point se trouve d'ailleurs affirmé sans détours par Isaac Getz et Brian M. Carney, lorsqu'ils affirment que la vision d'une entreprise libérée « est *toujours* d'atteindre un niveau mondial » (2009, p. 101). Ensuite, la question du mode de gouvernement (et de la répartition des parts sociales de l'entreprise) n'est pas abordée de la même manière : le « leader libérateur » conserve une position dominante dans la structuration des rapports sociaux, quand bien même les salariés sont renommés « associés » (*ibid*, p. 23). A l'inverse, dans la SCOP, les sociétaires peuvent, s'ils le souhaitent, partager collectivement l'exercice du pouvoir, avec les difficultés que cela implique. De fait, si la question de l'autorité se pose dans les deux cas, elle ne prend pas la même forme, car elle s'enchaîne différemment dans les dynamiques de coopération horizontale et verticale.

Contrairement aux SCOP, les entreprises libérées sont un phénomène organisationnel relativement récent. La notion est en effet apparue sous la plume du consultant Tom Peters (passé par McKinsey), dans son ouvrage *Liberation management* (1992), avant de connaître un

---

<sup>60</sup> L'enquête de terrain dont il va être question dans ce chapitre a été réalisée par Isabelle Gernet, Stéphane Le Lay et Fabien Lemozy.

fort engouement dans la littérature managériale francophone (Casalegno, 2017), suite à la parution de l'ouvrage de Getz et Carney. Cet intérêt a ensuite débordé la sphère praticienne et le champ académique.

« Ainsi, en 2015, un documentaire lui a été consacré, à une heure de grande écoute sur une chaîne de télévision. Depuis, on ne compte plus les conférences, tables rondes et autres articles de magazines sur cet enjeu managérial, souvent présenté comme une réponse possible à une compétition économique de plus en plus exigeante et incertaine. » (Chabanet *et al.*, 2017, p. 56)

### 1.1/ Rapide retour généalogique sur la notion d'entreprise libérée

Hélène Picard (2015) ou encore Thomas Coutrot (Brière, Coutrot et Linhart, 2021) inscrivent l'émergence des entreprises libérées dans l'évolution des conceptions du management alternatif ou du management participatif, en opposition au management tayloriste. Minoritaire, ce « mouvement social managérial » a pour projet « de convaincre par l'exemple leurs pairs, leurs collègues patrons ou managers que le capitalisme serait beaucoup plus sympathique, durable et légitime, tout en étant aussi rentable, si on renonçait au principe même du taylorisme et que l'on pouvait faire davantage appel à l'intelligence individuelle et collective, à la créativité, etc. » (*ibid.*, p. 5).

La littérature des sciences de gestion consacrée à l'entreprise libérée situe l'apparition de la notion dans les années 1990, avec la parution de l'ouvrage de Tom Peters, *Liberating management* (paru en français, en 1993, sous le titre *L'entreprise libérée*)<sup>61</sup>. Critique farouche de l'organisation bureaucratique, Peters considère que « la libération passe par une transformation radicale de l'organisation et des méthodes de management. [...] Pour redynamiser les entreprises, il faut donc briser les structures établies pour les remplacer par des groupes de travail éphémères qui devront en permanence se renouveler. » (Casalegno, 2017, p. 229). Peters est généralement présenté comme un praticien de terrain plus que comme un théoricien, en raison notamment de sa tendance à asséner des prescriptions sur le mode impératif. Ainsi Sylvie Voegele (1993) a-t-elle rédigé une recension dévastatrice de l'ouvrage, pointant le style « allégorique » et le contenu « désopilant » et « pitoyable ». Parmi les reproches que l'auteure adresse à Peters, une concerne l'absence de référence à la sociologie des organisations, qui aurait empêché l'ancien consultant de comprendre que les entreprises sur lesquelles reposent ses propositions sont structurées d'une manière spécifique en raison de

---

<sup>61</sup> À propos de la diffusion de ce « modèle » organisationnel et managérial, on pourra se reporter par exemple à Gilbert, Raullet-Croset et Teglberg (2017).

contraintes productives et marchandes qu'elles affrontent, ce qui expliquent leurs décisions en matière de flexibilité, de fonctionnement en réseaux, etc.

L'agacement de l'auteure lui a cependant fait manquer un point essentiel du livre : sa dimension pratique repose sur des éléments théoriques précis, qui allaient finalement s'imposer dans la majorité des organisations du travail occidentales. L'ouvrage de Peters peut en effet se lire comme le versant pratique d'un programme philosophique, scientifique et politique qui commençait à s'imposer à l'époque : le néolibéralisme tardif austro-américain (Brennetot, 2013)<sup>62</sup>. Même si la notion de néolibéralisme fait débat parmi les spécialistes de philosophie et de sociologie politiques (Mirowski, 2018), son usage par l'ancien consultant McKinsey mérite effectivement d'être relevé, car les idées philosophiques et économiques développées par Hayek ont été mobilisées pratiquement des années 1990 jusqu'à nos jours pour transformer de nombreuses organisations du travail – aussi bien privées que publiques.

Parmi ses nombreuses propositions pour réussir la libération de l'entreprise, Peters insiste sur des points-clés. D'abord, la nécessité de se débarrasser des processus de travail habituels<sup>63</sup>, de manière à faciliter l'adéquation permanente de l'entreprise aux besoins des marchés, point qui n'est pas sans rappeler la focalisation des néolibéraux sur la question de l'« adaptation » (Stiegler, 2019) pour survivre sur le marché, ce dernier constituant également pour Peters le *primum movens* en matière d'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise. L'adaptation permanente de l'entreprise (de ses équipes, de ses réseaux) passe notamment par une redéfinition de la division du travail dans laquelle les fonctions supports sont réduites au maximum, au profit d'une valorisation des fonctions opérationnelles, organisées autour de projets limités dans le temps. Dans ces derniers, l'intégration des clients est centrale, dès la conception des produits et des services. C'est dans ce sillon que les méthodes agiles ont également connu un essor fulgurant dans les organisations du travail. Elles entretiennent d'ailleurs des affinités électives avec le courant de l'*open source* et les entreprises libérées, car les trois, « s'inscrivant en cela dans une tendance plus générale des dispositifs de gestion, promeuvent l'autonomie des producteurs et encouragent leur responsabilisation individuelle,

---

<sup>62</sup> Casalegno pointe rapidement « la nature idéologique du discours. L'auteur, en effet, ne dissimule pas son admiration pour Madame Thatcher et son adhésion sans réserve au modèle du néolibéralisme développé par Hayek qu'il conseille vivement aux dirigeants de fréquenter » (2017, p. 230).

<sup>63</sup> « Sans jamais citer Schumpeter, [Peters] affirme fermement à plusieurs reprises que la concurrence destructrice est un principe fondateur de l'économie à laquelle toute entreprise doit se confronter. » (Casalegno, 2017, p. 230).

chacun [étant] appelé à devenir entrepreneur de soi pour atteindre les objectifs. » (Boboc et Metzger, 2020, p. 7).

Par ailleurs, Peters prône une simplification de toutes les procédures susceptibles d'entraver l'action, afin d'acquérir un mode de fonctionnement le plus rapide possible face aux évolutions rencontrées par l'entreprise. Parmi ces obstacles, le consultant pointe en particulier la structuration hiérarchique : selon lui, les lignes hiérarchiques doivent être réduites au maximum, notamment parce que l'encadrement de proximité n'apporte aucune « valeur ajoutée » au fonctionnement de l'entreprise. Ces deux derniers points résonnent avec le modèle du *lean management* qui se développait à la même époque dans la lignée du toyotisme.

Autre point de rencontre du *lean* et du néolibéralisme dans les réflexions de Peters : la question des connaissances<sup>64</sup>. Selon lui, il s'avère nécessaire de développer des apprentissages permanents et de donner accès en temps réel aux données disponibles. De la sorte, il est possible de développer la responsabilisation des salariés à travers la prise d'initiative spontanée, pour peu que l'entreprise ait pris la peine « de construire et de partager une vision globale pour donner du sens à l'action quotidien » (Casalegno, 2017, p. 230).

Cette version radicale de la libération de l'entreprise n'a pas été adoptée dans son intégralité par Getz et Carney. A certains égards, leur conception prend même à rebours le principal présupposé anthropologique néolibéral : loin de considérer les individus comme essentiellement stupides et ignorants (à l'image d'Hayek), les deux auteurs insistent sur l'importance de l'intelligence individuelle des travailleurs, pour peu que les conditions organisationnelles soient favorables à son épanouissement (2009, p. 12-13). Pour autant, on trouve chez eux la même ode à la liberté d'entreprendre, à la responsabilité et à l'autonomie individuelles, tout comme l'on retrouve la fascination pour des dirigeants d'entreprise lancés à l'assaut des marchés en vue d'y briller, c'est-à-dire de remporter la lutte inhérente à l'économie capitaliste.

« Obtenir des performances de niveau mondial et cultiver les valeurs de liberté dont deux conditions indispensables à la libération d'une entreprise. [...] Accéder à un niveau mondial signifie dominer le marché et enregistrer des résultats financiers qui rendent ses concurrents envieux – rien de moins. C'est une ambition indispensable pour mettre sur pied une entreprise libérée, car elle offre une vision à laquelle les salariés peuvent adhérer affectivement. » (*ibid.*, p. 109)

---

<sup>64</sup> Hayek a placé au cœur de ses analyses la question de la connaissance et de sa transmission entre agents économiques, *via* le marché (Mirowski, 2018).

De ce fait, le credo que déclinent Getz et Carney s'intègre parfaitement au programme néolibéral austro-américain de la concurrence généralisée ; leur ouvrage, fondé sur la description, par le haut, de plusieurs libérations d'entreprise, constitue un vade-mecum entrepreneurial.

Qu'y trouve-t-on ? Selon les deux auteurs, la libération d'entreprise « n'est pas une stratégie. C'est une philosophie que des leaders du monde entier utilisent pour transformer leur organisation en profondeur. » (*ibid.*, p. 9). Cette transformation commence par une expérience affective désagréable : confrontés à de multiples difficultés dans leur entreprise (fort désengagement dans le travail, rejet des propositions créatives des salariés par la hiérarchie, par exemple), les « leaders libérateurs » vivent une « exaspération » qui leur devient insupportable et les pousse à transformer leur posture critique en une volonté d'action de transformation effective. C'est là qu'intervient une seconde expérience affective, selon Getz et Carney : certains leaders libérateurs transforment en effet leur exaspération en programme d'action en s'inspirant d'approches observées dans des entreprises qu'ils admirent (*ibid.*, p. 119), quitte à accepter l'angoisse d'abandonner le contrôle sur de nombreuses décisions. Ainsi, l'entreprise libérée selon Getz et Carney se caractérise par un rejet de la politique « *command and control* », un rejet de la lourdeur bureaucratique et des *process* de validation, pour laisser place à l'esprit d'initiative des salariés, en leur vouant une pleine confiance et en réduisant les niveaux hiérarchiques (Boullier et Ruffier, 2021).

Pour mener cette transformation, les « leaders libérateurs » mettent en œuvre, dans un « contexte unique », quelques « leçons » universelles : « *cesser de parler et commencer à écouter [...]. Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier. [...] Arrêter d'essayer de motiver les salariés. [...] Rester vigilant.* » (Getz et Carney, 2009, p. 15, souligné par les auteurs). Plus schématiquement, en s'inspirant d'une démarche prônée par Jean-François Zobrist (« patron libérateur » de l'entreprise Favi), ils distinguent, dans l'organisation du travail, le « pourquoi » et le « comment ». À la direction d'assurer la « vision » stratégique, charge aux salariés de déterminer comment ils vont s'y prendre pour réaliser cette vision, en ayant toute initiative et possibilité de mettre en place des dispositifs et des espaces de discussion, ce qui laisse par conséquent peu de place aux managers et aux « petits chefs » (Picard, 2015 ; Boullier et Ruffier, 2021).

Getz et Carney mettent par ailleurs en avant la question de la santé des salariés pour justifier l'action des « libérateurs » d'entreprise, en réponse « à la crise du travail et des modèles tayloriste/fordiste qui s'exprime notamment par l'essor, depuis les années 2000, de la thématique de la souffrance au travail » (Rousseau et Ruffier, 2017, p. 111). Le but visé est avant tout de lutter contre les « coûts cachés » et dans ce cas, « faire confiance est un calcul économique qui permet de faire des économies importantes sur la hiérarchie intermédiaire, la hiérarchie de proximité, sur des directions opérationnelles » (Brière, Coutrot et Linhart, 2021, p. 6). Même si le modèle mobilisé renvoie à celui, réducteur, du stress, il n'en demeure pas moins que ces questionnements relatifs à la santé ne sont pas niés.

Quelques années après la parution de l'ouvrage de Getz et Carney, un autre livre consacré à la « libération » des entreprises a eu un écho important. Frédéric Laloux, dans *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées* (2015), propose, dans une perspective évolutionniste, de dégager des étapes de développement de la conscience humaine et des modèles d'organisation correspondants. Chaque stade et son modèle d'organisation y sont désignés par un nom et une couleur : du rouge au vert (pour les organisations plus contemporaines). Ce que souhaite Laloux, c'est proposer un changement de paradigme en mesure de rendre compte des rapports entre organisation du travail et évolution de la conscience, de manière à déboucher sur un stade « ultime » (Opale). Dans cette conception, le progrès est envisagé comme une potentialité individuelle favorisée par un environnement favorable. La capacité d'action des sujets porte sur la constitution d'un environnement, ici l'entreprise, et une conception spécifique du management qui l'accompagne.

Comme dans les écrits de Getz et Carney, Laloux insiste en particulier sur la vision du/des dirigeants, déterminante dans la mise en œuvre de cette évolution. L'orientation vertueuse vise à atteindre le « stade évolutif Opale », qui repose sur le principe de l'autogouvernance (relations d'égal à égal, en dehors de toute hiérarchie et « sans recherche de consensus », p. 93), l'affirmation de soi (*wholeness*), fondée sur le respect de l'humanité au travail, et enfin la « raison d'être évolutive », laquelle insiste sur la vie propre de l'entreprise et de ses finalités. Selon Laloux, en l'absence d'un chef, « personne ne peut dicter sa loi ni trancher » (*ibid.*, p. 107) ; le groupe doit donc choisir un « facilitateur » et avoir recours à une méthode collective de résolution des problèmes et de prise de décision. Bien que l'auteur précise que « la base de la décision n'est pas le consensus », ce dernier présentant pour lui le risque que quelqu'un



n'impose ses préférences individuelles et son pouvoir, Laloux fait néanmoins référence au fait que l'absence de lien de subordination ouvre un espace à d'autres hiérarchies (« naturelles » et « spontanées », par opposition aux « hiérarchies de pouvoir »), fondées sur « l'influence » et le « talent ». La « résolution de conflits » est finalement présentée comme un « rouage fondamental de la mécanique des pratiques d'autogouvernance » (*ibid.*, p. 169) et des échanges, qui doivent reposer sur la confiance. Cette dernière est fondée, non sur une convivialité de surface, mais sur une narration (*storytelling*) qui construit des liens unissant les gens entre eux. La mise en avant du positif, de moments de « joie », et de l'esprit de gratitude permettrait ainsi d'organiser la construction des communautés professionnelles autour des personnes et pas seulement de leurs rôles.

A travers ces différents éléments, il est possible de percevoir en quoi la notion d'entreprise libérée peut interpeler. D'abord, comme le relève avec justesse Casalegno, elle « provoque l'imaginaire », car elle « surprend la rationalité ordinaire dans le sens où il est tout à fait inhabituel d'associer “liberté” et “entreprise”. [...] Ces deux signifiants ont l'allure d'un oxymore car il combine des idées jusqu'ici antagonistes. » (2017, p. 228). Cette dimension imaginaire doit être sérieusement prise en considération, car elle peut – dans un premier temps au moins – constituer un aiguillon puissant à l'action, en stimulant chez des travailleurs le désir de chercher à faire autrement, y compris en jouant avec des dimensions de la réalité pourtant oxymoriques<sup>65</sup>. Ensuite, même si le phénomène social que représente l'entreprise libérée est « relativement “romanesque” par rapport aux conceptions managériales qui ont dominé jusqu'à présent », en raison de la dimension « merveilleuse » (*ibid.*) des histoires racontées à leur sujet, la dimension de *storytelling* « positive » présente aussi bien chez Getz et Carney que chez Laloux fonctionne comme une force contrebalançant efficacement (au moins temporairement) la prégnance de la souffrance pathogène au travail dans de nombreuses entreprises. Là encore, on ne saurait écarter ce point de manière trop rapide car, comme on l'a vu avec la SCOP, la perspective de s'engager dans une voie entrepreneuriale se présentant comme en rupture avec des situations de souffrance pathogène peut être un ressort important à l'engagement.

---

<sup>65</sup> Mais le propre du jouer – y compris dans le travail – est justement de procéder au réagencement d'éléments *a priori* disparates, grâce à l'imagination et à l'inventivité. Sur ce point, voir Le Lay (2020).

## 1.2/ Analyses critiques

La littérature critique portant sur les entreprises libérées a pointé de nombreuses questions concernant leurs soubassements théoriques (absence d'analyse de l'autorité, en particulier sous sa forme charismatique, conception acritique des concepts de liberté et d'autonomie, etc.) et pratiques (remplacement de la contrainte organisationnelle par l'autocontrainte, maintien de formes classiques de division du travail, difficultés de résolution des conflits au sein des groupes de travail, etc.) (Coutrot, 2018 ; Prades, Escanes et Morin, 2018). Mais malgré les critiques adressées à l'idée d'entreprise libérée, les recherches empiriques se sont multipliées, visant généralement à comprendre les motifs de la « libération », ses conditions de (im)possibilité et ses effets organisationnels.

Finalement, pour certains auteurs, « l'entreprise libérée semble opérer plus un décentrement que l'invention d'une nouvelle voie managériale. Ce déplacement peut s'apparenter à une expérimentation qui cherche à réagencer certaines configurations organisationnelles classiques. » (Landivar et Trouvé, 2017, p. 55), ou comme le diraient plus radicalement Landier *et al.* (Collectif des mécréants, 2015), il s'agirait d'une « imposture brillante », ou d'une « fausse idée neuve » (Landier, 2015). On pourrait alors assimiler cette nouvelle organisation du travail à un processus d'endogénéisation de la critique par le capitalisme (Boltanski et Chiapello, 1999), car comme le souligne Danièle Linhart, elle représente plutôt une

« continuité, une sorte de capacité managériale patronale à se réinventer en permanence, un peu comme un boa qui digère toutes les formes d'opposition, de contestation, ou tous les problèmes qui pouvaient se manifester – et notamment une des problématiques que cherche à affronter l'entreprise dite libérée, est celle de la souffrance au travail liée à des formes trop bureaucratiques et trop tayloriennes du travail » (Brière, Coutrot et Linhart, 2021, p. 4).

Mais la littérature sur les entreprises libérées amène également à s'interroger sur ce qui semble être une conception « organiciste » de l'organisation du travail. Thibault Brière a vécu de l'intérieur l'expérience de l'entreprise dite « libérée », puisqu'il était en tant que philosophe d'entreprise chargé de promouvoir ce modèle dans une entreprise du secteur de second œuvre du bâtiment, dont le patron catégorisait les salariés en trois catégories : les renards, les moutons et les dauphins. Brière souligne par ailleurs la présence de l'image du bio-mimétisme (celle du banc de poisson qui s'adapte à la menace) présente dans les entreprises libérées. Boullier et Ruffier retrouvent cette conception chez Isaac Getz, qui propose une

« typologie animalière pour le moins hâtive des salarié·es français·es : les 6 % de salarié·es très engagé·es sont rapprochés des “poules aux œufs d’or”, les 69 % de “peu engagé·es” sont comparé·es à de vieux chevaux fatigués, venus pour “pointer”, les 25 % de “complètement désengagé·es” sont eux des “renards”, contaminant le collectif par leur mauvais esprit, et tuant – métaphoriquement bien sûr – les poules aux œufs d’or. » (2021, p. 149)

Dans la continuité, Frédéric Laloux souhaite que ces « entreprises se développent comme des organismes vivants et remplissent le mieux possible la fonction qu’elles exercent dans la société » (cité dans Brière, Coutrot et Linhart, 2021, p. 8). Un imaginaire qui n’est pas loin de rappeler celui de la sélection naturelle, critiquée dans la littérature en raison du manque de considération pour les dispositions sociales nécessaires pour pouvoir évoluer dans ces organisations du travail, au risque de se trouver isolé. En effet, la littérature managériale spécialisée sur le sujet tend à survaloriser la capacité à monter des projets ou à prendre la parole, dans une logique de responsabilisation et d’« esprit d’initiative », sous-estimant les prérequis nécessaires à ces interventions.

« L’incitation à l’autonomie et à la responsabilisation peut alors conduire à proposer des modalités de participation difficiles à saisir pour les salarié·es les moins armé·es, parce qu’iels sont dans des positions moins valorisées au sein de l’entreprise, qu’iels disposent de moins de capitaux scolaires, de capacité à monter en généralité, d’aisance à l’oral ou encore d’expérience en conduite de projet » (Boullier et Ruffier, 2021, p. 149).

Enfin, les soupçons d’instrumentalisation de ces organisations du travail sont partagés par certains auteurs, notamment du fait de l’absence de contre-pouvoir, générée par les modes d’adhésion à la « vision » du libérateur, qui ne sont pas sans rappeler des fonctionnements sectaires entravant les principes démocratiques. Pour Thomas Coutrot, « on n’est clairement pas dans une démocratisation. D’ailleurs, dans les entreprises libérées, le but affiché n’est pas la démocratie, ce terme n’est quasiment pas utilisé. » (Brière, Coutrot et Linhart, 2021, p. 11). De fait, il ne manque pas de repérer l’instrumentalisation qui a été faite par les magasins Auchan de l’entreprise libérée pour supprimer des postes (Coutrot, 2018), avec le concours d’Isaac Geetz. Hélène Picard, dans une thèse dont les terrains de recherche sont plusieurs entreprises libérées, conclut que « le management “libérateur”, tel que nous l’avons observé, ne tolère pas l’altérité ni les controverses » (2015, p. 370). Ce sentiment d’instrumentalisation fait par ailleurs partie du vécu de Thibaut Brière :

« Vint un moment où j’eus le sentiment de plus en plus net de me faire instrumentaliser. Je me prenais en pleine figure la souffrance au travail des salariés de l’entreprise, que je côtoyais quasi quotidiennement puisque je les formais en de nombreux domaines. Et je constatais une opposition ferme, résolue et continue de la direction à ce qu’il n’y ait pas d’enquête externe, indépendante, sur la qualité de vie au travail dans l’entreprise. » (Brière, Coutrot et Linhart, 2021, p. 5)

Il est alors effectivement important d'en passer par l'expérience vécue des salariés, par l'analyse du rapport subjectif qu'ils entretiennent avec les organisations du travail des entreprises libérées, pour viser une meilleure compréhension de ce phénomène. Landivar et Trouvé soulignent à cet égard un point intéressant :

« à quelques exceptions près, peu de travaux ont déployé des dispositifs d'observation empirique adéquats sur les expériences en cours. En s'en tenant la plupart du temps à des entretiens menés auprès des dirigeants-leaders, ils ont privilégié la doctrine, ses rhétoriques et ses justifications, aux dépens d'un examen critique serré des processus de transformation vécus par les salariés, dans leur pratique quotidienne au sein des collectifs de travail. » (2017, p. 56)

C'est précisément ce dernier point qu'a cherché à explorer avec précision notre démarche en psychodynamique du travail chez Proteotech, de manière à apporter un certain nombre d'éléments cliniques concernant le rapport subjectif au travail et les liens entre organisation du travail et santé mentale, qui souffre des mêmes carences scientifiques relevées dans les cas des plateformes numériques et des SCOP.

## 2/ Présentation du terrain et des participants

### 2.1/ La demande et conditions de réalisation de l'enquête

L'enquête réalisée dans le cadre de cette recherche ne trouve pas son point d'origine dans une demande centrée sur une analyse des rapports existant entre souffrance et travail, comme dans le cas des investigations habituellement menées par l'équipe de recherche de l'IPDT. Bien que des éléments relatifs au vécu de souffrance aient affleuré au cours des réunions, ils sont restés à la marge des échanges entre les participants. Cette problématique a pourtant constitué un des points de départ des échanges entre nous et Richard Brunet<sup>66</sup>, le PDG de Proteotech, en amont de l'investigation, en particulier autour du problème spécifique de travail qui serait rencontré par les membres de l'entreprise placés directement au contact de la souffrance des travailleurs des entreprises dans lesquelles ils interviennent. Durant les réunions collectives, d'autres problématiques en lien avec la souffrance éprouvée en situation de travail seront également portées à notre connaissance, mais resteront là aussi en périphérie de l'enquête. L'intérêt pour

---

<sup>66</sup> Nous avons rencontré le PDG de Proteotech à trois reprises, en janvier 2019, janvier 2020 et janvier 2022. Lors de ces trois entretiens de plus d'une heure et demie chacun, nous avons recueilli des éléments concernant l'histoire organisationnelle de l'entreprise, des informations relatives à la stratégie économique développée par les dirigeants de la société, ainsi que des éléments d'ordre clinique. Nous mobiliserons ces différentes données principalement dans la première section de la troisième partie du chapitre.

la mise en place d'une investigation centrée sur le rapport subjectif au travail s'est plutôt organisé autour de la problématique des enjeux liés à la reconnaissance, se traduisant notamment par des plaintes persistantes autour des difficultés pratiques portant sur les évaluations et la capacité à formuler des jugements de reconnaissance sur le travail. Nous y reviendrons.

Les premiers contacts avec Richard Brunet ont été organisés sur la base d'une rencontre informelle proposée par notre équipe, ayant eu connaissance de l'existence d'une réflexion menée au sein de Proteotech sur l'organisation du travail. Suite aux deux premières rencontres avec le PDG de la petite entreprise, une réunion d'information présentant les concepts et les principes de la démarche en psychodynamique du travail a été organisée au sein des locaux de Proteotech le 27 février 2020, en présence de nombreux salariés. Si les deux confinements liés au Covid-19 ont suspendu la démarche pendant plusieurs mois, un groupe de neuf volontaires (voir plus bas le Tableau 3) s'est malgré tout constitué et réuni une première fois le 4 septembre 2020. Un nouveau temps d'interruption lié à la crise sanitaire et l'impossibilité de se réunir physiquement a conduit à une nouvelle suspension, puis une reprise de la démarche à partir du 11 octobre 2021. La troisième séance de discussion a lieu le 26 octobre et la dernière le 22 novembre 2021.

Au moment de la reprise, début octobre 2021, trois membres ont quitté le groupe pour des motifs divers (surcharge de travail, congé sabbatique, déménagement à l'étranger). Au même moment, un nouvel arrivant chez Proteotech, ayant fait part de son intérêt pour la démarche, a intégré le groupe de volontaires. Une participante a quitté le groupe à l'issue de la seconde réunion d'octobre, tandis qu'un autre participant a annoncé son départ de l'entreprise peu après la séance de novembre, mettant un terme à sa participation à l'enquête. Avec l'ensemble de ces mouvements, le groupe a été essentiellement composé de cinq hommes et deux femmes<sup>67</sup>. La réunion de validation s'est déroulée le 10 mars 2022, en présence de cinq participants (quatre hommes et une femme). Le rapport a été validé suite aux modifications apportées durant les discussions.

La réunion de septembre 2020 a débuté par des échanges centrés sur la question de la reconnaissance, d'abord dans sa dimension matérielle, à travers les difficultés pratiques posées

---

<sup>67</sup> Chaque entretien collectif a fait l'objet d'une supervision avec Antoine Duarte, maître de conférences en psychologie (Université Toulouse 2).

par le « *problème à résoudre* » des rémunérations. Chez Proteotech, le processus d'augmentation salariale est organisé par un dispositif spécifique d'évaluation mené par des pairs (composition d'un jury de volontaires), mis en place sur demande d'un membre d'une équipe souhaitant voir sa rémunération revalorisée. Pour les membres du groupe, cet entretien fait partie intégrante de la reconnaissance en permettant une discussion, sur le travail, avec les pairs. Le fil de la discussion qui s'amorce laisse entrevoir la manière dont les membres du groupe interprètent certains des principes qui participent au mode d'organisation chez Proteotech, décrite comme une « *entreprise qui s'autogère* », un « *mode d'organisation pas fait pour tout le monde* ».

Lors de ces premiers échanges sur la reconnaissance, une participante introduit un élément qui fera l'objet de développements ultérieurs : les discussions autour de l'augmentation de salaire potentielle représentent par ailleurs un moment dégagé de la pression temporelle de la production. La question du rapport subjectif au temps est rapidement présentée comme un enjeu important pour les participants et même comme une difficulté relativement partagée à partir de l'évocation du « *problème endémique de surcharge de travail* » : « *on croule sous le travail* ». Nous reviendrons là aussi plus loin sur une tentative d'analyse du problème spécifique posé par la surcharge. Néanmoins, à ce stade de la discussion, nous ne parvenons pas à approfondir la description des diverses difficultés énoncées. Si des problèmes sont évoqués, les sujets s'enchaînent et il nous est difficile de repérer des signes expressifs liés à ces difficultés (remarque : nous faisons la réunion masqués). De manière plus générale, cette difficulté à identifier les indices de la souffrance consécutive à la confrontation aux difficultés, de même que ceux relatifs aux conditions du plaisir dans le travail, sera présente tout au long de l'investigation. Non pas que l'éprouvé de souffrance ou plaisir soit absent : en particulier, l'humour est présent et infiltre les échanges, d'emblée imprégnés d'une préoccupation à notre égard de savoir si nous comprenons ce dont ils parlent, de nous donner accès à leurs « *éléments de langage* ». Mais nous serons à plusieurs reprises en difficulté pour identifier les chaînons explicatifs nous permettant de remonter à la nature de la souffrance et à ses possibilités de transformation dans le cadre de l'organisation du travail.

L'absence de commentaire subjectif sur le travail (pas seulement ce qu'est le travail, mais aussi ce que cela « fait » de l'effectuer de cette manière) nous amène à formuler l'hypothèse que ce silence sur les enjeux affectifs du travail est au service de la préservation de l'engagement des participants dans le travail. Ce premier silence est doublé d'un second, tout aussi étrange pour

nous : les questions de santé (physique ou mentale) n'ont pas été abordées, ou alors de manière incidente, en dehors des séances de discussions collectives. Ce silence signifie-t-il que tout va bien à cet égard chez Proteotech ? Ou bien qu'aborder de telles dimensions intimes avec des collègues ne va pas de soi, même dans une entreprise qui se revendique vis-à-vis de l'extérieur comme libérée ? A nouveau, derrière cette absence de discussion, l'hypothèse de l'engagement des participants dans le travail peut être posée : se plaindre de sa santé ne serait pas si simple (même si durant des réunions dites « rétrospectives », certains salariés disent quand ils ne vont pas bien), notamment pour aborder les difficultés les plus lourdes ; *a contrario*, la tendance au présentéisme est notée par les participants.

## 2.2/ Les participants

On l'a dit : le collectif d'enquête a varié tout au long de la démarche, notamment en raison de la syndémie de Covid-19. Au total, dix salariés ont participé aux échanges collectifs (Tableau 3).

**Tableau 3 : Présentation des participants (septembre 2020)**

Prénom	Âge	Ancienneté	Formation initiale	Fonction	Présence dans l'enquête
Janna	45	17 ans	Master 2 Biologie	Développement	Complète
Natacha	28	4 ans	Diplôme d'ingénieur (Bac+5)	Développement/développement de marché	A quitté l'enquête après la deuxième réunion
Clémence	32	7 ans	Master 2 Bio-informatique	Développement/support	A quitté l'enquête après la première réunion (congé sabbatique)
Mathieu	33	3 ans	Doctorat Chimie	Développement/développement de marché/relations clients	A quitté l'enquête après la première réunion (déménagement au Portugal)
Clarisse	41	2 ans et demi	Baccalauréat	Gestion administrative et financière	A quitté l'enquête après la première réunion
David	40	9 ans	Doctorat Biochimie	Développement	Complète
Julien	36	9 ans	Doctorat Chemo-informatique	Développement/relations clients	Complète
Quentin	33	2 ans	Doctorat Chimie	Développement/relations clients	Complète
Baptiste	33	5 ans	Doctorat Modélisation moléculaire	Développement commercial/marketing	A quitté l'entreprise juste avant la réunion de validation du rapport
Sylvain	44	3 mois	Doctorat Pharmacie	Modélisation/structuration d'équipe	A intégré l'enquête à partir de la deuxième réunion

			Doctorat Bio-informatique		
--	--	--	---------------------------	--	--

Si l'instabilité du collectif dit quelque chose de l'organisation du travail de Proteotech, nous aurons l'occasion d'y revenir, elle a par ailleurs été un des éléments ayant rendu plus difficile l'engagement subjectif dans l'enquête. Nous avons en effet pu percevoir, lors des deux dernières réunions, la façon dont les participants les plus « endurants » face à la démarche – et à ses difficultés propres – ont peu à peu abordé des dimensions plus intimes de leur rapport au travail, en particulier les manifestations diverses de leur peur. Si nous avons été en mesure de saisir ces éléments, c'est grâce à une forme de familiarisation qui s'est développée au fur et à mesure des rencontres collectives, en partie rendue possible par les échanges initiés avec les salariés qui ont finalement quitté l'enquête.

### 3/ Le rapport subjectif au travail dans une entreprise libérée

#### 3.1/ Retour sur une histoire organisationnelle mouvementée

L'entreprise Proteotech a été créée en 2004, dans la région francilienne, par Jean Coulmont et Richard Brunet, deux anciens salariés d'une firme pharmaceutique dont le site de production a été fermé suite à une fusion boursière. Suite à leur licenciement, les deux entrepreneurs novices, encouragés par le beau-père de Jean Coulmont, décident de monter une start-up destinée à proposer du conseil aux grands groupes pharmaceutiques, dans le domaine du développement informatique à des fins de recherche appliquée. A cette époque, le modèle économique de l'entreprise repose sur la vente de licences de logiciels d'éditeurs spécialisés aux clients de Proteotech, en accompagnant ces derniers dans l'installation et l'utilisation des applications (activités de service). Progressivement, l'entreprise développera des activités complémentaires, en produisant des logiciels « maison », bâtis sur mesure pour répondre à des besoins précis des clients (activités de produit).

Au moment de la création, l'entreprise fonctionne selon un modèle relativement classique : une demi-douzaine de salariés travaillent avec quelques clients, tandis que les deux associés dirigent la société (dont ils possèdent les parts). Alors que la croissance économique a été lente mais régulière pendant les premières années d'existence, l'entreprise connaît une première période de crise : les effectifs ayant atteint dix salariés, les deux associés décident de nommer manager l'un des derniers arrivés, afin de donner une structuration hiérarchique à l'entreprise. Mais cette



expérience se passe mal, ce qui incite les deux associés à revenir en arrière. L'entreprise ne comprendra pas de managers intermédiaires, les activités des salariés seront polyvalentes et ces derniers n'auront pas de titre professionnel précis – ce titre pouvant changer en fonction des besoins du moment, par exemple « *pour rassurer le client* », comme le déclare Richard Brunet. C'est Jean Coulmont, associé majoritaire (60 % des parts), qui endosse le costume de « patron » (gestion financière et comptable, gestion des ressources humaines), tandis que Richard Brunet devient « directeur informatique » (activités opérationnelles).

En 2014, alors que le nombre de salariés est passé à plus de vingt, survient une seconde crise, beaucoup plus importante que la première, puisqu'elle se produit à deux niveaux : celui de la « gouvernance » et celui des activités de gestion. A cette époque, Jean Coulmont affronte de gros problèmes professionnels et personnels. Son état de santé se détériore au point où il est arrêté pour une dépression sévère (burn-out) doublée d'alcoolisme. A cette occasion, Richard Brunet s'aperçoit que l'entreprise est proche du dépôt de bilan, car son associé ne faisait plus son travail depuis quelque temps. D'une part, il avait arrêté de facturer aux clients les prestations réalisées par les équipes. Mais surtout, Jean Coulmont avait commencé à vendre des « *projets infaisables* », n'hésitant pas à mentir aux clients. Face à cette situation très délicate, Richard Brunet et des salariés anciens de Proteotech décident de réagir en modifiant l'organisation du travail, tout en embauchant massivement (cinq salariés en même temps) de manière à absorber une charge de travail importante avec de gros clients (groupes de taille internationale).

C'est dans cette configuration que Richard Brunet entre en contact avec un cabinet de conseil, pour obtenir de l'aide sur les questions financières et managériales. L'un des membres de ce cabinet est intéressé par l'innovation managériale, en particulier par les méthodes dans lesquelles le chef d'entreprise se place en retrait et met en place les conditions propices pour que les salariés puissent créer de la valeur économique. La notion d'entreprise libérée est abordée à cette occasion, en particulier à partir des travaux de Frédéric Laloux (2015) sur l'« organisation opale », dont Richard Brunet prend connaissance lors d'une conférence donnée par l'ancien consultant en stratégie (McKinsey). C'est également durant cette période que le directeur opérationnel de Proteotech envisage de mettre en place la méthodologie *Scrum*<sup>68</sup> au cœur de l'organisation du travail. Dans les deux cas, le but de Richard Brunet est de permettre

---

<sup>68</sup> Pour une présentation rapide de cette « méthodologie agile » destinée originellement à mener des projets informatiques, voir <https://www.journaldunet.fr/web-tech/guide-de-l-entreprise-digitale/1443834-scrum-guide-de-la-methode-agile-star>.

le développement d'« *équipes autonomes* », constituées à partir des services et des produits développés par Proteotech en direction de leurs clients. C'est à cette période que sont développés des groupes de travail transversaux, portés par des salariés volontaires, visant à réfléchir à des questions économiques, RH, marketing, etc. Un outil permettant d'organiser le travail de ces groupes est mis en œuvre : le *runbook*. Ce document est censé aider à la structuration du fonctionnement des groupes, en définissant les périmètres d'intervention des uns et des autres en matière de prise de décision collective, de manière à prendre des initiatives sans devoir en référer à Richard Brunet. Selon ce dernier, la formalisation par l'écrit est importante pour « *rassurer les salariés et comme point d'appui de stabilisation des rituels et du fonctionnement de l'entreprise* ». Grâce à ces modifications, les pertes financières en 2015 sont finalement modestes, et à la fin de l'année Jean Coulmont devient salarié, tandis que Richard Brunet rachète une partie de ses parts (le reste sera racheté en 2016, par un fonds d'investissement). Une vingtaine de nouveaux salariés sont embauchés à cette occasion. L'entreprise connaît alors une période de croissance régulière, jusqu'à notre rencontre avec Richard Brunet.

### 3.2/ L'énigme de l'engagement

Au cours des différentes réunions, la recherche d'élucidation de la nature des difficultés s'est principalement s'organisé autour de la thématique de l'engagement des salariés de Proteotech. Si les rapports entre engagement et organisation du travail sont une question largement débattue et traitée dans la littérature scientifique, les modalités de l'engagement se présentent comme une énigme régulièrement remise sur le métier dans le cadre du travail ordinaire. La résolution de l'écart entre le travail prescrit (modes opératoires, fiches de postes, tâches définies, etc.) et le travail effectif (les activités menées) repose en effet sur l'engagement subjectif de celles et ceux qui travaillent pour surmonter le réel du travail. Ce réel se fait toujours connaître sous la forme d'une résistance éprouvée sur le plan affectif comme une souffrance (embarras, frustration, doute, découragement, colère, agacement, etc.). L'engagement subjectif repose sur une capacité d'endurance face aux difficultés sur le plan individuel qui permet d'aboutir à l'invention de modes de résolution des difficultés et d'ouvrir la voie à la transformation de la souffrance en plaisir. La manière dont les contributions de chacun peuvent ensuite bénéficier de formes de reconnaissance (par les collègues en interne, mais aussi par les clients externes) participe à stabiliser l'engagement et développer le vécu de plaisir en situation de travail.

L'organisation prescrite du travail chez Proteotech repose sur un ensemble de méthodes et de pratiques qui visent à favoriser et maintenir l'engagement des salariés, en cohérence avec les principes relevant des entreprises libérées, rappelées *supra*. Parmi ces pratiques, on peut relever le travail en groupes projet, au sein desquels des salariés sont réunis pour développer un produit spécifique, à partir de leurs « *compétences* » (David) individuelles. Autre pratique visant à favoriser l'engagement des salariés de Proteotech : la participation aux activités transverses (groupe de travail sur la reconnaissance, groupe de réflexion sur le télétravail, etc.).

Dans les échanges entre participants, l'engagement est aussi associé aux choix de valeurs portées par Proteotech. Parmi ces valeurs, qui représentent « *les trois piliers* » « *pour que Proteotech vive, croisse* » (Mathieu), on trouve une valeur d'ordre réputationnel : les salariés doivent prêter une attention particulière à la manière dont ils représentent Proteotech à l'extérieur de l'entreprise. Ce point a été mentionné mais n'a pas été abordé durant les discussions.

Deuxième pilier : la « valeur métier ». Chacun doit maîtriser parfaitement son métier, voire être porteur de la « *double compétence* » (David), à savoir la compétence scientifique (chimique et/ou biologique) et la compétence informatique. Cette exigence n'est pas sans poser de problème, puisqu'il est de plus en plus difficile de satisfaire cette valeur cardinale de l'entreprise, en raison de la complexité croissante des demandes des clients, à mesure que s'accumulent les connaissances dans le domaine de recherche exploré par Proteotech : « *les contraintes augmentent, les logiciels doivent être de plus en plus fiables. Donc la double compétence est de plus en plus mise en tension* » (Sylvain). Il semble pourtant que « *le double profil est en baisse, ce qui rend plus complexe la gestion des projets en augmentant les problèmes de coordination (ce qui peut déboucher sur un risque d'échec plus important)* » (Sylvain), et ce malgré les apports plus pointus des salariés spécialistes. On peut noter que la valeur métier est arrimée à une exigence éthique où l'« *engagement relationnel avec le client* » l'emporte sur l'« *engagement contractuel* » (Baptiste). Un participant explique en effet que l'entreprise ne fait pas de la vente pour de la vente, mais que les salariés essaient de proposer des solutions qui ont toutes les chances d'être les meilleures :

« David : On vend des moyens assez cher (jour/homme), pas des résultats. On vend un ensemble de méthodes (agiles). Pour le service, on dit au client qu'on va construire avec lui le squelette du cahier des charges et on lui donne une estimation sur ce qu'il y aura dedans, avec régulièrement des points d'avancée pour bien montrer que ça marche.

Janna : On est transparents, l'utilisateur nous accompagne dans le développement. »

Dernière valeur importante de Proteotech : « *l'implication* » (Clémence). Celle-ci passe notamment par la participation aux groupes transverses et le partage des connaissances avec les collègues. Or, les discussions à ce propos ont révélé un certain nombre de difficultés en matière de coopération horizontale. Au sein de l'entreprise, le rapport subjectif à l'engagement semble se présenter comme une ligne de « *fracture possible* » (David) entre salariés. Sera par exemple mentionnée la différence entre ceux « *qui portent* » (David), notamment à travers leur implication dans les groupes transverses, et ceux « *qui se laissent porter* » (Mathieu). Le débat animé entre les participants s'organise autour de la manière dont chacun sur le plan individuel est amené à s'engager, et dont pourrait être définie l'implication requise : à partir de ses intérêts personnels ? à partir de l'apport technique ? à partir de la participation aux événements festifs ? au partage de l'humour, dont les participants relèvent qu'il est singulier ? Ce qui les amène à s'interroger sur les conditions permettant d'organiser le vivre-ensemble : l'humour serait-il « *un moule* » (Quentin) ? y aurait-il une « *pression à être heureux* » ? comment « *attendre que les gens aient envie* » (Julien) ? « *comment communiquer ?* »

La question de l'engagement traverse donc différentes problématiques que nous avons essayé de rassembler. En premier lieu, elle vient illustrer une tension perceptible entre consentement et refus. Ainsi, selon les participants, dire « non » à un client s'avère difficile, pour des raisons économiques. Dans ce cadre, l'engagement semble la seule option possible en matière d'action, ce qui se traduit par une charge de travail importante. Une des solutions pour se ménager des « moments de respiration » : éviter de s'engager en interne, dans des activités transverses « *chronophages* » (Natacha), ce qui renforce la pression des salariés qui continuent de mener ces activités. Le thème de l'engagement vient aussi questionner l'organisation et le rôle de la prise de décision, dans une organisation du travail où le management intermédiaire n'existe pas et où l'autonomie individuelle et collective est prônée. Ce point est décisif dans les groupes projet, à propos desquels les participants ont souligné l'existence de dynamiques parfois « molles », dans lesquelles les prises de décision n'adviennent pas ou reposent sur un seul salarié.

Ces différents éléments renvoient selon nous à des problèmes spécifiques de coopération : horizontale, verticale (avec les responsables hiérarchiques – globalement inexistants ici) et transverse. Parler de coopération nécessite de prendre en compte des dimensions techniques, éthiques et civiles dans les rapports entre salariés. De manière à mener les activités de façon

cohérente, du point de vue stratégique et du point des activités quotidiennes, l'objet de cette coopération se doit d'être précisément défini (le but de l'entreprise), tout comme les manières de s'y prendre (ce que l'on nomme les règles de métier – dont le *runbook* constitue une partie de la matérialisation). Cela passe par des discussions collectives régulières, de manière à échanger sur les difficultés vécues et ressenties dans les activités ou dans les rapports de sociabilité quotidiens. A cet égard, nous avons pu noter dans les discussions que les problèmes de la coopération étaient régulièrement abordés à l'aune de la prescription technique.

A ce titre, les discussions qui se sont déroulées au moment de la reprise des réunions à l'issue du premier confinement lié à la crise du Covid-19 nous paraissent importantes à restituer. Bien que le télétravail soit identifié comme participant à l'amélioration de la qualité de vie (plusieurs salariés ayant d'ailleurs décidé de quitter la capitale en profitant de cette disposition), nous comprenons au cours des échanges que la crise du Covid-19 a fonctionné comme un révélateur de difficultés préexistantes. Mais à la différence d'autres organisations du travail au sein desquelles le vivre-ensemble était déjà entamé, la crise sanitaire, puis le passage en télétravail, en « 100 % remote » (David), se sont accompagnés d'une disparition des temps de convivialité qui revêtaient une place majeure dans l'organisation du travail chez Proteotech. L'ensemble des participants va s'accorder sur ce qui a été perdu, en termes de spontanéité dans les échanges, qu'il va devenir important d'essayer de reconstituer. La solution mise en œuvre a pris la forme d'une prescription de mise en relation interindividuelle hebdomadaire *via* une fonctionnalité de l'application *Slack* : le Donut.

*« David : C'est moi qui l'ai mis en place. Je ne voyais plus mes collègues, donc j'ai commencé à mettre des créneaux dans mon agenda toutes les deux semaines. C'est via Slack, une conversation virtuelle (trente minutes) est générée par un algorithme entre deux salariés (de façon aléatoire parmi les gens – 51 personnes – qui ont accepté d'y prendre part).*

*Natacha : Toute la boîte trouve que c'est une bonne initiative. Mais avec mon temps de travail je n'ai pas le temps du tout. C'est frustrant. J'ai quatre Donuts de retard... Ça devenait un stress, donc j'ai snoozé ça.*

*Julien : Ça remplace pas une bière et un bar.*

*Baptiste : Comme c'est limité dans le temps, on rentre dans le vif du sujet pour se présenter, mais derrière il y a un temps d'arrêt, on n'a plus de rapports avec ces personnes.*

*Natacha : Les nouveaux arrivants sont fortement encouragés à s'inscrire.*

*Sylvain : Ce sont des solutions techniques qui facilitent la rencontre mais pas le suivi des relations. Mais c'est une plus-value considérable. »*

Répondre à des échecs (ici l'impossibilité de se rencontrer et d'échanger) par des solutions uniquement techniques – technologiques – semble ne pas résoudre les problèmes de fond (d'autant plus lorsque leur rôle, leur importance et leurs limites ne sont pas suffisamment

explicités aux nouveaux venus, comme cela semble être le cas ici). Notamment parce que le recours à la solution technique est ici amputé du travail vivant, pour se loger directement dans la recherche d'un outil déjà existant, comme si le manque de spontanéité s'apparentait à un code à déboguer. Or, l'algorithme ne saurait remplacer ce qui faisait la particularité des moments de convivialité favorisant les échanges entre collègues. D'ailleurs, lors de la validation du rapport, les participants ont insisté sur le fait que la convivialité « directe » était en train de réapparaître, sous forme de petits groupes.

Dans un même ordre d'idée, expliquer les difficultés posées par une organisation du travail par le profil psychologique des salariés (qu'ils soient considérés comme « *hauts potentiels* » ou « *fainéants* », Sylvain), comme l'ont fait à plusieurs reprises des participants, ne permet pas d'interpréter convenablement les sources de problèmes. Ce type d'interprétation aurait plutôt tendance à accentuer la place accordée à la responsabilité individuelle au détriment de la prise en compte des problèmes de coopération, brouillant la compréhension des enjeux liés à la charge de travail.

### 3.3/ La surcharge de travail : entre activités de production et activités d'organisation du travail

Lors des discussions collectives, un élément clinique a été immédiatement mis en avant : la question de la charge de travail : « *Le temps, on n'en a pas. On est tous short. On croule sous le taf. Pour une partie non négligeable de l'effectif, on bosse beaucoup. Ça génère des trucs positifs mais aussi des mois infernaux.* » (Clarisse) Cette charge importante vient en grande partie des activités métier de chacun (activités scientifiques, activités informatiques, entretien des rapports avec les clients, etc.). De l'avis général, la grande majorité des salariés de Proteotech travaille beaucoup, mais le niveau d'activité – qui peut être fluctuant – n'est pas pour autant « absorbé ». Une des raisons a été mentionnée plus haut : on ne dit pas « non » à un client, même pour un « *reliquat de budget en fin d'année* » (Quentin). Une autre raison tient à la volonté de ne pas recourir à des salariés sur des contrats précaires (type contrat de chantier) pour faire face aux fluctuations. Une troisième source de surcharge, moins consensuelle, a été également évoquée : la participation aux activités transverses. Si tout le monde s'accorde sur leur poids, en revanche la manière de l'analyser diffère. Certains participants considèrent que cela fait partie intégrante du travail à Proteotech, quand d'autres pointent en fait une sorte de « glissement de tâche » avec des activités relevant logiquement des services RH (groupe de

travail sur la reconnaissance, commission pour les rémunérations). En effet, certaines activités transverses relèvent classiquement des postes managériaux. Le fait qu'elles soient prises en charge (ou pas) par les salariés constitue donc une hausse de la charge de travail qui, si cela devait être fait de manière précise, entrerait directement en concurrence avec le « temps de production », sauf à travailler en dehors du temps de travail. En outre, ceci nécessiterait des discussions autour de la question de l'autorité légitime, et de sa viabilité dans des groupes amenés à se faire et se défaire en fonction des sujets et des moments. L'instabilité propre à un fonctionnement en groupes projet entre ici en tension avec la stabilisation d'une autorité légitime apte à trancher les désaccords.

A nouveau, les solutions « techniques » mobilisées ne semblent pas suffisantes. Les participants expliquent utiliser la méthode agile (méthodologie *Scrum*) dans la conception des logiciels. Si l'on se réfère au *Manifeste Agile*<sup>69</sup>, cette méthode est censée, théoriquement, favoriser l'autonomie individuelle et collective des programmeurs, tout en facilitant les rapports avec les utilisateurs, de manière à aboutir à des logiciels adaptés à l'usage final. Or, du point de vue effectif, les choses s'avèrent beaucoup plus compliquées, puisque la coopération aussi bien horizontale que transverse demande beaucoup de temps pour pouvoir se déployer (comprendre la demande du client, développer les rapports de confiance, mener le travail technique, prendre des arbitrages, etc.). Or, le caractère itératif de la méthode agile (« qui est répété un nombre fini de fois, jusqu'à ce qu'une condition particulière soit remplie ») ne correspond pas au caractère itératif de la délibération autour du travail, dont le caractère répété est par nature infini, puisque cette délibération permanente est une condition indispensable au déploiement du *travail vivant*.

En outre, la mise en place d'une méthodologie *Scrum* dans le cadre d'une coopération entre une entreprise libérée et une entreprise classique n'est pas de nature à résoudre les problèmes de prise de décision – quand bien même ces derniers seraient résolus dans l'entreprise libérée. Les participants ont pointé à cet égard le fait que des jeux de pouvoir pouvaient entraver le développement d'un produit (l'utilisateur final n'étant pas le décisionnaire). La charge de travail se trouve donc accrue par des éléments qualitatifs.

---

<sup>69</sup> Le « manifeste agile » (ou plus précisément « manifeste pour le développement agile de logiciels ») est une déclaration rédigée par des développeurs en 2001 qui avaient pour objectif de révolutionner les processus de développement de logiciels. [http://www.hristov.com/andrey/fht-stuttgart/The\\_Agile\\_Manifesto\\_SDMagazine.pdf](http://www.hristov.com/andrey/fht-stuttgart/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf).

## 4/ Les enjeux psychiques du travail dans une entreprise libérée

### 4.1/ Endurer l'échec dans son travail d'organisation du travail

Comme nous l'avons vu, l'activité de production pour les salariés de Proteotech ne se limite pas aux activités de services qui ont fait la réussite de l'entreprise. Les activités consacrées au développement de logiciels, mais également la participation aux activités transverses sont des activités qui nécessitent un engagement et donc d'investir un rapport subjectif spécifique à ce travail.

De manière générale, dans le premier type d'activité (à l'image de ce que l'on peut rencontrer dans les entreprises SS2I), les sources de souffrance au travail relèvent souvent des rapports entretenus avec les clients. Il ne semble pas que ce soit le cas pour les participants à l'enquête. Malgré la charge de travail que cette activité représente, elle est constatée mais pas critiquée. Il semblerait même que ce soit la partie de l'activité où se déploie particulièrement le travail vivant des salariés : la coopération transverse est bonne, les modes opératoires sont adaptés (même si intensifs), la possibilité de transformer les difficultés en réussite est au rendez-vous.

Or, le rapport aux deux autres pôles des activités de Proteotech (produit et activités transverses) est beaucoup plus contrasté. Dans ces activités, dont certaines représentent une charge d'organisation du travail « *en plus du boulot* » (Natacha), les échecs sont plus fréquents. Certains projets en développement sont à l'arrêt, et certains groupes transverses vont « *vers leur mort naturelle* », parce qu'« *ils ne produisent rien* » (Natacha). Le groupe transverse sur le télétravail, qualifié « *d'échec cuisant* » par Janna, s'est par exemple soldé par un sentiment de frustration pour plusieurs participants. Les échecs dont nous ont fait part les participants dans ces deux pôles d'activité s'imposent comme de vraies difficultés dans le travail.

Selon nous, les efforts d'organisation du travail représentent pour les salariés une source de souffrance spécifique découlant de la volonté de l'entreprise Proteotech de développer un fonctionnement horizontal. Comme le dit Janna à propos d'un groupe transverse, « *on nous donne l'opportunité, mais on n'y arrive pas* ». Il peut arriver que la recherche de formules en



vue de créer un fonctionnement organisationnel alternatif se solde par un échec<sup>70</sup>. On retrouve ici des difficultés de travail qui reviennent traditionnellement à ceux qui encadrent les activités, ou sont à l'origine de la conception de l'organisation du travail. Dans le cas de Proteotech, les efforts psychiques à fournir par les salariés pour contribuer à l'élaboration de la coordination, puis pour combler l'écart entre la coordination et la coopération sont plus conséquents, car l'organisation du travail est en grande partie laissée à leur initiative, alors qu'existent par ailleurs des difficultés en raison d'un manque d'informations stratégiques – *a contrario* du « principe de transparence » mis en avant par Richard Brunet, et plus généralement dans les entreprises libérées. En outre, ces efforts sont d'autant plus coûteux lorsqu'ils ne débouchent pas sur des solutions effectives, avec des manifestations affectives potentiellement négatives.

#### 4.2/ La diffusion de l'agressivité

Le mode d'organisation du travail en place à Proteotech, largement fondé sur la responsabilisation individuelle, induit une forme de pression psychique particulière en rapport avec le destin de l'agressivité. Ici, il nous faut préciser ce que recouvre le terme « agressivité ». Du point de vue psychologique, l'agressivité, qui désigne un vécu affectif pouvant se déployer selon une gamme allant des tensions à la colère, est fréquemment mobilisée en situation de travail. Comme on l'a vu avec le cas des livreurs de plateformes, elle participe à l'engagement subjectif dans le travail en soutenant l'endurance face aux difficultés, l'exigence à chercher des solutions et à se mobiliser face aux obstacles opposés par la résistance du réel : se battre avec les problèmes ou supporter les critiques formulées par les collègues et/ou les clients par exemple sont des conduites qui sont infiltrées par des formes (« actives » ou « passives ») de l'agressivité. Dans cette configuration, l'organisation du travail se présente comme une des conditions favorisant, limitant ou entravant le destin de l'agressivité. En d'autres termes, l'issue de l'agressivité éprouvée sur le plan individuel n'est pas jouée à l'avance et dépend en partie des conditions intersubjectives et sociales. Si une part du traitement de l'agressivité revient au sujet lui-même, la construction de l'équilibre psychologique et de la santé repose également sur les relations de coopération établies avec les autres.

C'est dans ce cadre qu'il faut comprendre, selon nous, la forme d'humour plus ou moins potache que les participants ont décrite, à l'image de l'opposition entre « newbie » (nouvel

---

<sup>70</sup> Lors de la réunion de validation du rapport, les participants ont insisté sur l'existence de succès venant « contrebalancer » ces échecs. Par exemple, un petit groupe de travail sur la communication non violente s'est peu à peu transformé en un lieu de discussions plus larges sur le travail et son vécu.

arrivant) et « guru » (tuteur) mobilisée pour caractériser la relation d'accompagnement des nouveaux salariés dans leur prise de poste. Le caractère de second degré, revendiqué par certains participants pour qualifier cet humour euphémisant une dissymétrie des positions sociales occupées, trouve toutefois ses limites lorsque la dissymétrie est trop importante :

*« Natacha : On a réussi à faire disparaître quelques termes : “pigeon”, par exemple. Quand Richard demandait d’aller faire des courses, de réparer les chiottes, je disais oui, et sur Slack Richard répondait : “merci pigeon”. Je le prenais mal. “Guru” est très ancré à Proteotech.  
Quentin : Est-ce que les personnes arrivent à comprendre que c’est du second degré ?  
Natacha : On ne peut pas demander aux gens de comprendre ou partager cet humour. »*

L'étiquette de « pigeon » (surtout quand elle emprunte une forme verbale et non pas une forme imagée sur *Slack* – émoticon fixe ou animée) apparaît pour ce participant trop ouvertement agressive (ici sous la forme d'une sorte de mépris) pour jouer le rôle régulateur propre à l'humour partagé, dont la compréhension nécessite de partager des référentiels communs et du temps, pour s'approprier individuellement et collectivement les codes d'expression adéquats, et éventuellement les faire évoluer, par exemple en fonction des rapports de genre, l'humour collectif féminin étant généralement moins agressif que l'humour masculin. Devant les difficultés à traiter les manifestations d'une agressivité latente, une solution technique a ainsi été mise en place avec l'initiation de deux groupes de travail sur la communication non violente (CNV) et la « *gestion des émotions, leur utilisation à bon escient, notamment des rapports avec autrui* » (Janna).

Une nouvelle fois, c'est le recours à une solution « prêt-à-porter » qui est privilégiée, dans l'espoir que les émotions fassent l'objet d'un travail qui ne ternissent pas les relations sociales à l'intérieur de l'entreprise et n'entravent pas l'activité de production. Or, les émotions disent quelque chose du travail. A cet égard, les moments de convivialité partagés (apéros, déjeuners, off-site) se présentent comme des espaces permettant justement de traiter de manière socialisée l'agressivité suscitée par les difficultés de travail, en construisant un humour commun. De ce fait, ils ne remplissent pas seulement une fonction de « décharge » des tensions, mais nous pensons qu'ils jouent aussi un rôle majeur dans la préservation de la santé des uns et des autres.

Or, avec la généralisation du télétravail, les choses se sont modifiées en profondeur, et les participants décrivent des phénomènes d'accélération et d'individualisation assez caractéristiques de cette modalité de travail. La frontière avec la sphère domestique est bien plus poreuse, et les temps de trajet ne sont plus là pour matérialiser cette frontière (« *La charge*

*de travail que je m'autorise, elle augmente* », Baptiste). Les solutions face à un problème sont également plus longues à trouver (« *le présentiel quand il s'agit de brainstorming, c'est plus simple [...]. [En télétravail], il y a des décisions qui se prennent beaucoup plus lentement* », Julien). D'une part, des sujets ne sont pas traités mais finiront par revenir sur la table et, d'autre part, certains projets jugés « *moins bons* » mettent plus de temps à « *mourir* » (Sylvain).

Il en résulte également une transformation dans la manière de traiter le problème posé par l'agressivité qui s'exprime de manière latente. L'humour, même de second degré, se fait plus rare, et les formes de communication interindividuelle ont tendance à se tendre lorsque l'agacement surgit au détour d'une question « *basique* » posée par un collègue moins expérimenté. Un cinglant « *RTFM* » (David) clôt tout échange possible, ce qui assèche la coopération horizontale au nom du refus d'une perte de temps face à des questions « *auxquelles on a déjà répondu quinze fois et écrit une procédure* » (David). Les participants ne sont pas tous d'accord dans la manière de comprendre ce type d'interactions. Les uns, à l'image de David, y voient un apprentissage pour gagner en autonomie, les autres, comme Janna ou Baptiste, une forme de non-réponse trop agressive et contre-productive (poser une question à un collègue expert est plus rationnel que de chercher seul dans des ressources documentaires). Ce qui est sûr, c'est que l'agressivité liée à la charge de travail et aux difficultés rencontrées ne peut pas être soldée par l'intermédiaire d'une communication à distance aussi pauvre<sup>71</sup>. Au contraire, elle a toutes les chances de s'accroître, d'autant que les phénomènes d'accélération du travail rendent la capacité de penser (à ses actes et leurs conséquences) beaucoup plus difficile – toute l'attention et les efforts étant tournés vers l'activité productive.

---

<sup>71</sup> Nous formulons également l'hypothèse, à partir de discussions qui ont eu lieu lors de la réunion de validation du rapport, que les modes d'échange entre participants orientés vers la recherche de résolution technique des difficultés rencontrées – notamment quand celles-ci ont à voir avec des problèmes « relationnels » ou « humains » – participent à « neutraliser » la circulation de l'agressivité entre collègues : « *c'est plus facile de parler de choses factuelles* ».

## Chapitre 5 : Discussions sur les effets subjectifs des nouvelles organisations du travail

### 1/ Destins de la souffrance et plaisir au travail

L'objectif de ce projet de recherche était de mieux comprendre les ressorts psychiques et sociaux de la souffrance dans des organisations du travail contemporaines, afin d'explorer en détail l'un de ses destins possibles : le plaisir. Dans les trois chapitres précédents, nous nous sommes attachés à décrire et analyser le plus précisément possible les fondements principaux, techniques, relationnels et pathiques des trois organisations du travail retenues. Il convient, dans cet ultime chapitre, de synthétiser les éléments cliniques permettant de saisir au mieux la dialectique souffrance/plaisir, qui emprunte une forme contrastée dans les différents cas de figure empiriques. Pour cela, nous mobiliserons le concept de sublimation initialement élaboré par Sigmund Freud, avant d'être substantiellement remanié par Christophe Dejours dans le cadre de la psychodynamique du travail (Potiron, 2022).

#### 1.1/ Retour sur le concept de sublimation à la lumière des trois enquêtes

Roxane Dejours, dans sa thèse portant sur les élèves de classes préparatoires aux grandes écoles, rappelle que pour Freud,

« le processus sublimatoire est un travail imposé par la culture, dont la construction et la pérennité reposent sur un renoncement à la satisfaction sexuelle de la pulsion. En effet, la satisfaction pulsionnelle directe menace grandement et par bien des aspects l'insertion du sujet dans la communauté des hommes et la sublimation permet le développement et le maintien du vivre ensemble et de la société. » (2016, p. 98)

Certes, le renoncement est initialement difficile à accepter pour le sujet. Pour Freud, la limitation pulsionnelle n'est supportée « que dans la mesure où il pourra obtenir une récompense pour le sacrifice pulsionnel auquel il consent » (*ibid.*, p. 99), récompense prenant la forme d'activités socialement valorisées, le psychanalyste viennois ayant avant tout en tête les sciences et les arts. Or, les recherches en psychodynamique du travail ont permis de préciser à la fois la manière dont le processus sublimatoire se déploie, mais également les conditions nécessaires pour que la « récompense » soit considérée comme telle par le sujet au travail, y compris dans des activités que Freud n'avait pas envisagées.

Comment les choses sont-elles envisagées par la psychodynamique du travail ? Revenons au point de départ : le travailleur fait l'expérience de la souffrance ordinaire lors de la rencontre avec le réel du travail. De cette première expérience vécue passivement sur un mode affectif plus ou moins désagréable, le sujet s'emploie à faire quelque chose de différent, davantage positif, constructif : la souffrance initiale marque le point de départ de la mise en œuvre de l'intelligence pratique en vue de contrecarrer les affects désagréables et de résoudre les difficultés propres aux activités. Cette phase de familiarisation avec la matérialité du travail (ce que nous avons appelé plus haut la corpspropriation) correspond à la première étape de la sublimation (ce que Dejours a récemment nommé « niveau poétique de la sublimation » [2022]) : une étape principalement<sup>72</sup> intrapsychique durant laquelle l'énergie pulsionnelle du travailleur est dirigée tout entière vers la réalisation des activités, le contournement des difficultés.

« C'est le **plaisir** inégalable du travail : le plaisir de découvrir les pouvoirs du corps, le plaisir d'aimer davantage son propre corps. Bénéfice narcissique majeur, qui n'est rien d'autre qu'une forme d'accomplissement de soi. Travailler ce n'est pas seulement produire, c'est aussi se transformer soi-même. » (*ibid.*)

On a vu avec les coursiers que ce plaisir naissait dès ce mouvement de « retournement » de la souffrance grâce à l'ingéniosité et la maîtrise techniques durant les livraisons. De la même manière, chez les ingénieurs de Proteotech la capacité à concevoir et déployer un projet complexe chez un client suscite de l'enthousiasme, malgré les difficultés scientifiques qui peuvent être rencontrées lors de demandes inhabituelles. En revanche, chez les livreurs de plateformes, les choses sont nettement moins positives : si le gain physique ou les capacités de roulage ont été source de plaisir au début de l'activité de livraison, rapidement ce plaisir s'est étiolé, jusqu'à disparaître complètement. Pourquoi ?

En fait, si l'on considère que le plaisir est un état du corps agréable durable, son maintien dans le temps va dépendre en grande partie de la deuxième étape de la sublimation (« le niveau déontique de la sublimation »), aux dynamiques intersubjectives et sociales beaucoup plus marquées que la première étape ; du plaisir éphémère d'avoir surmonté seul une difficulté, on passe au plaisir durable d'avoir apporté une contribution singulière à un problème collectif.

---

<sup>72</sup> Principalement, car si le vécu de la corpspropriation relève de l'intrapsychique, les dimensions sociales ne peuvent pas être totalement évacuées y compris de cette étape, en ce sens qu'elles sont ce à partir de quoi l'intelligence pratique doit se « débattre » en lien avec des registres de sensibilité pour partie acquis lors de la socialisation/individuation et avec des outils, des technologies, etc., également socialement construits.

C'est tout l'enjeu de la psychodynamique de la reconnaissance, pour laquelle les jugements de beauté et d'utilité, en portant sur le faire, permettent à chaque travailleur d'être évalué à l'aune de critères précis (de métier, d'entreprise) et donc de signer son appartenance à un collectif, à un statut (avec les bénéficiaires afférents), et de lui attribuer un rôle, une position dans l'organisation. La conjonction de ces deux jugements empêche donc le vécu de l'isolement, de la désolation individuels, et rendent également possibles des gains identitaires (pour peu que le sujet soit en mesure de rapatrier ces jugements sur le faire dans le registre de l'accomplissement de soi), avec le plaisir qui les accompagnent.

« C'est grâce à la reconnaissance que pour une part essentielle la souffrance est transformée en plaisir au travail. Nous sommes ici loin du masochisme, c'est-à-dire du plaisir directement tiré de l'érotisation de la souffrance. Le chemin qui passe par la reconnaissance est beaucoup plus long et ne ressortit pas à la coexcitation sexuelle, il dépend du jugement de l'autre. » (Dejours, 2014, p. 29)

Lors de nos enquêtes, nous avons pu voir que les coursiers de Salmo – à l'inverse des livreurs de plateformes – étaient en mesure de préférer des jugements de beauté (à propos des « saumons », à propos de la qualité des livraisons) et qu'existaient pour eux des jugements d'utilité positifs de la part des clients (mais aussi de la SCOP elle-même, grâce à la manière d'organiser le travail et de le rémunérer). En revanche, le cas de Proteotech se révèle plus ambigu, les discussions ayant justement démarré sur la question d'un déficit en matière de traitement de la reconnaissance dans l'entreprise (reconnaissance limitée à la dimension instrumentale – la rémunération – du jugement d'utilité), tandis que le jugement d'utilité préféré par les clients apparaît comme globalement bon (ce qui se traduit par la reconduction régulière de contrats). Sur le plan du jugement de beauté, on doit distinguer deux dimensions : les discussions ont montré que les activités métier (service au client) sont menées efficacement ; en revanche, les activités métier produits connaissent de nombreux ratés, tandis que le fonctionnement des groupes transverses pose problème en raison notamment de niveaux d'engagement différenciés, les plus engagés jugeant plus ou moins durement les moins engagés. La coexistence de réussites (à l'extérieur de l'entreprise) et d'échecs répétés liés directement à l'organisation du travail nuit donc à l'expression d'un jugement de beauté pour certains salariés. Point d'autant plus gênant que la « double compétence » commence à s'essouffler, et que la convivialité collective subit les effets négatifs propres au télétravail, les discussions sur les règles de métier (l'activité déontique) étant rendus encore plus difficiles.

Les éléments précédents renvoient à ce que l'on peut nommer la « sublimation ordinaire », en ce qu'elle concerne potentiellement toute activité, pour peu que l'organisation du travail en permette le déploiement comme dans les cas de Salmo ou Proteotech. En revanche, à ce stade, rien n'est dit du destin éthique de la sublimation dans l'espace du politique.

« Malgré les dimensions éthiques impliquées dans les niveaux poétique et déontique de la sublimation, les deux premiers niveaux de la sublimation ne sont pas au-dessus de tout soupçon axiologique. En effet, il est possible de mobiliser toutes les ressources de la corpspropriation et de l'intelligence des corps au niveau individuel, d'une part, toutes les ressources de la coopération horizontale et verticale, de l'activité déontique et de l'intelligence collective d'autre part, pour les mettre au service de productions ou d'activités immorales, comme la production et la vente d'armes, la production d'agrotoxiques dont on sait qu'ils sont cancérigènes » (Dejours, 2022).

Inversement, le travail conduit dans certains cas à se préoccuper des autres (plus seulement les collègues, mais également les clients, les bénéficiaires du service, voire la population générale), à exercer une action moralement juste dans la Cité – quitte pour cela à accepter une part d'angoisse, à renoncer à certains attraits matériels et symboliques. Grâce à la réalisation de ce travail vivant, la sublimation prend alors une dimension « extraordinaire », du fait de sa rareté consécutive au poids des dynamiques néolibérales actuelles, et en raison d'un saut « qualitatif » par rapport à la « banalité » de la sublimation ordinaire. Si les guillemets sont de rigueur, c'est parce que les investigations cliniques montrent que cette banalité tend également à diminuer, comme le cas des livreurs de plateforme l'illustre de manière emblématique. Mais c'est également pour souligner qu'elle n'est pas si aisée que cela à atteindre, y compris dans des entreprises œuvrant explicitement à rompre avec les logiques organisationnelles et financières dominantes : dans le cas de Proteotech, la sublimation ordinaire est indéniablement au rendez-vous pour certains salariés (tandis qu'elle est absente pour d'autres – qui quittent l'entreprise ou qui tombent malade), et l'on peut penser que la volonté d'organiser le travail en fonction de certains critères pratiques et moraux favorables, en théorie, aux salariés (et aux clients) puisse déboucher à terme sur la sublimation extraordinaire, pour peu que plusieurs ambiguïtés et impensés soient collectivement traités (voir plus bas). En outre, il faut rappeler que les discussions sur les dimensions éthiques du travail peuvent rencontrer des obstacles, du fait de la domination d'une pensée d'ordre instrumental et techniciste pour régler les problèmes.

Finalement, les coursiers de Salmo sont sans doute ceux qui s'approchent le plus de la sublimation extraordinaire puisque, comme on l'a vu dans le chapitre 3, ils ont remis le « cœur du métier » au centre de leurs préoccupations et de leurs activités, de manière à ne pas entraver le rapport subjectif au travail avec des prescriptions ou des procédures soumises à des

préoccupations gestionnaires qui seraient désindexées du réel. De ce fait, ils s'aménagent une place plus grande pour engager leur personnalité, afin que puisse s'exprimer l'originalité de chacun dans l'activité (en lien notamment avec le dispatch), et de manière à en tirer des bénéfices du point de vue individuel et collectif. Contrairement aux travailleurs de plateforme, qui n'ont qu'un contrôle limité sur les activités, les coursiers de Salmo ont la possibilité d'intervenir aux différentes étapes de la chaîne de livraison pour en modifier certains aspects quand cela s'avère nécessaire, ce qui leur procure un grand plaisir dans le travail. Ce point corrobore les analyses anciennes d'Oliver (1984) à propos du désir des travailleurs de coopérer à un meilleur contrôle de leur situation de travail. Ici, ceci est rendu possible grâce à la maîtrise des activités réalisées d'une part, et la délibération collective d'autre part, qui permettent de construire collectivement une organisation du travail proche du réel de l'activité et des aspirations professionnelles, éthiques et politiques de chacun.

## 1.2/ La place de la sublimation dans la santé

Les trois enquêtes réalisées ont permis, de manière plus ou moins précise, de faire la lumière sur les rapports complexes entretenus entre sublimation et santé. Dans le cas des livreurs de plateformes, nous avons vu que les atteintes à la santé physique et mentale était en partie liée à la stratégie de défense par auto-accélération, incapable de juguler durablement les affects négatifs émergeant durant les activités sans porter atteinte au corps des livreurs.

« Il y a des conséquences physiques, nous voyons bien que dans un certain nombre de cas il y a un dépassement des limites de l'organisme sous l'effet de cette organisation du travail, qui est facilité par l'anesthésie ou l'hypoesthésie à la douleur sous la pression des cadences de travail. L'effort soutenue, maximaliste, a une capacité d'anesthésier l'individu aux douleurs elles-mêmes, cela veut dire qu'il outrepassé les limites de son organisme sans s'en rendre compte, avec des conséquences principalement sur le système ostéoarticulaire, sur le système cardio-vasculaire, et aussi des conséquences digestives ; puis enfin des conséquences infectieuses (notamment à cause des changements de température). » (Dejours, 2021)

De manière paradigmatique, nous sommes confrontés ici au caractère anti-sublimatoire d'une organisation du travail poussant à son paroxysme des mécanismes déjà rencontrés dans les organisations tayloriennes. Les livreurs font l'expérience d'une sublimation bloquée dès l'étape intrapsychique, puisque l'intelligence pratique individuellement déployée n'est pas reconnue à sa juste valeur – ni par le livreur, ni par ses pairs, ni par l'organisation du travail, ni par les clients. Et puisque l'expérience éthique s'avère également négative, le processus de sublimation à peine enclenché se trouve percuté de plein-fouet par l'expérience de la désolation, du mépris social et de la haine de soi (alimentée par une agressivité très forte exprimée sous forme brutale).



Ici, le caractère anti-sublimatoire de l'organisation du travail se traduit donc par des pathologies somatiques et psychiques sévères qui se sont déclenchées relativement tôt dans la trajectoire professionnelle des livreurs rencontrés.

Le cas de Proteotech est plus ambigu, à la fois en raison des éléments restés dans l'ombre, mais aussi en raison des expériences individuelles contrastées que font les salariés du mode de fonctionnement de l'entreprise libérée. Comme on l'a rappelé à plusieurs reprises, les commentaires subjectifs recueillis dans ce genre d'enquête sont toujours l'occasion de repérer des éprouvés qui se présentent comme des indices de la souffrance ou au contraire du plaisir à contribuer à une production de qualité. Comme nous l'avons relevé dans le chapitre 4, les questions de souffrance sont apparues de manière périphérique. Si la souffrance n'apparaît pas, deux hypothèses peuvent être formulées. Soit les travailleurs se défendent, collectivement ou individuellement, contre les sources de souffrance ayant pour origine l'organisation du travail, ce dont témoignent probablement les problématiques de la surcharge et de l'humour. A partir de cette hypothèse, nous pourrions alors considérer que le télétravail ait ouvert la voie à une modalité défensive particulière de type contre-investissement, en facilitant le désengagement de certains aspects de l'activité collective à Proteotech au profit d'autres activités. Si ce contre-investissement peut être l'occasion de remettre en route le processus de sublimation ordinaire, en revanche il peut conduire à barrer la voie vers la sublimation extraordinaire – chacun restant cantonné à ses préférences et évitant les discussions difficiles. La seconde hypothèse est que les travailleurs prennent du plaisir au travail, ce qui se présente comme une voie majeure de préservation de leur santé en situation de travail. Dans ce cas, les dimensions de la reconnaissance portant sur l'identification des failles de l'organisation du travail et les contributions nécessaires apportées par chacun pour pallier ces imperfections mériteraient d'être approfondies. Si des éléments substantiels ont été rapportés concernant les jugements d'utilité (en particulier dans l'activité de service) participant à la reconnaissance, les jugements de beauté sont en grande partie restés dans l'ombre des discussions. Quoiqu'il en soit, quelques salariés sont tombés malades lors d'épisodes d'intense activité, et d'autres ont quitté l'entreprise, en raison de désaccords avec l'organisation du travail ou certaines décisions stratégiques. Toutefois, on ne trouve rien de comparable avec la situation précédente.

Enfin, le cas de Salmo illustre ce que le respect du travail vivant peut donner de meilleur en matière de santé au travail. La jeune SCOP représente une organisation du travail qui a réussi à conjurer les risques pour la santé mentale et physique dont au moins une partie de ses

travailleurs ont fait l'expérience dans des situations antérieures, et sur laquelle les coursiers sont revenus à plusieurs reprises dans le récit de leurs trajectoires. Ils ont décrit de multiples expériences professionnelles dans lesquelles les rapports sociaux se sont tendus et les collectifs de travail délités. Par exemple, Melvin, ancien ingénieur d'études dans un laboratoire de biotechnologie, a vu son équipe disparaître peu à peu, avant que lui-même ne change de métier pour fuir une ambiance de travail où les enjeux de carrière et la concurrence détérioraient les relations entre travailleurs. Benoît, ancien informaticien, a mentionné « *l'enfer* » de travailler pour une filiale d'une entreprise de télécommunication ou pour un service bancaire avec des « *gens malveillants* ». Quant aux anciens livreurs de plateformes, ils ont expliqué que, sur certaines d'entre elles, l'expérience collective du travail était une chimère, alors que dans d'autres le collectif avait disparu en même temps que les propriétaires de la plateforme dérobaient la caisse... On note chez eux un regret de la disparition de « *l'esprit de camaraderie* » (Clément), notamment dans des collectifs de travail dont le métier tournait autour du vélo.

Le souvenir de cette dégradation des rapports au travail est encore bien présent, par exemple lorsqu'un coursier raconte des cauchemars qu'il faisait à propos de son ancien patron qui l'invectivait souvent. Mais ce sont surtout les descriptions de problèmes de santé qui indiquent à quel point ces expériences passées ont pesé sur le vécu subjectif des coursiers. Ainsi Bastian a-t-il parlé de son « *burn-out* » dans une entreprise de coursiers quelques années auparavant, allant au boulot avec la « *boule au ventre* » pour en revenir avec « *les nerfs à vif* ». Benoît a fait part de sa dépression et de son suivi par un psychiatre avant de commencer à travailler à Salmo (« *Avant de venir ici, j'étais dépressif sous médocs, et depuis j'ai tout arrêté. Et à la maison, ça va beaucoup mieux. La fatigue physique a remplacé. Ça va mieux dans la tête. 25 ans à travailler chez moi, derrière mon ordinateur, sans voir de gens. Ici, j'ai trouvé ce qu'il fallait.* »). Adrien, quant à lui, a évoqué ses problèmes de polytoxicomanie que le travail dans la SCOP lui a permis de diminuer : « *Polytoxicomanie (alcool, opiacés, cocaïne). Le travail m'a permis de diminuer tout ça. Donc j'ai peur que des problèmes me fassent perdre ça.* ». La description de ces situations a produit un fort contraste avec ce que les participants ont expliqué vivre dorénavant au sein de Salmo (« *c'est grâce au travail que ça va mieux* », Adrien), grâce à une coopération horizontale fondée sur la volonté d'œuvrer à une organisation du travail tournée vers un engagement entrepreneurial alternatif dans l'espace économique capitaliste, mais apte à générer de la valeur économique.

Nous pensons que les questions de santé constituent le chaînon intermédiaire nécessaire à la compréhension de l'engagement dans une coopérative comme celle-ci, et des tentatives de redéfinir la valeur travail en plaçant le travail vivant au centre. Les résultats des délibérations collectives n'arrivent que dans un second temps, une fois que le rapport subjectif au travail a pu trouver une issue favorable, grâce à la contribution de chacun à un travail de qualité et à une rétribution symbolique trouvée par la reconnaissance de cette contribution par les autres travailleurs de la coopérative.

Les formes de coopérations horizontale, verticale et transverse que l'on retrouve dans cette organisation du travail ont permis de stabiliser quelque chose du côté de la santé mentale, qui avait été menacé dans les organisations du travail précédentes. Les coursiers vont mieux depuis qu'ils sont dans la coopérative. Mais ceci ne se produit pas seulement dans cette coopérative, car nous pouvons le saisir de façon fugace dans des verbatim des travailleurs des coopératives étudiées par Wren (2020, p. 767) ou des coopératives d'activité et d'emploi étudiées par Corsani (2020, p. 279), où les questions de rétributions matérielles sont reléguées au second plan par rapport aux bénéfices pour la santé mentale. Ainsi, l'étude de ces organisations du travail proposant des alternatives critiques à la dynamique économique dominante montre que la question de la santé par le travail est un enjeu important. Dans les marges du régime capitaliste, c'est bien la préoccupation pour la santé qui a motivé un engagement dans le travail des coopératives. Il est important d'envisager le futur du travail en ce qu'il est capable d'accomplir pour la santé mentale des individus, qu'il s'agisse d'accomplissement de soi ou d'émancipation collective. Et nous l'avons vu, quand il s'agit de santé mentale, la rationalité de l'action est celle qui vise à changer l'organisation du travail.

## 2/ Les effets sur la vie de la cité

Nous l'avons vu auparavant, la centralité du travail dans la formation de la subjectivité renvoie à quatre dimensions (Dejours and Deranty, 2010, p. 169) : 1/ dans la construction de la santé, 2/ dans la structuration des rapports sociaux, 3/ dans l'activité démocratique, et 4/ vis-à-vis de la production de connaissance. En tant que médiateur entre l'individu et le social, le travail est central dans les rapports entre les êtres humains et constitue un enjeu fondamental. « C'est dans et par le travail que se produisent des richesses, que se produisent des valeurs, que se produisent également les rapports de pouvoir et de domination. » (Dejours, 2010a, p. 67). Ainsi, les conceptions du travail, médiée par l'organisation du travail, sont des conceptions du sujet et de sa vie en société. Là où la coopération dans le travail existe, se déploie la délibération et avec

elle des règles de travail qui sont également des règles sociales de vivre-ensemble, du savoir-vivre. Comme le précise Dejours, « il n’y a pas d’endroit où l’on expérimente mieux l’apprentissage de la citoyenneté et de la démocratie que le travail, parce que le travail est aussi gros de cette promesse-là » (*ibid.*, p. 69). Au contraire, si l’organisation du travail ne permet pas la coopération, voire déstructure les collectifs, la « machine démocratique » est enrayée et peut produire le pire.

Dans cette partie, il nous semble important de discuter et de comprendre à quoi contribuent les différentes organisations du travail étudiées dans le rapport qu’elles entretiennent avec la vie de la Cité. Notamment dans ce qu’elles produisent dans la vie démocratique, dans la vie en société, entre citoyens, pris dans des rapports de dominations qui, s’ils sont très certainement indépassables, peuvent tout au moins faire l’objet de transformations ; le travail peut contribuer à réduire les rapports d’inégalités entre humains (qu’elles renvoient à des déterminants sociaux ou psychiques), ou alors creuser ces inégalités, augmentant pour chacun la confrontation à l’expérience de l’injustice dans la vie quotidienne. Si les prochains développements sont avant tout des hypothèses formulées à partir des éléments cliniques en notre possession, ces trois terrains de recherche figurent comme des laboratoires. Les plateformes, comme les SCOP se présentant comme leur alternative, ou encore les entreprises libérées sont des organisations du travail plutôt récentes et loin d’être stabilisées du point de vue organisationnel et économique.

## 2.1/ L’organisation du travail de plateforme comme laboratoire néolibéral

Même non stabilisées, les organisations du travail de plateforme ont des velléités hégémoniques et des effets déjà observables dans d’autres secteurs d’activité. En tant que « figure la plus paradigmatique du capitalisme contemporain » (Cingolani, 2021, p. 107), leurs conséquences sur la vie subjective et sur le monde social sont importantes, voire graves, comme en atteste déjà un certain nombre de travaux scientifiques. La définition proposée du « capitalisme de plateforme » indique les transformations apportées par les plateformes et le rapport d’exploitation qu’elles instaurent.

« Ces mutations des statuts d’emploi et des formes d’organisation du travail, ainsi que les déplacements des responsabilités dans l’exercice de l’activité, nous apparaissent majeures et spécifiques et justifient l’usage du terme “capitalisme de plateforme”. En effet, cette notion met l’accent sur la création de valeur et son partage, inégalitaire, entre, d’une part, les détenteurs des algorithmes, sites et applications que sont les plateformes et, d’autre part, les travailleurs présents sur celles-ci. Ces derniers ont pour particularité, en plus de ne pas être salariés, de mettre à la disposition des entreprises non seulement leur force de travail mais également une partie des outils de production (vélos, voitures, etc.). En mettant au travail des travailleurs indépendants, le

capitalisme de plateforme, loin de leur conférer de l'autonomie, participe de l'émergence de formes renouvelées, voire exacerbées, de sujétion des travailleurs, visant à les mobiliser, et cela à l'écart des régulations actuelles des mondes du travail. » (Abdelnour et Bernard, 2018, p. 2)

Nous avons été en mesure de saisir dans l'investigation clinique l'émergence de ces formes renouvelées de domination, les dérégulations et les transformations qu'elles impliquent pour les travailleurs et travailleuses de plateformes, ainsi que les incidences sur la sphère sociale et politique.

### 2.1.1/ Vécu de la domination et déni du travail vivant

Avec la promesse du plaisir au travail, la promesse politique d'émancipation dans et par le travail est un enjeu important de tout engagement de la subjectivité (si tant est que l'on puisse vraiment découpler ces deux promesses). Du point de vue de la psychodynamique du travail, l'accès à la souffrance, en tant que celle-ci permet de décrire la partie du travail par définition invisible et subjective, « est un relais fondamental du point de vue de la théorie politique » (Dejours, 2010a, p. 70). Elle est le chaînon intermédiaire à la compréhension des conceptions dominantes du travail dans une organisation du travail donnée, et leur contribution à la reproduction des rapports sociaux de domination. Autrement dit, « l'analyse des rapports de domination ne peut s'épargner [...] d'une analyse du rapport subjectif au travail. » (Duarte, 2017, p. 141).

Les livreurs de plateforme participants à l'enquête évoquent le vécu de la domination et du rapport d'exploitation dans la confrontation répétée avec ce qu'ils nomment un « *système pourri* » (Amaury), malhonnête et absurde, et qui n'est rien d'autre que l'organisation du travail. Parmi eux, certains se rendent compte plus ou moins rapidement du décalage entre le discours de la plateforme et le réel du travail.

« *J'ai vite compris qu'on n'était pas aussi libres que ça.* » (Sylvestre)

« *Au départ, on ne s'est pas rendu compte de la subordination, mais on s'en aperçoit intuitivement, on jouait au bon petit soldat.* » (Laurent)

L'intuition renvoie au monde sensible, à l'expérience par corps du vécu de la subordination dans une organisation qui prône l'autonomie et la liberté. Ainsi, la subordination n'est pas seulement une notion juridique, mais bien une expérience subjective qu'il est possible de décrire. Dans les discussions collectives, les participants ont fait à quelques reprises des lapsus pour qualifier les livreurs autoentrepreneurs. Ils parlaient de « *salarié* » (Sylvestre), de « *bon*

*employé* » (Amaury), de « *bon petit soldat* » (Laurent), autant d'expressions liées à la discipline et à la position dominée qu'ils occupent dans le capitalisme de plateforme. Le rapport de subordination finit par ne plus échapper au vécu du travailleur, car elle l'enserme : d'abord, on n'est pas si libre que ça, puis on est totalement dépendant, et pour finir le rapport de subordination s'avère tellement fort que l'expérience de la domination devient difficile à supporter.

*« Je sais qu'ils nous exploitent, je n'ai pas la patience de penser à ça, mais je n'ai pas le choix, j'ai mon loyer à payer... »* (Hugo)

*« On est confronté à l'absence d'organisation du temps de travail, nous on est assujettis au shift, le free shift est d'ailleurs tragique, mortifère. »* (Laurent)

Ce rapport d'exploitation est d'autant plus marqué que le travailleur manque de visibilité sur un certain nombre de paramètres. Les primes, la tarification des courses, les zones de livraison, les statistiques sont autant d'éléments importants à avoir en sa possession pour mener son activité, mais qui restent difficiles à saisir en raison de l'opacité générée par les plateformes. Même les sanctions et les ruptures de contrat sont suspectes (« *ils se servent des grandes causes sociétales pour liquider qui ils veulent, ça sert d'excuse pour faire du tri* », Sylvestre). Mais c'est surtout le flou sur la tarification qui reste le plus handicapant.

*« Il y en a qui se sont aperçus que les commandes hors shift n'étaient pas payées. »* (Laurent)

*« Hugo : Ce qui est agaçant chez Frichti, les mécanismes de rémunération ne sont pas transparents, quand je cherche je ne trouve pas.*

*Laurent : C'est fait exprès, tu vas bosser en te disant "Inch'Allah", dès que le tarif n'est plus visible, tu arrêtes de réfléchir, parce que des fois tu as l'impression de bosser dur pour pas grand-chose, et des fois le sentiment contraire. »*

Cette rétention d'information confère un pouvoir important à la plateforme et contribue à renforcer les rapports de domination. L'organisation du travail est largement indéchiffrable et limite les pouvoirs du travailleur pour trouver des marges de manœuvre. C'est là tout l'avantage du recours au management algorithmique, tant il constitue un régime disciplinaire spécifique qui organise des formes de contrôles bien repérées par Veen *et al.* (2019) : l'infrastructure technologique, l'asymétrie informationnelle, et l'opacité des systèmes de management à la performance.

Être pris dans ce vécu de domination, et y apporter une part active, n'est pas sans coût psychique. Les participants sont conscients d'avoir participé à ce système : « *Le système est*

*dégueulasse, j'y contribue, je participe à l'arnaque. Si j'arrête, je n'ai plus de thunes* » (Amaury). Il y a de la culpabilité d'avoir été complice des plateformes, l'expérience de la solitude et de la soumission est interprétée maintenant comme une trahison de soi. Quand la sensation d'avoir été un « pigeon » (Amaury), de « s'être fait piéger » (Sylvestre) est ainsi exprimée, les autres participants acquiescent. Cette trahison de soi a des conséquences psychiques importantes, car elle aboutit à une déconsidération de soi-même : à quelques reprises, des participants ont déclaré se sentir comme une « merde » (Maxime).

*« Mais j'avais l'impression d'être une merde ! Le restaurateur te parle mal, le gars dans la circulation s'il peut te dégommer, il le fait, et le client, une fois sur deux il te calcule pas. Le concierge te gueule dessus si tu rentres le vélo dans l'entrée pour pas te le faire voler. Une fois, je me suis fait insulter parce que j'ai mis mon vélo dans l'ascenseur. »* (Amaury)

Toutes ces formulations sur la honte (pigeon, merde) sont des formules extrêmement fortes, des attaques contre le narcissisme qui dérivent en perte d'amour de soi (Demaegdt, 2016). À tel point que les participants n'osent pas mettre cette expérience sur leur CV ; et pour Amaury, c'est comme si elle n'avait jamais existé. Hugo s'en dit plutôt fier, pour immédiatement après expliquer qu'il se présente sur un réseau social comme « *esclave à vélo* », faisant de la « *livraison de malbouffe sur-emballée à des assistés* ».

Les participants se rendent compte qu'ils ne se reconnaissent plus dans ce qu'ils font, qu'ils ne se reconnaissent plus eux-mêmes. Cela passe par un véritable processus d'avilissement par le travail. Pris dans les risques de l'incertitude économique, dans l'impossibilité de convertir des habiletés chèrement conquises en gratifications individuelles, dans la solitude et le désert affectif du métier, et dans l'expérience de la domination, le rapport subjectif au travail est sérieusement détérioré. Le déni du travail vivant opérée par l'organisation du travail de plateforme, le mépris pour l'intelligence des travailleurs confrontés au réel du travail sont d'ailleurs rapatriés dans ce sentiment de honte. Le travailler est dévalorisé par les livreurs eux-mêmes, préférant mettre en avant les valeurs viriles (« *c'est dangereux, mais pas compliqué* ») plutôt que tous les efforts psychiques nécessaires pour mener l'activité, qui sont eux dépréciés. Là où le réel de l'activité est traversé par l'incertitude, l'engagement psychique dans le travail est colonisé par le calcul (en vue d'être capable d'anticiper tout ce qui peut jouer sur sa propre productivité). Mais pas n'importe quel type de calcul : « *Tu fais des calculs limites algorithmiques* » (Laurent). Envisager son activité comme une simple opération psychique et physique alignée sur l'algorithme est une étape considérable de la dépersonnalisation du travail,

ayant même pour conséquence, pour un des participants, de justifier l'inacceptable : « *Limite tu te dis "c'est normal d'être sous-payé, y'en a ce qu'ils font, c'est plus dur"*. » C'est donc une véritable entreprise de négation de l'intelligence pratique individuelle qui s'opère à travers le vécu du livreur dans l'organisation du travail du capitalisme de plateforme. Les livreurs sont isolés, seuls contre les « collègues » ou contre la plateforme. Les rapports entre les uns et les autres se bornent à une forme de coopération appauvrie, chacun réalisant son travail de façon atomisée, toujours au détriment des relations avec les autres. Tout ceci renforce les rapports de domination à l'œuvre dans le travail, notamment en termes d'auto-exploitation et d'autocontrôle des travailleurs, qui alignent leurs pratiques individuelles sur l'objet technique.

Cette capacité des participants à exprimer l'avalissement par le travail, même avec une pointe d'ironie, est inattendue. Cela démontre que les risques physiques ne sont pas les seuls en jeu dans ce métier. La souffrance des livreurs, ce n'est pas seulement la fatigue, les accidents, la contrainte de temps, c'est aussi le problème de ce que le métier produit comme altération de l'humanité. L'enjeu de la santé mentale est posé, car nous assistons à ce que la domination produit de plus grave. Cela peut avoir des conséquences dramatiques, puisqu'il faut être en mesure de surmonter toute cette souffrance. Pour ceux qui n'arrivent pas à sortir « par le haut » (un autre métier, le militantisme), la colère, la haine de soi et des autres débouchent sur des pulsions agressives qui peuvent se retourner contre eux (décompensation somatique, accident), mais également se transformer en actes violents contre autrui (casse, bagarre), comme nous l'avons vu dans le chapitre 2. Cela nous permet de comprendre comment le « ressentiment de ceux qui endurent chaque jour le déni du travail vivant » (Dejours, 2009, p. 183) peut constituer une des raisons de la dissolution progressive de la civilité et de la progression de la violence dans la Cité.

### 2.1.2/ Une reconfiguration des rapports sociaux de sexe ?

Même si le vélo a pu servir de véhicule émancipatoire pour les femmes de la bourgeoisie du 19<sup>e</sup> siècle, avant de se populariser au cours du siècle suivant (Gaboriau, 1991 ; Clais, 1998), sa pratique dans un cadre professionnel a été monopolisée par les hommes, en raison de trois dimensions « capturées » par l'idéal viril : la sportivité<sup>73</sup>, la force physique<sup>74</sup> et l'espace urbain.

---

<sup>73</sup> Selon Louveau (2004), le cyclisme est l'un des derniers sports de tradition masculine ayant des difficultés à attirer les femmes parmi ses licenciés, sauf à avoir incorporé, lors de la socialisation, des « dispositions sexuées "inversées" » (Mennesson, 2004).

<sup>74</sup> Comme y insiste Kidder (2011), le métier de *bike messenger* nécessite d'être capable de déployer une puissance motrice suffisante et une endurance apte à répéter l'effort (cet effort étant plus conséquent quand il faut affronter



Ce dernier point est particulièrement important. En effet, si les espaces publics sont conçus et perçus comme « des espaces mixtes, de mobilités, de rencontres, d'échanges entre individus », et « remplissent des fonctions essentielles de la vie collective », il se trouve que « tout le monde n'y accède pas de la même façon, ni dans les mêmes conditions » (Louargant, 2015, p. 50), et « les rapports sociaux de sexe produisent des villes conçues, contrôlées et gouvernées par et pour les hommes » (*ibid.*, p. 51). L'espace public et urbain peut s'avérer particulièrement inhospitalier à l'encontre des femmes<sup>75</sup>, en instillant une peur qui contribue à les exclure, en témoigne la diversité des atteintes générées par des hommes (agressions physiques, verbales, à caractère sexuel, filatures), qui laissent « une marque durable sur les manières de considérer les lieux publics et leurs disponibilités » (Condon *et al.*, 2005, p. 285).

Or, l'installation des plateformes ne semble pas avoir modifié ce point. C'est ce que soulignent des chercheuses brésiliennes, prenant à revers le discours à propos de l'*empowerment* féminin véhiculé par les plateformes au Brésil, en montrant que « les livreuses sont sujettes à des formes de harcèlement : des livreurs, des restaurateurs et des clients<sup>76</sup> ». Bien que le métier traditionnel de coursier à vélo ait été déstabilisé, « noyé dans la masse » de livreurs dit « partenaires » des plateformes (Le Lay et Lemozy, 2021a), les femmes y sont en fait extrêmement minoritaires en France (2 % selon Aguiléra *et al.*, 2018), malgré la promesse des organisations du travail platformisées d'ouvrir le champ des possibles à une population plus large, en passant outre les déterminants sociaux traditionnels du métier de coursier. Une synthèse récente de travaux internationaux en rend bien compte :

« le secteur du transport et de la livraison est historiquement dominé par les hommes, et les plateformes liées au transport ne font pas exception. Par exemple, en Espagne, seuls 13 % des livreurs de repas sont des femmes, au Royaume-Uni, 6 % des livreurs Deliveroo sont des femmes et en Argentine, elles sont moins de 5 %. » (Popan et Anaya-Boig, 2021, p. 9)

---

les intempéries). Comme chez les ouvriers du BTP analysés par Gallioz, les éléments de force physique valident ici la naturalisation de la division sexuelle du travail, ce qui « permet d'interdire et d'occulter la présence des femmes » (2006, p. 98). Quand des femmes tentent de s'y intégrer, leurs capacités physiques sont testées autant dans la capacité à livrer une commande dans les temps que dans celle à « tenir » dans le temps.

<sup>75</sup> Exemple parmi d'autres : l'accès aux toilettes. Ferguson (2016) a réalisé une enquête par observation participante dans deux villes nord-américaines et a constaté qu'il s'avérait plus compliqué pour les coursières à vélo de faire leurs besoins, du fait de l'iniquité logistique. Ce problème constitue une charge physique et mentale supplémentaire, puisque les coursières doivent davantage se retenir, jusqu'à « se faire pipi dessus » (*ibid.*, p. 7), mais doivent aussi mémoriser une carte mentale des toilettes accessibles, sans devoir supplier pour l'accès et sans risquer d'affronter des regards de désapprobation ou de gêne dans les toilettes, ni l'humiliation d'un refus.

<sup>76</sup> <https://outraspalavras.net/trabalhoeprecariado/mulheres-e-plataformas-digitais-empoderamento-para-quem>. Wehr avait déjà souligné ce point dans le cas des coursières : celles-ci devaient « encaisser » les propos grossiers sur les attributs féminins échangés entre coursiers dans les canaux ouverts de la radio, tandis que les débutantes dans le métier avaient l'impression d'être la « chair fraîche » pour les coursiers déjà présents (2009, p. 67).

Toutefois, cette permanence de l'hégémonie masculine ne permet pas de saisir les rapports sociaux de sexe en jeu au travail, ni les déplacements potentiels apportés par les nouvelles organisations du travail. Or, nous savons que les reconfigurations des rapports de genre sont étroitement liées à la question du travail (Kergoat, 2000 ; Galerand et Kergoat, 2014). Si la souffrance est un chaînon intermédiaire fondamental pour comprendre les conceptions du travail d'une organisation du travail, les stratégies de défenses visant à lutter contre cette souffrance font alors partie intégrante de ce chaînon intermédiaire, tant elles contribuent elles-mêmes à la reproduction des rapports de domination. Ériger une stratégie de défense suppose en effet un déni des sources de souffrance dans le travail, donc une forme de cécité aux rapports concrets d'exploitation dans et par le travail. Il est donc important d'analyser la manière dont le recours à l'imaginaire social viril est retraduit ici, et comment à son tour il contribue à reproduire une configuration des rapports sociaux de sexe.

Les stratégies défensives des *bike messengers* traditionnels faisaient l'objet d'un traitement collectif pour opérer le déni des risques liés à la circulation<sup>77</sup>, dont le ciment est celui de l'idéologie de la virilité. Pour que ce système de « croyance à l'invulnérabilité masculine » (Molinier, 2006, p. 206) fonctionne et conserve son efficacité symbolique, tous les travailleurs doivent y participer ; celui qui manifeste des doutes ou de la peur peut se trouver rapidement disqualifié. Wehr le montre clairement dans la façon dont sont traités les coursiers qui installent un frein d'urgence sur leur *track bike* : ils deviennent la cible d'insultes à caractère sexiste de la part d'autres coursiers, telles que « bitch » ou « pussy » (2009, p. 72). Puisque, dans les stratégies collectives de défense viriles, l'expression de la peur est attribuée aux femmes, on comprend mieux le souci exprimé exclusivement par les femmes de devoir faire ses preuves au travail. La question reste alors de comprendre comment elles arrivent à tenir. Un début de réponse est esquissé par les travaux de Marton Angyan (2018) à propos des coursiers et coursières de Budapest. Lors de son observation participante, où les rapports sociaux de sexe ne sont pas au centre des analyses, il a constaté que « nombre de femmes adoptent la virilité comme stratégie défensive, certaines sans pour autant se masculiniser et tenant à préserver les

---

<sup>77</sup> Les études de Fincham et Kidder insistent sur le lien entre prise de risque et rémunération. Or, les auteurs décrivent des pratiques pour lesquelles il est impossible d'établir de lien direct avec la rémunération, voire qui se déroulent en dehors du temps de travail, et qui participent à ajouter du risque au risque, ce qui peut paraître paradoxale et aberrant : le refus de porter le casque, l'utilisation de vélo sans frein et à pignon fixe (*track bike* ou *fixie*), et la participation à des courses clandestines en pleine circulation (souvent de nuit), érigées en compétition (*alleycats*). Selon nous, si ce lien entre prise de risque et rémunération existe bel et bien, pour en rendre compte précisément il convient d'y adjoindre l'élément intermédiaire de la virilité défensive. En effet, les conduites insolites, collectives et réglées que Fincham et Kidder décrivent, et que notre enquête a également retrouvées en partie, sont des marqueurs de stratégies collectives de défense viriles visant à lutter contre la peur.

aspects extérieurs de la féminité » (*ibid.*, p. 78). Dans ce métier à risque, comme cela avait été déjà repéré chez les éboueur-e-s (Gernet et Le Lay, 2011), la virilité n'est donc pas qu'une idéologie au service de la protection des hommes. Cependant, adopter des stratégies défensives viriles quand on est une femme n'est pas sans incidences sur la construction de l'identité sexuelle et sur les remaniements des rapports sociaux de sexe. C'est ce qu'a montré Christophe Dejours (2010b) avec le cas de mademoiselle Mulvir. Cette jeune femme, dans sa recherche d'accomplissement de soi et de reconnaissance de ses qualités professionnelles, a décidé d'adopter de stratégies de défense viriles lors de ses études supérieures puis de son activité salariée, afin d'obtenir des postes plus valorisés socialement, occupés exclusivement par des hommes. Mais soutenir une posture virile a un coût psychique : « en résulte une crise d'identité sexuelle aboutissant à des troubles dans l'usage du corps érotique et à une hésitation sur l'orientation de la sexualité » (*ibid.*, p. 99)<sup>78</sup>.

Or, contrairement à ces défenses viriles, la stratégie de défense par auto-accélération analysée dans le cas des livreurs de plateformes est individuelle. Ceci est le résultat d'une organisation du travail qui entrave la constitution d'un collectif de travail stable (atomisation et impossibilité de mener les activités déontiques liées aux activités) et qui isole le travailleur face aux difficultés. La stratégie défensive individuelle par auto-accélération observée chez les livreurs est également étayée par un imaginaire social que l'on peut qualifier d'idéologie virile. S'il était déjà repérable chez les coursiers, il se déploie ici sous une autre forme. Arrêtons-nous sur ces points précis.

L'idéologie virile a pour fonction de capturer la pensée des livreurs et de donner une issue favorable aux efforts physiques et psychiques consentis pour tenir la stratégie de défense par auto-accélération, sous formes de raccourcis, de stéréotypes ou de discours plaqués. Ici, l'idéologie virile est particulièrement dirigée dans la compétition avec les autres livreurs, dans diverses conduites durant l'activité, qu'Hugo a crûment qualifié de « *concours de teubs*<sup>79</sup> ». Une série de pratiques corroborent cette compétition virile tout en structurant la stratégie de l'auto-accélération. Pour la plupart, il s'agit de montrer de manière ostentatoire aux autres livreurs (lors d'échanges sur les réseaux ou devant les restaurants) des performances productives, des exploits physiques, des opérations monétaires, mettant en valeur la force, la

---

<sup>78</sup> C'est aussi le cas d'Alexandra, pistreuse-secouriste dans une équipe d'hommes au sein d'une station de ski, instruit par Antoine Duarte et Isabelle Gernet (2016).

<sup>79</sup> « Concours de bites » en langage argotique.

puissance, l'endurance de celui qui les affichent. Concrètement, cela se traduit par l'échange de captures d'écran sur le nombre de courses réalisées dans la journée, sur le chiffre d'affaires hebdomadaire, sur le nombre d'heures de connexion à l'application (dépassant souvent largement le temps légal de travail attendu pour un salarié), voire même d'échange de photos de pourboires conséquents donnés au moment de la livraison. Mais il peut aussi s'agir de pratiques de compétition sur la route, comme le fait de faire la course avec d'autres livreurs, ou de les suivre à la manière des pistards, en diminuant sa vitesse pour rester derrière, à l'approche d'un feu rouge par exemple, pour ensuite les doubler. Ou bien, il peut s'agir de battre ses propres performances sur un tronçon de voie repéré avec une application dédiée (Strada). La question du rythme, de la vitesse, trouve ainsi une place centrale dans l'activité, permettant d'entretenir la stratégie de défense par auto-accélération tout en présumant d'être efficace sur le plan productif, puisqu'il s'agit d'entrer en compétition avec d'autres hommes qui suivent les mêmes règles du jeu<sup>80</sup>. Cette stratégie est d'autant plus efficace qu'elle permet de disqualifier les plaintes de ceux qui, malgré tout, seraient dans l'incapacité à atteindre une rémunération convenable : s'ils n'y arrivent pas, c'est qu'ils ne vont pas assez vite. La plateforme n'est ici pas directement incriminée.

Les bénéfices sportifs que les livreurs retirent de leur activité constituent également des éléments contribuant à l'entretien du corps viril et de la défense afférente. Gagner une meilleure condition physique, voir ses mollets ou ses jambes se muscler et grossir, faire la démonstration de son habileté ou de sa puissance sur le vélo, tout en pensant être observé par (et en observant) les femmes dans la rue, servent directement la défense par auto-accélération. Enfin, la question de la fierté passe aussi par la flatterie de ce rapport viril au travail : « *Tes potes te disent : "t'as des couilles de faire ça !"* » (Amaury). Discours dans lequel toutes les livreuses ne trouvent pas leur place, comme le suggère ce passage d'un entretien avec une livreuse, réalisé par des chercheurs de l'ANACT.

« C'est pas tellement valorisé socialement de faire beaucoup de sport en tant que femme ; physiquement t'es plus bas que les autres, t'es plus bas que le coursier, si en plus tu fais 3-4 heures par soir, tu vas avoir les courbatures qui commencent qui vont être sévères, tu vas avoir tous les mecs à côté qui vont faire une meilleure "perf" que toi, qui vont être mieux le lendemain, qui vont progresser plus vite, parce que eux ils ont la testostérone toi non, la grosse triche, donc t'as intérêt d'avoir confiance en toi. » (cité in Leblanc *et al.*, 2019 p. 46)

---

<sup>80</sup> Ce type de conduites a aussi été décrit par Jan (2018) lors de son enquête sur des livreurs de plateformes, un enquêté faisant également référence à la comparaison de parties intimes.

Cependant, cette stratégie de défense ne s'arrête pas une fois que les livreurs se déconnectent de l'application de livraison, elle perdure hors du temps de travail, et touche alors aux relations domestiques et/ou amoureuses entretenues avec la conjointe, prise à son tour dans les enjeux temporels et leur accélération. C'est par exemple le cas lorsqu'un livreur (à l'image de Laurent ou Hugo) ne veut absolument pas rater la réservation des créneaux horaires et met à contribution sa copine pour le faire, activité digitale consistant à actualiser de manière frénétique la page du site et choisir le plus vite possible les plages horaires les plus rémunératrices. Ou lorsque, dans l'espoir de maximiser ses chances de recevoir des commandes à livrer, il ouvre un compte de livreur au nom de sa copine pour l'utiliser de manière simultanée (Amaury). Ou encore, lorsqu'un livreur est aidé par sa copine pour se déshabiller le plus rapidement possible de sa combinaison collante lorsqu'il s'octroie une courte pause chez lui avant de repartir (Hugo). Ici, les femmes sont directement mises à contribution pour garantir l'efficacité de la stratégie de défense, ce qui constitue une forme spécifique d'étayage de la reproduction de la force de travail, où le surinvestissement féminin ne s'effectue pas « seulement » dans les activités domestiques du couple, mais aussi directement dans les activités professionnelles masculines. Les plateformes contribuent ainsi à accroître la domination masculine dans et hors travail.

L'organisation du travail platformisée renforce les clivages de genre, tout en creusant les inégalités, d'une part parce qu'elle exploite ces dernières pour attirer sa main-d'œuvre et pour tirer le prix des courses vers le bas. Du point de vue des seuls rapports sociaux de sexe, cette organisation du travail continue surtout à maintenir les femmes éloignées de l'espace public urbain (elles ne sont pas plus nombreuses dans le métier de livraison qu'avant l'arrivée des plateformes). Au passage, on notera que les plateformes allégées de travail, dégagées des contraintes patronales habituelles dans le salariat, n'ont aucune obligation en termes de politique d'égalité professionnelle. D'autre part, les clivages de genre sont renforcés parce que l'organisation du travail platformisée rend beaucoup plus difficile le déploiement d'une pensée politique, en instaurant comme maître-mot le chacun pour soi. La disparition de toute forme de solidarité invisibilise, voire exclut une partie de la population.

De ce fait, avec l'avènement des plateformes allégées, les potentialités émancipatrices du travail tendent à disparaître, supplantées par les promesses d'une forme d'organisation du travail louant la force physique et l'esprit sportif des plus aptes. En naturalisant ainsi le rapport au travail de livraison, la situation des moins dotés pour tenir – en mettant en place la stratégie de l'auto-accélération notamment – se trouve évacuée du champ de réflexion. Ce point n'est pas

anodin, puisque les propriétaires des grandes applications visent à généraliser leur usage à l'ensemble de la société (Zuboff, 2020). On peut donc légitimement se demander ce qu'il adviendra alors de la position des femmes. Seront-elles reléguées dans des activités digitales peu visibles, peu valorisées et surtout isolées dans l'espace domestique, comme les études sur les micro-tâches semblent le laisser penser (Casilli, 2019) ?

### 2.1.3/ L'exploitation des rapports sociaux de race pour renforcer la précarisation sociale

Des espoirs ont pu être placés dans le numérique et sa capacité à passer outre les rapports sociaux de domination, à une époque où les chercheurs ont « imaginé que les environnements virtuels offriraient un monde utopique dans lequel le sexe, la race, le genre, l'âge et l'orientation sexuelle cesseraient d'être pertinents » (Boyd, 2001, p. 3 cité dans Romele *et al.*, 2017). Pourtant, dans le secteur de la livraison, il est difficile de ne pas constater l'existence d'une précarisation en cascade. Lors des séances de discussions avec les livreurs, s'est dressé devant nous un tableau de situations précarisées décrivant le monde social du capitalisme de plateforme, à commencer par la situation difficile des participants eux-mêmes, due à leur statut de micro-entrepreneur dépendant techniquement et économiquement de la plateforme. Mais cela ne s'arrête pas là, puisque des acteurs sociaux avec qui ils entrent en contact dans le quotidien de l'activité font une expérience exacerbée de la précarisation. C'est notamment le cas des livreurs qui ont accès au travail sur la plateforme *via* la location de compte. Cette pratique illégale est réalisée par des autoentrepreneurs qui possèdent un compte actif sur la plateforme, mais le loue à une tierce personne pour qu'il travaille sous son nom, moyennant une commission pouvant aller jusqu'à 50 % du chiffre d'affaires réalisé. Les travailleurs ayant besoin de louer un compte pour travailler peuvent être d'anciens livreurs exclus de la plateforme, mais ce sont principalement des personnes qui ne peuvent pas fournir les documents nécessaires et justifier les conditions requises pour exercer sur les plateformes, principalement des sans-papiers et des mineurs<sup>81</sup>.

*« À un moment, Stuart a arrêté le BMG, et beaucoup de migrants sont arrivés et étaient moins enclins au bras-de-fer avec les plateformes que nous. Mais ça a commencé avec les mineurs, les échanges de compte. Des parents ont menacé de porter plainte, parce que la déscolarisation augmentait : les gamins, au début, bossaient le week-end, mais avec 200 euros, ils étaient les rois, ils se payaient des trucs, donc ils ont commencé à travailler aussi la semaine au lieu d'aller à l'école. Mais avec les migrants qui avaient besoin de vivre et qui faisaient 12/15h par jour, louer un compte c'était rentable pour celui que le faisait. Certains faisaient ça avec plusieurs plateformes, ils*

---

<sup>81</sup> Pour lutter contre la location de compte, certaines plateformes ont opté pour la reconnaissance faciale. Or, le logiciel d'une plateforme a été accusé de racisme suite à son incapacité à reconnaître des visages de personnes issues des minorités ethniques et les avoir exclues de la plateforme. Voir A. Kersley, « Couriers say Uber's 'racist' facial identification tech got them fired », *Wired UK*, 2021.

*pouvaient gagner des 5 000/6 000 euros par mois sans rouler, surtout si en plus ils arnaquaient les migrants en les payant pas ! » (Sylvestre)*

D'une part, les participants assistent à une transformation dans l'activité, où sous-traitance en cascade et travail clandestin se rejoignent. Ils s'aperçoivent que ce sont parfois des personnes qu'ils connaissent, qu'ils côtoyaient, d'anciens « collègues » de travail, exploités comme eux, qui deviennent des exploités à leur tour, en louant des comptes et arnaquant des personnes socialement vulnérables. D'autre part, ces pratiques ont pour effet une graduation de la précarisation (Laurent qualifie les livreurs sans-papiers d'« hyper-précaires »), instrumentalisée par les plateformes pour exacerber la concurrence entre les livreurs<sup>82</sup> et dégrader les conditions de travail<sup>83</sup>.

*« Laurent : Au début du confinement, des livreurs ont été malades, mais rapidement beaucoup de livreurs ont travaillé, surtout des hyper-précaires, sans-papiers, donc beaucoup de livreurs [sous-entendu les livreurs avec des papiers] ont arrêté, parce que ça ne valait pas le coup. Et Deliveroo a fait passer le free shift partout en France. Ils se sont servis de la période pour baisser les tarifs et ceux qui ont repris le boulot se demandent ce que sont ces prix.*

*Hocine : Et les restaurants livrent beaucoup plus loin qu'avant, ils ont étendu leur zone de livraison. Et comme l'adresse du resto n'apparaît plus sur l'application au moment où tu acceptes la commande, tu ne peux pas savoir la distance que tu vas avoir à faire. »*

Ces descriptions font écho à ce qui avait été déjà remarqué par d'autres travaux comme ceux de Juliet Schor, stipulant que l'algorithme peut reproduire des hiérarchies racistes, classistes ou genrées (Schor, 2016 ; Vallas et Schor, 2020). Ainsi, l'article d'Anikó Hannák *et al.* (2017) analysant 13 500 profils sur les plateformes de micro-tâches (Fiverr et TaskRabbit) montre également que des biais racistes et genrés sont à l'œuvre dans l'évaluation des travailleurs et travailleuses et se traduisent par un plus mauvais classement des femmes et des minorités racisées, affectant négativement leurs opportunités et rémunérations. Selon Niels van Doorn (2017), se référant aux travaux de Neda Atanasoski et Kalindi Vora (2015) sur une plateforme de majordome à la demande (Alfred), la plateforme tente de dissimuler des formes dégradées du travail de service domestique ayant une longue histoire genrée et racisée aux États-Unis, car déjà effectué par des femmes noires, asiatiques ou latino-américaines. Il en conclut que

---

<sup>82</sup> Cette concurrence n'affecte pas seulement les livreurs de plateforme. Les livreurs salariés des restaurants sont aussi sous la menace de cette concurrence qui peut leur faire perdre leur emploi.

<sup>83</sup> Mais l'essor des plateformes de livraison n'a pas seulement contribué à précariser le milieu de la livraison. Le secteur de la restauration est lui aussi touché, à travers ce que l'on appelle les « dark kitchens », ces faux restaurants ouverts par les plateformes (au départ sous forme de cuisines-relais dans des hangars), par des particuliers qui cuisinent seuls ou par des « entrepreneurs » qui ouvrent des « laboratoires » où cuisinent à la chaîne des gens pour plusieurs « restaurants » (qui apparaissent comme tels sur les réseaux sociaux, ce qui peut tromper le client). Là aussi, la légalité de l'activité de ces cuisines et les statuts de leurs travailleurs semblent douteux (« on sait même pas ce qu'ils sont ! », Sylvestre).

« dans le monde des plateformes de travail, l'inégalité est une caractéristique plutôt qu'un dysfonctionnement [*bug*]. La plateforme de travail reste profondément ancrée dans un monde créé par la forme de valeur capitaliste, qui s'articule autour de la subordination sexuée et racisée des travailleurs à faible revenu, des chômeurs et des personnes inemployables. » (Van Doorn, 2017, p. 10-11)

Il nous est alors impossible d'ignorer que les inégalités générées par ces plateformes vont contribuer à renforcer les rapports sociaux de domination pour des populations en subissant déjà les effets en dehors du travail. Tout comme il est impossible d'ignorer que cette injustice est de plus en plus banale, puisque les minorités ethniques et les travailleurs sans-papiers représentent la majorité des travailleurs de plateformes dans les pays européens, et sur d'autres continents (Popan et Anaya-Boig, 2021). À cet égard, il faudrait analyser plus précisément l'action des rapports sociaux de race et de classe chez les livreurs, pour comprendre comment la concurrence parmi la main-d'œuvre des plateformes constitue une forme de gestion du sous-emploi qui contribue à éloigner les populations les plus précarisées des postes salariés ou stables. En mettant en concurrence les livreurs entre eux, mais également en concurrence avec les populations sans-papiers, la plateforme est capable d'éroder la citoyenneté. Nous l'avons vu, les exemples de « conflits raciaux » émergent également aux abords des restaurants, où les populations migrantes prêtes à accepter n'importe quelle tarification sont érigées en bouc-émissaire, tandis qu'une « clanification » se constitue au sein de l'organisation du travail.

## 2.2/ Les organisations du travail alternatives comme laboratoire contre-néolibéral

L'investigation du rapport subjectif au travail est le point de départ pour comprendre dans le détail ce qu'est l'organisation du travail de ces plateformes, et permet d'identifier ce qu'Antoine Duarte (2017), dans la lignée des analyses de Christophe Dejours (1998b), caractérise comme trois conséquences des organisations néolibérales du travail : le déni du travail vivant, l'instauration de la solitude (la désolation) et la banalisation de l'injustice sociale. Dans le cas des plateformes, le rapport subjectif au travail logé dans l'expérience vécue ne peut faire l'objet de discussion. Impossibilité liée au dispositif sociotechnique, d'abord, qui ne permet pas d'échanges intersubjectifs : le travail vivant est complètement écrasé par le travail mort, c'est-à-dire par la prescription du travail fragmenté, segmenté, fractionné, objectivé par les outils de gestion qui pilotent la conception du travail. Impossibilité liée au rapport que la concurrence généralisée instaurée par le management algorithmique induit entre les personnes, ensuite. Les échanges stéréotypés dominent, sous forme de chiffres et de montants de prime. Des livreurs en viennent à réaliser des calculs quasi algorithmiques, dans un rapport spéculaire à



l'application sur laquelle ils se connectent. Les échanges sur le réel du travail restent finalement trop peu fréquents dans une organisation du travail où domine le « tous contre tous » pour l'obtention de créneaux, de bonus, ou la réalisation de « quêtes ». L'incapacité à rentrer dans un rapport affectif avec l'autre prévaut, alors que penser les situations de travail se fait toujours en relation aux autres. Le travail sur les plateformes ne constitue guère un lieu de coopération, de création de collectif et de règles de travail, de solidarité et de vivre-ensemble. C'est ainsi que s'installent les solitudes singulières. Or, quand le collectif est atomisé, et que les travailleurs ne sont plus en mesure de réguler les pratiques à l'intérieur d'un métier, le pire peut advenir, notamment en matière d'injustice sociale. C'est ce que l'on peut observer avec les locations de compte à de travailleurs encore plus vulnérables. Les exploités des plateformes passent du côté des exploités en tirant avantage de leur possibilité de créer un compte que les travailleurs sans-papiers n'ont pas.

La focale posée sur les travailleurs de plateforme de livraison ne confine pas l'analyse à ce périmètre seul. Il ne s'agit pas seulement d'une banalisation du recours à la plateforme telle que nous l'avons observé durant la pandémie de Covid-19 en France (Le Lay et Lemozy, 2020). Ce que nous avons décrit, ce sont des livreurs de plateformes qui sont capturés par l'algorithme. Mais l'algorithme n'est pas quelque chose d'immatériel, il passe par des logiciels, et aujourd'hui l'organisation du travail nous est imposée par les gestionnaires par le truchement des logiciels. C'est ce qui nous amène à dire que tout ceci ne concerne pas qu'une petite fraction de la population, ni un groupe racisé spécifique de la société. Ce qui arrive à ces travailleurs nous concerne tous, car cela se répand dans l'ensemble du monde du travail. Dorénavant, les algorithmes ont pénétré les activités du soin, des ressources humaines, de l'enseignement, de la magistrature, et il s'avère difficile d'en contrer les effets négatifs.

C'est pourquoi la question politique centrale consiste à comprendre ces organisations du travail et leurs effets. Les formes d'exploitation, d'assujétissement, d'exacerbation des rapports sociaux de domination sont d'autant plus préoccupante qu'il est envisageable que la « soumission imposée dans le travail pousse les salariés à la passivité ou à l'autoritarisme politique dans la Cité » (Coutrot, 2018, p. 9). Les travaux récents de Coutrot (2018), Corsani (2020) ou encore Cingolani (2021), qui suivent l'évolution du capitalisme à l'ère post-fordiste, convergent sur le constat d'une montée en abstraction du travail sous le capitalisme, dans la continuité des idées avancées par Postone (2009). Mais ces trois auteurs postulent également que ce « travail abstrait » (ou travail mort) n'est pas une fatalité et envisagent des alternatives

possibles à partir de l'existant. Effectivement, « il y a des résistances que le travail vivant oppose à l'abstraction » (Coutrot, 2018, p. 246). Ces « résistances » ont une part visible notamment à travers les nouvelles organisations du travail nées de la volonté de s'écarter de ce que les travailleurs avaient connu jusqu'ici. Aussi, comprendre ce qu'inventent ou produisent les alternatives à ces plateformes, c'est comprendre contre quels effets elles luttent ou du moins cherchent à s'écarter. Par exemple, le constat selon lequel « la revitalisation de l'idée démocratique dans le travail apparaît comme un thème porteur de nouvelles formes d'auto-organisation qui émergent dans le contexte des plateformes » (Cingolani, 2021, p. 178) veut dire quelque chose de la disparition de la dimension démocratique du travail sur ces plateformes. De même, le constat selon lequel « l'essor du travail collaboratif et du care en tant que pratiques sociales autonomes comme réaction à l'abstraction croissante du travail sous emprise financière » (Coutrot, 2018, p. 246) signifie quelque chose de la déstructuration des collectifs de travail et de l'attention à l'autre dans les nouvelles organisations du travail aux vellétés hégémoniques.

Ainsi, les organisations du travail alternatives étudiées lors de notre recherche constituent également des laboratoires. Elles sont porteuses d'inflexions qui marquent un autre rapport au monde. Il n'y a qu'à examiner l'importance pour la SCOP Salmo comme pour l'entreprise libérée Proteotech de préserver le collectif de travail et de conserver les liens de civilités et du vivre-ensemble, et ce malgré la pandémie, là où les livreurs de plateformes se trouvent dans un désert affectif où les pulsions agressives et les enjeux concurrentiels ont pris le pas sur le respect de l'autre, et ont été exacerbés par les plateformes lors de la pandémie. Il n'y a qu'à voir la place centrale accordée à la question de la qualité du travail et du service dans ces organisations alternatives, là où cette question est inexistante sur les plateformes autrement que sous la forme d'évaluations quantitatives émises par les clients jouissant d'une petite partie du pouvoir managérial. Dans le cas de la SCOP, les questions liées à la banalisation de l'injustice font également l'objet d'une préoccupation particulière, dont la doctrine en construction permet en partie de prévenir. Une position directement reliée à l'engagement politique vis-à-vis des autres citoyens. En témoigne la participation des coursiers à des activités bénévoles, à la livraison de colis solidaires, ou encore la participation à des ateliers et tables rondes sur la place des femmes dans les métiers à vélo<sup>84</sup>. Là où, nous venons de le voir, les rapports sociaux de sexe ne sont

---

<sup>84</sup> Ce fut le cas par exemple lors du congrès « Les boîtes à vélo » qui s'est tenu à Nantes le 18 et 19 février 2022.

pas un objet pensé parmi les travailleurs de plateforme. Sans oublier la participation continue à la *messlife*, la SCOP contribuant souvent aux événements des coursiers de sa ville.

Ne pas céder, voire proposer une autre façon de faire face aux régimes d'exploitation permis par la déstructuration des collectifs de travail et les multiples contournements du droit du travail constitue un exemple de ce qui peut être mis en place en reprenant la main sur l'organisation du travail. Certes, ces organisations ne sont pas à l'origine de révolutions ou d'un renversement du capitalisme, mais elles proposent un rapport au monde différent de celui induit par les organisations néolibérales : le déni du travail vivant, la désolation et la banalisation de l'injustice sociale n'ont pas leur place dans ces organisations. Ce sont des organisations du travail où le travail abstrait n'a pas pris la place du travail concret. Comme le souligne Coutrot, « on ne peut pas instituer le travail vivant mais on peut favoriser son expression » (2018, p. 281). Par la place centrale que ces organisations du travail ont conférée au travail vivant, le rapport subjectif au travail trouve des issues favorables sur les questions de santé (notamment dans la possibilité d'enclencher une dynamique sublimatoire, comme nous l'avons plus haut), mais il trouve également des issues favorables par rapport à sa contribution au vivre-ensemble et à sa participation à la vie de la Cité.

### 3/ Ouverture : l'impensé de la coopération verticale et de l'autorité

Les trois terrains de recherche que nous avons choisi d'investiguer ont la particularité de proposer une alternative à des organisations du travail plus « traditionnelles », notamment en mettant en avant la question de la participation des travailleurs à l'organisation du travail, dans laquelle sont louées l'autonomie et la liberté dans l'activité de travail. Cet aspect est peut-être encore plus prégnant pour les plateformes numériques de livraison et les entreprises libérées, puisque celles-ci partagent la spécificité d'avoir supprimé les fonctions d'encadrement (management) à un moment où ces fonctions sont particulièrement visées pour être l'instrument des directions, dont le but est d'instaurer des réformes (accords de productivité, plan social, modernisation...) aux effets pathogènes. Mais ceci constitue déjà un dévoiement de la fonction d'encadrant ou de manager. En effet, le management relève d'une dimension spécifique et fondamentale de coopération entre travailleurs d'une même organisation du travail : il s'agit de la coopération verticale. Le travail de management assume une fonction importante dans la possibilité de réduire l'écart entre le travail prescrit (coordination) et le travail effectif (coopération) puisqu'il se trouve à l'interface entre ceux qui « conçoivent » le travail et ceux qui « exécutent ». Or, dans des organisations du travail où il n'y a plus de « ressources

humaines » alloués aux postes de management ou d'encadrement, le travail qu'elles étaient censées réaliser se déplace sur d'autres travailleurs, ou alors ne se fait plus. La coopération verticale devient alors un impensé de ces organisations du travail.

### 3.1/ Coopération verticale et autorité

Du point de vue de la psychodynamique du travail, la coopération verticale est très importante, notamment parce qu'elle comporte des enjeux d'autorité. Dans le cadre de la délibération collective, dont la visée est d'échanger sur le réel du travail et produire des règles de travail en cohérence avec ce réel (activité déontique), les formes de l'échange entre travailleurs peuvent prendre des tournures conflictuelles allant de la critique des pratiques à leur remise en cause. Ainsi, ces espaces possèdent « un pouvoir potentiel de déstabilisation de l'existant, un réel potentiel de déliaison et de la coopération et du collectif. » (Dejours, 2009, p. 140), semant désordre et désunion. Il n'est dans ce cas pas rare que le consensus ne soit pas trouvé entre travailleurs et qu'il faille arbitrer entre les conceptions divergentes de réaliser le travail. Il en va de la pérennité du collectif de travail. Or, pour qu'une personne profère un arbitrage, une certaine autorité doit lui être conférée. Pour la psychodynamique du travail, l'autorité n'est pas tant conférée par le haut, c'est-à-dire le statut, que par le bas, c'est-à-dire sur la compétence professionnelle. Elle commence dès qu'un sujet reconnaît qu'un autre sujet possède des aptitudes ou des qualités supérieures aux siennes propres et qu'en vertu de ces qualités et aptitudes, lui revient un droit particulier à commander, à décider, à ordonner, ou à gouverner. Dans ce cas, l'autorité conférée à une personne ne relève pas tant de la soumission qu'elle ne repose sur la reconnaissance.

#### 3.1.1/ Les plateformes : absence d'autorité et pouvoir autoritaire du management algorithmique

Les organisations du travail de plateforme ont la particularité de déléguer les fonctions et activités d'encadrement aux dispositifs de management algorithmique. La spécificité de cette coopération verticale réside dans le fait qu'il est impossible de trouver une autorité. Toute relation avec la hiérarchie (les prescripteurs) se fait à distance et *via* des protocoles ou des manières standardisées de régler les problèmes. Or, l'autorité doit en passer par une « phase d'incarnation » (Dejours, 2009, p. 145) ; l'autorité doit en passer par un corps vivant, en capacité d'éprouver et d'être affecté, car pour comprendre ce que les subordonnés racontent de leur expérience subjective du travail dans la confrontation avec le réel de l'activité, il faut être

en mesure de les écouter et de les entendre. Or, la machine algorithmique n'écoute pas et n'entend pas, pas plus qu'elle ne dispose d'une connaissance vécue des activités en question. La résolution de problèmes passe par la consultation de FAQ sur les applications dédiées ou par un support téléphonique dont l'activité est sous-traitée dans un pays francophone étranger et dont les réponses suivent un guide d'entretien téléphonique standardisé. Aussi nous est-il arrivé d'échanger avec des livreurs nous racontant cette même scène : suite à un accident de la route lors d'une livraison, la première question du support téléphonique ne concerne pas l'état de santé du livreur mais l'état de la livraison.

Cette double absence de coopération verticale et de figure d'autorité fondée sur la connaissance du travail participe également à l'impossibilité d'ériger un collectif de travail. Il n'y a pas de collectif pour ériger des règles de travail dans la visée d'effectuer un travail de qualité et de stabiliser les trouvailles de chacun en savoir-faire, et il n'y a de toute façon personne pour encourager à les construire et les respecter. Tout collectif de travail rencontrerait également des difficultés à s'ériger contre les managers ou les encadrants. Il n'y en a pas ou du moins les livreurs n'en ont jamais vu.

Si dans l'expérience du travail, les obstacles organisationnels ne permettent pas de déployer son intelligence pratique individuelle et de réaliser du travail de qualité, alors il ne reste que l'assujettissement à une conception prédéfinie du travail et aux rapports de domination qu'elle véhicule. Dans les organisations du travail anti-sublimatoires des plateformes, il n'y a pas d'autorité mais seulement un simulacre cachant l'exercice d'un pouvoir autoritaire. Sans place dans l'organigramme, le management algorithmique exerce son pouvoir de sanction-gratifications sur des subordonnés déguisés en travailleurs indépendants, pouvoir reposant sur la peur, la menace et l'appât du gain à l'aide d'une évaluation quantitative individuelle du travail. L'autorité fondée sur la peur (ou le pouvoir autoritaire) nuit autant à la délibération qu'à la contestation.

Mais cet impensé de la coopération verticale, rendue invisible par l'absence de corps encadrants et l'action invisible de l'algorithme, nous fait oublier que des travailleurs participent à l'élaboration de ces nouvelles technologies de la domination. Avec ce progrès considérable dans la domination : les logiciels et les algorithmes de ces plateformes sont des productions humaines, dont les travailleurs sont protégés par leur invisibilité. C'est ceci que Christophe Dejours qualifie de « domination logicielle » :

« derrière, ce qu'on ne voit pas, il y a une armée d'ingénieurs, de psychologues, de cognitivistes, qui travaillent de l'autre côté à construire les logiciels et à les faire évoluer et les perfectionner. Ces savants, ces experts ne travaillent que sur le cahier des charges mis en œuvre par les dirigeants de ces entreprises. Jamais ils ne se préoccupent du travail effectif, du travail vivant, ni du destin de ces travailleurs. Ils sont tous engagés dans la production de la "domination logicielle", c'est une nouvelle forme de la domination, ainsi que tous ceux qui dans l'ombre font fonctionner, assurent la maintenance, etc. Tous ces gens travaillent à la domination, et là ils sont volontaires. » (Dejours, 2021)

Reste un défi scientifique : rendre visibles ce « côté obscur » des plateformes et ses travailleurs, que Patrick Cingolani nomme la « classe vectorale », jouissant d'une « puissance asymétrique en matière de savoir technologique » (2021, p. 177).

### 3.1.2/ L'entreprise libérée : autorité éparse et responsabilités diffuses

Thomas Coutrot, dans son questionnement sur les rapports entre travail et démocratie (2018), se penche avec intérêt sur les entreprises libérées, dont certains principes lui paraissent pertinents, notamment tels qu'ils apparaissent dans les travaux de Laloux (plutôt que ceux de Getz). Selon l'économiste, c'est une configuration qui favoriserait effectivement l'organisation démocratique. Néanmoins, il émet des réserves sur deux points : la question de l'autorité (en bout de chaîne) et la question du pouvoir (notamment en termes de décision économique).

La question de l'autorité se présente comme un enjeu important, mais insuffisamment pris en compte au sein de l'organisation du travail chez Proteotech. Parvenir à stabiliser des règles de travail partagées se présente comme le fondement du travail collectif. En l'absence d'accords normatifs construits entre les membres d'un collectif sur la base de la discussion collective, le risque de dispersion des initiatives individuelles est important. Par ailleurs, la délibération elle-même est souvent orientée vers le désordre et les divergences et comporte un potentiel de déstabilisation de la dynamique collective. Afin de traiter ces difficultés, plusieurs méthodes ont été évoquées par les participants pour tenter de résoudre le problème posé par la prise de décision (par exemple, la méthode de décision par consentement<sup>85</sup>), car l'idéal de l'obtention d'accords trouvés par les membres d'une équipe sur la base d'un consensus est assez rare. Le temps manque souvent pour pousser la délibération collective jusqu'à la formulation d'un tel consensus. Or, une organisation du travail qui peine à trouver des consensus aboutissant à des

---

<sup>85</sup> La prise de décision par consentement consiste à valider une décision si aucun membre du groupe ne s'y est opposé. Elle diffère donc de la prise de décision par consensus, dont le but est d'obtenir l'accord de tous les membres du groupe pour valider la décision.

décisions est une organisation menacée d'être déstabilisée par les dissensus et désaccords qui émergent inévitablement. Dans de telles conditions, l'organisation en mode projet privilégiée par Proteotech – qui présuppose la répétition de moments de délibération destinés à organiser des activités spécifiques sur une durée limitée – entre en contradiction avec le temps plus « long » requis pour construire des jugements adéquats et la délibération collective qui participe à la construction des règles de métier (activité déontique).

A ce titre, les discussions sont revenues à plusieurs reprises sur les difficultés liées à une forme de peur en lien avec la responsabilité individuelle dans le processus de prise de décision : « *se mouiller, prendre des décisions, ce n'est pas nécessairement facile. Tout le monde ne veut pas le faire* » (Quentin). Ce problème est interprété par les participants comme un défaut de définition des responsabilités (*via le runbook* notamment). Nous pensons au contraire que l'origine de ces difficultés se trouve dans l'impensé de la coopération verticale, au sens où celle-ci suppose une forme d'« incarnation » de l'autorité permettant de formuler des arbitrages, en particulier dans les situations dans lesquelles le consensus est introuvable par la voie de la délibération prolongée. L'arbitrage qui prend la forme de la décision suppose d'assumer, dans la durée, la responsabilité de la décision, mais aussi ses conséquences. Il semble que ce point fasse spécifiquement l'objet de difficultés dans le cadre de certains projets : « *personne de l'équipe projet n'a pris la responsabilité (individuelle et collective) de prendre à bras-le-corps le problème posé par la refonte de 3decision. Tout le monde a mis la tête dans le sable* » (David).

Mais pour se retrouver en position d'arbitrer, un statut différent est requis par rapport aux autres pour que l'arbitrage soit perçu comme rationnel et cohérent eu égard aux problèmes rencontrés. Cette différence de statut, habituellement rabattue sur l'exercice du pouvoir hiérarchique, est en réalité en rapport avec la question de l'autorité : une autorité fondée sur la compétence professionnelle et non sur le statut. C'est sur cette question précise de la constitution de l'autorité fondée sur l'expérience du travail et sa reconnaissance que semble buter la capacité des membres des équipes à définir tant les moyens que les problèmes à affronter (en termes de délais, de dimensions techniques mobilisées, etc.). En l'absence de personnes légitimes et instituées dans la position d'arbitrage, le « flottement » de l'autorité menace la stabilité du collectif de travail et comporte le risque de dérive vers le traitement interpersonnel des conflits, mais aussi le risque de désengagement du travail collectif. A cet égard, l'autorité se présente comme une dimension centrale de la prévention de la santé psychique au travail.

### 3.2/ Rôle de la coopération verticale et de l'autorité dans la prévention de la santé

Terminer par des interrogations sur la coopération verticale et l'autorité rejoint les préoccupations de la psychodynamique du travail sur la centralité du travail dans la construction de la santé mentale des sujets. La coopération verticale et l'autorité afférente assument un rôle spécifique dans la prévention de la santé. Prendre le risque de les déstabiliser sans penser aux conséquences et aux alternatives possibles en termes d'organisation du travail peut engendrer des formes de souffrance pathogène chez les individus.

#### 3.2.1/ La contribution à la dynamique de la reconnaissance

Nous avons vu que la reconnaissance comme rétribution morale et symbolique s'appuie essentiellement sur des appréciations qualitatives du travail qui prennent la forme de deux jugements : le jugement d'utilité et le jugement de beauté. Le jugement d'utilité étant principalement proféré par la hiérarchie, il a d'autant plus de valeur que la personne ayant l'autorité a une position légitime fondée sur la compétence technique et la connaissance du travail vivant de ses subordonnées. Mais l'autorité a aussi un rôle à jouer dans la coopération verticale. Pour que la contribution originale du travailleur à l'œuvre commune soit reconnue, l'intelligence individuelle a besoin de s'articuler avec l'intelligence des autres. Cette coopération contribue à la réalisation d'un travail de qualité mais également à l'entretien du plaisir au travail. Mais cette coopération est fragile et toujours menacée de déliaison. Il en va de la responsabilité de l'autorité que de garantir les conditions favorables à l'exercice de l'intelligence de chacun de travailleurs ainsi que des conditions de la mise en délibération du travail. Par conséquent, le seul management par la performance ou par indicateurs chiffrés ne peut suffire à la dynamique de la reconnaissance. D'autant plus que la concurrence que ce mode de management instille a pour effet de déstructurer les collectifs de travail, voire d'instaurer la solitude, comme c'est le cas dans les organisations du travail de plateforme. Or, se retrouver seul ou isolé, c'est se retrouver privé de reconnaissance et faire l'expérience d'une épreuve périlleuse sur le plan psychique.

#### 3.2.2/ La conjuration de la violence

La puissance délibérative des collectifs de travail peut être aussi la cause de leur déliaison. Par le désaccord sur le geste technique, le surgissement d'un conflit éthique, l'apparition d'un nouveau problème pratique, la désunion menace les collectifs de travail. En outre, toute



entreprise repose sur une doctrine permettant d'orienter l'action. La fonction du manager ou de l'encadrant ayant la position d'autorité est également de garantir la doctrine afin d'éviter que des entorses ou des écarts trop importants soient prescrits par l'organisation du travail par rapport aux valeurs qui motivent les travailleurs à apporter leur contribution. Il doit veiller à ce que les travailleurs ne trahissent pas leurs valeurs et leur sens du travail. A ce titre, l'autorité constitue un contre-pouvoir important qui peut éviter aux travailleurs de se mettre dans une position de conflit de valeur dans l'exercice de leur travail. L'autorité a donc une place importante dans la mise en place de compromis ou de consensus en apportant son arbitrage afin d'éviter la déstructuration des collectifs. En déjouant le traitement interpersonnel des conflits et la personnalisation des problèmes, et en assumant la responsabilité et l'échec potentiel de la décision, l'autorité protège les autres travailleurs et assume une fonction importante dans la prévention de la santé psychique.

## Conclusion : Une autre description du travail

Ce rapport de recherche a été l'occasion pour nous de proposer une nouvelle description du travail et des dynamiques qui le soutiennent. Cette volonté de décrire occupe une place importante en psychodynamique du travail, puisque la discipline se situe dans la continuité du postulat de la philosophe G. E. M. Anscombe (1979), quand elle considère que nous ne connaissons le monde que sous une description. La description et les connaissances produites sur le travail rentrent en contradiction avec d'autres descriptions, en particulier celles véhiculées par de nombreux travaux en sciences de gestion, et font ainsi émerger les écarts existants. La description du monde constitue à cet égard un enjeu fondamental dans la lutte pour la domination symbolique. Plus précisément ici, la description réalisée en partant de la souffrance des travailleurs de plateformes et de leur expérience subjective du travail est à l'opposée de celle proposée par les plateformes elles-mêmes. Par cette description du monde, nous sommes en mesure d'entrer en tension avec le discours hégémonique des plateformes et d'engager la lutte pour le pouvoir symbolique qui traverse toute forme d'imposition de rapports de domination. Nous sommes également capables de montrer que la conception gestionnaire du travail fondée sur des algorithmes et traduite dans des opérations de communication lénifiantes ne colle pas avec le réel des activités et le vécu des livreurs. De la publicité d'un métier simple, sportif, à aborder avec une attitude « à la cool », tout en étant indépendant et autonome dans son temps de travail, c'est un véritable « retournement en son contraire » du discours qui est opéré : la simplicité se mue en calcul permanent, le bénéfice sportif se mue en fatigue extrême, l'attitude « cool » se mue en agressivité, l'indépendance se mue en domination exacerbée, et l'autonomie se mue en auto-accélération.

S'engager dans cette lutte pour la domination symbolique consiste non seulement à déconstruire le discours dominant, mais également les approches iréniques du monde social, en ce qu'elles s'écartent du réel et contribuent donc à la reproduction de la domination symbolique et matérielle. Selon nous, les contributions appuyées sur le réel du travail validées au sein du champ scientifique, puis mises en avant dans l'espace public et journalistique s'avèrent importantes dans le débat politique qui entoure la question des « nouvelles » organisations du travail. Si, du point de vue judiciaire, Deliveroo a fait l'objet d'une condamnation pour travail dissimulé le 19 avril 2022, il n'en reste pas moins que les questions de santé n'ont pas fait l'objet d'un traitement spécifique lors de ce procès, centré avant tout sur les questions de statut

d'emploi. Or, nous avons décrit avec précision les conséquences sur la santé physique et mentale que pouvait générer le travail sur les plateformes de livraison, pour des livreurs ne se situant pourtant pas dans les strates sociales les plus vulnérables. A partir de ces résultats, il devient important d'entamer des réflexions sur ce qui nous attend dans le futur du travail, compte tenu de la propagation tous azimuts des organisations du travail similaires à celle des plateformes (Casilli, 2019). Là aussi, la possibilité de décrire ce qui passe dans des organisations du travail alternatives aux organisations néolibérales du travail – à l'image de certaines SCOP – offre une base pratique utile pour penser les possibilités qui s'offrent à nous, et les difficultés immenses qui restent à surmonter. La description du monde engage ainsi de fait des enjeux dans la conception que l'on peut se faire de l'action rationnelle en vue de modifier les équilibres des rapports sociaux en faveur des plus dominés.

Ces descriptions auraient été très difficiles à réaliser sans des institutions finançant des recherches qui privilégient l'approche compréhensive et l'investigation clinique du travail en général et du travail vivant en particulier. Une telle posture favorisant la liberté académique constitue une forme de contre-pouvoir, car elle se préoccupe avant tout de la question du débat scientifique et de la « production » de connaissances, sans laisser le champ libre aux seules conceptions dominantes du travail (ou de la recherche)<sup>86</sup>. Permettre qu'un tel travail critique soit mené est crucial, car comme le disait Pierre Bourdieu, « quoi qu'on fasse, la vérité est antagoniste. S'il y a une vérité, c'est que la vérité est un enjeu de lutte. » (1980, p. 94).

---

<sup>86</sup> Cette posture est d'autant plus importante que les révélations du journal *Le Monde* à propos de documents internes d'Uber (« Uber files ») rapportent que des chercheurs et experts français ont été payés par le groupe pour réaliser des études et le défendre dans les médias, reprenant l'argument que ce modèle économique est une « solution d'avenir » pour lutter contre le chômage. *Source* : [https://www.lemonde.fr/pixels/article/2022/07/10/uber-files-des-economistes-payes-par-uber-pour-cautionner-l-argumentaire-des-vtc\\_6134199\\_4408996.html](https://www.lemonde.fr/pixels/article/2022/07/10/uber-files-des-economistes-payes-par-uber-pour-cautionner-l-argumentaire-des-vtc_6134199_4408996.html).

## Bibliographie

Abdelnour S., 2017, *Moi, petite entreprise. Les auto-entrepreneurs, de l'utopie à la réalité*, Paris, Presses universitaires de France.

Abdelnour S., Bernard S., 2018, « Vers un capitalisme de plateforme ? Mobiliser le travail, contourner les régulations. Présentation du Corpus », *La Nouvelle revue du travail*, 13 : <https://journals.openedition.org/nrt/3797>.

Aguiléra A., Dablanc L., Rallet A., 2018, « L'envers et l'endroit des plateformes de livraison instantanée. Enquête sur les livreurs micro-entrepreneurs à Paris », *Réseaux*, 212, p. 23-49.

Angyan M., 2018, « Va, pédale et deviens. Une ethnographie des coursiers à vélo de Budapest », Mémoire de Master 2, Paris, EHESS.

Anscombe G. E. M., 1979, « Under a Description », *Noûs*, 13/2, p. 219-233.

Appay B., Thébaud-Mony A. (dir.), 1997, *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines.

Atanasoski N., Vora K., 2015, « Surrogate humanity: Posthuman networks and the (racialized) obsolescence of labor », *Catalyst: Feminism, Theory, Technoscience*, 1/1, p. 1-40.

Balazs G., Faguer J.-P., 1996, « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 114, p. 54-67.

Bérestégui P., 2021, « Exposure to psychosocial risk factors in the gig economy: a systematic review », *Report 2021.01*, Brussels, ETUI.

Berry D., Bell M. P., 2018, « Worker Cooperatives: alternative governance for caring and precarious work », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37/4, p. 376-391.

Billot-Grasset A., 2015, *Typologie des accidents corporels de cyclistes âgés de 10 ans et plus : un outil pour la prévention*, Thèse de doctorat en épidémiologie, Lyon, Université Lyon 1.

Boboc A., Metzger J. L., 2020, « Les méthodes agiles et leurs contradictions. Analyse de leurs effets sur les métiers de l'informatique », *Sociologies* : <https://journals.openedition.org/sociologies/12471>.

Bodet C., Lamarche T., 2020, « Des coopératives de travail du XIX<sup>e</sup> siècle aux CAE et aux SCIC : les coopératives comme espace méso critique », *RECMA*, 358, p. 72-86.

Boltanski L., Chiapello È., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Boullier C., Ruffier C., 2021, « Autogestion et entreprises libérées : une réappropriation en trompe-l'œil ? », *Mouvements*, 106, p. 145-152.

Bourdieu P., 1980, *Questions de sociologie*, Paris, Éditions de Minuit.

—, 1982, *Ce que parler veut dire. L'économie des échanges linguistiques*, Paris, Fayard.

Boyd D., 2001, « Sexing the Internet : Reflections on the Role of Identification in Online Communities », *Paper presented at Sexualities, Media, Technologies*, University of Surrey, 21-22 June.

Brennetot A., 2013, « Géohistoire du “néolibéralisme”. Retour sur une étiquette intellectuelle malléable et mouvante », *Cybergeography : European journal of geography* : <http://journals.openedition.org/cybergeography/26071>.

Brière T., Coutrot T., Linhart D., 2021, « De quoi les entreprises libérées sont-elles le nom ? », *La Nouvelle revue du travail*, 19 : <https://journals.openedition.org/nrt/9709>.

Burawoy M., (1979) 2015, *Produire le consentement*, Paris, La ville brûle.

Casalegno J.-C., 2017, « L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56, p. 225-245.

Casilli A. A., 2019, *En attendant les robots. Enquête sur le travail du clic*, Paris, Seuil.

Castel D., Lemoine C., Durand-Delvigne A., 2011, « Travailler en coopérative et dans l'économie sociale, effets sur la satisfaction et le sens du travail », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 13(2) : <http://journals.openedition.org/pistes/1788>.

Chabanet D., Colle R., Corbett-Etchvers I., Defélix C., Perea C., Richard D., 2017, « Il était une fois les entreprises "libérées" : de la généalogie d'un modèle à l'identification de ses conditions de développement », *Question(s) de management*, 19, p. 55-65.

Christie N., Ward H., 2019, « The health and safety risks for people who drive for work in the gig economy », *Journal of Transport & Health*, 13, p. 115-127.

Cingolani P., 2021, *La colonisation du quotidien. Dans les laboratoires du capitalisme de plateforme*, Paris, Amsterdam éditions.

Clais A.-M., 1998, « Portrait de femmes en cyclistes ou l'invention du féminin pluriel », *Les Cahiers de médiologie*, 5, p. 69-79.

Collectif des mécréants, 2015, « Entreprise libérée : la fin d'une illusion » : [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=2879](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=2879).

Compain G., 2021, « Le coopérativisme de plateformes : le projet et l'expérimentation d'alternatives démocratiques au capitalisme numérique », Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris sciences et lettres.

Condon S., Lieber M., Maillochon F., 2005, « Insécurité dans les espaces publics : comprendre les peurs féminines », *Revue française de sociologie*, 46/2, p. 265-294.

Conte M. A., Jones D., 1985, « In Search of a Theory of Formation for U.S. Producer Cooperatives: Tests of Alternative Hypotheses », *Proceedings of the Thirty-Seventh Annual Meeting*, Industrial Relations Research Association Series, Dallas, USA, p. 377-384.

Corsani A., 2020, *Chemins de la liberté. Le travail entre hétéronomie et autonomie*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

Coutrot T., 2018, *Libérer le travail. Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Seuil.

Dagiral É., 2021, « Des techniques numériques de l'engagement ? De la "mise en données" à la "mise en jeu" des activités de quantification de soi », in S. Le Lay, E. Savignac, P. Lénéel, J. Frances, *La gamification de la société. Vers un régime de jeu*, Londres, Iste-Wiley, p. 79-95.

Daugareilh I. (dir.), 2021, *Formes de mobilisation collective et économie des plateformes. Approche pluridisciplinaire et comparative*, COMPTRASEC-Université de Bordeaux, rapport final.

Debaillie-Bellissens A., 2017, « L'organisation en Scop favorise-t-elle le bien-être au travail ? », Thèse professionnelle, CESI alternance.

Dejours C., (1980) 1993, *Travail : usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard éditions.

—, 1992, « Pathologie de la communication. Situation de travail et espace public : le cas du nucléaire », *Raisons pratiques*, 3, p. 177-201.

—, 1998a, « "Travailler" n'est pas "déroger" », *Travailler*, 1, p. 5-12.

—, 1998b, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.

—, 2003, *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, Éditions Quæ.

—, 2009, *Travail vivant. 2 : Travail et émancipation*, Paris, Payot.

—, 2010a, « Le travail entre souffrance individuelle et intelligence collective. Entretien avec Christine Delory-Momberger », *Le sujet dans la cité*, 1, p. 59-72.

—, 2010b, *Observations cliniques en psychopathologie du travail*, Paris, Presses universitaires de France.

—, 2011, *Conjurer la violence*, Paris, Payot & Rivages.

—, 2013, « Effets de la désorganisation des collectifs sur le lien à la tâche et à l'organisation », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61, p. 11-18.

—, 2014, « La sublimation : entre clinique du travail et psychanalyse », *Revue française de psychosomatique*, 46, p. 21-37.

—, 2016, « La méthodologie en psychopathologie du travail », *Travailler*, 35, p. 125-144.

—, 2021, « Introduction », Colloque « Ubérisation et santé des travailleurs : analyses pluridisciplinaires du travail de livreur », Paris, Palais du Luxembourg, 5 novembre.

—, à paraître 2022, « Possibilité du plaisir dans les organisations gestionnaires. Ouverture du CIPPT 11. 7 octobre 2021 », *Travailler*, 48.

Dejours C., Deranty P., 2010, « The centrality of work », *Critical Horizons*, 11/2, p. 167-180.

Dejours C., Gernet I., 2016, *Psychopathologie du travail*, Paris, Elsevier Masson.

Dejours C., Gernet I., Rolo D., 2015, « La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail », in A. Thébaud-Mony, P. Davezies, L. Vogel, S. Volkoff (dir.), *Les risques du travail*, Paris, La Découverte, p. 303-311.

Dejours R., 2016, *Classes préparatoires, grandes écoles et entrée dans l'âge adulte : entre renoncement pulsionnel et sexualité*, Thèse de psychologie, Paris, Université Paris Descartes.

Demaegd C., 2016, *Actuelles sur le traumatisme et le travail*, Paris, Presses universitaires de France.

Dennerlein J. T., Meeker J. D., 2002, « Occupational Injuries Among Boston Bicycle Messengers », *American Journal of Industrial Medicine*, 42, p. 519-525.

Duarte A., 2017, *Défenses et résistance en psychodynamique du travail*, Thèse de psychologie, Paris, Université Paris Descartes.

Duarte A., Dejours C., 2019, « Le harcèlement au travail et ses conséquences psychopathologiques : une clinique qui se transforme », *L'Évolution psychiatrique*, 84/2, p. 337-345.

Duarte A., Gernet I., 2016, « Héroïsme et défenses chez les pisteurs/euses secouristes », *Travail, genre et sociétés*, 36, p. 97-113.



Dujarier M.-A., Le Lay S., 2018, « Jouer/travailler : état des débats actuels », *Travailler*, 39, p. 9-31.

Elias N. (1939) 1973, *La civilisation des mœurs*, Paris, Fayard.

—, (1970) 1991, *Qu'est-ce que la sociologie ?* La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube.

Ferguson J. M., 2016, « Discreet to excrete in the concrete jungle: women bike messengers and their inventive urban strategies in three US cities », *Gender, Place & Culture*, 24/1, p. 85-96.

Fincham B., 2004, *Bicycle couriers: identity, risk and work*, PhD thesis, Cardiff, University of Wales.

—, 2006a, « Bicycle messengers and the road to freedom », *The Sociological Review*, 54/1, p. 208-222.

—, 2006b, « Back to the 'old school': bicycle messengers, employment and ethnography », *Qualitative Research*, 6/2, p. 187-205.

—, 2007, « 'Generally Speaking People are in it for the Cycling and the Beer': Bicycle Couriers, Subculture and Enjoyment », *The Sociological Review*, 55/2, p. 189-202.

—, 2008, « Balance is everything: Bicycle messengers, work and leisure », *Sociology*, 42/4, p. 618-634.

Flichy P., 2019, « Le travail sur plateforme », *Réseaux*, 213, p. 173-209.

Foucault M., 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard.

Gaboriau P., 1991, « Les trois âges du vélo en France », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, 29, p. 17-33.

Gaborieau D., 2012, « "Le nez dans le micro". Répercussions du travail sous commande vocale dans les entrepôts de la grande distribution alimentaire », *La Nouvelle revue du travail*, 1, 2012 : <http://nrt.revues.org/240>.

Galerand E., Kergoat D., 2014, « Les apports de la sociologie du genre à la critique du travail », *La Nouvelle revue du travail*, 4 : <https://journals.openedition.org/nrt/1533>.

Gallioz S., 2006, « Force physique et féminisation des métiers du bâtiment », *Travail, genre et sociétés*, 16, p. 97-114.

Gernet I., 2017, « Travail et répétition : de la souffrance à la créativité », *Cliniques*, 13, p. 72-83.

Gernet I., Le Lay S., 2011, « S'accommoder des conduites viriles dans les collectifs de travail mixtes. Le cas des éboueurs », in D. Corteel et S. Le Lay (dir.), *Les travailleurs des déchets*, Toulouse, Érès, p. 257-278.

Getz I., Carney B. M., (2009) 2016, *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Paris, Flammarion.

Gilbert P., Raulet-Croset N., Teglberg A.-C., « “L'entreprise libérée” : analyse de la diffusion d'un modèle managérial », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56, p. 205-224.

Gillespie T., 2010, « The politics of “platforms” », *New Media & Society*, 12/3, p. 347-364.

Glöss M., McGregor M., Brown B., 2016, « Designing for Labour: Uber and the On-Demand Mobile Workforce », *CHI'16: Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, San Jose, USA: 1632-1643: <https://doi.org/10.1145/2858036.2858476>.

Gregory K., 2021, « ‘My Life is More Valuable Than This’: Understanding Risk among On-Demand Food Couriers in Edinburgh », *Work, Employment and Society*, 35/2, p. 316-331.

Grunberg L., Everard J., O'Toole M., 1984, « Productivity and safety in worker cooperatives and conventional firms », *International Journal of Health Services*, 14/3, p. 413-432.

Hamayon R., 2012, *Jouer. Une étude anthropologique*, Paris, La Découverte.

Hannák A., Wagner C., Garcia D., Mislove A., Strohmaier M., Wilson C., 2017, « Bias in online freelance marketplaces: Evidence from Taskrabbit and Fiverr », *Proceedings of the 2017 ACM conference on computer supported cooperative work and social computing*, p. 1914-1933.

Hughes E. C., (1951) 1996, « Le travail et le soi », in E. C. Hughes, *Le regard sociologique. Essais choisis*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, p. 75-85.

Ivanova M., Bronowicka J., Kocher E., Degner A., 2018, « Foodora and Deliveroo: The App as a Boss? Control and autonomy in app-based management – the case of food delivery riders », Working Paper/Forschungsförderung, 107, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf : <http://hdl.handle.net/10419/216032>.

Jan A., 2018, « Livrer à vélo... en attendant mieux », *La Nouvelle revue du travail*, 13 : <https://journals.openedition.org/nrt/3803>.

—, 2021, « De la migration à la livraison : travail et mobilisations des livreurs immigrés sur les plateformes numériques », Colloque « Ubérisation et santé des travailleurs : analyses pluridisciplinaires du travail de livreur », Paris, Palais du Luxembourg, 5 novembre.

Khayn N., Duarte A., 2016, « L'organisation du travail, la question politique centrale ? », *La Revue du projet*, 61, p. 8-9.

Kergoat D., 2000, « Division sexuelle du travail et rapports sociaux de sexe », in H. Hirata, F. Laborie, H. Le Doaré, D. Senotier (coord.), *Dictionnaire critique du féminisme*, Paris, Presses universitaires de France, p. 35-44.

Kidder J. L., 2005, « Style and action: a decoding of bike messenger symbols », *Journal of Contemporary Ethnography*, 34/3, p. 344-367.

—, 2006a, « “It’s the job that I love”: Bike messengers and Edgework », *Sociological Forum*, 21, p. 31-54.

—, 2006b, « Bike messengers and the really real: effervescence, reflexivity, and postmodern identity », *Symbolic Interaction*, 29/3, p. 349-371.

—, 2009, « Appropriating the city: space, theory, and bike messengers », *Theory and Society*, 38/3, p. 307-328.

—, 2011, *Urban Flow: Bike Messengers and the City*, Ithaca, Cornell University Press.

—, 2016, « Hollywood, bike messengers, and the new economy », *Critical Sociology*, 42/2, p. 307-322.

Laloux F., 2015, *Reinventing Organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris, Diateino.

Lambrecht M., 2016, « L'économie des plateformes collaboratives », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2311-2312, p. 5-80.

Landier H., 2015, « Entreprise libérée : la fausse idée neuve » : <http://www.regardhubertlandier.fr/entreprise-liberee-la-fausse-idee-neuve>.

Landivar D., Trouvé P., 2017, « Éprouver les entreprises libérées », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 56, p. 47-61.

Lazuech G., Darbus F., 2011, « Du militant au manager ? Les “nouveaux” cadres de l'économie sociale », in P. Bouffartigue, C. Gadéa, S. Pochic (dir.), *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement*, Paris, Armand Colin, p 76-86.

Le Lay S., 2004, *Autonomie individuelle et précarisation. Dispositifs publics et souffrance sociale en classes populaires*, thèse de sociologie, Saint-Denis, Université Paris 8.

—, 2009, « Contribution à une approche archéologique de la précarisation sociale », in B. Appay et S. Jefferys (dir.), *Restructurations, précarisation et valeurs*, Toulouse, Octarès, p. 117-128.

—, 2015, « Être éboueur-e à Paris », *Travail, genre et sociétés*, 33, p. 105-121.

—, 2016a, « *The Wire*, une représentation attentive du travail. De la coopération horizontale », *Sociologies pratiques*, 33, p. 59-69.

—, 2016b, « La santé au travail face au *New public management*. Où est la confiance ? », in S. Agulhon, F. Guarnieri, S. Perseil, Y. Pesqueux (dir.), *La confiance en questions*, Paris, L'Harmattan, p. 67-82.

—, 2020, *Destins du jouer et du travail à l'ère du management distractif*, Habilitation à diriger des recherches en sociologie, Marseille, Université d'Aix-Marseille.

Le Lay S., Lemozy F., 2020, « La banalisation du recours aux plateformes. Le cas des livreurs à domicile en période de pandémie », *Contretemps* : <https://www.contretemps.eu/travail-plateformes-pandemie-covid-livreurs-deliveroo/>

—, 2021a, « “Pour faire 100, il faut suer du sang!” La place de l’auto-accélération dans la rationalité pathique des livreurs de plateformes numériques », *Socioscapes. International Journal of Societies, Politics, and Cultures*, 2, p. 157-179.

—, 2021b, « Mieux comprendre le vécu des livreurs de plateformes de travail », in P. Savoldelli (dir.), *Ubérisation, et après ?* Bordeaux, Éditions du Détour, p. 159-184.

—, 2022, « Livreurs et coursiers au prisme de la crise sanitaire : enjeux de santé et organisations du travail », communication à la journée d’étude « Le capitalisme de plateforme à l’heure de la crise sanitaire. Modèles économiques, contrôle algorithmique et conditions de travail dans le transport de personnes et la livraison de repas », Strasbourg, Maison interuniversitaire des sciences de l’homme – Alsace, 25 janvier.

Lee M. K., Kusbit D., Metsky E., Dabbish L., 2015, « Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers », *CHI '15: Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, April, p. 1603-1612 : <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>.

Lemozy F., 2019, « La tête dans le guidon. Être coursier à vélo avec Deliveroo », *La Nouvelle revue du travail*, 14 : <https://journals.openedition.org/nrt/4673>.

Lemozy F., Le Lay S., 2021, « Le rapport subjectif au travail dirigé par les algorithmes. Être livré à soi-même sur une plateforme capitaliste », *Mouvements*, 106, p. 99-107.

Louargant S., 2015, « Penser la métropole avec le genre », *Travail, genre et sociétés*, 33, p. 49-66.

Louveau C., 2004, « Sexuation du travail sportif et construction sociale de la féminité », *Cahiers du genre*, 36, p. 163-183.

Mennesson C., 2004, « Être une femme dans un sport “masculin” », *Sociétés contemporaines*, 55, p. 69-90.

Mirowski P., 2018, « Hell is truth seen too late », *Zilsel*, 3, p. 146-180.

Molinier P., 1994, « Le travail entre souffrance des patients et souffrance des soignants », *L'information psychiatrique*, 4, p. 336-342.

—, 2004, « Psychodynamique du travail et rapports sociaux de sexe », *Travail et emploi*, 97, p. 79-91.

—, 2006, *Les enjeux psychiques du travail. Introduction à la psychodynamique du travail*, Paris, Payot & Rivages.

—, 2008, *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Payot.

Oliver N., 1984, « An Examination of Organizational Commitment in Six Workers' Cooperatives in Scotland », *Human Relations*, 37/1, p. 29-46.

Picard H., 2015, « *Entreprises libérées* », *parole libérée ? Lectures critiques de la participation comme projet managérial émancipateur*, Thèse de doctorat, Paris 9.

Ploos van Amstel W., Balm S., Warmerdam J., Boerema M., Altenburg M., Rieck F., Peters T., 2018, *City logistics: Light and electric. LEFV-logic: Research on light electric freight vehicles*, Amsterdam, Amsterdam University of Applied Sciences.

Popan C., Anaya-Boig E., 2021, « The intersectional precarity of platform cycle delivery workers » : <https://doi.org/10.31235/osf.io/tk6v8>.

Postone M., 2009, *Temps, travail et domination sociale*, Paris, Fayard/Mille et une nuits.

Potiron M., à paraître 2022, « Le travail vivant de la sublimation », *Travailler*, 48.

Prades J.-L., Escanes J.-D., Morin P., 2018, « “Entreprise libérée” et sociopsychanalyse. Les obstacles à l'intervention », *Connexions*, 109, p. 165-180.

Pupo N., Noack A. M., 2014, « Organizing Local Messengers: Working Conditions and Barriers to Unionization », *The Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, 39/3, p. 331-356.

Rème-Harnay P., 2020, « Comment les plateformes numériques accroissent la dépendance dans les relations de sous-traitance : le cas de la livraison à vélo », *Revue française de socio-économie*, 25, p. 175-198.

Romele A., Gallino F., Emmenegger C., Gorgone D., 2017, « Panopticism is not enough: Social Media as Technologies of Voluntary Servitude », *Surveillance & Society*, 15/2, p. 204-221.

Rosenblat A., Stark L., 2016, « Algorithmic Labor and Information Asymmetries: A Case Study of Uber's Drivers », *International Journal of Communication*, 10, p. 3758-3784.

Rousseau T., Ruffier C., 2017, « L'entreprise libérée entre libération et délibération », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23, p. 109-123.

Rothschild-Whitt J., 1979, « The Collectivist Organization: An Alternative to Rational-Bureaucratic Models », *American Sociological Review*, 44/4, p. 509-527.

Roy D., (1953) 2006, « Satisfaction au travail et gratification sociale procurées dans la réalisation de quotas de production », in D. Roy, *Un sociologue à l'usine*, Paris, La Découverte, p. 71-86.

Savoldelli P. (coord.), 2021, *Ubérisation, et après ?* Bordeaux, Éditions du Détour,

Scholz T., 2014, « Platform cooperativism vs. the sharing economy », *Big data & civic engagement*, 47, p. 47-52.

—, 2016, « Platform cooperativism. Challenging the corporate sharing economy » New York, Rosa Luxemburg Foundation : [https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2020/11/RLS-NYC\\_platformcoop.pdf](https://rosalux.nyc/wp-content/uploads/2020/11/RLS-NYC_platformcoop.pdf).

—, 2017a, *Uberworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*, Cambridge, Polity Press.

—, 2017b, *Le coopérativisme de plateforme : 10 principes contre l'ubérisation et le business de l'économie du partage*, Limoges, Fyp éditions.

Schor J. B., 2016, « Debating the Sharing Economy », *Journal of Self-Governance and*

*Management Economics*, 4/3, p. 7-22.

Shestakofsky B., 2017, « Working Algorithms: Software Automation and the Future of Work », *Work and Occupations*, 44/4, p. 376-423.

Srnicek N., (2017) 2018, *Capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*, Montréal, Lux Éditeur.

Stiegler B. (2019), « *Il faut s'adapter* ». *Sur un nouvel impératif politique*, Paris, Gallimard.

Supiot A., 2000, « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, 2, p. 131-145.

Tassinari A., Maccarrone V., 2020, « Riders on the storm: Workplace solidarity among gig economy couriers in Italy and the UK », *Work, Employment and Society*, 34/1, p. 35-54.

Vallas S., Schor J. B., 2020, « What Do Platforms Do? Understanding the Gig Economy », *Annual Review of Sociology*, 46, p. 273-294.

Van Doorn N., 2017, « Platform labor: on the gendered and racialized exploitation of low-income service work in the 'on-demand' economy », *Information, Communication & Society*, 20/6, p. 898-914.

Veen A., Barratt T., Goods C., 2019, « Platform-Capital's 'App-etite' for Control: A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia », *Work, Employment and Society*, 34/3, p. 388-406.

Veyer S., Sangiorgio J., 2018, « Les parts congrues de la coopération : penser la question de la propriété dans les Coopératives d'activités et d'emploi. L'exemple de la Scop Coopaname », *RECMA*, 4, p. 55-69.

Voegele S., 1993, « L'entreprise libérée : libération, management (Tom Peters) », *Réseaux*, 61, p. 145-146.



Vogel L., 1997, « Droit du travail et précarisation des droits dans les États de l'Union européenne », in B. Appay et A. Thébaud-Mony (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, Institut de recherche sur les sociétés contemporaines, p. 111-141.

Weber M., (1919) 2003, « La profession et la vocation de politique », in M. Weber, *Le savant et le politique*, Paris, La Découverte, p. 117-206.

—, (1920) 1967, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.

Wehr K., 2009, *Hermes on Two Wheels: The Sociology of Bicycle Messengers*, Lanham, University Press of America.

Whyte W. F., Blasi J. R., 1982, « Worker Ownership, Participation and Control: Toward a Theoretical Model », *Policy Sciences*, 14, p. 137-163.

Wisner A., 1990, « Ergonomie et psycho-pathologie du travail », *Prévenir*, 20, p. 65-73.

Wren D., 2020, « The culture of UK employee-owned worker cooperatives », *Employee Relations: The International Journal*, 42/3, p. 761-776.

Zuboff S., 2020, *L'âge du capitalisme de surveillance*, Paris, Zulma.