



HAL
open science

Travailler via des plateformes numériques : une approche en termes d'instruments de gestion

Sophia Galiere

► **To cite this version:**

Sophia Galiere. Travailler via des plateformes numériques : une approche en termes d'instruments de gestion. Gestion et management. Université de Nantes, 2020. Français. NNT : . tel-03346314

HAL Id: tel-03346314

<https://hal.science/tel-03346314>

Submitted on 16 Sep 2021

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.

THÈSE DE DOCTORAT DE

L'UNIVERSITE DE NANTES

ECOLE DOCTORALE N° 597
Sciences Economiques et sciences De Gestion
Spécialité : *Sciences de Gestion*

Par

Sophia GALIERE

Travailler via des plateformes numériques : Une approche en termes d'instruments de gestion

Thèse présentée et soutenue à Nantes, le 8 décembre 2020
Unité de recherche : LEMNA

Rapporteurs avant soutenance :

Aurélien Acquier Professeur, ESCP Europe Business School
François Pichault Professeur des universités, HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Composition du Jury :

Présidente : Anne Dietrich Professeure des universités, IAE Lille

Examineurs : Aurélien Acquier Professeur, ESCP Europe Business School
 Anne Dietrich Professeure des universités, IAE Lille
 Amaury Grimand Professeur des universités, IAE Nantes
 François Pichault Professeur des universités, HEC - École de Gestion de l'Université de
 Liège

Dir. de thèse : Mathieu Detchessahar Professeur des universités, IAE de Nantes

Remerciements

En premier lieu, je tiens à exprimer toute ma gratitude à mon directeur de thèse, Mathieu Detchessahar, pour m'avoir donné la confiance d'accomplir ce travail qui me paraissait au-delà de mes capacités. Je peux dire que je n'aurais jamais eu le courage d'entamer un parcours doctoral sans le hasard d'une conversation sur le sujet alors que j'étais étudiante en Master 2 RH. C'était une conversation sans doute banale, avec des mots très justement simples, qui ont suffi à légitimer un projet qui me paraissait inaccessible. Sans vous, je n'aurais jamais osé me lancer, m'affirmer et découvrir les plaisirs de la recherche.

Je vous remercie pour votre enthousiasme lorsque je vous ai pour la première fois proposé mes idées de recherche dans le cadre de mon mémoire. Je vous remercie pour votre patience et pour votre accompagnement bienveillant tout au long de ces trois années de doctorat. Je vous remercie également de m'avoir poussé à prendre le risque d'exposer mes travaux au grand jour, dès les premiers mois de thèse.

Je tiens à remercier sincèrement les professeurs Aurélien Acquier et François Pichault d'avoir accepté d'évaluer mon travail en tant que rapporteurs et de participer à mon jury. Merci également aux professeurs Anne Dietrich et Amaury Grimand d'avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Je tiens également à m'adresser à tou.te.s les enseignant.e.s chercheurs.ses de l'équipe "*Transformations du travail*" et à les remercier pour leur écoute, leurs remarques et leurs conseils avisés. Merci à Stéphanie de m'avoir offert la possibilité de donner mes tous premiers cours à l'IAE. Un grand merci à également au personnel administratif du LEMNA pour leur sympathie, leur soutien et leur aide concernant les procédures administratives.

Merci également à Lucie pour son accompagnement et notre collaboration dans le cadre des enseignements donnés à Audencia Business School.

Je salue également l'équipe de l'IAE Angers pour leur accueil qui présage une année enthousiasmante en tant qu'A.T.E.R.

Le doctorat est une aventure singulière, à la fois très solitaire et pourtant empreinte de collectif. Je ne peux que remercier tou.te.s les doctorant.e.s du laboratoire, ancien.nes et

nouveaux.elles, pour les moments importants de partages et de rires. Merci aux camarades gestionnaires pour nos échanges enrichissants et leurs nombreux retours sur la recherche, et tout particulièrement à Clara, Théo, Guillaume et Etienne. Et bien plus qu'une pensée aux collègues économistes pour nos tournois de jeux de société et les pique-niques du déconfinement. Pauline, je garde un joyeux souvenir de l'atelier « nudges » organisés pour la Nuit des Chercheurs !

Également merci aux doctorant.e.s et docteur.e.s rencontré.e.s lors des conférences. Je suis notamment ravie de t'avoir rencontré Claire et d'avoir pu collaborer avec toi autour de notre passion commune pour les livreurs à vélo. Tes remarques toujours avisées m'ont été d'une grande aide. Merci Anne-Sophie pour nos échanges fructueux qui ont accompagné la rédaction de la thèse et, j'espère, à nos futures collaborations !

Un grand merci à tou.te.s mes enquêté.e.s pour avoir accepté d'échanger, parfois longuement, autour de leur activité de travailleurs via plateforme.

Tous mes plus chaleureux remerciement vont à mes ami.e.s de longue date, qui se reconnaîtront, pour leur fidèle amitié. Merci à ceux qui n'ont pas hésité à apporter des commentaires, Lili, Maxime et George, autant au manuscrit de thèse qu'aux articles en anglais.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance à mes parents, Bernard et Nadia. Merci de m'avoir encouragé dans mes choix, parfois hasardeux, qui ont fini par aboutir à ce travail de thèse. Merci de ne jamais m'avoir mis la pression et pour vos encouragements à trouver la voie qui m'épanouirait pleinement.

Et enfin, merci à mon compagnon, Joffrey, qui m'a soutenu tout au long de ce doctorat. Merci pour ton écoute quand je faisais part de mes doutes et de mes inquiétudes, pour ton enthousiasme surtout lorsqu'il s'agissait d'un nouveau voyage à Edimbourg, et pour avoir partagé mes peines notamment quand le Covid-19 a balayé les projets de fin de thèse. Et puisqu'il ne faudrait pas l'oublier, une pensée pour notre boule de poils et pour les pauses ronron-thérapeutiques qui ont émaillé la rédaction de thèse. :-)

Merci à tou.te.s !

Sommaire

Introduction générale.....	8
Partie 1 : Construction de l'objet de recherche.....	21
Chapitre 1 : La Question du management du travail local via plateforme.....	23
Section 1 : Définir le travail local via plateforme.....	25
Section 2 : Le Non-sujet du management du travail via plateforme.....	39
Section 3 : La Main visible des algorithmes.....	50
Chapitre 2 : Une Approche en termes d'instruments de gestion	66
Section 1 : Des Outils de gestion au pouvoir de structuration incomplet.....	70
Section 2 : Des Dispositifs de pouvoir vecteurs d'un contrôle rationnel et normatif.....	81
Section 3 : L'Instrument comme ressource pour l'activité des travailleurs.....	93
Formulation de notre problématique et de nos objectifs de recherche	108
Chapitre 3 : Démarche méthodologique	112
Section 1 : Présentation du design de recherche.....	115
Section 2 : Méthodologie de notre enquête préliminaire.....	122
Section 3 : Méthodologie de nos trois études de cas.....	127
Partie 2 : Résultats Empiriques et Discussion.....	153
Chapitre 4 : Résultats préliminaires – Une Typologie des plateformes numériques de travail local	155
Section 1 : Un Eventail d'instruments de gestion du travail local via plateforme.....	158
Section 2 : Une Typologie de plateformes numériques de travail local.....	168
Section 3 : Discussion de nos résultats préliminaires.....	175
Chapitre 5 : Cas Deliveroo – Une Instrumentation de type « contrôle ».....	186
Section 1 : Une Surveillance algorithmique faillible qui préserve des marges de manœuvre	189

Section 2 : Une Adhésion à l'idéal hyper-méritocratique promu par le management algorithmique	200
Section 3 : Une Régulation autonome qui nourrit le pouvoir d'agir des travailleurs.....	206
Chapitre 6 : Cas Airbnb Experience – Une Instrumentation de type « autorité ».....	220
Section 1 : Une Autonomie ambiguë : Vers un déséquilibre entre exigence de la tâche et insuffisance des ressources disponibles ?	223
Section 2 : Une Instrumentation qui stimule la réflexivité des travailleurs sur l'activité.....	234
Section 3 : Une Instrumentation subsidiaire mobilisée par les travailleurs en besoin de compétences	254
Chapitre 7 : Cas Superprof – Une Instrumentation de type « laissez-faire ».....	265
Section 1 : Une Emancipation de l'organisation traditionnelle génératrice de vulnérabilités....	268
Section 2 : Des Evolutions vers une instrumentation davantage centralisée.....	278
Chapitre 8 : Discussion des résultats.....	291
Section 1 : Discussion autour du concept de management algorithmique.....	293
Section 2 : Discussion sur les recompositions du pouvoir à l'ère des plateformes.....	307
Conclusion générale.....	325
Bibliographie.....	334
Annexes.....	350
Table des figures.....	353
Table des tables.....	355

« L'obéissance à la loi qu'on s'est prescrite est liberté »

Rousseau (1762)

Introduction générale

Il y a aujourd'hui davantage de chauffeurs Uber que de salariés General Motors (Davis, 2016). Soit trois millions de chauffeurs travaillant via la plateforme Uber à travers le monde¹, contre 164 000 salariés de l'entreprise industrielle General Motors en 2019². L'exemple peut paraître anecdotique, car il est vrai que les travailleurs via plateformes restent très minoritaires dans nos systèmes de travail toujours largement salariaux (Askenazy, 2016). Pourtant, les travailleurs via plateforme représenteraient déjà 2% de la population active des pays européens (Pesole et al., 2018). C'est dire l'ampleur des transformations organisationnelles à l'œuvre dans les sociétés occidentales. Le travail via plateforme, qui se caractérise par la production individuelle de services rémunérés à la tâche, vient en effet bouleverser les systèmes de travail usuels issus de la grande entreprise industrielle et de l'organisation en mode projet (Davis, 2016). Nous nous intéressons plus particulièrement aux bouleversements induits par le travail local via plateforme, c'est-à-dire par des formes de travail intermédiées par des plateformes mais réalisées sur le terrain plutôt qu'en ligne. Ces bouleversements font l'objet de nombreuses controverses, notamment juridiques. On pensera aux récents arrêts de la Cour de Justice de l'Union Européenne (2018) sur la régulation de Uber en tant qu'entreprise de transport, et non comme entreprise technologique, ou encore à la loi AB5 (2019) par laquelle la Californie reconnaît le statut de salariés des chauffeurs de cette plateforme. Autrefois accusée de marquer la fin du salariat, « l'ubérisation » semble aujourd'hui devenue synonyme de travail dissimulé.

L'enjeu de cette thèse est d'investiguer le rôle des plateformes dans l'organisation du travail tout en prenant du recul sur un débat brûlant, aussi bien sur la place publique que dans de multiples disciplines de Sciences Sociales. A cet égard, nous entrerons en dialogue avec des travaux interdisciplinaires issus des Sciences Juridiques (Prassl & Risak, 2015 ; Tomassetti,

¹ Challenges, Mars 2019, Uber entre à Wall Street, valorisé 82 milliards de dollars, https://www.challenges.fr/entreprise/transports/uber-entre-a-wall-street-valorise-82-milliards-de-dollars_655280 (Consulté le 11 août 2020)

² U.S. Securities and Exchange Commission, Février 2020, General Motors Company 2019 Annual Report, <https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/1467858/000146785820000028/gm201910k.htm> (Consulté le 11 août 2020)

2016), de la Sociologie (Rosenblat & Stark, 2016 ; Rosenblat, 2018) et des Sciences de Gestion (Sundararajan, 2015 ; Duggan et al., 2019 ; Kellogg et al., 2019). Nous proposons de définir les plateformes numériques comme des infrastructures modulaires structurées par des algorithmes, c'est-à-dire par des outils de calcul qui rapprochent l'offre et la demande et organisent l'activité. Deux regards sur les plateformes numériques de travail s'affrontent dans la littérature.

D'un côté, la question du management du travail via plateforme apparaît comme un « non-sujet » pour des analystes qui conceptualisent les plateformes comme de simples intermédiaires de marché. Dans cette perspective, plutôt issue des Sciences de Gestion (Sundararajan, 2015), les plateformes constituent des technologies neutres qui optimisent les mécanismes de coordination automatique du marché. Les plateformes numériques, en permettant d'abaisser les coûts de transaction, concrétisent le modèle théorique de la firme « *nœud de contrats* » (Jensen & Meckling, 1976). Les relations entre les travailleurs et la plateforme sont purement commerciales : les technologies numériques ne s'immiscent pas dans la gestion du travail au-delà du contrôle de la satisfaction client. Les systèmes de travail s'assimilent alors au modèle pré-capitaliste de la proto-industrie (Cazal et al., 2016 ; Finkin, 2016 ; Acquier, 2017). Ce recours aux mécanismes du marché suscite un discours sur le travail via plateforme, qui est notamment porté par les tenants de l'économie collaborative (OuiShare, 2015) et du « *travail ouvert* » (Flichy, 2017). Ce discours fait état d'une nouvelle critique artiste du travail (Boltanski & Chiapello, 1999), d'un espoir d'une émancipation - porteuse de sens - des carcans de l'organisation hiérarchique et procédurale. En somme, d'un rapport renouvelé au travail qui compenserait la précarité des revenus à laquelle sont soumis les travailleurs via plateforme.

De l'autre côté, un programme de recherche, amorcé en Sociologie (Rosenblat & Stark, 2016) autour du concept de management algorithmique, s'attache à décrire le substrat technique des plateformes et leur pouvoir de structuration des comportements de travail. Ce programme de recherche, fécond, rencontre un écho en Management notamment en ce qui concerne l'analyse des mutations de la gestion du travail (Duggan et al., 2019). Le management algorithmique se définit comme un « *système de contrôle dans lequel les algorithmes se voient confier la responsabilité de prendre et/ou d'exécuter des décisions affectant le travail, limitant la participation humaine dans la surveillance des processus de travail* » (Duggan et al., 2019, p.6). Les algorithmes sont analysés comme des technologies avancées qui, grâce à différents mécanismes de contrôle (Kellogg et al., 2019), peuvent remplacer certaines pratiques RH et

de management de proximité. Plutôt qu'une dissolution de la firme, les technologies algorithmiques mobilisées sur les plateformes permettent de centraliser l'attribution des missions, la gestion de la performance, etc (Duggan et al., 2019). Par son potentiel de traçage des comportements et de sanctions en temps réel, le contrôle algorithmique ravive le rêve scientifique et taylorien (McGaughey, 2018) d'un pilotage automatique du travail. La surveillance atteindrait des niveaux comparables à celui du Panoptique (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019). « *Au secours, mon patron est un algorithme ?* » Le management algorithmique, entendu comme un contrôle rationnel du travail, écraserait les subjectivités des travailleurs, lesquels n'auraient d'autres choix que d'exécuter ce qui leur est prescrit. Le travail local via plateforme apparaît alors comme un travail faute de mieux, qui n'offre ni sécurité économique, ni la liberté promise.

Ce travail de thèse s'inscrit dans le prolongement de ce programme de recherche par une approche des instruments de gestion qui sous-tendent le management algorithmique. Nous souhaitons approfondir les connaissances théoriques quant au pouvoir de structuration des artefacts des plateformes, afin de mieux comprendre les modes de management du travail local via plateforme. Nous soulignons deux limites de la littérature existante. En premier lieu, le concept émergent de management algorithmique focalise l'attention sur les seuls artefacts algorithmiques des plateformes. La description du substrat algorithmique a par ailleurs surtout concerné le cas - certes emblématique - de la plateforme Uber, ne permettant pas d'avoir une vision générale du phénomène.

En second lieu, la perspective adoptée par les tenants du management algorithmique a négligé l'engagement subjectif des travailleurs. Le management algorithmique a été analysé comme exerçant un pouvoir répressif, qui écrase le pouvoir d'agir des travailleurs. La description des seules structures managériales suffirait à comprendre l'organisation, entendue comme une entité fixe et stabilisée, du travail local via plateforme. Pourtant, de récentes données empiriques (Lee et al., 2015 ; Cant, 2019) mettent en évidence la persistance de stratégies de contournement et/ou de résistance au management algorithmique. Le travail réel semble toujours réagir au travail prescrit : il n'est pas une simple exécution.

Afin de remédier à ces limites, nous proposons de mobiliser un cadre théorique en termes d'instrument de gestion. Cette grille de lecture permet d'élargir le regard au-delà des seuls artefacts algorithmiques et de mieux appréhender l'articulation entre structures managériales

et subjectivité. L'entrée par les instruments de gestion est susceptible d'apporter trois éclairages.

Tout d'abord, la perspective socio-cognitive des outils de gestion (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; De Vaujany, 2005) apporte des éléments de compréhension quant au caractère faillible du projet de rationalisation scientifique du travail. Les outils de gestion exercent certes un pouvoir de structuration des comportements de travail mais, même dans le cas des outils les plus rationnels (les « *outils fermés* » dépeints par Martineau, 2017), ce pouvoir est incomplet. Les outils de gestion sont en effet également structurés par l'action humaine car chaque travailleur interagit différemment avec, par exemple pour préserver des marges de manœuvre. C'est pourquoi l'utilisation d'un instrument de gestion n'est jamais une simple exécution du prescrit : le travail réel peut dévier des intentions managériales initiales. L'enjeu, dans notre investigation du management du travail via plateforme, est d'aller au-delà d'une description des buts managériaux encodés dans les artefacts des plateformes pour considérer également sa réappropriation par les travailleurs. Et, par-là, d'interroger les mécanismes subjectifs de conformation - ou non - au management algorithmique.

En second lieu, les travaux foucauldien (Vallas & Hill, 2012 ; Weiskopf & Munro, 2012) interpellent quant à la possibilité d'un management algorithmique qui ne soit pas seulement vecteur d'un pouvoir rationalisateur et disciplinaire. La notion de dispositif (Raffnsøe et al., 2016) permet de faire le lien entre différentes matrices explicatives du pouvoir élaborées par Foucault. Les artefacts des plateformes exercent certes un pouvoir de contrainte sur les comportements, mais la littérature souligne le caractère faillible de la Discipline (Bain & Taylor, 2000). Le concept de gouvernementalité (Foucault, 2004 ; Moisaner et al., 2018) nous questionne quant à l'existence, sur les plateformes, de dispositifs normatifs qui structurent les subjectivités et créent du consentement, si ce n'est de l'adhésion. La conformation peut s'expliquer non seulement par la contrainte disciplinaire, mais aussi par un engagement volontaire. A cet égard, ce qui est décrit d'un point de vue extérieur comme relevant d'un contrôle algorithmique n'est peut-être pas toujours vécu comme tel par les travailleurs via plateforme.

En dernier lieu, l'ergonomie française de l'activité (Daniellou, 2002 ; Falzon, 2013) invite à reconsidérer les instruments de gestion comme étant à la fois vecteurs de prescriptions managériales mais aussi de ressources pour l'activité des travailleurs. Tout pouvoir n'est pas répressif, ou n'est pas *que* répressif : il peut comporter un potentiel transformateur. Les

mécanismes de contrôle algorithmique que l'on retrouve sur les plateformes témoignent d'une vision étroite du management, qui ambitionne de réduire le plus possible les écarts entre travail prescrit et travail réel. Contrairement à cette perspective scientifique, le travail n'est jamais une simple prescription : l'autonomie des travailleurs est nécessaire (Bourgeois & Hubault in Falzon, 2013). Tout l'enjeu est d'identifier les caractéristiques d'une instrumentation capacitante (Fernagu Oudet in Bourgeois, 2012) qui nourrit le pouvoir d'agir (Rabardel, 2005) des travailleurs. Certains instruments de gestion présents sur les plateformes peuvent-ils être classés dans cette catégorie ?

Ces différents enjeux nous amènent à investiguer le management du travail local via plateforme à partir du pouvoir de structuration des instruments de gestion. Notre question de recherche générale est ainsi : **comment le pouvoir de structuration des instruments de gestion participe-t-il du management, à distance, du travail local via plateforme ?**

Ce champ d'investigation sera décliné en trois sous-questions de recherche. Premièrement, nous interrogerons le pouvoir *rationalisateur* des plateformes numériques en regardant l'hétérogénéité de leur matérialité. Si les plateformes de travail ont pu être conceptualisées, avec une certaine binarité, comme des intermédiaires de marché ou au contraire comme des organisations néo-tayloriennes, c'est qu'elles présentent sans doute des instrumentations radicalement disparates. **Comment caractériser la diversité des instruments de gestion mis en place sur les plateformes numériques de travail local ?**

Deuxièmement, la poursuite de notre recherche nous amènera à questionner le pouvoir *normatif* des plateformes numériques en explorant l'expérience vécue du management algorithmique. Le travail via plateforme a été largement dépeint comme un travail fautive de mieux, vécu sous le mode de la double contrainte - algorithmique et économique. Mais alors, **pourquoi certains travailleurs via plateforme développent-ils un rapport positif à une activité fortement contrainte ?** Au-delà d'une analyse externe du management algorithmique, nous explorerons les interprétations élaborées par les acteurs eux-mêmes. Les instruments de gestion qui sous-tendent le management du travail via plateforme véhiculent-ils nécessairement un seul pouvoir disciplinaire, ou peut-on imaginer qu'ils fabriquent également de l'adhésion autour d'eux ?

Troisièmement, nous scruterons le potentiel *transformateur* des instruments de gestion implémentés sur les plateformes numériques de travail. Là où la littérature a surtout insisté sur le pouvoir répressif des plateformes, nous nous demanderons si l'absence d'instruments de gestion, c'est-à-dire le recours aux seuls mécanismes de coordination du marché, n'est pas tout autant génératrice de vulnérabilités chez les travailleurs via plateforme. Nous chercherons à identifier les caractéristiques d'une instrumentation des plateformes qui s'ancrerait moins autour d'un contrôle total du travail que vers le développement de l'activité et du pouvoir d'agir des travailleurs. **Dans quelle mesure une plateforme numérique de travail local peut-elle mettre en œuvre une instrumentation capacitante ?**

Afin de répondre à ces questions, nous avons adopté un design de recherche inductif inspiré de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967). Nos construits théoriques ont émergé des données empiriques à partir d'un travail de comparaisons constantes de ces données entre elles et avec la théorie existante. Notre enquête de terrain s'est déroulée en deux temps.

Tout d'abord, nous avons réalisé une enquête préliminaire dans le but d'investiguer l'hétérogénéité de la matérialité des plateformes numériques de travail local. Cette enquête préliminaire a abouti à une typologie, laquelle constitue une photographie à un instant T de l'instrumentation gestionnaire de onze plateformes. L'enquête du substrat technique de ces plateformes a principalement reposé sur une collecte et sur une analyse de données internes (c'est-à-dire, une analyse des principaux artefacts algorithmiques et discursifs des plateformes), complété par un entretien semi-directif par plateforme avec un travailleur afin d'obtenir d'éventuelles informations sur un management non instrumenté.

Puis, nous avons conduit trois études de cas dans le but d'enquêter les schèmes d'utilisation de l'instrumentation gestionnaire des plateformes, et plus généralement de l'expérience vécue du travail via plateforme. Ces études de cas correspondent aux trois idéaux-types de plateformes identifiés par notre enquête préliminaire. L'étude du cas Deliveroo correspond à l'investigation d'une plateforme de type « *opératrice* » ; le cas Superprof à celui d'une plateforme « *place de marché* » et le cas Airbnb Experience à une plateforme « *place de marché hybride* ». L'échantillonnage théorique de ces trois études de cas a également obéi à un critère de variation maximale (Miles & Huberman, 2003) : nous avons sélectionné des plateformes appartenant à des secteurs d'activité différents, et qui mettent en scène un travail de nature différente.

En vue de construire des descriptions crédibles et authentiques de l'expérience vécue des travailleurs via plateforme, nous avons procédé à une triangulation des méthodes de collecte des données. Cinquante-trois entretiens semi-directifs ont constitué notre matériau empirique principal. En complément, nous avons réalisé une trentaine d'heures d'observations et recueilli des échanges sur les médias sociaux afin d'enregistrer également un discours davantage spontané sur le travail via plateforme. L'analyse de ces données a été pour l'essentiel thématique, avec un codage émergent facilité par l'utilisation d'un CAQDAS (« *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* »). Seules les discussions en ligne, du fait de leur caractère massif, ont fait l'objet d'une analyse lexicométrique complémentaire. L'ensemble de nos données empiriques ont été confrontées entre elles afin d'aboutir progressivement à des résultats stabilisés.

Ni fin du management, ni Panoptique algorithmique : notre étude empirique souligne le foisonnement des formes de management du travail local via plateformes, lesquelles ne se résument pas à du contrôle algorithmique. Nous dégagerons quatre contributions théoriques principales.

En premier lieu, nous mettrons en évidence le caractère hétérogène du management algorithmique. Contrairement à une vision binaire selon laquelle seules les plateformes « *opératrices* » telles Uber mobiliseraient un management algorithmique, les autres plateformes se rangeant dans la catégorie des intermédiaires de marché, nous montrerons à l'aide d'une typologie que toutes les plateformes mobilisent - à des degrés divers - des instruments de gestion. Les plateformes « *opératrices* » concrétisent à l'évidence un management algorithmique beaucoup plus prégnant que les plateformes « *places de marché* », ce qui explique l'attention particulière dont elles font l'objet en Sciences Juridiques (Prassl & Risak, 2015 ; Tomassetti, 2016).

Pour autant, les plateformes « *places de marché* », qui recourent majoritairement aux mécanismes de coordination du marché, ne se définissent pas par l'absence totale d'une instrumentation gestionnaire. D'abord, nous distinguerons des cas « *hybrides* » (e.g. Airbnb Experience) qui se caractérisent notamment par des instruments stricts de gestion de la performance. D'autre part, même si elle n'intervient pas directement dans les processus de travail, l'instrumentation des « *places de marché* » ne se limite pas non plus à une évaluation a posteriori par le client. Les plateformes « *places de marché* » ne constituent jamais de simples intermédiaires de marché car leur substrat technique n'est pas neutre. Trois types

d'instruments peuvent être a minima observés sur les plateformes « *places de marché* » : un contrôle en temps réel des performances du travailleur et de son annonce ; une gestion de la relation client partiellement internalisée (e.g. messagerie interne, paiement et calendrier en ligne, politique d'annulation, etc.) ; des instruments incitatifs prenant souvent une forme artéfactuelle discursive.

Nous remarquons que le management algorithmique n'est pas toujours à proprement parler algorithmique. Si la littérature s'est concentrée sur le pouvoir de structuration des instruments algorithmiques (Duggan et al., 2019 ; Kellogg et al., 2019), nous soulignerons l'omniprésence des artefacts discursifs ainsi que leur articulation avec les artefacts numériques. Plus généralement, nous montrerons que le contrôle algorithmique constitue la partie la plus visible d'un management du travail via plateforme davantage hétéroclite. Le concept de management algorithmique est intéressant car il met l'accent sur le caractère innovant de ces formes de management du travail via plateforme, qui se fait essentiellement par le biais d'arrangements dépersonnalisés. Néanmoins, ce concept comporte une part d'ambiguïté car il occulte des similarités avec des formes d'organisation plus classiques : rôle du management de proximité (Martin, 2013), des « *planeurs* » (Dujarier, 2015), etc. Notre approche en termes d'instruments de gestion ne suffira pas à saisir l'entière du phénomène, c'est pourquoi nous nous positionnons en faveur de futures recherches explorant plus largement l'organisation du travail via plateforme comme un ordre politiquement négocié.

En deuxième lieu, nous soulignerons le caractère imparfait du pouvoir rationalisateur exercé par le management algorithmique. Selon la vision binaire que l'on retrouve dans la littérature sur les plateformes numériques de travail, les plateformes « *opératrices* » telles Uber mettraient en scène des formes de surveillance sans précédent qui les rapprocheraient du système du Panoptique (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019). Nous confirmons l'existence de mécanismes disciplinaires (e.g. surveillance centralisée, examen, sanction), malgré l'effacement des frontières spatio-temporelles du travail, tout en remettant en cause une vision totalitaire du management algorithmique.

Nos résultats empiriques montrent que le management algorithmique, tel qu'il est mis en place sur une autre plateforme « *opératrice* » comme Deliveroo, n'est en réalité pas entièrement automatisé. Les décisions de sanction résultent toujours d'un arbitrage – humain – de la part de l'équipe managériale de la plateforme. Cette décision de sanction est prise à partir d'une multiplicité d'indicateurs de performance qui sont, eux, calculés algorithmiquement. Parce que la surveillance est en partie réalisée à distance par des

managers opérationnels en nombre réduit, elle tend à se concentrer sur certains indicateurs au détriment d'autres. Les travailleurs sont alors en mesure d'anticiper la surveillance dont ils font l'objet à partir de savoirs acquis par l'expérience, leur permettant de préserver des marges de manœuvre et de poursuivre leurs propres objectifs. Les stratégies de contournement et de détournement du management algorithmique, élaborées individuellement, trouvent ensuite une audience plus large grâce à la socialisation entre pairs. La socialisation informelle facilite également l'établissement de stratégies collectives de résistance.

Du fait du caractère faillible des dispositifs disciplinaires, le management algorithmique n'entrave pas la perception, par les travailleurs, d'une relative émancipation notamment à l'égard des contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale. Et ce même dans le cas des plateformes « *opératrices* ». Dans les autres idéaux-types de plateformes, le management algorithmique n'intervient pas directement dans les processus de travail. Cette autonomie est d'autant plus valorisée chez les travailleurs qui ont occupé des emplois, parfois très qualifiés, dans des organisations classiques qu'ils ont souhaité quitter.

En troisième lieu, nous mettrons l'accent sur les mécanismes d'adhésion, de la part des travailleurs, à l'égard des instruments de gestion implémentés sur les plateformes en ce qu'ils sont interprétés comme étant vecteurs d'une justice hyper-méritocratique. La conformation à l'égard du management algorithmique ne se comprend pas seulement au vu du pouvoir rationalisateur et disciplinaire exercé. Le projet de rationalisation du travail est en effet faillible : les travailleurs ne sont pas de simples victimes passives et ils peuvent élaborer des stratégies de contournement, détournement et/ou résistance. Toutefois, nous suggérons que de telles stratégies restent minoritaires car l'instrumentation gestionnaire exerce également un pouvoir normatif qui suscite des formes de servitude volontaire. Avec Barratt et al. (2020), nous suggérons que les travailleurs via plateforme exercent plus souvent leur pouvoir d'agir de manière à soutenir l'efficacité des plateformes.

D'une part, les artefacts discursifs des plateformes (e.g. contrat commercial, processus d'inscription, etc.) répandent une rhétorique entrepreneuriale (Moisander et al., 2018) qui transforme la façon dont les dispositifs algorithmiques disciplinaires sont perçus. En valorisant la nature indépendante du travail via plateforme, les artefacts discursifs naturalisent le management algorithmique et facilitent son consentement en le présentant comme un outil au service des travailleurs.

D'autre part, les artefacts numériques favorisent également une rationalité faite d'objectivité, d'efficacité et de calcul (Beer, 2017). Le management algorithmique fait intérioriser une

logique productiviste en promouvant un idéal hyper-méritocratique. Nous utilisons le superlatif « *hyper* » car il s'agit d'une logique méritocratique poussée à son paroxysme : les opportunités de revenu dépendent entièrement des efforts fournis, sans filet de sécurité. Le management algorithmique permet d'identifier et de différencier les travailleurs en fonction de leur talent, et de le rétribuer à leur « juste valeur ». En laissant aux travailleurs des marges de manœuvre suffisantes pour améliorer leur performance, le management algorithmique donne aux travailleurs le sentiment de pouvoir « tirer leur épingle du jeu » et, notamment, de pouvoir de gagner bien plus que le salaire minimum national. Les dispositifs de gouvernementalité qui sous-tendent le management algorithmique encouragent les travailleurs à aller au-delà de ce qui est strictement contrôlé afin de mieux atteindre les objectifs managériaux d'efficacité et de productivité.

En quatrième lieu, nous proposerons de reconsidérer certaines formes de pouvoir normatif comme disposant d'un potentiel transformateur, et non seulement répressif, pour l'activité des travailleurs via plateforme. A partir de nos données empiriques, nous qualifierons les conditions pour une instrumentation gestionnaire capacitante, plus respectueuse de l'autonomie des travailleurs et œuvrant dans le sens d'une économie des plateformes inclusive. Nos résultats empiriques montrent que le recours aux mécanismes de coordination du marché est générateur de vulnérabilités : aléas ou défaut de demande, conflictualité de la relation client, problématiques de développement professionnel, etc. Face à ces difficultés, nous soutenons que les travailleurs ont besoin de puiser des ressources pour l'agir au sein de structures managériales. Il s'agit de penser les caractéristiques d'une instrumentation capacitante (Fernagu Oudet in Bourgeois, 2012 ; Falzon, 2013).

Nous contribuons à ce programme de recherche en faisant ressortir trois caractéristiques d'une instrumentation capacitante des plateformes numériques. Tout d'abord, la *transparence* du fonctionnement : en bénéficiant d'une maîtrise technique des instruments de gestion (e.g. connaître les critères d'évaluation du travail contenus dans les algorithmes de référencement ou d'attribution des missions), les travailleurs sont en capacité de s'en servir pour atteindre leurs objectifs personnels. Deuxièmement, une conception de l'instrumentation selon un but managérial de stimulation de la *réflexivité* des travailleurs. Plutôt qu'une quête de contrôle total, les artefacts - plus souvent discursifs - apportent des bonnes pratiques et des réponses aux problèmes opérationnels communément rencontrés. Troisièmement, un principe de *subsidiarité*. Optionnelle, l'instrumentation gestionnaire est activée - ou non - à l'initiative des travailleurs pour tout ce qui dépasse leurs capacités.

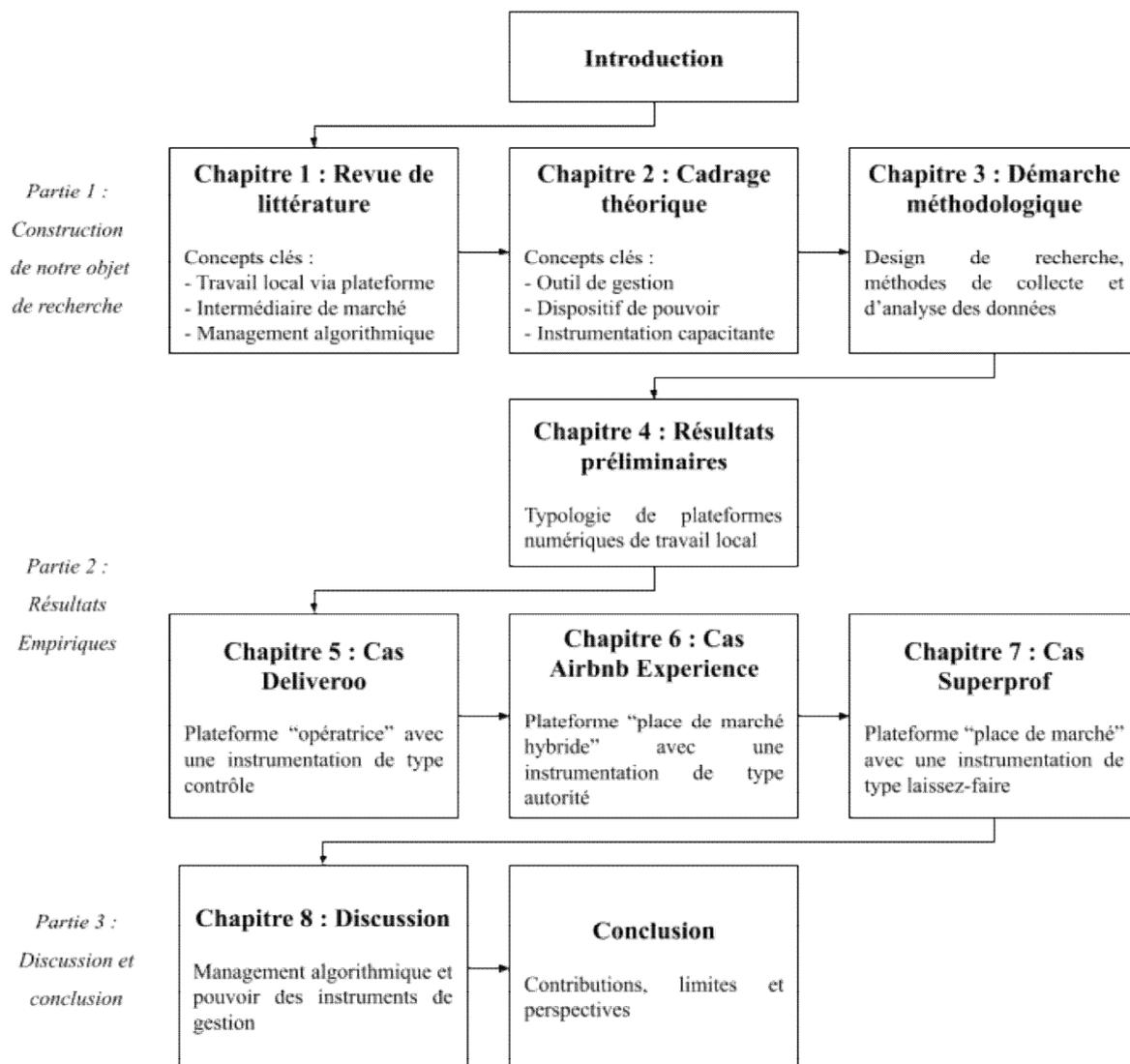
Cette thèse s'articule en huit chapitres, comme représentée dans la figure 1 ci-dessous.

La première partie de notre thèse présentera la construction de notre objet de recherche. Le chapitre 1 consiste en une revue de littérature sur le management du travail via plateforme. Cette étape nous permettra de définir les notions, centrales dans notre recherche, de travail local via plateforme et de management algorithmique. Dans le chapitre 2, nous présenterons notre cadrage théorique en termes d'instruments de gestion afin d'apporter des éclairages quant aux limites du concept de management algorithmique. Nous exposerons les apports de trois littératures : la perspective socio-cognitive des outils de gestion, les travaux foucauldien sur le pouvoir, et l'ergonomie française de l'activité. Ces éléments théoriques nous permettront de formuler nos questions de recherche. Le chapitre 3 abordera la méthodologie employée pour investiguer, en deux temps, notre terrain en vue de la résolution de ces questions de recherche.

La deuxième partie de notre thèse exposera nos principaux résultats empiriques. Le chapitre 4 présentera les résultats de notre enquête préliminaire, c'est-à-dire une typologie des plateformes numériques de travail local. Nous distinguerons trois idéaux-types de plateforme : plateformes « *opératrices* », « *places de marché* » et « *places de marché hybrides* ». Les trois chapitres suivants seront consacrés aux résultats de nos études de cas, qui correspondent à un exemple typique de ces trois catégories. Le chapitre 5 traitera du cas Deliveroo, lequel correspond à une plateforme « *opératrice* » implémentant une instrumentation gestionnaire axée sur le contrôle du travail. Le chapitre 6 examinera le cas Airbnb Experience, c'est-à-dire le cas d'une plateforme « *place de marché hybride* » présentant une instrumentation que l'on peut qualifier d'autorité juste. Enfin, le chapitre 7 explicitera le cas Superprof, qui développe l'exemple d'une plateforme « *place de marché* » et d'une instrumentation gestionnaire de type « *laissez-faire* ».

La troisième partie de notre manuscrit est constituée de la discussion de nos résultats empiriques (chapitre 8) et de la conclusion générale de cette thèse.

Figure 1 : Schéma de repérage dans la structure de la thèse



Partie 1

Construction de l'objet de recherche

Chapitre 1 : La Question du management du travail local via plateforme

Introduction du chapitre

Section 1 : Définir le travail local via plateforme

1. L'émergence des plateformes numériques de travail
 - 1.1 Une innovation technique nommée "plateforme"
 - 1.2 Une extension des formes atypiques de travail
2. Les contours flous du travail via plateforme
 - 2.1 Une difficile mesure du travail via plateforme
 - 2.2 Une pluralité des formes de travail via plateforme
3. Conclusion intermédiaire

Section 2 : Le Non-Sujet du management du travail via plateforme

1. Une coordination par le marché...
 - 1.1 Un aboutissement des approches contractuelles de la firme
 - 1.2 Un retour à des formes proto-industrielles de travail
2. ... Qui suscite un discours ambivalent sur le travail via plateforme
 - 2.1 Economie collaborative : Un travail émancipé de l'organisation pyramidale
 - 2.1.1 Un renouveau du travail vers davantage d'horizontalité et d'autonomie
 - 2.1.2 Une démocratisation de l'activité productive exercée par des "pro-ams"
 - 2.2 Gig Economy : Une précarisation accrue du travail
3. Conclusion intermédiaire

Section 3 : La Main Visible des algorithmes

1. Uber et l'émergence du concept de management algorithmique
 - 1.1 Sciences juridiques : Les algorithmes au service de l'employeur Uber
 - 1.2 Sociologie : Entrer dans la boîte noire du management algorithmique de Uber
2. Les algorithmes comme substitut de pratiques de Gestion des Ressources Humaines
 - 2.1 Des algorithmes chargés d'attribuer les missions et de gérer la performance
 - 2.2 Le "Tayloroism" et le mythe d'un pilotage automatique du travail
3. L'expérience vécue du management algorithmique
 - 3.1 Des stratégies de contournement et de résistance au management algorithmique
 - 3.2 Un rapport positif au travail malgré le contrôle algorithmique et la précarité
4. Conclusion intermédiaire

Conclusion générale du chapitre

Introduction du chapitre

Ubérisation, fin du salariat, travail dissimulé... Depuis maintenant quelques années, la plateformes du travail se retrouve au cœur de nombreuses controverses. Pourtant, ce phénomène demeure mal compris et peu circonscrit au-delà de quelques cas emblématiques. Quels sont les contours de la plateformes du travail ? Quel rôle attribuer aux plateformes numériques ? Comment comprendre la coexistence de perceptions différentes d'un même phénomène empirique ?

Ce premier chapitre vise à apporter des pistes de réflexion afin de mieux cerner notre objet de recherche : le management du travail via plateforme. Afin d'avancer dans la compréhension de ce phénomène, nous structurons ce chapitre en trois sections.

La section 1 mettra en débat la notion de « travail via plateforme » afin d'en délimiter ses contours. Nous commencerons par retracer l'émergence des plateformes numériques de travail, en tant qu'innovations techniques ayant rencontré des aspirations plus globales d'externalisation et d'individuation du travail. Puis, nous mettrons en évidence l'hétérogénéité des situations de travail via plateforme avant de définir ce qu'est le travail local via plateforme sur lequel se concentre cette thèse.

Les deux sections suivantes interrogeront le rôle de la plateforme numérique, qui fait l'originalité de cette nouvelle forme atypique de travail. La section 2 présentera les conceptualisations initiales des plateformes comme technologies neutres et simples intermédiaires de marché. La question du management du travail via plateforme apparaît alors comme un non-sujet. Le recours aux mécanismes du marché suscite un discours sur le travail via plateforme marqué par une ambivalence, entre espoirs d'une liberté renouvelée et craintes d'une précarisation accrue.

La section 3 discutera de cet espoir d'une liberté renouvelée dans l'activité en mobilisant le concept émergent de management algorithmique. Plutôt que des technologies neutres, les algorithmes disposent d'un pouvoir de structuration du réel qui leur permet de remplacer certaines pratiques de gestion des Ressources Humaines, telles que l'attribution des missions et la gestion des performances.

Enfin, nous concluons en présentant les limites de cette approche en termes de management algorithmique, marquée par une relative méconnaissance de l'expérience vécue des

travailleurs et présentant les plateformes de travail comme appartenant à un ensemble homogène.

Section 1 : Définir le travail local via plateforme

Cette première section vise à définir ce que nous entendons par « travail local via plateforme ». Nous proposons cette notion afin d'identifier, de manière la plus neutre possible, le phénomène empirique qui consiste à déployer une activité rémunérée et coordonnée par l'intermédiaire de plateformes numériques.

Dans un premier temps, nous retracerons l'émergence des plateformes numériques de travail. Pour ce faire, nous définirons d'abord ce qu'est une plateforme numérique. Puis, nous inscrirons la plateforme au sein d'une tendance générale à l'externalisation et à l'individualisation du travail.

Nous verrons dans un second temps que le travail via plateforme recouvre une hétérogénéité de situations, peu comparables entre elles. De ce fait, le phénomène est difficilement mesurable. Nous identifierons une pluralité de formes de travail via plateforme afin de mettre en exergue les particularités du travail local via plateforme, que cette recherche doctorale propose d'analyser.

1. L'émergence des plateformes numériques de travail

Dans cette partie, nous nous attacherons à comprendre d'où vient ce phénomène nouveau de travail via plateforme en le replaçant dans son contexte global.

Nous commencerons (1.1) par définir ce qu'est une plateforme numérique en tant qu'innovation technique. Ensuite, loin d'une perspective déterministe, nous montrerons (1.2) que cette innovation technique a rencontré des aspirations économiques générales de réduction des coûts. Nous défendrons une compréhension du travail via plateforme comme une extension des formes atypiques de travail au sein d'une économie financiarisée.

1.1 Une innovation technique nommée plateforme

Définir ce qu'est une « plateforme » n'est pas chose aisée : ce terme est aujourd'hui utilisé pour décrire une diversité de systèmes techniques, qui vont des médias sociaux aux systèmes

d'exploitation, en passant par des places de marché et autres opérateurs de travail qui nous intéressent ici. C'est justement sa souplesse et sa polysémie qui explique le succès rencontré par le terme « plateforme » aussi bien dans la littérature académique que dans le débat public (Gillespie, 2010). Afin d'explorer les enjeux que le terme « plateforme » recouvre, nous proposons d'en retracer l'historique avec l'aide des travaux de Beuscart et Flichy (2019).

C'est en 1990 que le terme « *plateforme* » apparaît pour la première fois en Sciences de Gestion, initialement à travers la notion de « *platform thinking* ». Le « *platform thinking* » consiste à développer de nouveaux produits, en alliant économies d'échelles et personnalisation. Une plateforme est une infrastructure modulaire : ses composantes centrales sont standardisées pour une gamme de produits différents, mais il est possible d'apporter des éléments de personnalisation. Nous distinguons plusieurs types de plateformes-produits (Gawer, 2009) :

- Plateformes internes : les plateformes sont utilisées par une même firme afin de produire des objets dérivés, dans une optique de personnalisation de masse. Le « *platform thinking* » a par exemple permis à Sony de construire plus de 250 modèles différents de Walkman.
- Plateformes « supply chain » : la plateforme est ici partagée par plusieurs firmes dans le cadre d'alliances ou de sous-traitances du processus de production. Par exemple, Nissan Micra et Renault Clio partagent les mêmes composantes centrales.
- Plateformes « d'industrie » : la plateforme développée par une firme sert de base pour le développement d'autres produits d'autres firmes. Par exemple, Microsoft Windows constitue une plateforme sur laquelle des producteurs de logiciels ou de jeux vidéo se basent.

Au début des années 2000, la théorie des « *multi-sided platforms* », ou des « *marchés bifaces* » (Rochet et Tirole, 2003), renouvelle l'expression « plateforme » et donnera ensuite naissance aux plateformes numériques de travail. La réflexion reprend les idées d'une infrastructure modulaire et de recherche d'effets de réseau. Néanmoins, l'objectif n'est plus de faciliter l'innovation produit mais plutôt d'organiser les transactions entre offre et demande. Le modèle de la firme qui acquiert des ressources pour produire un bien ou un service est jugé comme étant quelquefois inadéquat : il lui faut privilégier un modèle d'entreprise « *plateforme* ». L'entreprise « *plateforme* » est moins chargée de produire que d'organiser les relations entre différents acteurs.

Cette théorie économique, qui analyse les systèmes de prix et les dynamiques concurrentielles entre les acteurs, est reprise en gestion pour traiter des enjeux de la construction des plateformes numériques (Gawer, 2009 ; Evans et Schmalensee, 2016). Dès lors, et jusqu'à aujourd'hui, la notion de plateforme de transaction - ou multi-sided markets - se diffuse largement avec le développement du web participation (Beuscart et Flichy, 2019). Elle recouvre désormais une diversité de phénomènes : plateformes de culture et de connaissance (e.g. Youtube) ; d'échanges de biens (e.g. eBay) ; de travail (e.g. Amazon Mechanical Turk, Malt ou Uber) ; etc.

Dans le cadre de cette recherche, nous emploierons de manière indifférenciée les termes « *plateformes de transaction* » et « *plateformes numériques* ». A partir de la littérature précédemment citée ainsi que de Flichy (2019), nous proposons une définition : une plateforme numérique est une infrastructure modulaire structurée par des algorithmes qui rapprochent l'offre et la demande et organisent l'activité. L'algorithme est un outil de calcul : c'est « *une séquence d'instructions indiquant à un ordinateur ce qu'il doit faire dans le cadre d'un ensemble d'étapes et de règles précisément définies et conçues pour accomplir une tâche* » (Duggan et al., 2019, p.6).

Evans et Gawer (2016) fournissent quelques données chiffrées concernant les caractéristiques de l'économie des plateformes, à partir d'une enquête quantitative menée en 2015 auprès de 176 entreprises-plateformes. Il en ressort que les plateformes de transaction sont majoritaires : elles représentent 160 des 175 entreprises-plateformes enquêtées. La moitié d'entre elles ont été fondées en Asie, 39% en Amérique du Nord et 7% en Europe. Si les plateformes enquêtées relèvent plutôt de l'échanges de biens, Evans et Gawer (2016) reprennent des estimations selon lesquelles il aurait existé 300 plateformes de travail dans le monde en 2015.

1.2 Une extension des formes atypiques de travail

A l'aide des travaux explorés en 1.1., nous définissons les plateformes numériques de travail comme appartenant aux groupes des plateformes de transaction. Le panorama que nous avons réalisé met l'accent sur l'infrastructure algorithmique et modulaire des plateformes de transaction. Pour autant, nous n'adoptons pas un angle de vue déterministe à l'égard de la

technologie. Si la conceptualisation et le développement des plateformes de transaction a rendu possible l'émergence de formes de travail via plateformes, la technique plateforme est également prise dans des enjeux économiques et organisationnels.

Les plateformes de transaction constituent une ressource au service d'acteurs qui évoluent dans une économie financiarisée dans laquelle il importe de rechercher des formes moins coûteuses de travail (Acquier, 2017). Le travail via plateforme s'inscrit dans la continuité d'un mouvement d'individualisation et d'externalisation croissante de la main d'œuvre, et comme le dernier avatar de formes atypiques de travail. D'après Aroles et al. (2019, p. 286), nous définissons les nouvelles formes de travail comme « *un large éventail de pratiques s'inscrivant dans un mouvement de flexibilisation et diversification des formes de travail, allant du travail à distance à l'entrepreneuriat collaboratif, en passant par le nomadisme digital* ».

En mobilisant les travaux de Davis (2016), nous tenterons ici d'inscrire la plateforme du travail au sein des changements historiques que le paysage organisationnel a connu depuis les années 1980 sous l'influence de déterminants économiques, techniques et intellectuels. Ces changements dans le paysage organisationnel induisent des changements dans les systèmes de travail et d'emploi.

Cherry (2015) et Davis (2016) mettent en évidence trois étapes de changements organisationnels (voir tableau 1). Notons que l'apparition d'un nouveau modèle ne signifie pas la disparition du précédent modèle mais plutôt un déclin en termes d'influence. Si les trois modèles d'organisation et de travail que nous allons expliciter ont vocation à coexister, cette typologie permet de mesurer les enjeux portés par le travail via plateforme en termes de bouleversement des systèmes contemporains d'emploi.

- La Grande entreprise industrielle marquée par des formes d'emploi à long terme

C'est le modèle de la grande entreprise, dont Chandler (1968/1993) a retracé l'épopée. La grande entreprise (ou « *corporation* » pour Davis, 2016) est une organisation pyramidale et managériale, peu contrôlée par les actionnaires.

Ce type d'organisation s'est développé à la fin du XIXe siècle aux Etats-Unis et s'est imposé comme un modèle dominant au XXe siècle dans un contexte d'agencement d'un vaste marché national et d'avancées à la fois technologiques et managériales, issues du taylorisme. Des

exemples notables de corporations américaines sont Coca Cola, Walmart ou encore General Motors.

Le modèle de la grande entreprise industrielle est associé à un système de travail stable, dans une logique de compromis fordiste. Les travailleurs bénéficient de peu d'autonomie dans leur travail mais cela est contrebalancé par une forte sécurité de l'emploi. La gestion du personnel met en effet l'accent sur des pratiques d'emploi à vie, marqué par des avancements de carrières internes et une progression de la rémunération selon l'ancienneté. De l'autre côté, le travail est grandement parcellisé, hiérarchisé et contrôlé. Les conflits au travail s'articulent autour de la question de l'autonomie, dans un contexte de fort syndicalisme.

- L'Entreprise « virtuelle » marquée par un système d'emploi en mode projet

Dans les années 1980, un mouvement de financiarisation de l'économie s'est entamé sous la présidence de Reagan et l'influence des théoriciens de l'agence. La gouvernance d'entreprise est repensée de manière à accentuer le rôle des actionnaires, qui ont poussé les grandes entreprises industrielles à transformer leurs modes d'organisation vers des modèles plus souples et moins coûteux. Cela a donné naissance au modèle de l'entreprise virtuelle (« *virtual corporation* », Davis 2016), dont Nike est emblématique.

Ces entreprises virtuelles définissent un cœur d'activité à haute valeur ajoutée (le design, le marketing, etc.) et sous-traitent à d'autres entreprises le reste du processus productif. La carrière interne ne constitue alors plus le système de travail et d'emploi prédominant et se voit remplacée par le modèle du « travail sur projet ». Ces emplois offrent néanmoins toujours des conditions de travail et une rémunération relativement stable. Sous l'influence des tenants de l'École des Relations Humaines et du capital humain (Fleming, 2017), les modes de coordination du travail se font davantage horizontaux dans une optique « d'autonomie responsable ». Un plus grand accent est également mis sur la formation tout au long de la vie des travailleurs de manière à garantir leur employabilité. Ce système d'emploi est en effet caractéristique des débuts du numérique et d'une économie en réseau : il s'agit de naviguer d'emplois en emplois et d'entreprises en entreprises. Bien que ce système d'emploi soit davantage individualisé, il reste marqué par l'idée d'une culture d'entreprise à laquelle les individus s'identifient collectivement.

- Le Travail via plateforme marqué par un travail individuel à la tâche

Le modèle de l'entreprise virtuelle entrerait aujourd'hui en déclin sous l'effet d'une diversité de tendances (Huws, 2017) telles que la diffusion des technologies numériques et des smartphones, le développement de nouvelles formes de travail à flux tendu ou à distance (télétravail), l'abaissement des frontières entre travail et loisirs, etc. Le développement des nouvelles technologies rend possible l'accélération et le parachèvement d'un mouvement, entamé dans les années 1980 sous l'influence de la financiarisation de l'économie et des tenants du capital humain (Fleming, 2017), d'individualisation et d'externalisation de la main d'œuvre.

Le travail est réalisé par des individus indépendants, sous formes de tâches discontinues et sans supervision directe. Les liens entre travailleurs et entreprise sont réduits à une contractualisation commerciale. Le travail via plateforme est promu comme le miroir négatif du compromis fordiste : les travailleurs bénéficieraient d'une faible sécurité de l'emploi en échange d'une grande autonomie et flexibilité.

Tableau 1 : Transformations du paysage organisationnel et des systèmes d'emploi (adapté de Cherry, 2015 p.23)

Caractéristiques du travail	Grande entreprise industrielle	Entreprise virtuelle	Plateforme numérique
Formations	Spécifiques à l'entreprise	Générales	Aucune
Structure des tâches	Définies par le poste de travail	Sur projet, faiblement définies	Micro-tâches
Lieu de travail	Locaux de l'employeur	Variable, parfois au domicile du travailleur	Variable : en ligne, à domicile, tiers lieux
Durée de l'emploi	A vie	Plusieurs semaines, mois ou années	Plusieurs heures, minutes ou secondes
Prise de décision	Hierarchique	Par les pairs	Management automatique
Sécurité	De l'emploi	De l'employabilité	Faible ou aucune

Rémunération	Liée à l'ancienneté	Liée au marché	A la tâche
Promesses de l'employeur	Opportunités de promotion	Formations et réseau professionnel	Autonomie et maîtrise de l'emploi du temps
Gestion des conflits	Négociation collective	Procédures individuelles	Faible ou aucune

Par cette fresque historique, nous avons montré en quoi les plateformes de travail ne constituent pas des îlots séparés du paysage organisationnel mais s'inscrivent dans la continuité d'un mouvement, qu'elles participent à accélérer, d'individualisation et d'externalisation de la main d'œuvre.

De plus, le système de travail via plateforme se trouve consolidé par des stratégies de coalition politique (Rahman et Thelen, 2019). Le succès du modèle de la plateforme ne va pas de soi : les plateformes s'appuient souvent sur des zones grises juridiques qu'une nouvelle régulation menace d'encadrer, leur rentabilité est très faible à court ou moyen terme, etc. Le développement du travail via plateforme ne peut se comprendre sans analyser les relations d'alliance que les firmes-plateformes, telles que Uber, nouent avec leurs investisseurs et leurs consommateurs. Les investisseurs, orientés court-terme dans le modèle de l'entreprise virtuelle, se montrent davantage patients devant la perspective d'un monopole de type « *winner takes all* » rendu possible par les effets de réseaux. Les firmes-plateformes peuvent également compter sur le soutien de leurs consommateurs en mobilisant la rhétorique d'un service rendu au public grâce à leurs bas coûts.

[2. Les contours flous du travail via plateforme](#)

Dans cette partie, nous chercherons à établir des frontières au phénomène de travail local via plateforme afin d'en proposer une définition robuste.

Nous verrons que le travail via plateforme fait l'objet, en tant que phénomène nouveau, de conceptualisations récentes et partielles. Il n'existe ainsi pas de définition unitaire du phénomène, ce qui complique sa mesure (2.1). Nous proposerons une cartographie des différentes formes de travail via plateforme (2.2) avant de nous focaliser sur, et de définir, le phénomène travail local via plateforme que nous nous proposons d'étudier.

2.1 Une difficile mesure du travail via plateforme

Malgré une multitude d'études européennes visant à mesurer le travail via plateforme (O'Farrell & Montagnier, 2019), il est difficile d'obtenir une estimation fiable de l'étendue de ce phénomène.

Avant d'explicitier les raisons de cette faible fiabilité, reprenons d'abord les principaux résultats de l'enquête COLLEEM (« *COLLaborative Economy and EMPloyment* »), initiée par la Commission Européenne et supervisée par Pesole et al. (2018), afin de donner un aperçu général du travail via plateforme. Cette enquête est intéressante pour deux raisons. Premièrement, de par son ampleur ambitieuse : l'enquête a été conduite auprès de 32 409 européens de 14 états européens (2 300 enquêtés par pays) - Allemagne, Pays-Bas, Espagne, Finlande, Slovaquie, Hongrie, Suède, Royaume-Uni, Croatie, France, Roumanie, Lituanie, Italie et Portugal. Secondement, il s'agit de l'enquête de grande ampleur la plus récente à date de rédaction de ce manuscrit.

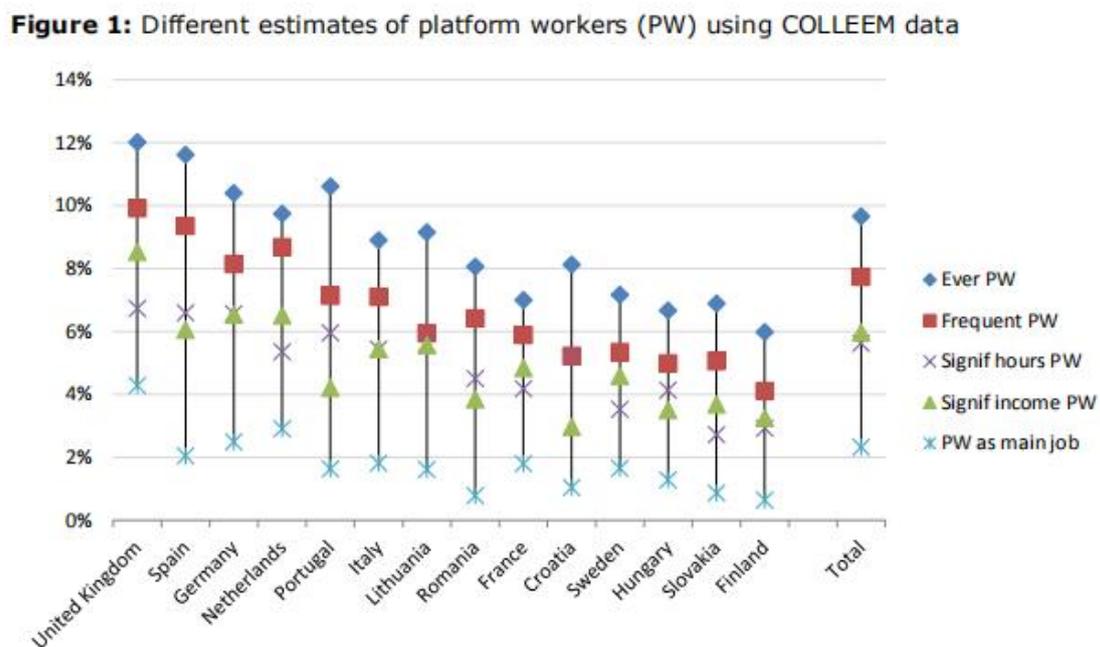
L'enquête de Pesole et al. (2018, p.3) définit le travail via plateformes (« *platform work* ») comme « *la production de services via des plateformes numériques, par lesquelles le client et le travailleur sont mis en relation virtuellement, le paiement est effectué en ligne et le travail se réalise directement sur le web ou alors localement* ». Il en ressort qu'une moyenne de 10% de la population active de ces 14 pays européens a déjà travaillé par l'intermédiaire de plateformes. Néanmoins, moins de 6% des individus ayant déjà travaillé par l'intermédiaires de plateformes consacrent un temps significatif à cette activité (au moins 10 heures par semaine) ou gagnent un revenu significatif (au moins 25% du total de leurs revenus). Pesole et al. (2018) définissent un noyau dur de travailleurs des plateformes, constitué par les individus qui gagnent au moins 50% de leurs revenus via des plateformes et/ou travaillent par l'intermédiaire de plateformes plus de 20 heures par semaine. Selon cette enquête, ce noyau dur représenterait en moyenne 2% de la population active des pays européens enquêtés.

Il existe néanmoins des disparités importantes entre les pays, telles que rapportées par la figure 2 ci-dessous (issue de Pesole et al., 2018, p. 19). Il y apparaît que le Royaume-Uni a le plus fort taux de travailleurs des plateformes. Les autres pays enquêtés présentant des taux élevés sont l'Allemagne, les Pays-Bas, l'Espagne et le Portugal. La France se situe plutôt dans

la moyenne basse, de même que la Suède, la Finlande, la Hongrie et la Slovaquie, avec 7% de la population adulte ayant déjà essayé de travailler via une plateforme. Un peu moins de 2% de la population française adulte aurait pour activité principale le travail via plateforme.

Il existe peu de données concernant la répartition des travailleurs des plateformes par secteurs d'activité. Selon l'enquête de Huws et al. (2017) sur 7 pays européens, France exclue, ce seraient les secteurs des services à domicile (ménage, bricolage, etc.) et du transport/livraison qui seraient les plus plébiscités par les consommateurs.

Figure 2 : Estimations en valeurs relatives du nombre de travailleurs via plateformes dans 14 pays européens, issues de Pesole et al. (2018, p.19)



Source: authors' elaborations using COLLEEM data. Data weighted using population weights.

Toutefois, ces chiffres ne constituent pas des estimations solides (O'Farrell et Montagnier, 2019) car ils sont tributaires de la manière dont les enquêtés comprennent ce qui relève ou ne relève pas du travail via plateforme, dans un contexte où un consensus académique fait lui-même défaut (Schor et Attwood-Charles, 2017).

Dans le cas de l'enquête de Pesole et al. (2018), les estimations sont peut-être surévaluées car la bonne compréhension de la question posée n'est pas contrôlée. O'Farrell et Montagnier (2019) montrent que les répondants incluent parfois dans leur compréhension du travail via plateforme le fait de proposer ses services sur un site web personnel ou même de chercher un

travail sur des sites d'emplois (e.g. Indeed). O'Farrell et Montagnier (2019) notent que peu d'enquêtes demandent aux répondants de donner des exemples de plateformes sur lesquelles ils sont inscrits, ce qui pourrait réduire les biais. Dans d'autres cas, les estimations de la taille du travail via plateformes semblent sous-évaluées. Par exemple, l'enquête de Katz et Krueger (2016) mesure uniquement le nombre de travailleurs qui tirent de leur activité via les plateformes leurs revenus principaux. D'autres enquêtes (Farrel et Greig, 2016 ; Jackson et al., 2017) n'étudient quant à elles qu'un nombre limité de plateformes.

La principale difficulté provient de manque de comparabilité des enquêtes entre elles, liée à l'absence de définition unitaire du phénomène de travail via plateforme. La littérature existante ne clarifie pas les variables qui permettent de définir et de mesurer ce qu'est un travailleur via plateforme (O'Farrell et Montagnier, 2019). De ce fait, les enquêtes existantes admettent plusieurs niveaux de fréquence d'activité, d'heures travaillées ou de parts de revenus. Une question importante, et pour l'instant irrésolue, est de savoir si les enquêtes doivent se concentrer sur les individus dont la principale activité est le travail via plateforme, de manière à pouvoir les comparer avec des emplois plus standards, ou non.

La littérature manque également d'enquêtes sur les dynamiques du travail via plateforme. Les travaux de Farrel et Greig (2016) font figure d'exception et montrent, à partir d'une analyse de données bancaires, une croissance considérable (d'environ 200% par an) du travail via plateforme après 2013 aux Etats-Unis. Les auteurs semblent capter des signes d'un ralentissement de cette croissance en 2016, qu'il s'agirait de démontrer avec de nouvelles enquêtes.

2.2 Une pluralité des formes de travail via plateforme

Nous avons vu dans le développement précédent que le défaut de définition unitaire complique la mesure du travail via plateforme. Ce défaut de définition peut se comprendre devant l'hétérogénéité des situations et des formes de travail via plateforme. Il s'agit ici de dresser une cartographie des différentes formes de travail via plateforme.

Les tentatives de définition unitaire du travail via plateformes sont très récentes (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019) car la littérature s'est d'abord employée à analyser des cas précis de plateformes, sous des terminologies diverses. Jusqu'aujourd'hui, les concepts utilisés pour

désigner le travail via plateformes sont souvent empreints d'une portée normative : économie collaborative, « *gig economy* », « *digital labour* » ... Le terme davantage neutre de « *crowdwork* » (Cherry, 2015 ; Huws et al., 2017 ; Howcroft, & Bergvall-Kåreborn, 2019) a ensuite émergé. Ce terme a initialement été utilisé pour désigner des formes de travail intermédiées par des plateformes numériques et réalisées en ligne (Kittur et al., 2013) avant d'être élargi. Howcroft & Bergvall-Kåreborn (2019) distinguent quatre grands idéaux-types de crowdwork :

- Crowdwork en ligne : il s'agit de plateformes numériques sur lesquelles tout un chacun peut s'inscrire, sans aucune forme de restriction, afin de réaliser des micro-tâches rémunérées directement sur la plateforme. Amazon Mechanical Turk constitue un cas emblématique. Cette forme de travail est plus souvent caractéristique de travailleurs situés dans des pays émergents (Lehdonvirta et al, 2019 ; Wood et al., 2019).
- Crowdwork de type « *playbour* » : ces plateformes numériques proposent des concours. Une mission est proposée à une foule d'inscrits, souvent hautement qualifiés, qui participent pour tenter de remporter un prix. Le travail réalisé n'est pas rémunéré en dehors des individus ayant remporté le concours : les participants sont avant tout attirés par le goût du défi ou la volonté d'élargir leur réseau. InnoCentive est emblématique de cette catégorie de plateformes, axées sur les processus d'innovation.
- Services basés sur des actifs (« *asset-based services* ») : ces plateformes intermédièrent des activités qui sont réalisées hors ligne. Réaliser ce type d'activité nécessite de mobiliser des équipements personnels : une voiture, un vélo, un espace disponible au domicile, etc. Howcroft & Bergvall-Kåreborn (2019) classent dans cette catégorie des plateformes numériques aussi diverses que Airbnb ou Uber.
- Freelances professionnels : ces plateformes numériques sont réservées aux spécialistes de certains domaines professionnels, tels que le développement informatique ou la traduction.

Ces différentes formes de crowdwork partagent cinq points communs (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019) : la plateforme joue un rôle central dans la rencontre entre l'offre et la demande ; le travail est divisé en tâches individuelles ; les travailleurs sont considérés comme indépendants ; le travail est coordonné par des algorithmes et il est crucial de créer de la confiance entre offre et demande qui se rencontrent d'abord virtuellement.

La cartographie de Howcroft & Bergvall-Kåreborn (2019) est intéressante car elle apporte une vision globale des différentes formes de travail via plateforme. Cependant, cette catégorisation nous paraît souffrir de sa volonté d'englober une trop grande diversité de phénomènes.

Elle met en effet au même plan des formes rémunérées et non rémunérées de travail. L'inclusion de sites de freelances nous paraît également ambiguë : la littérature a peu étudié ces sites, qui pourraient se rapprocher d'un simple système de petites annonces pour professionnels qualifiés. Le rôle de coordination de la plateforme reste dans ce cas à prouver.

D'autre part, la catégorie de crowdwork « *services basés sur des actifs* » nous paraît trop large en ce qu'elle met sur le même plan des plateformes de location d'espaces comme Airbnb à des plateformes de transports comme Uber. L'analyse de Duggan et al. (2019) nous permet d'affiner cette catégorie en distinguant des « *plateformes de capital* », qui ont pour but d'amortir un actif, et des « applications de travail » (« *app-work* ») qui proposent des services locaux.

Concernant la question des terminologies, nous préférons le terme « *travail via plateforme* » (« *platform work* » en anglais, Pesole et al., 2018 ; O'Farrell et Montagnier, 2019) que ceux de « *crowdwork* » ou de « *app-work* ».

En effet, le terme « *crowdwork* » renvoie à des places de marché dans lesquelles une multitude de travailleurs peut réaliser des micro-tâches. Cela est spécifique aux plateformes de travail en ligne (Kittur et al., 2013). Dans le cas de plateformes de travail local, nous verrons qu'il existe deux possibilités : le client choisit spécifiquement un travailleur dont il a apprécié le profil, ou la plateforme « choisit » (selon un algorithme) une personne spécifique pour remplir un service. Le travail est réalisé par des individus qui ont été sélectionnés selon divers critères, et n'est pas le fait d'une multitude de personnes qui ont candidaté pour effectuer une mission disponible.

Nous préférons également le terme « *platform work* » à celui de « *app-work* » (Duggan et al., 2019) ou « *work on-demand via apps* » (De Stefano, 2015) car les plateformes peuvent prendre la forme d'un site internet et/ou d'une application. Nous traduisons l'expression « *platform work* » par le terme de « *travail via plateforme* » plutôt que « *travail sur plateforme* » (Flichy, 2019) afin de clarifier les deux faces que cette activité peut prendre : le travail peut être réalisé en ligne ou localement.

Au regard des travaux mobilisés, nous définissons le travail via plateforme comme la production de services rémunérés, en ligne ou hors ligne, coordonnés par des plateformes numériques et réalisés par des individus qui peuvent être amateurs. Cette thèse se concentrera sur le travail local via plateforme, c'est-à-dire la production de services rémunérés, réalisés localement, coordonnés par des plateformes numériques et exécutés par des travailleurs qui peuvent être amateurs. L'enjeu de cette recherche est d'analyser les manières par lesquelles les plateformes numériques permettent une coordination et un management du travail. Dans le cas spécifique des freelances, la littérature pourra peut-être par la suite différencier un travail via plateforme réalisé par des professionnels, d'un travail via plateforme ouvert aux amateurs. Le tableau 2 ci-dessous résume les principales définitions que l'on entend utiliser dans ce travail de thèse.

Tableau 2 : Principales notions utilisées dans le cadre de cette thèse et équivalents dans la littérature

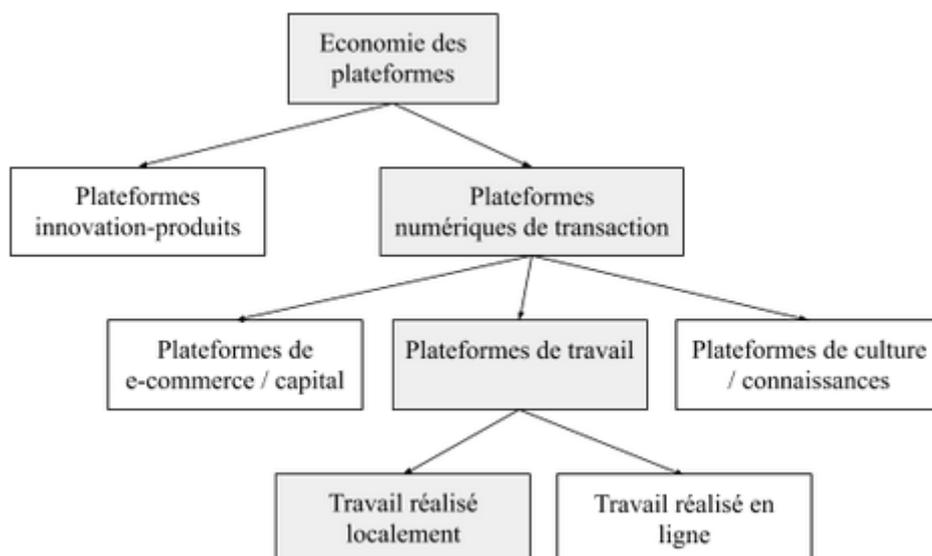
Travail via plateforme / « platform work »	
Production de services rémunérés, coordonnés par des plateformes numériques et réalisés par des individus qui peuvent être amateurs	
<u>Plateformes de travail en ligne</u>	<u>Plateformes de travail local</u>
<p>Autres appellations dans la littérature :</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Crowdwork” (Kittur et al., 2013; De Stefano, 2015) ou “crowdwork performed wholly in cyberspace” (Cherry, 2015) ou “online task crowdwork” (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019) • “Web-based platform work” (Pesole et al., 2018) • “Crowdsourcing” (Cazal et al., 2016 ; Dietrich et Weppe, 2016) • “Travailleurs du clic” (Flichy, 2019) 	<p>Autres appellations dans la littérature :</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Real-world services” (Cherry, 2015) • “Work on-demand via apps” (De Stefano, 2015) / “travail à la demande” (Flichy, 2019) • “Asset-based services” (Howcroft & Bergvall-Kåreborn, 2019) • “Platform work performed on location” (Pesole et al., 2018)

3. Conclusion intermédiaire

Ce travail de définition a permis de mieux cerner notre objet d'étude (voir figure 3 ci-dessous). Le « *travail via plateforme* » peut se comprendre à la fois comme un phénomène lié à l'économie des plateformes mais également comme un prolongement des mutations du travail à l'œuvre depuis plusieurs décennies. Bien que minoritaire, le travail via plateforme interroge car il concerne déjà plusieurs milliers de français et pourrait accélérer la transformation de nos systèmes d'emplois et d'organisations du travail.

Les contours du travail via plateforme sont encore flous et mouvants, comme en témoigne l'absence de consensus dans la littérature sur les concepts à employer. Nous proposons le terme, à la fois neutre et transparent, de « *travail local via plateforme* » (ou, de manière indifférenciée, de plateformes numériques de travail local) afin de désigner la production de services rémunérés, réalisés localement, coordonnés par des plateformes numériques et exécutés par des travailleurs qui peuvent être des amateurs.

Figure 3 : Première approche de notre sujet de recherche



Section 2 : Le Non-Sujet du management du travail via plateforme

A travers le travail de définition amorcé dans la section 1, le rôle de la plateforme en tant qu'objet technique apparaît comme l'originalité et l'élément distinctif de ce nouveau phénomène empirique par rapport aux autres formes de travail atypiques. La littérature s'est ainsi interrogée quant à ce rôle de la plateforme numérique dans l'organisation du travail.

Dans un premier temps, nous montrerons que le substrat algorithmique des plateformes a d'abord été pensé comme une technique neutre et invisible optimisant les mécanismes du marché. En abaissant les coûts de transaction, les algorithmes concrétisent le modèle théorique de la firme « *nœud de contrats* » et n'interviennent pas dans la gestion du travail au-delà du contrôle du produit fini. Le travail via plateforme est alors comparé au système pré-capitaliste de la proto-industrie.

Nous verrons dans un second temps que ce renvoi aux mécanismes du marché suscite un discours sur le travail via plateforme marqué par une ambivalence entre espoirs et craintes. C'est-à-dire, entre espoirs d'une émancipation des carcans de l'organisation hiérarchique et crainte d'une précarisation accrue du travail.

Face à ce compromis dans lequel des gains en liberté compenseraient des pertes en sécurité, la question du management du travail via plateforme apparaît comme un non-sujet. La coordination du travail via plateforme se ferait automatiquement grâce à la main invisible des algorithmes sur le marché.

1. Une coordination par le marché...

Dans cette partie, nous verrons que les plateformes ont d'abord été pensées en Sciences de Gestion comme de simples intermédiaires de marché remettant en question la pertinence du management.

Nous commencerons (1.1) par montrer comment les plateformes numériques ont été analysées comme l'aboutissement et la concrétisation du modèle théorique de la firme « *nœud de contrats* ». Puis (1.2), nous verrons que ce modèle de non-intervention dans la gestion du

travail admet une comparaison du travail via plateforme avec des formes de travail proto-industrielles.

1.1 Un aboutissement des approches contractuelles de la firme

Selon certains observateurs (Sundararajan, 2015 ; Acquier, 2017), les plateformes numériques de travail marquent l'aboutissement des approches contractuelles de la firme en s'apparentant au modèle de la firme « *noeud de contrats* ». Les technologies numériques permettraient de réduire les coûts de transactions et participeraient de la dissolution de la firme, parachevant la vision financiarisée de l'entreprise.

Revenons d'abord sur les théories de la firme en économie. Le postulat de base est que les rapports économiques sont des rapports contractuels entre des individus libres. Les théories de la firme, dont Coase (1937/1995) est le fondateur, posent la question de savoir pourquoi les firmes existent et pourquoi le marché n'est pas le seul moyen de coordonner les échanges économiques. Coase définit le marché comme la coordination des échanges par le biais des mécanismes de prix libre et d'échange volontaire. Néanmoins, il existe des coûts à recourir au système de prix libre : ce qu'il nomme les coûts de transaction. Ces coûts de transaction correspondent aux coûts de recherche d'information, de négociation des contrats, de contractualisation répétée, etc. Ce travail de définition des coûts de transaction a par la suite été affiné par Williamson (1979) : la rationalité limitée et l'opportunisme des agents, qui ont tendance à favoriser leur intérêt au détriment des autres, augmentent les coûts de transaction. Lorsque ces coûts de transaction sont trop élevés, il est plus avantageux de recourir à la firme. Coase (1937/1995) définit la firme comme un modèle alternatif au marché dans lequel la coordination des ressources par le commandement de « *l'entrepreneur-coordonateur* ». Les échanges sont centralisés et passent par l'autorité et la hiérarchie. Ainsi, dans la firme, la main visible du management remplace la main invisible du marché (Chandler, 1977/1993). Néanmoins, si la coordination marchande génère des coûts de transaction, la gestion internalisée des transactions entraîne des coûts de coordination. C'est pourquoi ces deux modes de coordination alternatifs que sont le marché et la firme coexistent. L'argument est : tant que les coûts de transaction sont inférieurs aux coûts de coordination interne, la coordination sur passe sur le marché. Mais à partir du moment où ils deviennent supérieurs, la coordination centralisée est préférable. Enfin, Williamson (1981) décrit l'existence de formes

hybrides, entre le marché autorégulateur et la firme centralisée : il peut s'agir d'accords de sous-traitance ou de franchise, des contrats d'exportation ou d'alliances stratégiques, etc. Leur point commun est de mettre en scène une collaboration entre plusieurs entreprises, en réseau.

Apparue dans les années 1970 sous fond de montée du néolibéralisme, la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) est plus radicale car elle remet en cause la distinction entre firme et marché. La théorie de l'agence représente la firme comme une fiction légale : c'est-à-dire que la firme n'a pas d'existence véritable. La firme est un « *nœud de contrats* », écrits et non écrits. En cela, il n'y a pas de différence fondamentale entre la firme et le marché car les relations contractuelles au sein de la firme ne supposent pas de relation d'autorité. Le contrat de travail est alors comparable au contrat commercial, car il met librement en relation un offreur de travail (le travailleur) et un demandeur. En somme, cette approche marque la dilution des contours de l'entreprise : la focale est mise sur l'entreprise comme objet des actionnaires, dont le but n'est plus d'accroître sa taille et de se protéger des concurrents mais de maximiser sa souplesse et sa rentabilité.

Les plateformes de travail sont présentées soit comme une hybridation entre marché et firme (Sundararajan, 2015), soit comme une concrétisation du modèle de la firme « *noeud de contrats* » (Acquier, 2017). Le développement des technologies numériques a permis une réduction considérable des coûts de transaction et l'externalisation des activités productives. Ce faisant, les plateformes entraînent la disparition de l'entreprise en tant qu'institution, désormais réduite à une structure centrale flexible et peu coûteuse dont le rôle phare est de mettre en œuvre des algorithmes de mise en relation et d'investir massivement en marketing pour faire jouer les effets de réseau. Contrairement à la firme centralisée, les plateformes numériques ne sont légalement plus responsables du travail et de son organisation.

1.2 Un retour à des formes proto-industrielles de travail

Derrière cette remise en cause de la firme centralisée, certains chercheurs (Cazal et al., 2016 ; Finkin, 2016 ; Acquier, 2017) notent des parallèles entre le phénomène de plateformes et des formes pré-capitalistes de travail cohérentes avec la vision anti-managériale de l'entreprise chère aux approches contractuelles de la firme. Notamment, le travail via plateforme est assimilé à une forme réactualisée de proto-industrie (ou « *putting out-system* »).

Comme dans la firme « noeuds de contrats », on y retrouve les éléments distinctifs d'externalisation des activités productives et de contrôle du produit fini.

La proto-industrie a connu son essor au XVI^e siècle (Mendels, 1972). Les familles de paysans pauvres, qui ne parviennent pas à l'autosuffisance, réalisent une activité ouvrière domestique souvent textile lors des périodes de faible activité. Il ne s'agit ainsi pas d'un modèle alternatif mais d'une activité de complément par rapport aux activités rurales. Ces travailleurs étaient payés au nombre de pièces produites et utilisaient leurs propres outils. Cependant, un marchand (le « *putter-outer* ») fournissait la matière première et récupérait le produit fini pour le vendre. Ce système permettait aux marchands de contourner les contraintes des corporations en recourant à une main d'œuvre peu chère et peu formée. Cependant, le modèle industriel remplace progressivement la proto-industrie afin de réduire les coûts de transaction : distribution, collecte, contrôle d'une main d'œuvre nombreuse et dispersée.

Comme le note Acquier (2017), plusieurs similitudes peuvent être remarquées entre travail via plateforme et proto-industrie. Les travailleurs via plateforme ne disposent pas d'un espace de travail géré par leur commanditaire et n'entretiennent avec lui qu'un lien marchand. La main d'œuvre est nombreuse, dispersée et peu coûteuse. Il est également difficile de tracer une frontière claire entre les sphères domestiques et professionnelles. Le travail peut se réaliser sous un mode pluriel, en combinant plusieurs activités rémunératrices dont des activités d'appoint. Enfin, un accent est mis sur l'auto-organisation individuelle et l'auto-détermination du degré d'engagement dans le travail via plateforme.

Les plateformes jouent un rôle d'apporteurs d'affaires et d'intermédiaires de confiance, et ne contrôleraient pas directement le processus de création de valeur (Kornberger et al., 2017). Ces « organisations-marché », pourtant peu rentables, attireraient les investisseurs qui voient dans le marché le seul mécanisme de coordination légitime et s'enthousiasment de s'affranchir des régulations organisationnelles, professionnelles et étatiques. Toutefois, Acquier (2017) note une tension paradoxale que nous nous proposons d'approfondir : au moment même où l'entreprise s'efface en tant qu'institution réglementée, se renforce concomitamment le pouvoir organisateur des algorithmes. Les plateformes numériques marqueraient ainsi moins la fin du management que le débordement de l'organisation au-delà de son cadre juridique.

2. ... Qui suscite un discours ambivalent sur le travail via plateforme

Dans cette partie, nous verrons que la perception des plateformes numériques comme simples intermédiaires de marché réveille un discours ambivalent sur le travail.

Cette ambivalence se traduit par deux littératures et deux terminologies différentes pour évoquer le travail via plateforme. D'une part (2.1), les tenants de « *l'économie collaborative* » (ou « *sharing economy* ») expriment des espoirs d'un travail émancipé des carcans de l'organisation hiérarchique et porteur de valeurs d'horizontalité, d'autonomie, d'inclusion et de méritocratie. D'autre part (2.2), les tenants de la « *gig economy* » insistent sur la précarisation accrue du travail et l'absence de protection sociale.

A travers cette ambivalence se dessine un nouveau compromis à l'ère des plateformes, par lequel des gains en liberté contrebalanceraient des pertes en matière de sécurité.

2.1 Economie collaborative : Un travail émancipé de l'organisation pyramidale

A travers le crédo « *Use the Internet to get off the Internet* » (Botsman & Rogers, 2010), les plateformes numériques apparaissent comme des institutions centrales de l'économie collaborative (Sundararajan, 2016). Le champ de l'économie collaborative dépasse le seul travail via plateforme : il s'agit en général de s'appuyer sur les outils du web 2.0 afin de faciliter les échanges dans le monde réel. Ces échanges ont d'abord concerné les objets de seconde main.

Il n'existe pas de consensus autour d'une définition robuste de l'économie collaborative (Botsman, 2013 ; Schor, 2016 ; Schor et Attwood-Charles, 2017). Parmi les travaux les plus convaincants qui tentent de dresser les contours de l'économie collaborative, nous reprenons la cartographie de Acquier et al. (2017) autour de trois fondamentaux. De ce point de vue, l'économie collaborative se définirait comme étant à la fois :

- Une économie de l'accès : marquée par un partage, accessible au plus grand nombre, d'atouts matériels ou immatériels (compétences, emploi du temps, etc.) sous-utilisés.

- Une économie des plateformes : les plateformes organisent les échanges entre les individus.
- Une économie des communautés : basée sur la création de lien social.

En ce qui concerne le discours sur le travail porté par les tenants de l'économie collaborative, nous verrons que celui-ci révèle deux espoirs : celui d'un renouveau du travail vers plus d'horizontalité et d'autonomie (2.1.1) et d'une démocratisation de l'activité productive (2.1.2).

2.1.1 Un renouveau du travail vers davantage d'horizontalité et d'autonomie

Les plateformes numériques suscitent chez les tenants de l'économie collaborative (OuiShare, 2015) des espoirs d'opportunités d'horizontalité et d'autonomie nouvelle dans le travail. Cette vision du travail via plateforme est également portée par des universitaires explorant le « *travail ouvert* » (Flichy, 2017) ou encore, dans le débat public, par des think tanks tels que l'Observatoire de l'Ubérisation (Jacquet et Leclercq, 2016).

Les tenants de l'économie collaborative énoncent une nouvelle critique artiste du travail (Boltanski et Chiapello, 1999) en promouvant des formes de travail qui seraient libérées de l'aliénation intrinsèque à l'emploi salarié. Comme dans l'analyse marxiste (Méda, 2010), salariat et entreprise pyramidale sont perçus comme aliénants en ce qu'ils dépossèdent les travailleurs de la maîtrise du sens de leur activité. Le « *potentiel libérateur de la technologie* » des plateformes numériques (OuiShare, 2015, p.33) rendrait possibles des modes alternatifs d'organisation du travail grâce au perfectionnement des mécanismes du marché (Botsman et Rogers, 2010).

En premier lieu, les plateformes numériques donneraient lieu à des formes de travail davantage horizontales. Les différents acteurs du travail via plateforme sont mis à un pied d'égalité. Les relations entre les travailleurs et la plateforme numérique ne sont pas hiérarchiques et le contrôle ne s'opère que sur le produit fini. Grâce au système d'évaluation par le client, la confiance serait au cœur des relations entre les travailleurs et les consommateurs (Sundararajan, 2016 ; Schor, 2016). En somme, les plateformes numériques donneraient à voir une « *socialisation pacifiée* » (Dujarier, 2018) et une revalorisation des liens sociaux selon des valeurs de confiance et d'horizontalité.

En second lieu, les plateformes numériques permettraient aux travailleurs de déployer une activité totalement indépendante et autonome. Les travailleurs disposent d'un pouvoir de décision nouveau, notamment en déterminant eux-mêmes leurs objectifs et en maîtrisant les processus de travail. La maîtrise des temps de travail est également mise en avant par les plateformes numériques elles-mêmes, par exemple via des enquêtes qu'elles subventionnent. Par exemple, dans une enquête quantitative conduite pour Uber, Hall & Krueger (2015) montrent que 87% des chauffeurs ont choisi ce travail pour « *être leur propre patron et choisir leurs horaires* » et 85% pour « *bénéficier de davantage de flexibilité et mieux gérer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle* ». A noter que cette étude a néanmoins été critiquée du fait de nombreux biais méthodologiques (Berg et Johnston, 2018). En somme, le travail via plateforme mettrait en scène une « *subjectivation heureuse* » (Dujarier, 2018) et satisferait les besoins de singularité des travailleurs en étant porteur de sens, de maîtrise des processus et des temps de travail.

Toutefois, peu d'enquêtes empiriques explorent les perceptions des travailleurs via plateforme et consolident l'idée d'une critique voire d'un rejet de l'organisation hiérarchique. Par exemple, l'enquête quantitative de Hall & Krueger (2015) précédemment citée se base sur du déclaratif mais n'interroge pas la trajectoire professionnelle des répondants. Certaines enquêtes indépendantes, comme celle de Jan (2018), montrent que les livreurs Deliveroo interrogés expriment un « *rejet des contraintes imposées par le salariat, que ce soit la pression liée aux impératifs de résultats, à un management autoritaire, à la contrainte des horaires fixes* ». Néanmoins, cette enquête repose sur un échantillon de 12 entretiens. L'enquête qualitative indépendante de Ravenelle (2017), auprès de 78 travailleurs d'une diversité de plateformes (Uber, TaskRabbit, etc) ne montre quant à elle pas d'adhésion au discours en termes de libération du travail mais plutôt un engagement par nécessité financière.

2.1.2 Une démocratisation de l'activité productive exercée par des « pro-ams »

Les plateformes numériques suscitent également des espoirs d'une démocratisation de l'activité productive. Cette vision du travail via plateforme est non seulement portée par les tenants de l'économie collaborative et du travail ouvert, mais également par certains think

tanks tels que l'Observatoire de l'Ubérisation (Jacquet et Leclercq, 2016) voire par les plateformes elles-mêmes - avec, par exemple, la campagne « 70 000 entrepreneurs » de Uber en 2016.

Les plateformes numériques de travail local sont alors perçues comme vectrices d'inclusion (Zhang & Chen, 2018), de croissance et de réduction des inégalités (Fraiberg et Sundararajan, 2016) car elles rendent accessibles au plus grand nombre l'opportunité d'entreprendre.

La démocratisation de l'activité productive s'inscrit dans le prolongement d'un mouvement, lié aux nouvelles technologies, qui a commencé par une démocratisation des jugements et de l'expression publique (Flichy, 2010). Les outils numériques d'expression (e.g. blogs, Wikipedia, Youtube, etc) ont donné naissance à un nouvel individu : le « *pro-am* », à mi-chemin entre l'homme ordinaire et le professionnel. Ces pro-ams, qui n'ont ni compétences ni diplômes particuliers, ont acquis grâce à Internet des savoirs et des savoirs-faire qui leur permettent de rivaliser avec les experts. Avec le développement des plateformes numériques de travail, ces « *pro-ams* » obtiennent désormais l'opportunité de trouver des échanges prêts à rémunérer ces compétences développées dans le cadre de loisirs, voire de faire de ces loisirs leur activité rémunérée principale.

Cela est d'autant plus possible que les plateformes numériques de travail ne présenteraient pas de barrières institutionnelles à l'entrée (diplômes, qualifications, etc.). En l'absence de sélection, il s'agit simplement de s'y inscrire et de disposer de l'équipement nécessaire à l'activité. C'est pourquoi les plateformes numériques sont pensées comme permettant de « *réaffilier les désaffiliés* » (Flichy, 2017, p. 388) et de contourner « *l'élitisme et la rigidité des professions* » (Jacquet et Leclercq, 2016). Les plateformes numériques donneraient une place aux « *outsiders* » et à leurs « *compétences ordinaires* » développées dans le cadre de loisirs (Flichy, 2017).

Les plateformes numériques de travail seraient également vectrices de méritocratie en rétribuant le talent grâce au système de notation a posteriori (Jacquet et Leclercq, 2016). Les travailleurs via plateforme partiraient d'une situation d'égalité des chances du fait de l'absence de barrières à l'entrée et de discriminations. La passion et le talent seraient alors davantage récompensés sur les plateformes que dans le cadre d'un emploi salarié en entreprise, au sein de laquelle la Gestion des Ressources Humaines est accusée de mettre injustement l'accent sur la qualification et l'ancienneté (Jacquet et Leclercq, 2016).

Pour autant, le concept de « *talent* » est amplement prégnant en management (Mirallès, 2007). Un signe supplémentaire, peut-être, que le travail via plateforme doit se comprendre comme une continuité de tendances à l'individualisation du management plutôt qu'en termes de ruptures. En entreprise comme sur les plateformes, le modèle de gestion des qualifications et compétences se voit égalé par le modèle de gestion des talents, dont le tableau 3 ci-dessous résume les principales caractéristiques. Nous pouvons d'ores et déjà faire quelques parallèles entre le modèle de gestion des talents dans les entreprises traditionnelles et dans le cas des plateformes : allocation des emplois sur le marché externe, recherche d'excellence (par exemple, en sanctionnant des notes inférieures à 4,7/5 sur Uber), responsabilisation du travailleur en ce qui concerne sa carrière et sa rémunération, faible sécurité de l'emploi, accent mis sur le plaisir de l'activité, etc.

Tableau 3 : Le modèle de management des talents face aux modèles de la qualification et des compétences (issu de Mirallès, 2007, p.41)

	Management par la Qualification	Management par la Compétence	Management par le Talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire organisationnel	Organisation scientifique du travail	Systèmes d'information	Détection / Sélection
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Préparation
Critères d'évaluation	Efficacité	Efficience	Excellence
Rémunération	Fixe	Variable (<i>incentives</i>)	Forfait + partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + Individu	Individu (contre l'entreprise ?)

2.2 Gig Economy : Une précarisation accrue du travail

Depuis 2015, la rhétorique de l'économie collaborative est de plus en plus remise en question. Notamment, la critique artiste posée par l'économie collaborative est accusée d'avoir été « *réécrite à la sauce Silicon Valley* » (Scholz et Schneider, 2016) car les entreprises à but lucratif ont pris une place prépondérante par rapport à la multitude de plateformes non marchandes.

Les critiques de l'économie collaborative insistent sur la précarité et le manque de stabilité du travail via plateforme : la démocratisation de l'activité productive promise serait synonyme de précarité pour tous (Slee, 2015 ; Pasquale, 2016). Seule une minorité de travailleurs dans chaque plateforme attirerait l'essentiel des clients et accéderait à une rémunération substantielle (Schor, 2017 ; Chaves et al., 2018). Ces critiques sont aujourd'hui principalement regroupés autour du terme « *gig economy* » (De Stefano, 2015 ; Ashford et al., 2018 ; Pichault et McKeown, 2019), autrement dit « *l'économie des petits boulots* ». Néanmoins, les chercheurs critiques parlent également de « *digital labor* » (Scholz, 2013), de « *capitalisme de plateforme* » (Pasquale, 2016) ou de « *ubérisation* » (Fleming, 2017). La « *gig economy* » est parfois comprise comme une catégorie plus large que le seul travail via plateforme : cette notion désigne la situation de tout travailleur indépendant individuel nouant des relations contractuelles avec des organisations, ou vendant leurs services directement sur le marché (Ashford et al., 2018).

Le travail via plateforme constituerait l'aboutissement d'un mouvement de « *responsabilisation radicale* » (Fleming, 2017) des travailleurs, lié à l'influence des théoriciens du capital humain. Cette responsabilisation radicale signifie que les travailleurs portent sur eux l'ensemble des risques liés à l'activité. Le travail individuel indépendant peut être avantageux dans le cas d'individus disposant de compétences rares pour lesquelles la demande est forte. Mais, dans le cas d'un travail via plateforme qui met en scène des compétences ordinaires, l'indépendance est davantage synonyme de précarité ; c'est-à-dire de missions à la tâches aléatoires, imprévisibles et peu rémunératrices. En conséquence, la

flexibilité horaires promise est mise à mal par la nécessité de travailler de longues heures afin d'obtenir des revenus suffisants et le risque de sur-travail (Fleming, 2017).

Le travailleur via plateforme apparaît alors comme une figure parmi d'autres d'un précarariat en pleine expansion mondiale (Standing, 2014). Selon De Nanteuil et Zune (2016), la précarité économique du travail via plateforme induit une précarité des modes de vie qui fragilise les moyens de concrétiser des projets de vie au long cours.

De plus, cette précarisation du travail affaiblit la croissance économique nationale en impactant le pouvoir d'achat (Pasquale, 2016) et nécessite d'être compensée par l'action de l'Etat (Fleming, 2017). Scholz (2013) nomme cette précarisation « *crowdfleecing* » (littéralement, « *l'escroquerie de la foule* ») en ce qu'elle ne profite qu'à l'équipe dirigeante des plateformes.

3. Conclusion intermédiaire

Cette ambivalence du discours présente le travail via plateforme comme une situation de compromis, dans laquelle des gains en liberté contrebalanceraient des pertes en matière de sécurité économique.

Néanmoins, nous verrons dans la section 3 qu'il n'est pas évident que le travail via plateforme se caractérise dans l'absolu par une plus grande liberté ou selon une perspective anti-managériale. A la suite de Acquier (2017), nous entendons explorer l'activité organisatrice des algorithmes telle qu'elle déborde du cadre institutionnel de l'entreprise. Nous argumentons également que les approches précédemment présentées souffrent de leur ambition d'analyser le travail via plateforme comme d'un tout homogène, là où nous pouvons présumer d'une hétérogénéité des situations. Il est en effet peu probable que l'ensemble des plateformes numériques de travail local présentent toutes un fonctionnement similaire et n'interviennent pas dans la gestion du travail. La section suivante montrera que les algorithmes, plus qu'une technologie neutre, disposent d'un pouvoir de structuration des comportements.

Section 3 : La Main Visible des algorithmes

A travers les approches théoriques explorées dans la section 2, nous avons présenté le travail via plateforme comme un compromis entre une liberté renouvelée et une précarité économique.

Toutefois, cette promesse d'émancipation du management a progressivement été contestée par un courant de recherche fédéré autour de la notion de management algorithmique. L'idée fondatrice de ce courant de recherche est que les algorithmes ne constituent pas une technologie neutre mais disposent d'un pouvoir de structuration des comportements, venant limiter l'autonomie des travailleurs.

Dans un premier temps, nous retracerons l'émergence du concept de management algorithmique à partir de l'analyse de la plateforme Uber. Cette plateforme a en effet donné à voir un premier contre-exemple de coordination centralisée du travail, particulièrement analysé en Sciences Juridiques et en Sociologie.

Nous élargirons, dans un second temps, notre approche du management algorithmique en explicitant les mécanismes généraux et les artefacts qui permettent de remplacer des pratiques de gestion des Ressources Humaines. Nous argumenterons que le management algorithmique ravive le fantasme taylorien d'un pilotage automatique du travail.

Enfin, nous soulèverons des axes de recherche actuels explorant l'expérience vécue par les travailleurs du management algorithmique.

1. Uber et l'émergence du concept de management algorithmique

Les chauffeurs de VTC sont-ils des entrepreneurs ou des salariés de Uber ? C'est à partir de 2015 et des premières querelles concernant le statut juridique des chauffeurs (e.g. O'Connor vs Uber en Californie) que le concept de management algorithmique s'est développé.

Dans cette partie, nous verrons que la question de la liberté dans l'activité s'est en effet retrouvée au cœur des interrogations des chercheurs ; d'abord en Sciences Juridiques, puis en Sociologie. Les Sciences Juridiques (1.1) ont conclu que, dans le cas de Uber, le management algorithmique révélait une coordination centralisée du travail et non pas une coordination par le marché. Puis, la Sociologie (1.2) est entrée dans la boîte noire du management

algorithmique de Uber afin de déceler les artefacts et les mécanismes de normalisation des comportements des chauffeurs.

Avec ces recherches, le cas Uber s'est imposé comme le contre-exemple emblématique de travail via plateforme où ne se retrouve ni liberté, ni sécurité économique.

1.1 Sciences juridiques : Les algorithmes au service de l'employeur Uber

A travers le cas de Uber, les chercheurs en sciences juridiques ont mis en évidence un contre-exemple de travail via plateforme qui se caractérise davantage par une coordination centralisée que par un recours aux mécanismes du marché.

Selon Tomassetti (2016), les algorithmes ne permettent pas seulement de réduire les coûts de transaction liés à la recherche de main d'œuvre : ils participent également à la réduction des coûts de coordination. Diriger et superviser est en effet moins coûteux lorsque cela se réalise à distance par l'intermédiaire d'algorithmes, en l'absence de managers de proximité. Selon Tomassetti (2016), Uber exploite l'entière potentialité des algorithmes pour opérer une coordination centralisée du travail à bas coûts. La plateforme ne remet pas en cause les théories de la firme (Coase, 1937/1995) car on ne retrouve chez Uber ni compétition décentralisée, ni échange volontaire, ni prix libres :

- Absence de compétition décentralisée : les chauffeurs ne sont pas en rivalité les uns par rapport aux autres car la plateforme Uber contrôle les flux d'information et attribue automatiquement les demandes des clients. De ce fait, les clients ne peuvent pas choisir entre plusieurs chauffeurs, ni négocier les tarifs. Au lieu d'une compétition pour obtenir plus de clients, les travailleurs se font concurrence pour obtenir des évaluations leur permettant de rester sur la plateforme (Tomassetti, 2016).
- Prix non libres : travailleurs et clients ne peuvent pas négocier les tarifs car la plateforme Uber met en place un algorithme déterminant de manière automatique le prix selon les distances parcourues et le niveau de demande.
- Echange volontaire contesté : la plateforme Uber contrôle les flux d'information et ne rend visible que des informations partielles afin d'influencer le comportement des travailleurs. Par exemple, les chauffeurs ne connaissent pas la destination des clients avant d'avoir accepté leur demande : cela les incite à accepter un maximum de demandes. La plateforme Uber met également en place un certain nombre de règles

sous formes de suggestions (e.g. comment s'habiller, comment se comporter avec le client, etc.) qui deviennent pour les clients des normes de comportements et sont donc respectées par les travailleurs par crainte de ne pas obtenir une évaluation 5 étoiles.

De ce point de vue, les algorithmes ne sont pas des technologies neutres mais permettent de coordonner le travail en accord avec la stratégie de l'entreprise. Le travail, réalisé individuellement, prend sens dans sa nature collective. Uber propose un service logistique efficient : il y a suffisamment de travailleurs à toute heure de la journée et dans toute zone géographique pour combler la demande. La prestation proposée est de haute qualité : le chauffeur Uber conduit typiquement une berline noire 5 portes, est poli et bien habillé, met à disposition une bouteille d'eau ou des bondons, adapte sa conversation voire l'ambiance musicale en fonction du profil du client, etc. Pour ce faire, les algorithmes secondent la stratégie d'entreprise. Néanmoins, le client a peu conscience de cette coordination collective du travail car les chauffeurs ne sont pas attachés à un même lieu de travail, et il existe des confusions entre les services de VTC et de taxi.

Les chercheurs en sciences juridiques définissent alors les algorithmes comme des technologies permettant à Uber d'exercer une fonction de « *gestion du marché interne* » (Prassl & Risak, 2015). C'est-à-dire, d'exécuter les cinq fonctions types attachées à l'employeur selon le droit du travail :

1. Débuter et clore la relation du travail : l'entreprise Uber a le pouvoir de sélectionner les travailleurs en fonction du respect des critères en termes d'équipement automobile. Uber met également fin à l'accès des chauffeurs à la plateforme dans le cas où ceux-ci présenteraient des notations moyennes inférieures au seuil de 4,6/5 étoiles.
2. Récolter les fruits du travail : la plateforme Uber est conçue pour éviter toute interaction financière directe entre les clients et les travailleurs, jusqu'à l'interdiction de donner des pourboires. La plateforme prélève automatiquement le paiement du client, prend une commission et s'occupe de la gestion des facturations.
3. Fournir un travail et une rémunération à l'employé : la plateforme Uber attribue automatiquement les missions de travail et une tarification non négociable.
4. Gérer le marché intérieur de l'entreprise : à partir des algorithmes de géolocalisation, de réputation et de prédiction, la plateforme Uber coordonne les facteurs de production.
5. Gérer le marché extérieur de l'entreprise : la plateforme Uber adapte le travail en fonction du profit potentiel, par exemple en proposant des zones de majoration

tarifaire pour inciter les travailleurs à se déplacer dans les endroits où la demande des clients est plus forte.

En conclusion, ces travaux issus des sciences juridiques réfutent la présentation de la plateforme Uber comme simple intermédiaire de marché ou comme service technologique neutre. Les avancées récentes du droit, comme la loi AB5 en Californie (2019), semblent entériner cette description de la plateforme Uber comme employeur étant donné son management algorithmique.

1.2 Sociologie : Entrer dans la boîte noire du management algorithmique de Uber

La sociologie s'est intéressée à ouvrir la boîte noire qu'est la plateforme numérique Uber (Lee et al., 2015 ; Glöss et al., 2016 ; Rosenblat & Stark, 2016 ; Rosenblat, 2018) afin de décoder avec une plus grande précision les mécanismes et les artefacts permettant de normaliser le comportement des chauffeurs.

L'article de Rosenblat & Stark (2016), cité 333 fois en février 2020 selon Google Scholar, fait référence car il marque l'apparition du terme de management algorithmique (« *algorithmic management* »). A la suite de cet article, Duggan et al. (2019, p.6) propose une définition du management algorithmique comme « *système de contrôle dans lequel des algorithmes se voient confier la responsabilité de prendre et/ou d'exécuter des décisions affectant le travail, limitant la participation humaine dans la surveillance des processus de travail* ».

Lee et al. (2015) et Rosenblat & Stark (2016) mettent en évidence et affinent la description de trois principaux algorithmes :

- Algorithme d'affectation des courses "à l'aveugle" : comme déjà mis en avant par Tomassetti (2016), le chauffeur dispose de 15 secondes pour accepter une course, sans savoir la destination du client ni la tarification. Le chauffeur ne peut pas filtrer les demandes selon ses préférences personnelles.
- Algorithme de majoration temporaire dans les zones géographiques à forte demande : lorsque la demande dépasse l'offre, les algorithmes de tarification dynamique augmentent les tarifications afin d'inciter les chauffeurs à s'y rendre. Cet algorithme se couple à deux autres artefacts : une "carte de chaleur" sur laquelle est indiquée les

zones de majoration, et des notifications qui préviennent de l'apparition prochaine d'une nouvelle zone de majoration. Rosenblat & Stark (2016) remarquent que cet algorithme est opaque et peu fiable : la tarification des courses est parfois en-deçà de ce qui était prévu, et l'algorithme ne prévoit pas combien de temps la zone de majoration va durer ni la raison de cette hausse de demande.

- Algorithme d'évaluation : les clients et les chauffeurs s'évaluent mutuellement à partir d'une échelle de 5 étoiles. La plateforme Uber calcule également le taux d'acceptation de commandes de chaque commande. Les chauffeurs dont la note moyenne des clients et le taux d'acceptation est faible sont soumis à sanction, avec une désactivation temporaire voire définitive de l'application.

Par rapport aux premières descriptions faites par les chercheurs en sciences juridiques, Rosenblat & Stark (2016) mettent également en exergue la présence de nudges (littéralement, « coups de pouce ») tels que des quêtes à compléter. Un nudge est « *un aspect de l'architecture du choix qui modifie le comportement des gens de manière prévisible dans leur interdire aucune option ou modifier de manière significative leurs motivations économiques. Pour ressembler à un simple 'coup de pouce', l'intervention doit être simple et facile à esquiver* » (Thaler & Sunstein, 2008, p.25).

Sur Uber, un chauffeur peut toucher un bonus financier s'il respecte certaines conditions de travail. Toutefois, il n'y a aucune obligation à accepter cette "quête". Par exemple, une quête peut consister à demander sur une courte période (par exemple, 5 jours) d'accepter 90% des demandes, d'effectuer une mission par heure, d'être en ligne pendant au moins 50 minutes chaque heure et de maintenir une note élevée spécifiée. Un algorithme mesure les traces d'activité pour vérifier que ces conditions ont bien été respectées pendant ce laps de temps, et le versement du bonus se fait ensuite automatiquement. Ce type de nudge constitue un élément phare du management algorithmique de Uber car il garantit l'assiduité et le sérieux des chauffeurs, garants de la qualité du service proposé par la plateforme.

Enfin, dans son ouvrage *Uberland*, Rosenblat (2018) décrit également les algorithmes de surveillance en temps réel mobilisés par la plateforme Uber. Par exemple, Uber enregistre les données big data comme celles issues de l'accéléromètre du smartphone. Cela permet à Uber d'inciter les chauffeurs à adopter un style de conduire souple en faisant apparaître des notifications, pendant la course, telles que « *Freinage sec détecté !* ». Selon Rosenblat (2018), les mégadonnées (big data) des clients seraient également analysés par la plateforme.

2. Les algorithmes comme substitut de pratiques de Gestion des Ressources Humaines

Dans cette partie, nous traiterons des conceptualisations récentes du management algorithmique en Sciences de Gestion. La littérature, encore quelque peu centrée sur le cas emblématique de Uber, identifie des mécanismes algorithmiques généraux qui permettent de piloter le travail à distance.

Nous commencerons (2.1) par montrer comment des algorithmes de contrôle remplacent des pratiques RH d'attribution des missions et de gestion de la performance. Puis (2.2), nous verrons que ce management algorithmique révèle un fantasme taylorien d'une organisation scientifique du travail.

2.1 Des algorithmes chargés d'attribuer les missions et de gérer la performance

Les travaux récents de Kellogg et al. (2019) font la synthèse de la littérature existante autour des enjeux liant algorithmes et travail. Leurs résultats, basés sur une revue de littérature interdisciplinaire de 1 100 articles (de journaux et de conférence), révèlent que le management algorithmique est synonyme de contrôle algorithmique. Et, plus encore, d'un contrôle rationnel algorithmique du travail. Ce contrôle rationnel est basé sur six mécanismes algorithmiques (les "6 R" en anglais) :

1. Restriction : les algorithmes permettent d'afficher uniquement certaines informations de manière à restreindre le choix de comportements des travailleurs. C'est par exemple le cas de l'algorithme d'attribution des missions à l'aveugle utilisé, comme nous l'avons vu, par Uber. Ces algorithmes peuvent également restreindre les possibilités de communiquer avec d'autres travailleurs, ou procéder par un découpage du travail en micro-tâches à valider afin d'avoir accès à de plus amples informations.
2. Recommandation : les algorithmes suggèrent ou incitent les travailleurs à prendre certaines décisions plutôt que d'autres en cohérence avec la stratégie globale de la plateforme. C'est par exemple le cas de l'algorithme de majoration tarifaire de Uber, que nous avons également déjà présenté. Ces algorithmes de recommandation peuvent

pousser les individus à travailler de plus longues heures qu'ils n'avaient initialement prévu.

3. Enregistrement (« *Recording* ») : les algorithmes surveillent, quantifient, comparent et évaluent en temps réel le comportement d'un grand nombre de travailleurs. Ces algorithmes se basent sur plusieurs types de données de type big data. Par exemple, mis à part les notifications Uber en cas de conduite brusque, la plateforme Upwork affiche les statistiques principales des travailleurs au cours des 90 derniers jours travaillés (Rahman, 2018).
4. Notation (« *Rating* ») : les algorithmes calculent des métriques de performance, à partir des big data mais aussi des évaluations des clients. Certaines plateformes restreignent l'accès au travail lorsque les travailleurs obtiennent des notations moyennes insuffisamment élevées.
5. Remplacement : les algorithmes peuvent désactiver automatiquement le compte des travailleurs peu performants et les remplacer par d'autres travailleurs. Par exemple, des travailleurs Upwork qui soumettent régulièrement des propositions de travail mais qui ne remportent jamais de missions ont vu leur compte fermer (Jarrahi et al., 2020).
6. Récompense : les algorithmes peuvent récompenser les travailleurs les plus performants en leur offrant davantage d'opportunités de travail ou une rémunération plus élevée grâce à des processus de ludification (ou "gamification" en anglais). Par exemple, sur la plateforme Caviar, les travailleurs qui se conforment à des quêtes virtuelles sont récompensés par un accès privilégié à d'autres missions de travail, un salaire plus élevé et/ou une plus grande flexibilité horaire (Shapiro, 2018).

Kellogg et al. (2019) regroupe ces six mécanismes algorithmiques en trois catégories qui sont explicitées dans la figure 4 ci-dessous. Les algorithmes de restriction et de recommandation ont pour finalité de *diriger* les travailleurs : ils spécifient ce qui doit être fait, dans quel ordre et avec quel degré de précision. Les algorithmes d'enregistrement et de notation visent à *évaluer* les travailleurs afin qu'ils corrigent d'eux-mêmes leurs erreurs. Les algorithmes de remplacement et de récompense cherchent à *discipliner* les travailleurs, de manière à imposer le respect des règles de travail.

Tableau 4 : Six mécanismes de contrôle rationnel algorithmique (d'après Kellogg et al., 2019)

<p style="text-align: center;">Direction</p> <p>Spécification des processus de travail</p>	<i>Restriction</i> de l'accès aux informations et moyens de communication
	<i>Recommandation</i> de certaines lignes de conduite / incitations
<p style="text-align: center;">Evaluation</p> <p>Examen des performances</p>	<i>Enregistrement</i> en temps réel / surveillance des comportements
	<i>Notation</i> de la part des clients et mesures de performance
<p style="text-align: center;">Discipline</p> <p>Sanction et récompense des comportements</p>	Sanctions et <i>Remplacement</i> automatiques des travailleurs peu performants
	<i>Récompense</i> des travailleurs performants / ludification

Par l'intermédiaire de ces six mécanismes de contrôle rationnel du travail, Duggan et al. (2019) argumentent que le management algorithmique prend la place de deux grandes pratiques RH, que sont l'attribution des missions et la gestion de la performance.

Les algorithmes remplacent les pratiques RH d'attribution des missions de travail afin de garantir l'efficacité logistique du service, en s'assurant d'avoir le bon nombre de travailleurs au bon moment et au bon endroit. Les algorithmes sont également chargés de gérer la performance des travailleurs afin de garantir la qualité du service et la satisfaction client. Ils contiennent ainsi en eux des jugements sur la valeur du travail.

La mise en place d'un management algorithmique peut ainsi se comprendre comme la réponse à un dilemme qui se pose aux dirigeants des plateformes (Shapiro, 2018). Une trop grande autonomie tendrait à amoindrir le potentiel de profit de l'entreprise et la satisfaction des clients : « *Les entreprises qui instaurent des signes d'autonomie - tels que l'auto-planification des temps de travail, la possibilité d'accepter ou de rejeter toute demande de travail, etc - peuvent s'attendre à des marges plus faibles ainsi qu'à des problèmes de couverture qui peuvent entraîner le mécontentement des clients* » (Shapiro, 2018, p. 2956). De ce fait, il est

intéressant de mettre en place des algorithmes pouvant se substituer à des pratiques de gestion des Ressources Humaines.

2.2 Le « Tayloroism » et le mythe d'un pilotage automatique du travail

Nous avons vu que le management algorithmique est pour l'essentiel un contrôle algorithmique, ayant pour but de piloter automatiquement et à distance le travail. De ce fait, nous argumentons que le management algorithmique révèle un renouveau du fantasme taylorien d'une organisation scientifique du travail.

L'organisation scientifique du travail taylorienne repose sur le fantasme d'une technologie rationnelle qui serait capable de contrôler et de prédire complètement les comportements des travailleurs. Le management algorithmique opéré par les plateformes numériques ravive ce rêve d'un travail piloté automatiquement, tant et si bien qu'il se voit parfois renommé « *tayloroism* » (McGaughey, 2018, p.465) : « *Comme dans le taylorisme, les travailleurs sont surveillés et contrôlés de manière invasive. Leurs tâches sont définies dans les moindres détails, générées par des algorithmes qui exploitent leurs données afin de piloter leur travail* ».

Les sciences sociales avaient montré les failles de l'organisation scientifique taylorienne (Plane, 2017), notamment parce qu'elle ne parvenait pas à faire taire la capacité de résistance de la subjectivité des travailleurs. Mais, là où Taylor avait failli, les algorithmes parviendraient à achever ce projet de pilotage automatique du travail en tant que technologies particulièrement avancées. Le management algorithmique serait alors comparable au Panoptique : « *L'intensité potentielle de la surveillance et du contrôle est telle qu'elle pourrait être décrite comme possédant les caractéristiques d'un panoptique électronique [...], qui va bien au-delà de ce que l'on pensait possible dans le passé* » (Duggan et al., 2019, p.13).

L'originalité de cette nouvelle forme d'organisation scientifique du travail serait de s'inscrire dans un cadre économique différent, assimilé à un « *capitalisme de surveillance* » (Zuboff, 2019). Sous couvert d'adhésion à la rhétorique d'une liberté sans limite, le capitalisme de surveillance consisterait davantage en un renforcement des asymétries d'informations et « *impose[rait] un nouvel ordre collectif basé sur la certitude totale* » (Zuboff, 2019, p.2). Les

algorithmes constitueraient des « *marionnettes* » au service des impératifs économiques du capitalisme de surveillance.

3. L'expérience vécue du management algorithmique

Nous avons vu que les algorithmes font apparaître des nouvelles formes de hiérarchies, moins immédiatement visibles, par lesquelles les travailleurs sont contrôlés à distance et en temps réel. Le portrait théorique du travail via plateforme se transforme et donne à voir des situations dans lesquelles les travailleurs ne bénéficient ni d'une grande liberté, ni d'une sécurité économique. Le travail via plateforme apparaît comme un travail faite de mieux. Néanmoins, les approches du travail via plateforme que nous avons présenté précédemment se concentrent uniquement sur les artefacts. Autrement dit, elles décrivent la matérialité du management du travail via plateforme mais ne s'intéressent pas à l'expérience subjective du contrôlé. Le travailleur via plateforme apparaît comme une victime passive de pratiques de contrôle qui le dépasse.

Dans cette partie, nous aborderons la manière dont l'expérience vécue des travailleurs via plateforme a commencé à être analysée. Cette littérature, encore sommaire, permettra d'avancer certaines limites à la prétention d'un pilotage algorithmique du travail face à des constats empiriques de contournement ou de résistance (3.1). Puis, nous proposerons quelques explications pouvant amener les individus à développer un rapport positif au travail via plateforme malgré le caractère contraignant et précaire de cette activité (3.2).

3.1 Des stratégies de contournement et de résistance au management algorithmique

Nous avons précédemment montré comment le management algorithmique a pu être présenté comme un renouveau de l'organisation scientifique du travail, voire comparé au mécanisme du Panoptique. Pour autant, des premières études empiriques mettent néanmoins en évidence la persistance de stratégies de contournement (Lee et al., 2015) ou de résistance (Cant, 2019) au management algorithmique. De ce fait, et malgré le peu d'enquêtes en la matière, la prétention du management algorithmique à contrôler totalement voire à prédire les comportements des travailleurs peut être contesté.

L'analyse des réappropriations du management algorithmique a été initiée par les travaux de Lee et al. (2015). Ces travaux montrent que les chauffeurs Uber expérimentés développent un savoir concernant le fonctionnement de la plateforme qui leur permet d'augmenter leurs marges de manœuvre. En effet, avec l'ancienneté, les travailleurs sont à-même d'élaborer des stratégies qui leur permettent d'obtenir les types de demandes et de clients qu'ils préfèrent sans diminuer pour autant leur taux d'acceptation et, de ce fait, sans risquer d'être "désactivé" de la plateforme.

Selon Wentrup et al. (2019), la suspicion à l'égard de Uber serait généralisée chez les chauffeurs, amenant un climat propice aux stratégies de contournement et de résistance. L'inscription sur Uber est pourtant suivie d'une phase de « *lune de miel* », marquée par une confiance à l'égard de la plateforme et une perception positive de la flexibilité horaire rendue possible. Néanmoins, l'expérience du travail via Uber se révèle décevante au fur et à mesure que les chauffeurs prennent conscience des asymétries de pouvoir et font face à des changements unilatéraux de leurs conditions de travail (e.g. modification des tarifications ou des commissions prélevées). Initialement perçus comme vecteurs d'une relation de confiance avec les clients, les algorithmes sont progressivement pensés comme des instruments de contrôle dont il faut se méfier. L'algorithme de notation, plus particulièrement, cristallise les tensions et les frustrations des chauffeurs Uber car ils prennent conscience de l'aléas des notations laissées par les clients et de la certitude d'une conséquence drastique sur leur fréquence de travail.

La littérature a également amorcé une analyse des actions collectives menées par les travailleurs via plateforme, que certains nomment « *algo-activisme* » (Kellogg et al., 2019). Ces travaux enquêtent les mécanismes par lesquels un sentiment de solidarité se forme parmi des travailleurs pourtant atomisés (De Vaujany et al., 2019 ; Tassinari & Maccarrone, 2020). Notamment, une attention est portée sur le rôle des réseaux sociaux et des tchats cryptés dans l'organisation d'actions collectives (Cant, 2019).

Les chercheurs s'intéressent également à la recherche d'alternatives, telles que le mouvement du « *coopérativisme de plateformes* » (Scholz & Schneider, 2016), portées par les travailleurs via plateforme eux-mêmes. Également, un axe de recherche récent explore la mobilisation juridique et syndicale autour de ces nouvelles formes de travail (Lorquet et al., 2018 ; Beuker & Pichault, 2020).

3.2 Un rapport positif au travail malgré le contrôle algorithmique et la précarité

L'expérience du travail via plateforme est-il nécessairement celui d'une double peine, en l'absence de liberté et de sécurité économique, où l'on ne peut qu'espérer limiter les contraintes en élaborant des stratégies de contournement ou de résistance ? Au regard des connaissances présentées au cours de cette section, peut-on seulement imaginer un rapport positif au travail via plateforme ? La littérature, là encore très sommaire, avance quelques pistes de réflexion.

Tout d'abord, les travailleurs via plateforme peuvent ressentir un certain plaisir lié au contenu même de l'activité. Cela est vrai pour les travailleurs qualifiés, tels que « *l'individu numérique intégré* » (Flichy, 2017) qui exprime ses passions à travers un travail choisi dans l'informatique ou la culture. Mais cela est également valable pour des travailleurs peu qualifiés, tels que les livreurs de nourriture (Jan, 2018 ; Goods et al., 2019) pour lesquels la pratique du vélo constitue une source de motivation et un moyen de donner du sens à une activité relativement répétitive. Le vélo est également au centre d'une identité de groupe naissante : les livreurs les plus anciens et/ou travaillant à plein temps via la plateforme développent des références culturelles communes liées à la performance cycliste. De plus, le rapport au travail doit se comprendre au regard de la trajectoire socio-professionnelle des individus. En ce qui concerne les livreurs de nourriture, la pratique sportive, l'absence de managers de proximité et la flexibilité horaire du travail sont perçus comme des avantages par rapport à d'autres emplois peu qualifiés précédemment occupés. Le jeune âge et la situation familiale des enquêtés se traduit également par une plus grande capacité à composer avec des horaires de travail atypiques, ainsi qu'une intériorisation de la condition précaire.

D'autres travaux insistent sur les ressources psychologiques mobilisées par les travailleurs via plateforme pour construire du sens autour de leur activité (Petriglieri et al., 2019). Les travailleurs via plateforme, malgré les nombreuses contraintes qui pèsent sur leur activité, parviennent à construire du sens à la fois en se concentrant sur les impératifs de productivité et en composant un environnement personnel de soutien. Cet environnement personnel de soutien se base sur quatre éléments : la création de routines personnelles qui déterminent des rites et des horaires de travail ; un lien émotionnel avec certains lieux où ils aiment travailler ; le sentiment de pouvoir s'appuyer sur des personnes de confiance pour décompresser (qu'il

s'agisse de pairs, de liens familiaux ou amicaux) ; la perception d'avoir un objectif à long terme à accomplir.

Enfin, et cela dépasse le cadre de l'expérience vécue des travailleurs, Jabagi et al. (2019) montrent comment les artefacts des plateformes pourraient également jouer un rôle de motivation des travailleurs. Jabagi et al. (2019) opposent artefacts de type contrôle et artefacts soutenant une autonomie porteuse de sens. Une plateforme numérique porteuse de sens et de motivation aurait trois caractéristiques. Premièrement, la plateforme ne mettrait pas en place d'algorithmes de restriction ni de sanction (Kellogg et al., 2019) : les algorithmes rendraient transparentes toutes les informations nécessaires à une prise de décision éclairée des travailleurs en matière d'acceptation de mission. En second lieu, il n'y aurait pas non plus d'algorithmes d'enregistrement des données (Kellogg et al., 2019), c'est-à-dire de surveillance des processus de travail, afin de préserver une autonomie dans la manière de déployer l'activité. Enfin, la plateforme mobilise des instruments qui permettent de reconnaître le travail et de féliciter le travailleur quand celui-ci obtient de bonnes performances. En cas de performances insuffisantes, la plateforme propose des conseils afin de s'améliorer et des recours en cas d'évaluations jugées injustifiées.

4. Conclusion intermédiaire

Cette section 3 a permis de mettre en avant et de définir le management algorithmique du travail via plateforme. Les algorithmes, plutôt qu'une technologie neutre, disposent d'un pouvoir de structuration des comportements. Le management algorithmique relève d'une conception appauvrie du management : en cela, il pourrait être renommé « *contrôle algorithmique* ». De ce fait, la littérature en termes de management algorithmique donne à voir des situations de travail marquées par un défaut de liberté et de sécurité économique.

L'approche en termes de management algorithmique n'est pas sans limites. D'une part, et de manière similaire à la conceptualisation des plateformes comme intermédiaires de marché, le contrôle algorithmique prend probablement des formes hétérogènes. A cet égard, ce courant de recherche souffre de s'être principalement appuyée sur le cas, certes emblématique, de Uber.

D'autre part, nous remarquons que l'analyse du management algorithmique s'est concentrée sur la description des mécanismes de contrôle rationnel en évacuant la question de la subjectivité du contrôlé, considéré comme une victime passive et impuissante. Or, les sciences des organisations ont mis en évidence la coexistence d'aspects normatifs et rationnels dans les mécanismes de contrôle (Barley & Kunda, 1992), dont le but est de « *gagner le cœur et l'esprit* » de ceux qui y sont soumis. La description du management du travail via plateforme a été très techniciste, occultant les artefacts discursifs, symboliques, et non seulement algorithmiques de la plateforme. Enfin, il existe encore peu de recherches investiguant l'expérience vécue par les travailleurs du management algorithmique.

Conclusion générale du chapitre

Cette revue de littérature a permis de définir le phénomène de travail local via plateforme comme la production de services rémunérés, réalisés localement et coordonnés par des plateformes numériques. L'originalité de cette nouvelle forme atypique de travail réside dans le rôle de ces plateformes numériques.

Les plateformes numériques ont d'abord été conceptualisées comme des technologies neutres ayant le rôle de simples intermédiaires de marché. La question d'un management du travail via plateforme serait un non-sujet car la coordination est le fait de mécanismes invisibles du marché. Néanmoins, il a progressivement été noté que les algorithmes génèrent une activité organisatrice du travail, laquelle déborde du cadre juridique de l'entreprise. Grâce à notre revue de littérature, nous avons identifié le concept de management algorithmique qui propose une analyse des plateformes comme disposant d'un pouvoir de structuration du réel et substituant des pratiques de gestion des Ressources Humaines. Ce management algorithmique serait avant tout un contrôle rationnel du travail : il s'agit d'un « *système de contrôle dans lequel des algorithmes se voient confier la responsabilité de prendre et/ou d'exécuter des décisions affectant le travail, limitant ainsi la participation humaine dans la surveillance des processus de travail* » (Duggan et al., 2019, p.6).

Malgré ces apports, nous avons également identifié plusieurs zones d'ombre qui limitent notre compréhension du management du travail via plateforme. Les conceptualisations des plateformes - en termes d'intermédiaires de marché comme de management algorithmique - tendent à en effet présenter la plateformesation du travail comme un phénomène homogène.

Le management du travail via plateforme est alors pensé comme une dualité : soit le substrat technique s'efface derrière les mécanismes du marché, soit le poids des structures écrase la subjectivité des travailleurs. Cette conceptualisation nous paraît insuffisamment nuancée.

Nous souhaitons aller plus loin dans l'analyse du management algorithmique du travail, et ce de deux manières. D'une part, nous visons à investiguer davantage l'expérience vécue par les travailleurs de ce management algorithmique jugé écrasant. D'autre part, nous souhaitons aborder le management algorithmique au-delà des seuls mécanismes de contrôle rationnel. Notre travail de thèse entend en effet répondre au besoin, tel qu'exprimé par Duggan et al. (2019), d'analyser plus finement les situations de travail intermédiées par des plateformes numériques au regard des enjeux de gestion des Ressources Humaines.

Face à ces limites, nous proposons dans le chapitre suivant un triple cadre théorique explorant le pouvoir des instruments de gestion afin d'affiner notre compréhension du management algorithmique. L'approche en termes d'outil de gestion permet de comprendre le caractère faillible du projet de rationalisation scientifique du travail. La pensée de Foucault permet de considérer des mécanismes de contrôle normatif et d'adhésion au pouvoir. Enfin, l'ergonomie de l'activité permet de considérer les instruments comme nourrissant également le pouvoir d'agir des travailleurs.

Chapitre 2 : Une approche en termes d'instrument de gestion

Introduction du chapitre

Section 1 : Des Outils de gestion au pouvoir de structuration incomplet

1. Les outils de gestion comme auxiliaires du pouvoir managérial
 - 1.1 D'une nécessaire modélisation de l'activité...
 - 1.2 ... A la "machine de gestion" taylorienne...
 - 1.3 ... Et au management algorithmique
2. Les outils de gestion réappropriés par une scène d'acteurs
 - 2.1 Des effets déviants par rapport aux objectifs managériaux...
 - 2.2 ... A la conception d'outils "ouverts"
3. Conclusion intermédiaire

Section 2 : Des Dispositifs de pouvoir vecteurs d'un contrôle rationnel et normatif

1. Des dispositifs disciplinaires contraignant les comportements
 - 1.1 La Discipline et le succès de la métaphore du Panoptique
 - 1.2 Une remise en question théorique de l'approche disciplinaire
 2. Des dispositifs de gouvernementalité structurant les subjectivités
 - 2.1 Biopolitique, Gouvernementalité et leur réception tardive
 - 2.2 Les dispositifs de gouvernementalité à l'heure du management algorithmique
- Conclusion intermédiaire

Section 3 : L'Instrument comme ressource pour l'activité des travailleurs

1. Reconsidérer l'instrument : de la prescription à la transformation
 - 1.1 L'ergonomie de l'activité comme critique de la perspective rationnelle
 - 1.2 L'importance de la prescription comme soutien à l'activité
2. Penser l'instrumentation des environnements capacitants
 - 2.1 L'ergonomie constructive et l'ambition d'un environnement capacitant
 - 2.2 Quelles caractéristiques des instruments capacitants ?
3. Conclusion intermédiaire

Conclusion générale du chapitre

Formulation de notre problématique et de nos objectifs de recherche

Introduction du chapitre

Dans le chapitre précédent, nous avons montré que les algorithmes qui composent la plateforme numérique disposent d'un pouvoir de structuration des comportements. De ce fait, plutôt que de simples intermédiaires de marché, nous supposons que les plateformes numériques interviennent à des degrés divers dans la gestion du travail. Nous avons plus particulièrement mis en évidence le concept de management algorithmique, qui remplacerait des formes de management intermédiaire. A partir de la littérature mobilisée, nous pouvons comprendre le management algorithmique comme étant synonyme de contrôle rationnel du travail.

Néanmoins, nous avons fait ressortir deux limites principales du concept émergent de management algorithmique. D'une part, ce concept focalise l'attention sur les seuls artefacts algorithmiques de la plateforme, là où la notion d'instrument de gestion permet d'élargir le regard. D'autre part, les tenants du management algorithmique ont relativement négligé la subjectivité des individus : le pouvoir de structuration apparaît comme un pouvoir répressif, écrasant les subjectivités. Les travailleurs via plateforme ne sont pas pensés autrement que comme des victimes passives et impuissantes du contrôle algorithmique.

Afin de remédier à ces limites du concept de management algorithmique et d'affiner notre compréhension du management du travail via plateforme, nous mobilisons des grilles de lectures en termes d'instrument de gestion. Ces grilles de lecture sont en effet susceptibles d'apporter des éclairages sur la question du pouvoir des instruments de gestion et de l'articulation entre structures managériales et subjectivités des acteurs.

Il existe une pluralité des grilles de lecture théoriques sur les instruments de gestion, comme en témoigne la typologie de Chiapello & Gilbert (2013), voir tableau 5 ci-dessous. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous proposons d'essayer trois grilles de lecture différentes (en surbrillance) afin de voir ce qu'elles nous permettent de comprendre du pouvoir des instruments de gestion.

Tableau 5 : Différentes perspectives sur l'instrument de gestion (d'après Chiapello & Gilbert, 2013)

<u>Famille d'approches</u>	<u>Perspective</u>	<u>Inspirations théoriques</u>
----------------------------	--------------------	--------------------------------

<i>Approches critiques</i>	Outil pris dans des rapports de domination	Marx, Bourdieu
	Outil comme des techniques de discipline et de gouvernement	Foucault
	Outil aliénant, déshumanisant	Dejours (1990 ; 1995 ; 2003) ; Beauvois (1994 ; 2005)
<i>Approches institutionnalistes</i>	Outil influencé par les jeux institutionnels	Meyer & Rowan (1977) DiMaggio & Powell (1983)
	Outil comme investisseur de forme	Desrosières & Thévenot (1988) Boltanski & Thévenot (1991)
	Outil habilitant et contraignant	Giddens, 1984
<i>Approches interactionnelles</i>	Outil comme agencement humain/non humain	Callon, 1986 Latour, 2006
	Outil inséré dans un système d'activité	Engestrom, 1996 Rabardel, 2005
	Outil comme être de langage	Weick, 1979
	Outil conditionné par des jeux d'acteurs	Crozier & Friedberg, 1977 Reynaud, 1989

La section 1 mobilisera les travaux de l'école française des outils de gestion, qui nous permettront de mettre en évidence le caractère faillible du projet de rationalisation scientifique du travail. Inspirée par les travaux de Giddens (1984), cette approche insiste sur la dualité des instruments de gestion, à la fois structurants et structurés par l'action humaine. C'est pourquoi l'effet des instruments de gestion a des conséquences parfois inattendues par rapport aux buts managériaux encodés.

La section 2 présentera la pensée foucauldienne et la notion de dispositif de pouvoir afin de mettre en exergue la coexistence de mécanismes de contrôle rationnel et de contrôle normatif

- de gouvernementalité. De ce point de vue, le pouvoir n'est pas simplement disciplinaire car il est possible d'adhérer au pouvoir.

La section 3 exposera les conceptions de l'instrument en ergonomie française de l'activité. Cela nous permettra de considérer le pouvoir des instruments de gestion comme étant à la fois prescriptif et transformateur : la prescription nourrit également le pouvoir d'agir des travailleurs. Les instruments portent en eux des buts managériaux et permettent également aux individus de réaliser l'objet de leur activité.

Section 1 : Des Outils de gestion au pouvoir de structuration incomplet

Un outil de gestion se définit comme « *un ensemble de raisonnement et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation, qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveaux de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler* » (Moisdon, 1997, p.7). L'outil de gestion a donc une visée managériale : son pouvoir de structuration du réel permet, en principe, d'atteindre des buts managériaux.

Plus précisément, Hatchuel & Weil (1992) décomposent l'outil de gestion en trois éléments (présentés dans le tableau 6 ci-dessous) : un « *substrat technique* » porteur d'une « *philosophie gestionnaire* » et d'une « *vision simplifiée des relations organisationnelles* ». Le substrat technique correspond à l'artefact, à la forme matérielle de l'outil de gestion. La philosophie gestionnaire représente quant à elle les enjeux et les buts managériaux qui sont inscrits dans l'outil de gestion. Enfin, la vision simplifiée des relations organisationnelles décrit les rôles attribués à une scène d'acteurs par l'outil de gestion.

La contribution des travaux issus de l'école française est de confronter les schèmes d'utilisation de la scène d'acteurs à la philosophie gestionnaire initiale : il y a des tensions et des contradictions. Autrement dit, le substrat technique structure les comportements en direction de buts managériaux. Néanmoins, chaque acteur interagit différemment avec les outils de gestion et cela donne lieu à des effets imprévisibles qui dépassent les intentions managériales initiales.

Tableau 6 : Trois dimensions de l'outil de gestion (d'après Hatchuel & Weil, 1992)

<u>Dimension conceptuelle</u>	<u>Définition</u>	<u>Question de recherche</u>
<i>Substrat technique</i>	Artefact, forme matérielle	De quoi l'outil est-il fait ?
<i>Philosophie gestionnaire</i>	Enjeux et buts managériaux	A quoi doit servir l'outil ?
<i>Vision simplifiée des relations organisationnelles</i>	Acteurs utilisant l'outil	Comment est utilisé l'outil ?

Nous proposons, en introduction de cette section, de revenir brièvement sur les influences théoriques qui sous-tendent les travaux de l'école française des outils de gestion. Les influences sont multiples et interdisciplinaires. Elles empruntent à la philosophie des techniques de Simondon (1958), qui met en évidence la relation d'influence réciproque entre l'Homme et la Technique dans la phase de conception initiale comme dans celle d'utilisation. Les influences viennent également de la théorie comportementale de la firme de Cyert & March (1963), pour qui l'organisation n'est pas le résultat de la volonté des décideurs mais est plutôt le résultat d'une coalition politique aux intérêts divergents. Mais l'influence majeure provient probablement de la théorie de la structuration de Giddens (1984) et de la notion de dualité du structurel. Selon Giddens (1984), les systèmes sociaux ne peuvent pas être compris indépendamment des structures sociales, et vice versa. Les structures, qui représentent toutes les règles et les ressources formelles mais aussi la technologie (Orlikowski, 1992), rendent possibles et limitent les actions humaines. Réciproquement, les structures sont les résultats d'actions humaines antérieures et routinisées.

En mobilisant les apports de l'école française des outils de gestion, cette section 1 vise à mettre en exergue le caractère faillible du projet de rationalisation du travail porté par les outils de gestion.

Pour ce faire, nous commencerons par présenter les conceptualisations initiales des outils de gestion comme auxiliaires du pouvoir managérial. Nous aborderons les fondements historiques de la perspective rationnelle des outils de gestion, entre besoin d'une modélisation de l'activité et glissement vers une quête de contrôle total.

Dans un second temps, nous expliciterons les contributions théoriques de l'école française des outils de gestion à travers la prise en compte de la subjectivité des utilisateurs. Nous verrons que les schèmes de réappropriations dévient les buts managériaux initiaux vers des effets imprévisibles. Puis, nous discuterons les travaux axés sur la (co-)conception d'outils de gestion axés sur l'orientation des réflexions des utilisateurs plutôt que sur leurs prescriptions.

[1. Les outils de gestion comme auxiliaires du pouvoir managérial](#)

Dans cette partie, nous expliciterons les présupposés qui sous-tendent le concept de management algorithmique à travers la présentation de la perspective rationnelle des outils de gestion. La perspective rationnelle des outils de gestion pose prioritairement la question de la philosophie gestionnaire : à quoi sert, ou à quoi doit servir, l'outil de gestion ?

Afin de répondre à cette question, nous mobilisons une approche historique. Nous commencerons (1.1) par montrer que la modélisation de l'activité constitue une nécessité historique. Puis (1.2), nous montrerons comment la perspective rationnelle a glissé, avec le taylorisme, vers une quête de contrôle total qui donne la part belle à la figure l'expert. Enfin (1.3), nous proposerons une compréhension du management algorithmique comme prolongement d'une quête de rationalisation maximale du travail à partir de la conception « d'*outils fermés* » (Martineau, 2017).

1.1 D'une nécessaire modélisation de l'activité...

Les outils de gestion ont été inventés pour rationaliser l'activité. Les travaux de l'anthropologue Goody (1979), repris par Martineau (2017), montrent que l'approche rationnelle des outils de gestion est aussi ancienne que les débuts de la vie en société. En effet, représenter l'activité économique se révèle être une nécessité historique.

Colasse (2007) date à la préhistoire les premiers systèmes de comptabilité sur des os entaillés. Ces premiers outils de gestion, rudimentaires, prennent la forme d'une « *raison graphique* » (Goody, 1979), c'est-à-dire d'un langage écrit. Les représentations simplifiées de l'activité servent également d'aide-mémoire aux hommes d'affaires, qui peuvent inscrire les créances, ou stimulent leurs réflexions et leurs prises de décisions stratégiques. Pour Goody (1979), le développement des artefacts graphiques dans les sociétés orales est vecteur de coordination collective, de réflexion et de circulation, etc., nécessaires au développement de l'activité économique. Nous retrouvons dès lors les fondamentaux de la perspective rationnelle des outils de gestion, vus comme des auxiliaires du pouvoir managérial.

Néanmoins, c'est le développement de la grande entreprise industrielle, dépeinte par Chandler (1977/1993), qui marque l'essor des outils de gestion. Au tournant du XX^e siècle, la technologie devient un facteur d'efficacité et les outils de gestion prolongent les moyens techniques.

Fayol, chef d'entreprise et ingénieur française, est considéré comme « *l'inventeur des outils de gestion* » (Peaucelle, 2003). Plus exactement, Fayol invente le concept mais pas l'expression d'outil de gestion : il utilisait plutôt le terme « *d'outillage administratif* ». L'outillage administratif est « *un ensemble de documents qui renseignent le chef et lui permettent en toutes circonstances de prendre des décisions en connaissance de cause* » (cité par Peaucelle, 2003, p.207). Pour Fayol, les outils de gestion sont au service de sa doctrine gestionnaire. Au service du pouvoir managérial, les outils de gestion constituent des moyens concrets d'atteindre cinq objectifs managériaux. Ce sont les fameux « POCCC » (Peaucelle, 2003, p.225) :

1. Prévoir : « *c'est-à-dire scruter l'avenir et dresser le programme d'action* ». Dans cette catégorie d'outils, Fayol évoque notamment le « programme d'action » - ancêtre du business plan.
2. Organiser : « *c'est-à-dire constituer le double organisme matériel et social de l'entreprise* » utile au fonctionnement de l'entreprise. Selon Fayol, cet objectif peut être atteint grâce à des outils tels que les « tableaux d'organisation », soit l'ancêtre de l'organigramme.
3. Commander : « *c'est-à-dire, faire fonctionner le personnel* » en « *tirant le meilleur parti possible des agents qui composent chaque unité* ». Pour Fayol, les systèmes de délégation de pouvoir ou d'incitation rentrent dans cette catégorie d'outils.
4. Coordonner : « *c'est-à-dire relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts* ». Il peut s'agir de décloisonner les différents services de l'entreprise par le biais, par exemple, de systèmes d'informations tels que le cheminement du courrier.
5. Contrôler : « *c'est-à-dire veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés* », en signalant et sanctionnant les fautes. Des exemples d'outils correspondants sont, selon Fayol, les rapports d'audit ou les tableaux de bord.

1.2 ... A la « machine de gestion » taylorienne...

Aux États-Unis, Taylor affirme dans *Les Principes de la direction scientifique* (1911) que la maîtrise d'un certain nombre de techniques de gestion permet de résoudre les principales difficultés liées à la direction de larges groupes de travailleurs. D'une simple modélisation de l'activité, les outils glissent vers une quête de contrôle total et sont désormais au cœur d'une Organisation Scientifique du Travail (OST). Cette Organisation Scientifique du Travail est

marquée par un quadruple principe (Plane, 2017) : division horizontale et verticale du travail, salaire au rendement et contrôle du travail.

Dans cette conception, l'organisation est une structure formelle et la gestion doit se fonder sur l'application de la méthode scientifique. Les outils de gestion sont alors conçus par un corps d'ingénieurs à partir d'une analyse fine des comportements des travailleurs. L'expert est le personnage central de l'entreprise : il participe au développement et au renouvellement des outils de gestion. La phase de conception de l'outil de gestion est la plus importante car le travail réel s'adapte et équivaut au travail prescrit.

Ce type d'outil de gestion, qui répond à une logique de rationalisation maximale du travail, est caractérisé de « *machine de gestion* » par Girin (1983) et « *d'outils fermés* » par Martineau (2017).

Le terme de « machine » ravive une distinction Marxienne : contrairement à l'outil, la machine nie la capacité de maîtrise technique et d'adaptation des utilisateurs. L'outil, aussi sophistiqué soit-il, joue un rôle d'auxiliaire auprès du travailleur. Le travailleur peut le ranger ou ne pas l'utiliser s'il le gêne dans son travail car c'est son savoir-faire professionnel qui prime dans le processus de production. La machine, quant à elle, concentre et remplace les savoirs-faire. De plus, elle impose son rythme et donne à voir un utilisateur inapte à se la réapproprier. Pour Girin (1983), les outils répondant à une philosophie gestionnaire de rationalisation maximale constituent des « *machines de gestion* » car elles annihilent le pouvoir d'agir des travailleurs.

Martineau (2017) résume les principales caractéristiques des « *outils fermés* » répondant à un but managérial de rationalisation maximale du travail (voir tableau 8).

Le substrat matériel de ces outils est réputé clair, exhaustif et non ambiguë. L'outil, conçu selon des méthodes scientifiques, représente le réel et anticipe la totalité des situations de travail. De ce fait, le travail prescrit par l'outil correspond au travail réel de ses utilisateurs.

La philosophie gestionnaire correspond à des buts managériaux de rationalisation des processus de travail et de normalisation des comportements des travailleurs. Le rôle des concepteurs des outils est particulièrement mis en avant car il consiste à construire un ordre social efficace, à partir de règles formelles et explicites de travail.

Les utilisateurs ont une attitude passive par rapport à l'outil, qui n'accorde pas de place aux interprétations divergentes. L'appropriation est pensée comme étant instantanée (De Vaujany, 2005) : l'utilisateur, désincarné, se conforme à l'outil. Selon Martineau (2017), les

concepteurs des « *outils fermés* » présupposent un utilisateur de type « *employé X* » récalcitrant (Mc Gregor, 1960). Dans la théorie X de Mc Gregor, l'être humain moyen n'aimerait pas le travail et il s'agirait de le diriger et de le contrôler de manière à ce qu'il fournisse l'effort attendu.

1.3 ... Et au management algorithmique

Dans le Chapitre 1, nous avons vu que certains chercheurs comparent le management algorithmique des plateformes à un renouveau des formes tayloriennes de travail. Nous pensons notamment au néologisme « *tayloroism* » employé par McGaughey (2018). De ce point de vue, la nouveauté est que les outils de gestion secondent le management d'une main d'œuvre travaillant à distance et non plus au sein de grandes entreprises industrielles. Le management algorithmique se rapproche en effet des trois caractéristiques des « *outils fermés* » (Martineau, 2017), voire tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7 : Le management algorithmique comme outil fermé

<u>Dimension conceptuelle</u>	<u>Outil fermé</u>	<u>Management algorithmique</u>
<i>Substrat technique</i>	Non ambiguë, exhaustif	Conçus par des <i>data scientists</i> , les algorithmes s'adaptent en temps réel aux comportements des travailleurs via l'enregistrement des big data
<i>Philosophie gestionnaire</i>	Rationalisation maximale	Six mécanismes algorithmiques imposent leur rythme et normes de travail
<i>Scène d'acteurs</i>	Utilisateur passif, récalcitrant	Travailleur dépossédé de son pouvoir d'agir, voire rebelle (actions collectives, détournement)

Le substrat matériel des outils de gestion algorithmiques, réputé exhaustif, est conçu scientifiquement à partir d'une analyse fine du travail. Les *data scientists*, qui ont remplacé les ingénieurs des bureaux des méthodes, mettent par ailleurs au point des outils capables de s'adapter en temps réel à partir de l'enregistrement des *big data* (géolocalisation et autres

données issues du smartphone) relatifs aux comportements des travailleurs. L'accent est mis sur la phase de conception des outils algorithmiques : un bon outil représente fidèlement le réel.

La philosophie gestionnaire correspond à des buts managériaux de rationalisation maximale du travail. Les six mécanismes algorithmiques - de restriction, recommandation, notation, etc. - mis en évidence dans le chapitre 1 (Kellogg et al., 2019) imposent leurs propres rythmes et normes de travail et font advenir un ordre social efficace.

Les utilisateurs seraient dépossédés de leur pouvoir d'agir face à l'omniprésence des algorithmes. Les travailleurs sont tout au plus récalcitrants, élaborent des stratégies de résistance et de contournement, que le management algorithmique cherche à limiter.

En somme, la perspective rationnelle des outils de gestion donne à voir le management algorithmique comme un auxiliaire du pouvoir managérial, conçu scientifiquement pour rationaliser le travail et auquel les travailleurs se conforment.

2. Les outils de gestion réappropriés par une scène d'acteurs

Dans cette partie, nous montrerons en quoi les apports théoriques de l'école française des outils de gestion invitent à considérer davantage la subjectivité des utilisateurs, amenant à des pistes de recherches nouvelles concernant le management algorithmique. L'organisation ne peut en effet pas se comprendre comme une seule structure formelle et fixe : les travailleurs résistent au projet de rationalisation porté par les outils de gestion afin de sauvegarder des marges de manœuvre. L'école française des outils de gestion interroge alors la réappropriation des outils par une scène d'acteur : comment est utilisé l'outil de gestion ?

De ce fait, l'école française des outils de gestion développe une perspective dite socio-cognitive (De Vaujany, 2005), plutôt qu'uniquement rationnelle. Cette perspective socio-cognitive met en exergue le caractère incomplet des outils de gestion (2.1), dont les effets peuvent être imprévisibles de par les réappropriations des individus. En prenant en considération le vécu subjectif des utilisateurs, les tenants de cette perspective socio-cognitive appellent à la co-conception d'outils « *ouverts* » (Martineau, 2017) qui orientent les réflexions des individus plutôt que ne contraignent les comportements (2.2).

2.1 Des effets déviants par rapport aux objectifs managériaux...

L'approche française des outils de gestion reconnaît un certain déterminisme de la part des outils, tout en soulignant son caractère incomplet. Les outils disposent d'un certain pouvoir de structuration, au service de buts managériaux, mais leur utilisation peut mener à des effets inattendus.

L'approche française des outils de gestion (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997) prend naissance au début des années 1980 avec les travaux du Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris, et du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique (Aggeri & Labatut, 2010). Dans le cadre de recherches-interventions, les chercheurs font face à une énigme : *“sur le terrain, l'appropriation des outils par les acteurs concernés est souvent surprenante car souvent éloignée des intentions initiales des modélisateurs et des managers”* (Aggeri & Labatut, 2010, pp.15-16). Il y aurait un décalage entre la philosophie gestionnaire, c'est-à-dire l'organisation abstraite contenue dans l'outil, et l'organisation réellement observée. Autrement dit, il y aurait un décalage entre le travail prescrit par l'outil et le travail réel.

Berry (1983) propose une synthèse éclairante des résultats théoriques de ce courant de recherche : l'intendance commande davantage que les volontés des décideurs. Au contraire du postulat issu de la perspective rationnelle, l'outil de gestion n'est pas un serviteur fidèle du pouvoir mais plutôt une technologie invisible qui intervient sur l'organisation. Les outils de gestion sont certes dotés d'un pouvoir de structuration du réel mais ils engendrent des comportements qui échappent aux prises des managers. De ce fait, les outils de gestion peuvent orienter l'organisation vers une direction que les managers réprouvent. Ils peuvent instituer des automatismes de comportements, une perte de cohérence, etc.

L'analyse des outils de gestion ne peut ainsi pas se concentrer aux intentions affichées (la philosophie gestionnaire) : il convient de s'intéresser aux outils de gestion mis en œuvre, dans leur interaction avec une scène d'acteurs.

Berry (1983) explicite les mécanismes qui font que les effets des outils de gestion dévient des volontés initiales des concepteurs. Les outils de gestion constituent des « *abrévés du vrai* » (e.g. des ratios ou des indicateurs qui modélisent l'activité) et des « *abrévés du bon* » (e.g. le

mantra « il faut respecter ses objectifs ») qui réduisent la complexité des situations d'organisation. De ce fait, les outils de gestion permettent de comprendre plus rapidement une situation organisationnelle et sont jugés comme des gages d'efficacité par les managers. Néanmoins, cette réduction nécessaire de la complexité organisationnelle se révèle également périlleuse : parce qu'ils la simplifient, les outils ne proposent pas une représentation fidèle du réel. Les acteurs prennent ainsi des décisions sur la base d'informations qui ne sont que partielles. Les outils de gestion « rationnels » peuvent se transformer en stéréotypes et provoquer des réflexes d'action, pouvant compromettre la cohérence ou la performance de l'organisation.

Finalement, les outils de gestion ont besoin d'une certaine ambiguïté, laissant des marges de manœuvre aux individus, pour éviter les automatismes d'action. Une bonne gestion cache en effet « *des acrobaties parfois étonnantes* » (Berry, 1983), c'est-à-dire des initiatives et des compromis entre acteurs aux exigences parfois contradictoires. Autrement dit, les outils de gestion doivent laisser de la place à la régulation autonome (Reynaud, 1988) des acteurs, à leur travail d'organisation (De Terssac, 2003), pour accomplir les buts managériaux initiaux. Une organisation performante ne se résume pas à des outils de gestion particulièrement bien conçus : elle nécessite également une invention permanente, locale et informelle, de solutions efficaces. Le concepteur de l'outil de gestion doit en cela se préoccuper des mécanismes d'appropriation par les acteurs.

2.2 ... A la conception d'outils "ouverts"

Dans le prolongement des travaux fondateurs de l'école française des outils de gestion, les recherches de ces dernières décennies se sont intéressées à la co-conception d'outils de gestion « *ouverts* » (Martineau, 2017) qui soutiennent l'apprentissage individuel et organisationnel plus que ne garantissent la mise en conformation des comportements.

Plus particulièrement, un programme de recherche entamé dans les années 2000 interroge le rôle des outils de gestion dans le pilotage du changement, ainsi que les cycles de conception et d'appropriation (De Vaujany, 2005 ; Detchessahar et Journé, 2007 ; Oiry, 2012 ; Grimand, 2016). Il s'agit de transformer la conception scientifique des outils en se préoccupant davantage des mécanismes de réappropriation. La conception résulte alors d'une régulation

conjointe, plutôt que d'une régulation de contrôle. La question est moins celle de la conformation que celle de la possibilité, pour les utilisateurs, d'investir les outils de sens et d'en faire un support d'apprentissage ou de transformation.

Martineau (2017) nomme la catégorie particulière d'outils de gestion promus par ce programme de recherche des « *outils ouverts* », en opposition aux « *outils fermés* » dépeints précédemment (voir tableau 8).

Les outils ouverts « *contextualisent davantage qu'ils rationalisent. Sur la forme, le principe d'ordonnement de la liste tolère de l'ambiguïté, dans le but de faire réfléchir l'utilisateur, de lui proposer un certain regard, ou de l'aider à prendre des décisions dans l'incertain. (...) Ces instruments sont alors des supports pour stimuler la réflexion, l'imagination, la créativité* » (Martineau, 2017, p.250).

Les outils ouverts impliquent de reconnaître une capacité de jugement et de réflexion à ses utilisateurs, sur le modèle des « *employés Y* » de McGregor (1960). Ils correspondent aux outils de gestion dont le rôle est d'investiguer le fonctionnement organisationnel ou d'explorer le nouveau (Moison, 1997).

Tableau 8 : Deux catégories d'outils de gestion, d'après Martineau (2017)

<u>Dimension conceptuelle</u>	<u>Outil fermé</u>	<u>Outil ouvert</u>
<i>Substrat technique</i>	Non ambiguë, exhaustif	Ambiguïté, marges de manoeuvre
<i>Philosophie gestionnaire</i>	Rationalisation maximale	Stimulation de la réflexion
<i>Scène d'acteurs</i>	Utilisateur passif, récalcitrant	Utilisateur réflexif et motivé

Néanmoins, Martineau (2017) note que les chercheurs se réclamant d'une perspective socio-cognitive des outils de gestion ont eu tendance à évacuer de l'analyse l'artefact : « *Même lorsque les situations d'usage sont décrites de manière fouillée, l'instrument en lui-même est soit considéré comme un élément parmi d'autres de l'action, soit sommairement décrit dans l'analyse* » (pp.239-240). Finalement, la dimension la moins explorée des outils de gestion serait leur substrat technique : de quoi l'outil de gestion est-il fait ? Martineau (2017) invite à se recentrer sur l'artefact, de manière couplée aux deux autres dimensions de l'outil de gestion. L'artefact des outils de gestion relèverait d'une « *structure listique* », c'est-à-dire d'un

principe d'ordonnancement ou de mise en liste. Il s'agit de discriminer et de regrouper, de manière cohérente, des items selon des critères logiques. Par exemple, un référentiel Qualité ordonne l'activité selon des critères tels que la satisfaction client, la qualité ou la sécurité.

3. Conclusion intermédiaire

L'explicitation des contributions de l'école française des outils de gestion a permis de mettre en exergue le caractère faillible du projet de rationalisation du travail. Il y a un inévitable écart entre le travail prescrit et le travail réel, car les buts managériaux inscrits dans les outils connaissent des déviations en rencontrant une scène d'acteurs qui les utilisent. Pour les tenants d'une perspective socio-cognitive des outils de gestion, il s'agit alors de concevoir des outils qui reconnaissent et stimulent les réflexions des individus plutôt que ne contraignent leurs comportements.

Cette approche nous invite à regarder le management algorithmique sous trois dimensions interdépendantes : sa forme artéfactuelle, sa philosophie gestionnaire et son utilisation par une scène d'acteurs. Il ne suffit de regarder les buts managériaux encodés dans les artefacts algorithmiques pour comprendre la cohérence et la performance de l'organisation du travail via plateforme. Il est important d'étoffer les recherches sur l'expérience vécue des travailleurs via plateforme afin de comprendre comment ceux-ci déploient leur activité malgré les contraintes.

Une deuxième implication pour ce travail de thèse est de regarder le management du travail via plateforme au-delà des seuls mécanismes de contrôle algorithmique : existe-t-il des outils de gestion que l'on peut qualifier « d'ouverts » (Martineau, 2017), c'est-à-dire qui stimulent les réflexions des travailleurs ?

Plus largement, il s'agit de ne pas négliger la forme artéfactuelle des différents outils de gestion qui composent les plateformes. Le substrat technique est-il d'ailleurs fatalement algorithmique ?

Enfin, d'un point de vue méthodologique, l'approche en termes d'outil de gestion nous enseigne la nécessité d'articuler description des outils de gestion, à travers le couple substrat technique/philosophie gestionnaire, et expérience vécue par les travailleurs.

Section 2 : Des dispositifs de pouvoir vecteurs d'un contrôle rationnel et normatif

Un dispositif de pouvoir se définit comme « *un ensemble résolument hétérogène comportant des discours, des institutions, des aménagements architecturaux, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques : bref, du dit aussi bien que du non-dit* » (Foucault, 1994, p.299). La notion de dispositif permet d'élargir le regard au-delà des seuls instruments techniques pour considérer également des instruments d'ordre davantage symbolique ou discursif. Toutefois, la définition donnée par Foucault paraît très descriptive. Nous proposons de présenter les dispositifs comme des « *opérateurs matériels du pouvoir, c'est-à-dire des techniques, des stratégies et des formes d'assujettissement mises en place par le pouvoir* » (Revel, 2002, p.24).

Cette notion de dispositif est intéressante car elle est transversale à l'ensemble de la pensée de Foucault. La littérature distingue habituellement « *trois Foucault* » (Knights, 2002 ; Valikangas & Seek, 2011), correspondant à trois séries de conceptualisations du pouvoir qui se recoupent plutôt que ne se succèdent (voir tableau 9 ci-dessous).

Le « premier Foucault » correspond à la phase archéologique (1961-1969) dans laquelle Foucault s'intéresse à la formation de « *régimes de vérité* » à travers l'analyse des discours tenus par des institutions telles que la psychiatrie (Foucault, 1961), la médecine (Foucault, 1963), les sciences humaines (Foucault, 1969), etc. Ces discours, qui revendiquent le statut de vérité, déterminent la construction des sujets : « *Les discours déterminent en particulier la manière dont le sujet est perçu car ils définissent, limitent et contrôlent la manière dont les sujets se perçoivent eux-mêmes et leur relation au monde* » (Valikangas et Seeck, 2011, p. 815).

La seconde phase correspond aux travaux « *généalogiques* » (1973-1976), marqués par un intérêt pour les formes disciplinaires du pouvoir. Foucault (1975) s'intéresse aux institutions qui mettent en œuvre, de manière consciente ou non, des micro-pratiques de pouvoir sur les sujets. Le corps est pensé comme le lieu privilégié où se vivent les rapports de pouvoir.

Enfin, le « troisième Foucault » correspond à sa phase biopolitique (1978-1984) au cours de laquelle Foucault développe les concepts de gouvernementalité et d'éthique. Dans les sociétés néolibérales que Foucault (2004) étudie, le pouvoir s'exerce sur les populations par la

structuration de leur champ d'action. L'analyse porte alors sur les pratiques à travers lesquelles les individus forment une subjectivité « éthique ».

Tableau 9 : Trois conceptualisations du Pouvoir chez Foucault

	<u>Principaux concepts</u>	<u>Travaux fondateurs en management</u>
Phase archéologique	Régimes de vérité, discours, savoir/pouvoir	Clegg (1987) ; Wodak et Meyer (2001)
Phase généalogique	Discipline, surveillance, individuation	Burrell (1988) ; Knights et Willmott (1989)
Phase biopolitique	Gouvernementalité, subjectivation, techniques de soi, éthique, biopouvoir	Townley (1993) ; McKinlay et Starkey (1998)

Parce que la pensée de Foucault sur le pouvoir est si complexe, la réception des travaux de Foucault en Sciences de Gestion s'est faite par vagues de concepts isolés (Raffnsøe et al., 2019). Pourtant, il existe une unité théorique entre ces « trois Foucault » : « *l'exercice et l'importance du pouvoir se manifestent par ses effets, et surtout par la façon dont le pouvoir forme et transforme les sujets individuels. (...) La focale passe de questions de type 'qui exerce le pouvoir ?' à des questions de type 'à partir de quels canaux formels s'exerce le pouvoir ?' pour discuter de la façon dont le pouvoir fonctionne quotidiennement dans les organisations, dont il est présent dans les discours et dont il est reproduit par les individus dans leurs relations avec d'autres individus ou avec eux-mêmes* » (Valikangas et Seeck, 2011, p.819).

Avec Raffnsøe et al, 2016, nous nous positionnons pour une redécouverte de la notion de dispositif afin de faire le lien entre les différentes matrices théoriques foucauldienne tout en s'intéressant aux instruments qui sont vecteurs de pouvoir dans les organisations.

Eu égard à notre objet de recherche qu'est le management algorithmique, la notion de dispositif permet de penser la coexistence de mécanismes de contrôle rationnel (les dispositifs disciplinaires) et de mécanismes de contrôle normatif (les dispositifs de gouvernementalité).

Jusqu'à présent, le management algorithmique a été pensé comme étant synonyme de seuls mécanismes de contrôle rationnel. Or, ces mécanismes sont faillibles. A partir de la pensée de Foucault, nous pouvons comprendre que le pouvoir ne s'exerce pas seulement par le biais de contraintes pesant sur les comportements. Le pouvoir agit également en structurant les subjectivités, pouvant mener à des mécanismes d'adhésion au pouvoir.

Dans un premier temps, nous théoriserons à l'aide de Foucault et des auteurs du champ des Critical Management Studies les dispositifs disciplinaires et leurs mécanismes d'individuation. Nous verrons que le concept de « *discipline* », qui a connu une réception dense en management, est aujourd'hui remis en cause au profit des travaux issus des travaux « *biopolitiques* ».

Dans un second temps, nous conceptualiserons la notion de dispositif de gouvernementalité et leurs mécanismes de subjectivation en mobilisant les travaux foucauldien de la phase biopolitique ainsi que leur réception en management. Nous verrons en quoi la mise en évidence d'un aspect normatif du pouvoir constitue un apport théorique majeur pour notre exploration du management algorithmique.

Nous concluons enfin sur la nécessité de décloisonner ces deux concepts de discipline et de gouvernementalité afin d'analyser les recompositions du pouvoir au sein du travail local via plateforme.

1. Des dispositifs disciplinaires contraignant les comportements

Dans cette partie, nous mobiliserons le concept de discipline afin de mieux comprendre le pouvoir de structuration du management algorithmique. Selon Foucault, le pouvoir disciplinaire s'exerce par des techniques d'individuation (Bert, 2011) ayant pour but de normaliser les comportements et de produire des individus productifs. En cela, les dispositifs disciplinaires peuvent être approchés des « *outils fermés* » (Martineau, 2017) dans une perspective de rationalisation du travail.

Nous commencerons (1.1) par présenter le concept de discipline et sa réception en Sciences de Gestion, notamment au travers de la métaphore du Panoptique. Puis (1.2), nous montrerons comment la métaphore du Panoptique a été remise en cause ces dernières décennies, jusqu'à discréditer l'approche en termes de discipline. Nous défendrons l'apport du concept de

discipline à travers la notion de dispositif, permettant d'évacuer la portée quasi-totalitaire du Panoptique.

1.1 La Discipline et le succès de la métaphore du Panoptique

Le pouvoir disciplinaire se caractérise par un ensemble de techniques d'individuation (Bert, 2011) qui visent à produire des individus productifs. Selon Foucault (1975, p.259), la discipline s'exerce dans tout type d'organisations, bien que la prison constitue la « *figure concentrée et austère de toutes les disciplines* ».

L'individu est la cible du pouvoir disciplinaire : les techniques d'individuation opèrent par coercition individuelle des temps, des espaces, des mouvements, des corps, etc. Chaque individu est contrôlé et suivi individuellement afin qu'il adopte des comportements conformes. Le pouvoir disciplinaire est donc avant tout un pouvoir répressif : il est ce qui « *domine, surgit, menace, écrase* » (Foucault, 19994, p.402).

L'individu est également le produit du pouvoir disciplinaire. Le pouvoir disciplinaire définit les individus comme des objets gérables qui ne sont pas réductibles à un noyau interne immuable. De ce fait, la subjectivité peut être écrasée par la Discipline.

La métaphore du Panoptique, empruntée à Bentham, représente le mécanisme disciplinaire par excellence. Le Panoptique repose sur deux principes : une surveillance diffuse (à la fois constante et discontinue) et une atomisation des individus. La crainte d'être considérés comme anormaux encourage les individus à faire des efforts pour revenir à la norme disciplinaire.

Foucault (1975, pp.202-203) résume ainsi les effets du Panoptique : « *Induire chez le détenu un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir. Faire que la surveillance soit permanente dans ses effets, même si elle est discontinue dans son action ; que la perfection du pouvoir tende à rendre inutile l'actualité de son exercice ; que cet appareil architectural soit une machine à créer et à soutenir un rapport de pouvoir indépendant de celui qui l'exerce ; bref que les détenus soient pris dans une situation de pouvoir dont ils sont eux-mêmes les porteurs* ».

En Sciences de Gestion, les travaux issus de la phase généalogique de Foucault ont été les premiers à être accueillis (Raffnsøe et al., 2019).

Les travaux sur la Discipline ont proposé des pistes pour penser la dimension contraignante des outils de gestion (Townley, 1993 ; Pezet, 2004 ; Grimand, 2016). Notamment, trois mécanismes du pouvoir disciplinaire peuvent être repris pour analyser les relations de pouvoir dans les organisations (Grimand, 2016). Tout d'abord, les mécanismes de *surveillance hiérarchique* tels que l'aménagement de l'espace ou la création de fonctions dédiées à l'activité de surveillance. En second lieu, des techniques « d'*examen* » qui consistent à individualiser les mécanismes d'évaluation et à les rendre transparentes afin de faciliter l'auto-contrôle des individus. Pour Townley (1993), la gestion des Ressources Humaines a justement pour but de produire ce savoir sur les individus au travail. Enfin, les chercheurs ont pu s'intéresser au mécanisme de la *sanction* pour réguler les écarts à la norme et les comportements non productifs.

La métaphore du Panoptique a rencontré un grand succès dans le champ des Critical Management Studies (Knights, 2002 ; Weiskopf et Munro, 2012 ; Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013). Notamment, cette métaphore a pu être mobilisée pour analyser le développement des nouvelles technologies (Boulay, 2007). La prolifération d'outils informatiques a été perçue comme un renforcement des mécanismes de surveillance : « *différents analystes considèrent que certains aspects caractéristiques du Panoptique réapparaissent ou sont renforcés par les ordinateurs : le caractère invisible et automatique de l'inspection, l'implication des sujets dans leur propre surveillance, etc.* » (Lyon, 1993, p.660).

De ce fait, l'organisation du travail des centres d'appel téléphonique a pu être caractérisée de « *Panoptique électronique* » (Fernie & Metcalf, 1998) : les technologies numériques auraient perfectionné les mécanismes de surveillance, annihilant la possibilité d'une résistance de la part des travailleurs.

C'est dans le prolongement de ces travaux que l'on peut comprendre la comparaison faite par certains auteurs (Duggan et al., 2019) entre management algorithmique et Panoptique (électronique) : les algorithmes amplifieraient à un niveau inégalé le potentiel de surveillance dans tous les aspects du travail.

1.2 Une remise en question théorique de l'approche disciplinaire

La mobilisation de la métaphore du Panoptique soulève des critiques importantes, notamment quant à son caractère totalitaire et sa négligence de la subjectivité des acteurs. Le Panoptique suppose une obéissance inévitable des individus qui ne sauraient le résister.

Les travaux de Bain & Taylor (2000) ont plus particulièrement remis en cause des conclusions de Fernie & Metcalf (1998) selon lesquelles l'organisation du travail dans les centres d'appel téléphoniques s'apparenterait au mécanisme du Panoptique. Selon ces travaux, le caractère totalitaire du Panoptique ne se retrouve dans la réalité, et ce pour trois raisons. Tout d'abord, du fait du *coût de la surveillance* : une surveillance réussie nécessite de considérables ressources en temps et en énergie, ce que les organisations mobilisent difficilement. En second lieu, les diversions individuelles sont toujours possibles : dans le cas des centres d'appel téléphoniques, il est montré que les travailleurs expérimentés sont en capacité d'*anticiper le contrôle* dont ils font l'objet. Enfin, Bain & Taylor (2000) révèlent la persistance de solidarités collective, pouvant mener à des résistances collectives, malgré la surveillance et l'atomisation des travailleurs du centre d'appel.

Dans le cadre de notre recherche, la comparaison du management algorithmique avec les mécanismes du Panoptique (Duggan et al., 2019) nécessite d'être discutée : de premières enquêtes empiriques attestent de la persistance de stratégies de contournement (Lee et al., 2015) ou de résistance (Cant, 2019). Le point commun de ces enquêtes empiriques est d'investiguer l'expérience vécue des travailleurs, là où le Panoptique - comme les outils de gestion dans la perspective rationnelle - ne laisse pas de place à la subjectivité des acteurs.

Plus généralement, les critiques portent sur la réception biaisée qui a été faite de l'œuvre de Foucault et qui s'est concentrée sur ses travaux généalogiques (Starkey in Hatchuel, 2005 ; Weiskopf & Munro, 2012 ; Raffnsøe et al., 2016). Or, l'approche disciplinaire paraît, aux yeux de certains auteurs, moins pertinente à l'ère des organisations du XXI^e siècle (Courpasson, 2017) davantage numériques et horizontales. La métaphore du Panoptique, qui sous-entend une idée d'enfermement, n'apporterait plus de clés de compréhension suffisantes dans un contexte d'effacement spatio-temporel de l'organisation (Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013). Le décroissement de l'organisation, corrélé au développement des nouvelles technologies, supposerait un desserrement de la surveillance hiérarchique.

Ces auteurs ne remettent pas en question le fait que les technologies participent à accroître le potentiel de surveillance dans les organisations. Seulement, cette surveillance serait moins le fait d'un pouvoir managérial centralisé que d'une surveillance latérale de chacun sur tous (Brivot & Gendron, 2011 ; Hansen & Flyverbom, 2015). La surveillance serait davantage

« *rhizomatique* » (Brivot & Gendron, 2011 ; Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013) que hiérarchique. Avec les technologies issues du web 2.0, les individus participent activement - de manière volontaire ou non - à leur propre visibilité et créent eux-mêmes des potentialités de surveillance par leurs pairs. Les positions de surveillant et de surveillé seraient permutable dans un environnement où chacun est surveillé continuellement. La « *sous-veillance* » (Quessada, 2010) remplacerait la surveillance caractéristique du pouvoir disciplinaire. De plus, la traçabilité numérique remet en cause le principe disciplinaire de sanction car il s'agirait avant tout d'anticiper les comportements déviants.

Néanmoins, Courpasson (2017) reconnaît que la hiérarchie reste le mode de coordination prédominant dans la plupart des organisations. La question qui se pose est de savoir comment ces hiérarchies s'articulent avec la mobilisation d'outils numériques de facto décentralisés. Nous proposons de mobiliser la notion de dispositif afin d'interroger l'impact des nouvelles technologies sur la recomposition du pouvoir managérial, afin d'évacuer la portée totalitaire de la métaphore du Panoptique.

2. Des dispositifs de gouvernementalité structurant les subjectivités

Dans cette partie, nous montrerons en quoi le concept de gouvernementalité permet de prendre en considération des aspects davantage normatifs du pouvoir. L'organisation se matérialise par une hétérogénéité de dispositifs, qui ne sauraient se réduire à des dispositifs disciplinaires. A cet égard, le concept de gouvernementalité invite à regarder le management algorithmique au-delà des dispositifs disciplinaires. Les travailleurs via plateforme ne subissent peut-être pas simplement et passivement le management algorithmique : ils pourraient adopter volontairement des comportements qui participent à leur contrôle. Les dispositifs de gouvernementalité s'exercent par des techniques de subjectivation (Vallas & Hill, 2012) visant à produire des individus auto-productifs. En cela, les dispositifs de gouvernementalité peuvent être rapprochés des « *outils ouverts* » (Martineau, 2017) dont le but est de stimuler et d'orienter les réflexions des travailleurs.

Nous commencerons (2.1) par présenter le concept de gouvernementalité ainsi que sa réception en Sciences de Gestion. Puis (2.2), nous montrerons comment la notion de

dispositifs de gouvernementalité préfigure une interrogation, sous un nouvel angle, du phénomène de management du travail via plateforme.

2.1 Biopolitique, Gouvernementalité et leur réception tardive

La gouvernementalité se caractérise par des techniques de subjectivation qui visent à produire des individus auto-productifs (Vallas & Hill, 2012) dans un cadre donné. Le pouvoir ne s'exerce pas par contrainte directe mais plutôt en structurant la subjectivité et le champ d'action des travailleurs.

La gouvernementalité est caractéristique des relations de pouvoir de la seconde moitié du XXe siècle (voir tableau 10 ci-dessous), aussi appelé pouvoir biopolitique. Cela ne signifie pas que les dispositifs disciplinaires ne sont plus utilisés (Weiskopf & Munro, 2012). Cependant, ces dispositifs disciplinaires sont complétés, voire supplantés, par des dispositifs de gouvernementalité ou de sécurité. Il existe un équilibre entre dispositifs de gouvernementalité et dispositifs disciplinaires : « *Gouverner les gens, au sens large du terme (...), n'est pas une manière de forcer les gens à faire ce que le gouvernant désire ; c'est toujours un équilibre changeant qui comprend une certaine complémentarité et des conflits entre des techniques qui assurent la coercition et des procédures par lesquelles le soi se construit et se modifie lui-même* » (Foucault, 1993, pp.203-204).

Tableau 10 : Époques et pouvoir dans les sociétés occidentales selon Foucault (inspiré de Knights, 2002 et Le Texier, 2011)

<u>Société</u>	<u>Pré-moderne</u> (Moyen-Âge - XVIIIe)	<u>Moderne</u> (XVIIIe - XIXe)	<u>Post-moderne</u> (XXe)
Pouvoir	Souveraineté	Discipline	Gouvernementalité

Provient de	Possession	Micro-pratiques	Macro-structures
Exercé par	Loi, répression	Surveillance, examen, sanction	Fixation d'une moyenne optimale et responsabilisation
Techniques de	Totalisation	Individuation	Subjectivation

Le gouvernement est défini par Foucault (2004, p.324) comme étant « *l'activité qui consiste à régir la conduite des hommes dans un cadre et avec des instruments étatiques* ». Le pouvoir biopolitique agit davantage sur la population que sur l'individu ; il encadre les « *règles du jeu* » plus que les « *joueurs eux-mêmes* ». La biopolitique prend pour objet de prédilection la gestion des naissances, de la mortalité, des maladies, la durée de vie, etc. Les instruments étatiques mobilisés sont issus des méthodes de statistiques, démographie ou médecine. Il s'agit de fixer une moyenne optimale et des limites acceptables (Le Texier, 2011) : le pouvoir agit par voie de suggestion, de prévention et de manipulation des variables de l'environnement. Le pouvoir s'exerce moins par contrôle direct que par intériorisation et responsabilisation.

Ainsi, « *l'art néolibéral de gouverner* » ne peut fonctionner que dans la mesure où les individus bénéficient d'un certain nombre de libertés. Les individus sont considérés comme des « *moi actifs* » qui consentent au pouvoir, mais peuvent également le résister. La gouvernementalité consiste alors en une « *gestion et organisation des conditions auxquelles on peut être libre* » (Foucault, 2004, p.65) : il s'agit de produire de la liberté tout en posant des limites et des moyens de coercitions. Le pouvoir agit selon des techniques de subjectivation qui visent à produire des individus auto-productifs (Vallas et Hill, 2012) : les individus sont certes façonnés par des dispositifs de gouvernement (ou de sécurité) mais il y existe de multiples façons de suivre les incitations.

En Sciences de Gestion, les concepts issus de la phase biopolitique de Foucault connaissent une redécouverte progressive depuis les années 2000. Cette temporalité correspond à la traduction tardive en anglais du cours au Collège de France sur la *Naissance de la biopolitique* (1978-1979).

Weiskopf & Munro (2012) distinguent trois axes de recherche inspirés de la phase biopolitique de Foucault. Le premier interroge justement le concept de *gouvernementalité*

comme nouvelle technique de contrôle à l'ère du néolibéralisme. La culture d'entreprise a notamment été définie comme un dispositif de gouvernement (Dean, 1999 ; Miller & Rose, 2008) avec l'idée que managers comme travailleurs sont invités à se définir comme des entrepreneurs responsables de leurs propres comportements.

Le second axe de recherche interroge la notion de *travail immatériel* : il s'agit d'expliquer le développement d'organisations de travail post-fordistes, moins disciplinaires. Hardt et Negri (2000) définissent notamment trois domaines de travail immatériel : le travail communicationnel (autour du travail d'équipe et de l'importance des feedbacks), le travail symbolique de résolution de problèmes et le travail émotionnel de gestion des affects.

Le troisième axe de recherche analyse la société sous un angle post-disciplinaire à travers les notions de *biosocialité*, de *biocapital* ou de *biopouvoir*. La logique du néolibéralisme s'étendrait au développement d'un « *capital humain génétique* » (Rajan, 2006) ou à l'instrumentalisation de tous les attributs de la vie à des fins de productivité organisationnelle (Fleming, 2014).

Nous pouvons certainement ajouter un quatrième axe de recherche, centré autour des concepts d'*éthique* ou de *technique de soi* (Styhre, 2001 ; Munro, 2014). Ces travaux cherchent à développer une compréhension alternative et davantage positive de la subjectivité. Le travailleur est ici redéfini comme un sujet éthique actif, « *responsable de sa propre création* » (Munro, 2014, p.1127).

2.2 Les dispositifs de gouvernementalité à l'heure du management algorithmique

Dans le cadre de ce travail de thèse, nous nous positionnons dans le prolongement des travaux sur la gouvernementalité car nous pensons que ce concept permet d'interroger le phénomène de management du travail via plateforme sous un nouvel angle. Plus particulièrement, nous entrerons en discussion avec les travaux de Moisander et al. (2018) et Beer (2017).

Moisander et al. (2018) explorent le consentement au pouvoir de travailleurs micro-entrepreneurs économiquement dépendants, dans un contexte différent que celui du travail via plateforme.

Ces travaux explorent la manière dont certains dispositifs, relatifs aux discours inscrits sur le contrat commercial ou au modèle économique de travail en réseau, fabriquent du consentement. Il résulte de ces dispositifs que les travailleurs économiquement dépendants

adhèrent à la « *gouvernementalité néolibérale* » de l'homo oeconomicus entrepreneur, là où ils auraient pu par exemple se considérer dans une situation de salariat dissimulé.

Cette enquête se base sur une situation de travail marqué, a priori, par une absence de dispositifs disciplinaires. Notre travail de thèse entend répondre à l'appel de Moisander et al. (2018) d'investiguer l'expérience vécue des travailleurs via plateforme. Notamment, nous entendons considérer les possibilités d'un consentement au pouvoir dans des situations de travail marquées par un contrôle algorithmique disciplinaire.

Plus généralement, il s'agit d'investiguer par quels mécanismes les travailleurs via plateforme peuvent percevoir positivement leur engagement dans leur activité malgré la prévalence de dispositifs disciplinaires et d'une précarité économique. L'enquête de Hall et Kruger (2015), controversée du fait de ses failles méthodologiques (Berg et Johnston, 2018), pose un premier pas dans cette direction en affirmant l'attrait des chauffeurs Uber pour la flexibilité permise par l'attribution algorithmique des missions de travail.

La mobilisation des recherches de Beer (2017) est intéressante car elles montrent que les algorithmes ne sont pas seulement vecteurs d'un pouvoir de structuration des comportements. Les algorithmes n'ont pas simplement le pouvoir de normaliser et de rationaliser les comportements. Les algorithmes sont également porteurs d'une rationalité d'efficacité, de calcul et d'objectivité. Il existerait ainsi une « *gouvernementalité algorithmique* » (Rouvroy & Berns, 2013).

De ce fait, nous entendons explorer la possibilité d'adhérer à des dispositifs portant en eux une certaine rationalité, structurant les réflexions et le champ d'action des individus.

Les critiques de la gouvernementalité voient en ce concept une simple extension du pouvoir disciplinaire (Fleming, 2014). Nous pensons qu'il s'agit là de sa force : la gouvernementalité permet de questionner les comportements en apparence libres et de considérer la possibilité d'une adhésion volontaire au pouvoir. Nous nous positionnons en opposition théorique avec les développements récents (souvent en termes de biopouvoir ou de techniques de soi) qui voient les organisations contemporaines sous un angle post-disciplinaire. Du moins, nous mettons en doute la capacité de ces approches à rendre compte des réalités des relations de pouvoir dans un certain nombre d'organisations, en particulier en ce qui concerne le travail via plateforme. Par ailleurs, nous réaffirmons la pertinence du cadre conceptuel original de Foucault sur la biopolitique : le pouvoir s'exerce à la fois sur les comportements et sur les subjectivités, bien que l'accent puisse être davantage mis sur les secondes.

Conclusion intermédiaire

La présentation des travaux foucaaldiens sur le pouvoir a permis de mettre en avant la coexistence entre des mécanismes de contrôle rationnel des comportements et des mécanismes de contrôle normatif des subjectivités. Pour autant, la réception de la pensée de Foucault s'est ordinairement faite en Sciences de Gestion par concepts cloisonnés : soit en s'intéressant aux mécanismes disciplinaires, soit aux mécanismes de gouvernementalité. La gouvernementalité serait par ailleurs caractéristique des relations de pouvoir dans les organisations du XXI^e siècle. Pour autant, certains chercheurs comparent le management algorithmique au Panoptique (Duggan et al., 2019). A la suite de Raffinsoe et al. (2016), nous défendons l'emploi de la notion de dispositif afin de faire le lien entre les différentes matrices foucaaldiennes du pouvoir et de mieux comprendre des relations de pouvoir à l'ère des plateformes numériques.

L'approche en termes de dispositifs de pouvoir nous convie à regarder le management algorithmique sous deux aspects. D'une part, la notion de dispositif incite à élargir le regard posé sur la matérialité des plateformes au-delà des seuls artefacts algorithmiques. Il est intéressant de regarder également les discours, les règlements, etc. D'autre part, la notion de dispositif de gouvernementalité invite à considérer le management du travail via plateforme sous l'angle d'un pouvoir normatif et non seulement rationnel. Le pouvoir peut également s'exercer sur les subjectivités, suscitant des formes d'adhésion. De ce fait, nous nous interrogeons quant à la possibilité d'un rapport positif au travail via plateforme, ou du moins d'un vécu qui ne soit pas sur le mode de la contrainte - algorithmique et économique.

Enfin, d'un point de vue méthodologique, la notion de dispositif de pouvoir nous convie à décrire à la fois la forme artéfactuelle des instruments des plateformes, ainsi que leurs effets et la manière dont les individus leurs donnent du sens.

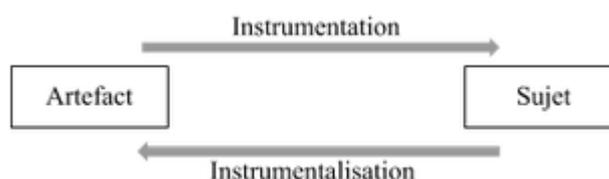
Section 3 : L'instrument comme ressource pour l'activité des travailleurs

Cette section 3 mobilise les apports de l'ergonomie française de l'activité afin de reconsidérer les instruments de gestion comme étant à la fois vecteurs de prescriptions managériales et de ressources pour l'activité des travailleurs.

En introduction, nous proposons de revenir sur quelques définitions. L'ergonomie, du grec *ergon* (travail) et *nomos* (lois), ambitionne être une science du travail unitaire, au-delà des frontières entre sciences de l'ingénieur, sciences de gestion, psychologie ou encore sociologie (Darses & De Montmollin, 2006). L'ergonomie se donne pour objectif d'étudier le travail humain en vue de l'améliorer. L'ergonomie de l'activité a pour objet d'analyse le travail réel. L'activité est, en ergonomie, un processus : cela correspond à ce qui se passe effectivement dans les situations locales de travail, en prenant en compte les imprévus.

Les ergonomes de l'activité s'intéressent à l'instrument sous sa nature duale et indissociable, c'est-à-dire à la fois en tant qu'artefact (technique, matériel ou symbolique) et schèmes d'utilisation. L'instrument est ce que devient l'artefact quand il est utilisé dans les situations de travail (Rabardel, 2005). L'analyse porte ainsi sur l'activité telle qu'elle est instrumentée, ou médiatisée par des instruments. L'apprentissage de l'usage d'un artefact est le résultat d'un processus de genèse instrumentale (Rabardel, 2005) à double mouvement, voir figure 4 ci-dessous. D'une part, le mouvement d'instrumentalisation consiste, pour un sujet, à attribuer des fonctions à l'artefact afin qu'il devienne un instrument lui permettant d'agir sur le monde. D'autre part, l'instrumentation consiste à construire des schèmes, conditionnés par l'artefact, rendant possible l'utilisation de l'instrument dans l'activité située du sujet. La philosophie gestionnaire de l'artefact peut ainsi être dépassée, comme nous pouvons par exemple utiliser une clé anglaise comme un marteau. L'appropriation d'un instrument est ainsi une re-création, pour soi, de l'artefact.

Figure 4 : Le processus d'appropriation d'un artefact, ou genèse instrumentale (inspirée de Rabardel, 2005)



Eu égard à notre objet de recherche qu'est le management algorithmique, l'ergonomie française de l'activité permet de considérer les instruments de gestion sous un angle moins prescriptif que transformateur.

Dans un premier temps, nous retracerons la naissance de l'ergonomie de l'activité en tant que discipline critique de la perspective rationnelle et taylorienne de la prescription. L'enjeu est alors de rechercher un équilibre, entre risques de sur- et de sous-prescription, afin de soutenir l'activité des travailleurs.

Dans un second temps, nous aborderons le concept d'environnement capacitant afin de poser la question des caractéristiques d'une instrumentation qui permettrait de nourrir le pouvoir d'agir des travailleurs.

Nous concluons sur l'idée d'identifier, dans le management du travail via plateforme, ce qui est ou pourrait être constitutif d'une instrumentation capacitante.

1. Reconsidérer l'instrument : de la prescription à la transformation

Dans cette partie, nous montrerons en quoi le projet rationalisateur du contrôle algorithmique témoigne d'une vision étroite du management. En mobilisant les apports de l'ergonomie de l'activité, il s'agira de défendre le pouvoir de structuration des instruments de gestion. En effet, ce pouvoir se révèle non seulement prescriptif mais également créatif et transformateur. Néanmoins, la perspective rationnelle des instruments de gestion, promouvant des « *outils fermés* » (Martineau, 2017), bride ce potentiel transformateur.

Nous commencerons (1.1) par retracer la naissance de l'ergonomie de l'activité en tant que discipline critique de la perspective rationnelle et taylorienne de la prescription. Puis (1.2), nous montrerons l'enjeu de rechercher un équilibre, entre risques de sur- et de sous-prescription, afin de soutenir l'activité des travailleurs.

1.1 L'ergonomie de l'activité comme critique de la perspective rationnelle

La perspective rationnelle des instruments de gestion, et plus largement de la prescription, témoigne d'une vision étroite du management.

Avec le taylorisme, l'accent est particulièrement mis sur la conception d'outils adaptés à la « *machine humaine* ». Comme dans l'ergonomie des facteurs humains (Darses & De Montmollin, 2006), il s'agit de concevoir des outils qui prennent en compte les caractéristiques et les capacités des individus. Grâce aux ingénieurs, il s'agit d'analyser avec le maximum d'objectivité le travail humain afin d'en tirer des conclusions (en termes de gestes, de cadences, de facteurs d'ambiance, de temps de pause, etc.) qui permettent d'améliorer la production et de diminuer la fatigue ou les accidents. Les travailleurs sont alors de simples exécutants de la prescription.

Le management de proximité est réduit à un rôle secondaire, cantonné à des impératifs de surveillance et de contrôle. La perspective rationnelle des instruments vise à réduire le plus possible les écarts entre le travail prescrit et le travail réel : l'encadrement de proximité vient seulement en support des outils pour éviter les écarts. Le travail symbolique et relationnel du management de proximité (Martin, 2013), qui suppose de bâtir un lien de confiance et de soutien avec les équipes, est peu reconnu.

Avec le développement des nouvelles technologies, le rôle de mise en conformation et de contrôle du travail peut se réaliser de plus en plus en l'absence de managers de proximité. En un sens, la perspective rationnelle des instruments de gestion a préfiguré l'avènement du management algorithmique. Le management algorithmique ambitionne en effet la fin du management de proximité, étroitement entendu comme un rôle additionnel de mise en conformation. Grâce aux six mécanismes algorithmiques mis en évidence dans le chapitre 1 (restriction, recommandation, enregistrement, notation, remplacement et récompense), le travail pourrait se piloter totalement à distance.

L'ergonomie de l'activité est née dans un contexte de critique du taylorisme (Bourgeois & Hubault, in Falzon, 2013) et de la perspective rationnelle de la prescription. Les travaux de Ombredane & Favergé (1955) constituent l'ouvrage fondateur de l'ergonomie de l'activité : les points majeurs de l'analyse du travail, dont la distinction entre la « *tâche* » et « *l'activité* », sont déjà soulevés. En opposition à un courant de recherche centré sur les facteurs humains, l'ergonomie de l'activité s'intéresse à l'Homme en tant qu'acteur dans un système de travail (Darses & De Montmollin, 2006).

L'ergonomie de l'activité formule trois reproches principaux au taylorisme et à l'approche rationnelle de l'organisation (Bourgeois & Hubault, in Falzon, 2013). Tout d'abord, la division du travail est critiquée en ce qu'elle réduit le travail humain à l'exécution de gestes

simplifiés et prédéfinis. En second lieu, la parcellisation du travail est remise en cause car le travail réel ne correspond jamais au travail prescrit. La parcellisation du travail induit alors un manque de ressources mobilisables pour faire face aux situations imprévues. Enfin, la sanction de tout écart au travail prescrit est perçue comme un contresens responsable d'effets néfastes sur la performance et la santé. En effet, dévier du prescrit est souvent nécessaire pour faire face aux difficultés imprévues, comme lorsque les cadences empêchent de remédier aux défauts de fabrication.

À la suite de ces critiques adressées à la perspective rationnelle de l'organisation, l'ergonomie de l'activité invite à reconsidérer le rôle de la prescription. La prescription, dans son sens d'élément issu de l'organisation formelle, ne se réduit pas à la prescription taylorienne de quête de contrôle total (Daniellou, 2002). La prescription a certes pour rôle d'outiller l'équipe dirigeante pour faire advenir un certain ordre. Néanmoins, les ergonomes (Daniellou, 2002 ; Béguin, 2010) nous enjoignent de ne pas oublier le rôle de la prescription comme ressource pour l'activité des travailleurs. La prescription permet de préparer le travail, c'est-à-dire d'anticiper les situations productives pour mettre à disposition ce qui sera nécessaire en termes d'outils, de règles, de connaissances, etc.

1.2 L'importance de la prescription comme soutien à l'activité

L'ergonomie de l'activité a pour ambition de rechercher un équilibre, entre risques de sur- et de sous-prescription, afin de soutenir l'activité des travailleurs.

La spécificité de l'ergonomie de l'activité est de distinguer tâche et activité ; de manière similaire à la distinction faite en Sciences de Gestion entre travail réel et travail prescrit. La tâche correspond à tout ce que la hiérarchie formalise (Darses & De Montmollin, 2006), par oral ou par écrit, concernant les objectifs quantitatifs, les objectifs qualitatifs, les procédures à suivre, les outils de gestion, les règles et les normes. L'analyse de la tâche suppose de décrire la prescription, le travail prescrit. L'activité est quant à elle un processus : elle correspond à tout ce qui se passe effectivement dans les situations locales de travail. L'activité a neuf propriétés, voir tableau 11. Les opérateurs s'adaptent et bricolent en effet leur activité par rapport aux prescriptions officielles : l'activité répond à l'insuffisance et à l'extériorité de la prescription. L'activité se développe en produisant d'autres règles, transforme la tâche voire sert de base pour de nouveaux prescrits. L'analyse de l'activité consiste à saisir la séquence

des comportements (gestes, postures, regards, verbalisations spontanées) ainsi que les processus cognitifs qui ont précédé les comportements.

Tableau 11 : Les Neuf propriétés de l'activité, inspiré de Durand in Bourgeois (2012)

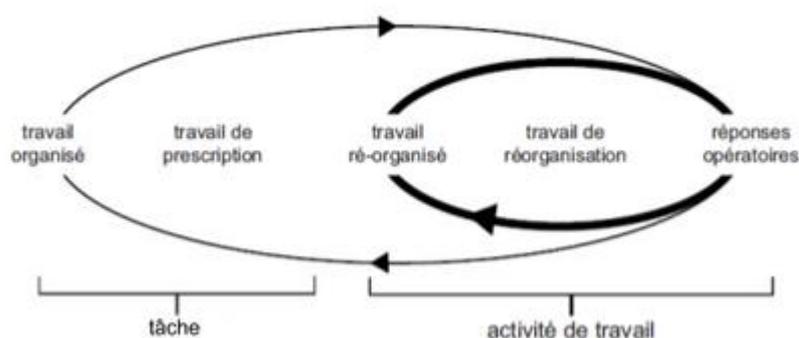
<i>Contrainte</i>	L'activité est contrainte par la culture environnante (normes, valeurs, symboles), l'état de l'acteur (personnalité, compétences, fatigue) et la tâche
<i>Finalisée</i>	L'activité anticipe un résultat escompté, qui émane soit de l'extérieur (contraintes, incitations, etc.) soit de la volonté propre des acteurs
<i>Totalité</i>	L'activité ne peut être décomposée en processus isolé et séparé
<i>Organisée</i>	L'activité présente un ordre et des régularités : ses différentes composantes sont reliées les unes les autres par des relations causales ou temporelles
<i>Dynamique</i>	L'activité se forme et se transforme en fonction des événements dans les environnements où elle se déploie
<i>Actualisation de certains possibles</i>	L'activité est la réalisation d'une partie seulement de ce que les opérateurs auraient pu faire à chaque instant
<i>Signifiante</i>	L'activité a un rapport avec les contraintes externes de la tâche et les volontés propres des acteurs, en lien avec leur histoire
<i>Située</i>	L'activité ne peut pas être comprise sans prendre en compte ses liens avec l'environnement (culturel, spatio-temporel, organisationnel), du point de vue de l'opérateur
<i>Singulière et générale</i>	L'activité n'est jamais reproduite à l'identique bien qu'elle exprime également des régularités, qui peuvent être partagées par des collectifs

L'ergonomie de l'activité ambitionne une organisation capable d'accueillir l'autonomie et la subjectivité des travailleurs (Bourgeois & Hubault, in Falzon, 2013).

Cette autonomie est nécessaire parce que réaliser l'intention stratégique de la tâche implique bien souvent de déroger au travail prescrit, voir figure 5. Le travail ne peut pas être une simple exécution comme le conçoit la prescription taylorienne.

L'autonomie suppose un soutien de l'organisation pour être déployée. L'absence de management (Detchessahar, 2011) et la sous-prescription (Daniellou, 2002) ont des conséquences néfastes en termes de santé au travail et de performance. Daniellou (2002) rapporte notamment la situation délicate des travailleurs sociaux à qui il revient la nécessité d'inventer continuellement des objectifs à atteindre et des moyens pour les atteindre, sans référence à des règles connues et expérimentées. Autrement dit, « *lorsqu'il n'y a pas d'organisation, les problèmes sont considérables, mais lorsqu'il y a une organisation, il y a de considérables problèmes* » (Béguin, 2010, p. 127). C'est pourquoi la prescription joue un rôle crucial même dans le cas d'organisations « *souples* » (Ughetto, 2018) - digitales, libérées, collaboratives, agiles, etc. - qui mettent en scène un travail autonome et peu standardisable. La prescription peut être considérée comme une cristallisation temporaire de solutions déjà expérimentées, des moyens discutés d'atteindre les objectifs, qui permettent d'économiser les efforts des travailleurs. L'autonomie a son corollaire, qui est de laisser les individus se débrouiller seuls avec les tensions et les difficultés de l'activité.

Figure 5 : Du travail prescrit au travail réel, d'après Bourgeois et Hubault (in Falzon, 2013)



Au vu des apports théoriques de l'ergonomie de l'activité, nous émettons des réserves envers le discours porté par les tenants de l'économie collaborative d'une émancipation rendue possible par le recours aux mécanismes du marché. En l'absence de tout instrument de gestion, l'autonomie peut amplifier les difficultés inhérentes à l'activité. D'autant plus que cette promesse d'autonomie se couple à une seconde promesse de démocratisation du travail : tout

un chacun peut entreprendre, via les plateformes, une activité radicalement différente dont on ne maîtrise pas les codes. Autrement dit, cette autonomie ne s'accompagne pas toujours d'un projet entrepreneurial mûri qui agit comme une boussole pour garder le cap malgré les défis de l'activité.

2. Penser l'instrumentation des environnements capacitants

Dans cette partie, nous réfléchissons aux caractéristiques d'une instrumentation de gestion au service du pouvoir d'agir des travailleurs, en mobilisant la notion d'environnement capacitant. Au-delà du projet rationalisant du contrôle algorithmique, il s'agira d'identifier une instrumentation des plateformes qui aurait pour ambition de nourrir les possibilités et les capacités d'action des travailleurs.

Pour ce faire, nous commencerons (2.1) par définir la notion d'environnement capacitant à travers un programme de recherche en termes « d'*ergonomie constructive* » (Falzon, 2013). Puis (2.2), nous aborderons les enjeux théoriques actuels quant à l'identification des caractéristiques de ces environnements capacitants en proposant une réflexion sur son instrumentation.

2.1 L'ergonomie constructive et l'ambition d'un environnement capacitant

L'ergonomie constructive (Falzon, 2013) a pour ambition de contribuer au développement des individus et des organisations, à travers une réflexion en termes d'environnement capacitant.

Nous l'avons vu : l'ergonomie de l'activité ambitionne une organisation capable de soutenir l'autonomie des travailleurs. Deux directions sont alors possibles. D'une part, il s'agit de réduire les contraintes qui pèsent sur l'activité : c'est ce que Falzon (2013) appelle « l'*ergonomie défensive* ». D'autre part, « l'*ergonomie constructive* » cherche à maximiser les opportunités de développement. Là où « l'*ergonomie défensive* » pense le travail comme une source de contraintes à limiter, « l'*ergonomie constructive* » entend organiser l'existant afin qu'il permette aux individus et aux organisations de progresser.

Autrement dit, « *l'enjeu pour l'ergonomie est de développer le potentiel capacitant des organisations afin qu'elles contribuent simultanément et de manière pérenne à l'amélioration*

du bien-être des salariés, au développement des compétences et à l'amélioration de la performance » (Falzon, 2013, p.2). Il ne s'agit néanmoins pas de supprimer toute difficulté inhérente à l'activité, mais plutôt de proposer des difficultés gérables et intéressantes en s'assurant de la disponibilité des ressources nécessaires pour surmonter ces difficultés et du niveau d'exigence adéquat de la tâche. L'ergonomie constructive ambitionne de remédier à un déséquilibre souvent observé entre des tâches très exigeantes et des ressources insuffisantes.

L'objectif de l'ergonome « constructif » est de contribuer à la conception « d'*environnements capacitants* » (Falzon, 2013) en cherchant le meilleur compromis entre des objectifs de bien-être et de performance. Un environnement capacitant se définit comme un « *environnement qui met des ressources à disposition des individus et leur permet de les utiliser* » (Fernagu Oudet, 2012). La question est d'évaluer la capacité des organisations à nourrir les possibilités d'agir et de choisir des actions qui ont de la valeur pour les individus.

En cela, le concept d'environnement s'appuie sur deux littératures : une littérature anglophone en termes de capacités et une littérature francophone en termes de pouvoir d'agir. Ces deux littératures interrogent à la fois les contraintes qui pèsent sur les individus et les opportunités dont ils disposent pour agir. Autrement dit, la réflexion porte autant sur les capacités d'action des individus, leurs ressources internes, que sur les conditions sociales qui permettent de réaliser un choix libre.

- Les capacités

La littérature en termes de capacités s'appuie sur les travaux d'Amartya Sen et de Martha Nussbaum. Leurs préoccupations relèvent d'abord d'un idéal de justice sociale : il s'agit de s'interroger sur ce qui fait la qualité d'une vie humaine, dans toute sa complexité.

Le concept de capacité « *reflète les diverses combinaisons de fonctionnements qu'un individu peut accomplir, et parmi lesquelles il peut faire son choix* » (Sen, in Nussbaum & Sen, 1993, p.31). L'approche en termes de capacité relie la question des libertés à celle de la capacité d'agir : l'analyse prend en compte à la fois ce que l'individu est capable de faire et les possibilités qui lui sont offertes de se développer. La capacité correspond à une puissance de choix au sein d'un espace de libertés, voir figure 6 ci-dessous.

A la suite des travaux de Sen, Nussbaum (2012) répertorie onze capacités fondamentales. Parmi celles-ci, nous retrouvons le droit à travailler dans la dignité. C'est pourquoi le concept de capacité a progressivement intéressé les chercheurs s'intéressant au travail et à

l'organisation (Bryson & Merritt, 2007 ; Fernagu Oudet in Bourgeois, 2012 ; Julhe, 2016). En Sciences de Gestion, l'enjeu est d'explorer les facteurs et les freins au développement des capacités.

Figure 6 : L'approche par les capacités (issue de Fernagu Oudet, in Bourgeois 2012)

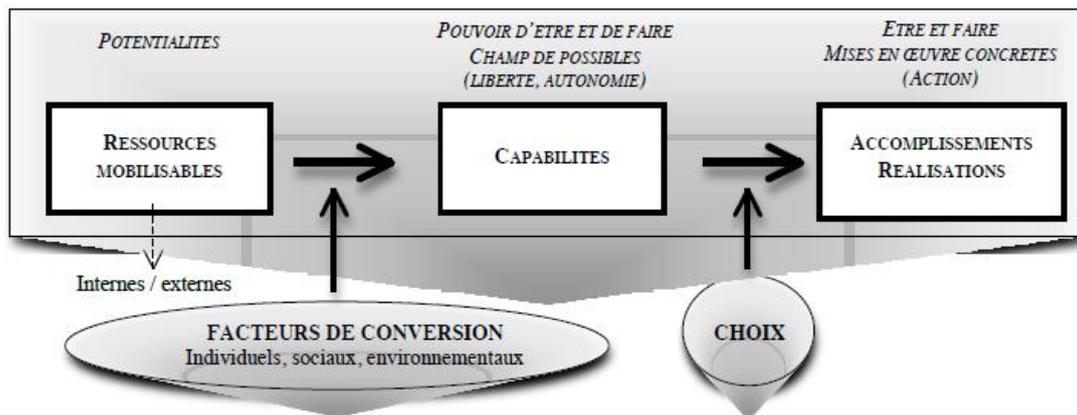


Figure 2 : L'approche par les capacités¹⁰

- Le pouvoir d'agir

Le pouvoir d'agir peut se définir comme le pouvoir d'accomplir des actions répondant à une multiplicité de critères qui importent au sujet (Rabardel, 2005). En effet, contrairement au « faire », « l'agir » suppose que l'action accomplie répond à des critères de sens. Ces critères peuvent se référer à des valeurs d'efficacité, de beauté, d'authenticité, etc. Autrement dit, le pouvoir d'agir est la capacité de surmonter les obstacles à l'action signifiante grâce à la mobilisation de ressources psychologiques et/ou organisationnelles (Le Bossé, 2003).

Le pouvoir d'agir n'est donc pas réductible à la notion de marge de manœuvre (Clot & Simonet, 2015), bien que l'action dépendent de l'existence de marges de manœuvre et participe également à en fabriquer.

Dans son manifeste *Pour une ergonomie constructive*, Falzon (2013) définit trois grands principes d'un environnement capacitant.

Tout d'abord, un environnement capacitant est un environnement *préventif* : il « n'a pas d'effets néfastes sur l'individu et préserve donc ses capacités futures d'agir » (Falzon, 2013,

p.3). Cela renvoie aux aspects classiques des interventions ergonomiques, qui ont pour but de réduire les contraintes sur le travail.

En second lieu, un environnement capacitant est *universel* : il « *prend en compte les différences interindividuelles (caractéristiques anthropométriques, mais aussi différences d'âge, de genre, de culture) et compense les déficiences individuelles (liées au vieillissement, aux maladies, aux incapacités)*. C'est donc un environnement qui prévient l'exclusion et le chômage » (Falzon, 2013, p.3).

Enfin, un environnement capacitant est *développemental* : il permet aux personnes et aux collectifs de réussir et de développer leur autonomie. L'environnement capacitant allie apprentissage continu et possibilités de mettre en œuvre des capacités de façon efficace.

Ces principes fondateurs restent relativement ambigus : l'enjeu théorique actuel est d'opérationnaliser ces principes.

2.2 Quelles caractéristiques des instruments capacitants ?

Le programme de recherche de l'ergonomie constructive étant récent, l'enjeu théorique actuel est d'identifier les caractéristiques empiriques de ces environnements capacitants.

Notre recherche doctorale entend prolonger les travaux liminaires de Fernagu Oudet (in Bourgeois, 2012), qui identifie trois caractéristiques d'une instrumentation capacitante.

Tout d'abord, un environnement capacitant se matérialise par certains *contenus de travail* marqués par une variété des tâches et une confrontation régulière à des situations inédites. En second lieu, un environnement capacitant suppose des *modes d'organisation du travail* davantage collaboratifs. Par exemple, cela peut signifier tutorer les nouveaux arrivants ou encourager la participation à des groupes de travail. Enfin, un environnement capacitant se traduit par des *pratiques de gestion des Ressources Humaines* mettant l'accent sur des politiques de formation et d'évolution professionnelle en interne.

Il s'agit, en somme, d'une instrumentation qui promeut les situations à partir desquelles il est possible d'apprendre.

Cette instrumentation peut être formelle, mais également informelle (Fernagu Oudet in Bourgeois, 2012). A cet égard, nous portons un grand intérêt au concept de communauté de pratique (Wenger, 1998) car nous nous interrogeons quant à la recomposition du lien social

entre les travailleurs via plateforme. La notion de communauté de pratique se définit comme « *des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion pour un sujet et qui approfondissent leurs connaissances et leur expertise dans ce domaine en interagissant de manière continue* » (Wenger et al., 2002, p.4). Par exemple, les infirmières qui discutent des cas de patients au cours de leur déjeuner constituent une communauté de pratique.

Le processus d'entrée dans une communauté de pratique (« *participation périphérique légitime* ») est un processus d'apprentissage d'une nouvelle activité professionnelle, et peut ainsi se comprendre comme une instrumentation capacitante qui facilite la transformation du novice en initié. L'apprentissage est le résultat d'une construction de pratiques, ce que Wenger (1998) appelle la « *négociation de sens* ». La négociation de sens est composée de deux processus : la participation (faire, parler, sentir et appartenir) et la réification (concrétiser l'expérience en la présentant comme un artefact).

Une communauté de pratique présente trois caractéristiques principales, voir tableau 12. Tout d'abord, un *engagement mutuel* de ses membres qui construisent la communauté et la pratique en menant régulièrement des interactions liées à l'activité. En second lieu, une *entreprise commune* négociée collectivement par ses membres. Enfin, ses membres développent un *répertoire partagé* de ressources qui soutiennent la négociation du sens : des mots, des histoires, des symboles, des outils...

Tableau 12 : Indicateurs d'une communauté de pratique (d'après Murillo, 2011)

<u>Dimension</u>	<u>Indicateurs</u>
Engagement mutuel	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relation mutuelle durable, conflictuelle ou harmonieuse 2. Engagement partagé à faire des choses ensemble 3. Circulation rapide de l'information et propagation de l'innovation 4. Absence de préambules introductifs, comme si les conversations et les interactions n'étaient que la continuation d'un processus en cours 5. Discussion rapide de tout problème apparu
Entreprise commune	<ol style="list-style-type: none"> 1. Définition partagée de qui appartient ou non à la communauté 2. Chacun sait ce que les autres savent, ce qu'ils peuvent faire et comment contribuer à la communauté 3. Identités mutuellement définies

	4. Capacité à évaluer la pertinence des actions et des résultats
Répertoire partagé	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outils spécifiques, représentations et autres artefacts 2. Coutumes, histoires partagées, blagues d'initiés 3. Jargon, raccourcis de communication et facilité à en produire de nouveaux 4. Existence de certains styles illustrant l'appartenance 5. Discours partagé reflétant une certaine perspective sur le monde

La réflexion en termes d'environnement capacitant rejoint les préoccupations de certains chercheurs en quête d'une conception des plateformes numériques de travail qui favorisait la motivation plutôt que le contrôle des travailleurs (Jabagi et al., 2019).

Pour Jabagi et al. (2019), concevoir une plateforme qui favorise la motivation des travailleurs suppose d'augmenter l'autonomie des travailleurs. Cela signifie par exemple que les missions de travail ne sont pas attribuées par des algorithmes mais selon le choix du client ; ou que les travailleurs choisissent leur propre tarification et leurs processus de travail, sans mécanismes de surveillance.

Nous défendons l'idée que la réflexion doit être approfondie pour poser la question du pouvoir d'agir plus largement que celle de l'autonomie. Dans cette optique, Jabagi et al. (2019) apportent des interrogations en termes de reconnaissance du travail, en suggérant la mise en place de mécanismes de feedbacks non corrélés à des sanctions. Notre travail de thèse entend enrichir ces interrogations en posant la question d'une instrumentation capacitante, formelle et informelle, des plateformes numériques de travail local.

3. Conclusion intermédiaire

L'explicitation des contributions de l'ergonomie française de l'activité a permis de voir les instruments de gestion sous un angle créatif et transformateur, et non seulement prescriptif. Néanmoins, la conception et l'implémentation « d'*outils fermés* » (Martineau, 2017), porteurs d'un but de rationalisation maximale du travail, tend à brider le potentiel transformateur. Il s'agit d'approfondir une réflexion quant aux caractéristiques d'une instrumentation

capacitante, qui soutiendrait à la fois le pouvoir d'agir des travailleurs et la performance organisationnelle.

Cette approche nous invite à regarder le management algorithmique comme relevant d'une conception étroite du management, que l'on propose de requalifier de contrôle algorithmique. L'approche ergonomique incite à regarder le management du travail via plateforme au-delà du contrôle algorithmique afin d'interroger ce qui soutient l'activité : quels instruments (formels ou informels), porteurs de prescriptions, font également ressources pour les travailleurs ?

Cette question soulève des implications méthodologiques car elle suppose d'enquêter l'activité instrumentée, c'est-à-dire la manière dont sont subjectivement saisis les instruments de gestion dans les processus de travail. Pour analyser l'activité, il est nécessaire d'articuler descriptions de l'instrumentation et des processus cognitifs de travail.

Conclusion générale du chapitre

L'approche théorique des instruments de gestion présente plusieurs apports pour notre exploration du management du travail via plateforme. La mobilisation de trois traditions de recherches différentes nous a en effet permis de mieux comprendre la question du pouvoir de structuration des instruments de gestion (voir tableau 13), en articulant structures managériales et subjectivités des travailleurs.

Premièrement, l'école française des outils de gestion a révélé le caractère faillible du projet de rationalisation du travail. Les "*outils fermés*" (Martineau, 2017) sont certes porteurs d'une philosophie gestionnaire de rationalisation maximale et d'un pouvoir de structuration des comportements, mais le travail réel ne correspond jamais parfaitement au travail prescrit. Même lorsque les artefacts sont conçus scientifiquement pour représenter le plus fidèlement possible le réel, cette représentation reste néanmoins simplifiée et lacunaire. De ce fait, le travail ne saurait être une simple exécution du prescrit : les structures managériales n'écrasent pas la subjectivité des travailleurs. Comprendre la manière dont le travail via plateforme est organisé ne peut ainsi pas se faire à partir de l'unique description des artefacts algorithmiques.

Deuxièmement, la mobilisation de la pensée foucauldienne sur le pouvoir et de la notion de dispositif met en exergue la coexistence de mécanismes de contrôle rationnel et de contrôle normatif. Les instruments de gestion ne sont pas seulement vecteurs d'un pouvoir contraignant directement les comportements des travailleurs. Ce pouvoir peut également s'exercer de manière indirecte sur la structuration des subjectivités et susciter des mécanismes d'adhésion. A cet égard, l'analyse doit considérer à la fois le pouvoir rationnel et normatif de l'instrumentation des plateformes numériques.

Troisièmement et dernièrement, l'ergonomie francophone de l'activité nous invite à regarder le pouvoir des instruments sous un angle créatif et transformateur, et non seulement prescriptif. A condition qu'il tolère un plein déploiement de l'activité, c'est-à-dire un degré suffisant d'autonomie, le pouvoir peut participer au développement des travailleurs. Il s'agit alors d'identifier les caractéristiques d'une telle instrumentation capacitante.

Tableau 13 : Principales contributions des trois littératures explorées sur les instruments de gestion

<u>Littérature</u>	<u>Principaux auteurs</u>	<u>Contribution clé</u>
Outil de gestion	Berry (1983) ; Moisdon (1997) ; Martineau (2017)	Le pouvoir rationalisateur des outils de gestion est faillible car il simplifie l'activité
Dispositif de pouvoir	Foucault ; Raffnsøe et al. (2016)	Le pouvoir s'exerce à la fois par contrôle rationnel des comportements et contrôle normatif des subjectivités
Activité instrumentée	Daniellou (2002) ; Rabardel (2005) ; Falzon (2013)	Le pouvoir est à la fois prescriptif et transformateur car il apporte des ressources aux sujets

Nous avons identifié des similarités entre ces trois traditions théoriques. Nous proposons de rapprocher les notions d'outils fermés, de dispositifs de discipline et de prescription taylorienne de par leur même philosophie gestionnaire de quête de rationalisation maximale. Parallèlement, les notions d'outils ouverts, de dispositifs de gouvernementalité et d'instruments capacitants peuvent être rapprochés du fait d'une même philosophie d'orientation indirecte des conduites et de stimulation de la réflexion quant à l'activité.

Le cadrage théorique en termes d'instruments de gestion comporte des implications méthodologiques (voir chapitre 3). Le management du travail via plateforme ne peut pas se comprendre à partir de la seule description des artefacts algorithmiques. Par ailleurs, la focale mise sur les artefacts algorithmiques peut être questionnée car le substrat technique des plateformes présente également des discours, des règlements, etc. Il s'agit de regarder les instruments de gestion des plateformes en articulant trois éléments : le couple substrat technique / philosophie gestionnaire, ainsi que l'expérience vécue des travailleurs.

Formulation de notre problématique et de nos objectifs de recherche

Les différentes perspectives théoriques en termes d'instrument de gestion interrogent le management du travail via plateforme comme une pratique du pouvoir (Courpasson, 2017). Jusqu'à présent, le management du travail via plateforme a été compris sous l'angle d'un pouvoir algorithmique rationnel et disciplinaire. La notion de management algorithmique suppose un pouvoir répressif des subjectivités, dans lequel le travail prescrit équivaldrait au travail réel.

En s'appuyant sur notre cadrage théorique, nous explorons l'articulation entre structures managériales et réappropriations subjectives par les travailleurs. Cela nous invite à questionner à la fois les déviances à l'égard du management algorithmique, les possibilités d'une adhésion au pouvoir ou encore la mobilisation des instruments dans un but de développement. Nous entendons alors le pouvoir dans un sens non seulement rationalisateur, mais également normatif et transformateur.

En somme, la problématique générale de cette thèse est : **comment le pouvoir de structuration des instruments de gestion participe-t-il du management, à distance, du travail local via plateforme ?**

Nous déclinons cette problématique générale en trois sous-questions de recherche.

Tableau 14 : Problématique et objectifs de recherche

Comment le pouvoir de structuration des instruments participe-t-il du management, à distance, du travail local via plateforme ?	
<u>Sous-questions de recherche</u>	<u>Objectifs</u>
Comment caractériser la diversité des instruments de gestion mis en place sur les plateformes numériques de travail local ?	1. Etablir une typologie des plateformes selon leur instrumentation 2. Mettre en évidence des artefacts non algorithmiques
Pourquoi certains travailleurs via plateforme développent-ils un rapport positif à une activité fortement contrainte ?	3. Souligner le pouvoir normatif, et non uniquement rationnel, des artefacts 4. Enrichir les mécanismes influant sur le

	développement d'un rapport positif au travail malgré le management algorithmique
Dans quelle mesure une plateforme numérique de travail peut-elle mettre en œuvre une instrumentation capacitante ?	5. Mettre en lumière des instruments, formels et/ou informels, nourrissant le pouvoir d'agir des travailleurs

Premièrement, nous interrogerons le pouvoir *rationalisateur* des plateformes numériques : **comment caractériser la diversité des instruments de gestion mis en place sur les plateformes numériques de travail local ?**

La revue de littérature a permis de définir le travail local via plateforme comme étant la production de services rémunérés, réalisés localement et coordonnés par des plateformes numériques. Le rôle accordé aux plateformes numériques varie, selon les courants de recherche, entre simples intermédiaires de marché et contrôle algorithmique. Le management du travail via plateforme est alors pensé selon une dualité : soit le substrat technique s'efface derrière les mécanismes du marché, soit le poids des structures écrase la subjectivité des travailleurs. Cette conceptualisation nous paraît insuffisamment nuancée car basée sur des études de cas uniques. La binarité ne permet pas de rendre compte de l'hétérogénéité des instruments de gestion mis en place par les plateformes numériques.

Pour pallier cette insuffisance, nous avons conduit une enquête préliminaire dont les résultats sont présentés dans le chapitre 4. Le chapitre 4 propose une classification d'une dizaine de plateformes numériques de travail local, sous deux axes autonomie-prescription et autonomie-incitation. Cette enquête préliminaire mettra également en lumière des artefacts non algorithmiques.

Deuxièmement, nous questionnerons le pouvoir *normatif* des plateformes numériques à travers la question suivante : **pourquoi des travailleurs via plateforme développent-ils un rapport positif à une activité fortement contrainte, algorithmiquement et économiquement ?**

La revue de littérature en termes de management algorithmique a donné à voir des situations de travail marquées par un défaut de liberté et de sécurité économique. Le travail via plateforme apparaît comme un "travail faute de mieux", où l'on ne peut qu'espérer limiter ou résister au pouvoir prescriptif des plateformes. La littérature s'est encore peu intéressée à

l'expérience vécue des travailleurs via plateforme mais elle avance déjà quelques pistes de réflexion en termes de ressources psychologiques ou de trajectoires socio-professionnelles. Nous entendons prolonger ces réflexions quant aux conditions d'un rapport positif au travail via plateforme à partir d'une analyse en termes d'instruments.

La question du rapport positif au travail via plateforme, si elle traverse l'ensemble de notre enquête de terrain, sera particulièrement traitée dans le cadre de notre chapitre 5 consacré au cas Deliveroo. En effet, nous avons identifié le cas Deliveroo comme présentant un management algorithmique particulièrement prégnant. Nous développerons notamment l'argument selon lequel les plateformes numériques sont vecteurs non seulement d'un pouvoir rationnel, mais aussi d'un pouvoir normatif.

Troisièmement et dernièrement, nous scruterons le potentiel *transformateur* de l'instrumentation gestionnaire : **dans quelle mesure une plateforme numérique de travail peut-elle implémenter une instrumentation capacitante ?**

Dans la littérature, le pouvoir des instruments de gestion des plateformes a principalement été pensé sous l'angle d'un pouvoir répressif. Or, la contribution de l'ergonomie francophone de l'activité est de reconsidérer le rôle de la prescription comme une ressource créatrice pour surmonter les difficultés de l'activité. Notre ambition est de dépasser l'approche en termes de contrôle algorithmique en regardant s'il existe une instrumentation des plateformes que l'on pourrait qualifier de capacitante.

Cette question sera également traitée de manière transversale à nos trois études de cas. Néanmoins, le chapitre 6 consacré au cas Airbnb Experience mettra en avant une configuration inédite d'hybridation entre mécanismes du marché, contrôle algorithmique et instruments capacitants.

Chapitre 3 : Démarche méthodologique

Introduction du chapitre

Section 1 : Présentation du Design de recherche

1. Une démarche inductive inspirée de la Grounded Theory
2. Deux cartes pour un même territoire

Section 2 : Méthodologie de notre enquête préliminaire

1. Collecte des données
2. Analyse des données

Section 3 : Méthodologie de nos trois études de cas

1. Méthodes de collecte des données
 - 1.1 Trois études de cas interprétativistes
 - 1.2 Les techniques d'enquête
 - 1.2.1 L'entretien individuel semi-directif
 - 1.2.2 Les observations
 - 1.2.3 Les données secondaires internes
2. Analyse des données
 - 2.1 Une Analyse thématique émergente
 - 2.2 Une Analyse lexicométrique des discussions virtuelles

Conclusion du chapitre

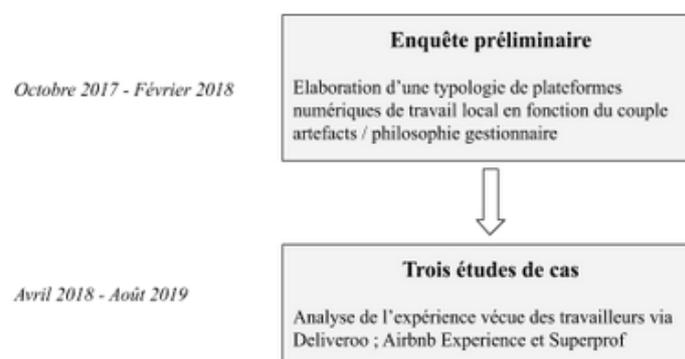
Introduction du chapitre

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté nos questions de recherche qui visent à interroger le pouvoir de structuration des instruments de gestion sur les comportements de travail via plateforme. Nous avons identifié plusieurs limites à la compréhension actuelle du management du travail via plateforme entendu comme un « *management algorithmique* ». La focale sur les artefacts algorithmiques ne nous paraît pas satisfaisant car le substrat technique des plateformes est hétérogène. De plus, nous souhaitons aller au-delà d'une perspective déterministe selon laquelle les travailleurs seraient des victimes passives du contrôle algorithmique. Forts de notre cadrage théorique, nous considérons que les travailleurs réagissent au prescrit. Il est nécessaire de regarder l'expérience vécue des travailleurs.

Dès lors, nous entendons nous intéresser aux instruments de gestion qui composent les plateformes numériques de travail local sous trois dimensions (Hatchuel & Weil, 1992) : le couple substrat technique/philosophie gestionnaire, ainsi que les schèmes d'utilisation par les travailleurs. Autrement dit, nous souhaitons investiguer l'articulation entre les artefacts des plateformes et l'activité des travailleurs.

La section 1 présentera notre design de recherche, c'est-à-dire notre stratégie d'investigation générale du terrain en vue de répondre à nos questions de recherche. Nous avons adopté un design de recherche souple, dans une démarche inductive inspirée de la théorie ancrée, afin d'explorer le phénomène empirique et théorique nouveau qu'est le management du travail via plateforme. Puis, nous détaillerons la manière dont nous avons exploré notre objet d'étude sous deux points de vue différents (voir figure 7 ci-dessous).

Figure 7 : Schématisation temporelle de notre travail de recherche empirique



La section 2 abordera la méthodologie employée dans le cadre de notre enquête préliminaire qui a permis d'investiguer le substrat technique et la philosophie gestionnaire des instruments de gestion d'une dizaine de plateformes numériques de travail local. Cette enquête préliminaire, qui s'inscrit dans une perspective réaliste critique, a permis d'établir une catégorisation des plateformes numériques en trois idéaux-types selon les caractéristiques de leur instrumentation gestionnaire.

Ces trois idéaux-types de plateformes numériques ont ensuite été approfondis par une enquête par études de cas, dont nous présenterons la méthodologie dans la section 3. Dans une perspective interprétativiste, ces trois études de cas ont eu pour objectif d'investiguer les schèmes d'utilisation des instruments de gestion et l'expérience vécue des travailleurs via plateforme.

Section 1 : Présentation du Design de recherche

Cette section 1 vise à présenter le design de recherche général de notre travail de thèse.

Dans un premier temps, nous caractérisons notre stratégie de recherche comme relevant d'une démarche inductive, inspirée de la Grounded Theory, qui s'inscrit en cohérence avec notre projet d'explorer un phénomène théorique et empirique nouveau.

Puis, dans un second temps, nous détaillerons notre stratégie de recherche empirique qui vise à articuler deux points de vue différents - en termes d'artefacts et d'expérience vécue, afin d'aboutir à une meilleure compréhension du management du travail via plateforme.

1. Une Démarche inductive inspirée de la théorie ancrée

Dans notre revue de littérature, nous avons montré que le phénomène empirique et théorique du management du travail via plateforme était pour l'essentiel nouveau et peu circonscrit. Les concepts de « *travail via plateforme* » et de « *management algorithmique* », sur lesquels reposent nos interrogations, sont mouvants et présentent des zones d'ombre. Notre ambition d'investiguer les instruments de gestion qui sous-tendent le management algorithmique et qui permettent d'organiser le travail via plateforme relève de ce fait d'une démarche exploratoire (Thiéart, 2014). Notre travail de thèse a pour objectif de proposer des résultats théoriques qui participent à la (re)conceptualisation du management algorithmique.

Notre design de recherche, exploratoire, relève d'une démarche inductive de type « *Grounded Theory* » (Glaser & Strauss, 1967) ou « *théorie ancrée* ». Nos construits théoriques ont ainsi émergé des données empiriques, à partir d'un travail de comparaisons constantes de ces données entre elles et avec la théorie existante.

Nous proposons tout d'abord de revenir sur les fondements théoriques de la Grounded Theory. La théorie ancrée est une approche générale qui connaît diverses acceptions et domaines d'application (Walsh et al., 2015 ; Gehman et al., 2018). Telle qu'elle a originellement été développée par Glaser & Strauss (1967), la Grounded Theory s'accommode de tout type d'épistémologies (voir figure 8) et de techniques d'enquête, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives. La théorie ancrée n'est pas une méthode particulière mais plutôt un cadre d'analyse (Walsh et al., 2015) qui peut être utilisée pour mener à bien divers projets de

connaissances. De ce fait, la théorie ancrée a pu être perçue de manière très différente par les chercheurs qui s'en réclament et devenir une approche assez floue (Walsh et al., 2015). Pour éclaircir les confusions, la tentation a pu être de raffermir les règles et lignes directrices (Strauss & Corbin, 1990) dans le but d'énoncer clairement ce qui relève de la théorie ancrée et ce qui n'en relève pas. Toutefois, cette mise en avant de la discipline au détriment de la créativité peut être fortement critiquée (Walsh et al., 2015 ; Eisenhardt et al., 2016). Avec Eisenhardt et al. (2016), nous pensons que le propre des approches inductives est de permettre d'étudier des phénomènes complexes en profondeur. Cela paraît incompatible avec une discipline méthodologique stricte, ce que Eisenhardt et al. (2016) nomment « *rigor mortis* » : une forme de fausse rigueur qui ne garantit pas la qualité de la recherche. C'est pourquoi, eu égard à notre travail de thèse, nous préférons nous déclarer *inspirés* par la théorie ancrée et ne pas nous enfermer dans des cadres rigides qui pourraient affaiblir le processus de découverte.

Figure 8 : Plusieurs formes de théorie ancrée selon la posture épistémologique (issue de Walsh et al., 2015, p.594)

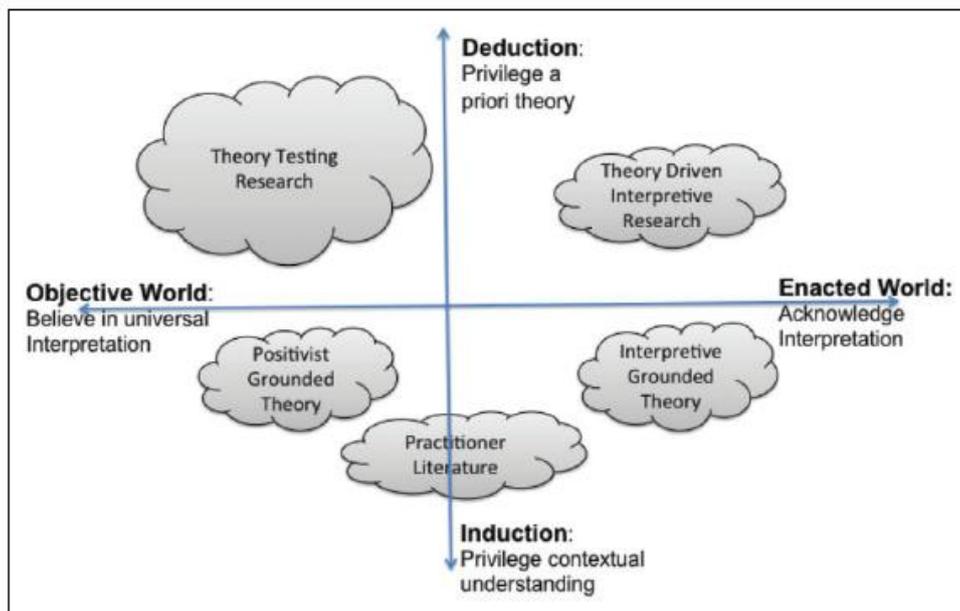


Figure 1. Grounded theory within the relational approach to paradigms.

La Grounded Theory se caractérise par trois fondamentaux (Walsh et al., 2015).

Tout d'abord, l'*émergence* des construits théoriques à partir des données. Cela ne signifie néanmoins pas entrer sur le terrain sans question de recherche, ni de n'avoir aucune connaissance sur l'objet d'étude (Suddaby, 2006) mais surtout de rester ouvert à la découverte

et d'analyser les données de manière indépendantes par rapport à la théorie. Dans le cas de ce travail doctoral, notre question de départ a été formulée suite à un premier travail de recherche entamé en Master 2. Notre mémoire consistait en une étude de cas unique d'une plateforme de travail touristique, qui a suscité une double interrogation empirique et théorique. D'une part, nous avons remarqué qu'il existait une hétérogénéité de plateformes numériques proposant le même service touristique mais présentant des artefacts très différents. Pourtant, le concept naissant de management algorithmique s'intéressait à des études de cas uniques (Uber, Lyft, etc.) et, de plus, peu à l'expérience vécue des travailleurs. De ce fait, nous avons commencé notre recherche doctorale en nous posant une question de recherche temporaire (quelles sont les différentes formes de plateforme de travail et comment les travailleurs se les réapproprient-elles ?) qui a été progressivement retravaillée tout au long de notre travail de terrain et d'analyse. Les sections 2 et 3 détailleront plus précisément notre processus d'analyse des données.

En second lieu, la théorie ancrée suppose un *échantillonnage théorique* des données. Cela signifie que le chercheur doit prendre des décisions actives pour choisir quelles données collecter, et comment trouver ces données. Les sections 2 et 3 détailleront notre processus de collecte des données.

Enfin, l'analyse des données se fait sur le principe de *comparaisons constantes* qui sera également détaillé dans les sections 2 et 3. Le principe de comparaison constantes suppose que les données sont comparées entre elles ainsi qu'avec les données théoriques, afin de rechercher des similarités et des différences.

En ce qui concerne le statut de la connaissance produite, la démarche inductive ne permet pas de construire des lois universelles mais plutôt des théories intermédiaires. Ces théories ont une portée à la fois générale et spécifiée (Dumez, 2016) : ces constructions théoriques ont un rapport étroit avec le matériau de recherche. Elles peuvent être généralisées aux autres terrains présentant des caractéristiques principales similaires.

2. Deux cartes pour un même territoire

« Une carte n'est pas un territoire » (Korzybski, 1998) : toute connaissance scientifique n'est qu'une représentation de la réalité, et non pas la réalité. La connaissance scientifique procède

par sélection d'éléments jugés significatifs : comme la carte, elle est une réduction du réel qui valorise un point de vue particulier.

En optant pour des postures épistémologiques différentes, il est possible de construire plusieurs cartes pour représenter un même territoire. Dans le cadre de notre thèse, nous entendons investiguer le phénomène du management du travail via plateforme à partir des instruments de gestion. Pour ce faire, notre enquête empirique s'est décomposée en deux parties. Tout d'abord, nous avons réalisé une enquête préliminaire qui a principalement investigué le substrat technique d'une dizaine de plateformes de travail local afin d'établir une typologie. Puis, sur la base de cette typologie, nous avons conduit trois études de cas ayant pour but d'investiguer l'expérience vécue. De ce fait, nous avons développé deux angles de vue différents : un regard sur l'artefact et un regard sur les schèmes de perception et d'utilisation.

Ce double projet de connaissances s'est traduit par deux enquêtes de terrain, correspondant à deux philosophies des sciences différentes. Le tableau 15 ci-dessous synthétise les deux projets de connaissances que nous soutenons dans le cadre de cette thèse.

Tableau 15 : Deux projets de connaissances pour connaître le management du travail via plateforme (adapté de Allard-Poési in Thiétart, 2014 ; Avenir & Thomas, 2015)

	<u>Etude préliminaire :</u> philosophie réaliste critique	<u>Etudes de cas :</u> philosophie interprétativiste
Dimension ontologique <i>Nature de la réalité à connaître</i>	Essentialisme	Non-essentialisme
Dimension épistémique <i>Nature de la connaissance produite</i>	Relativisme (réel actualisé)	Relativisme
Dimension méthodologique <i>Manière dont la connaissance est produite et justifiée</i>	Vérité-correspondance	Vérité-adéquation

- Enquête préliminaire réaliste critique

Nous avons d'abord conduit une enquête préliminaire réaliste critique (Bhaskar, 1978/2014) dans le but d'établir une typologie de plateformes numériques de travail local à partir de leurs instruments de gestion. Cette enquête a prioritairement investigué le couple substrat technique / philosophie gestionnaire des instruments de gestion.

La posture réaliste critique énonce que la science a pour but d'établir une connaissance valide de la réalité, extérieure au chercheur. L'ontologie est ici essentialiste (Allard-Poési et Perret, in Thiétart, 2014), c'est-à-dire que l'on considère qu'il existe une réalité indépendante de nos connaissances. Nous pensons alors que les instruments de gestion, en tant qu'artefacts, sont objectivables.

Contrairement à un positivisme strict, le réalisme critique admet un certain relativisme (Avenier & Thomas, 2015) dans le statut des connaissances créées. Notre connaissance de la réalité reste imparfaite car elle est socialement et historiquement construite. En tant que chercheur, nous pouvons seulement atteindre un « *réel actualisé* ». La posture réaliste critique distingue en effet trois niveaux de réalité : le « *réel profond* » (structures et mécanismes qui existent en dehors du monde que l'on peut observer) ; le « *réel actualisé* » (que nous pouvons observer) et le « *réel empirique* » que l'on peut expérimenter. Le chercheur n'a pas accès au réel profond, il peut simplement émettre des conjectures sur les règles et structures sous-jacentes à partir de l'observation du réel actualisé.

Dans une posture réaliste critique, il importe de s'interroger quant aux conditions de valabilité (répondant à une norme de vérité) et de validité (répondant à des procédures de recherche rigoureuses) des connaissances produites. Une connaissance valable est une connaissance scientifique qui reflète la réalité. Autrement dit, la carte produite doit refléter le territoire. Cette connaissance est valide si elle respecte ce « *critère de vérité-correspondance* » (Allard-Poési et Perret, in Thiétart, 2014) : la connaissance est réputée vraie si les entités, les relations et les processus mentionnés existent vraiment dans la réalité.

- Etudes de cas interprétativistes

Sur la base des résultats découverts grâce à notre enquête préliminaire, nous avons par la suite conduit trois études de cas interprétativistes visant à interroger l'expérience vécue des travailleurs via plateforme.

La posture interprétativiste se focalise sur la nature intentionnelle et mouvante de l'activité humaine : l'ontologie est ici non-essentialiste (Allard-Poési et Perret, in Thiétart, 2014). Cela signifie que les instruments de gestion ne se résument pas à des artefacts techniques mais qu'ils font l'objet d'interprétations et de réappropriations dans l'activité, correspondant aux schèmes d'utilisation.

De plus, la connaissance de la réalité est également socialement construite. La connaissance scientifique s'appuie en effet sur un double processus d'interprétations : celles des acteurs sociaux et celles du chercheur, qui vise à décrire et à expliquer le phénomène étudié sans cadre théorique a priori. La connaissance produite est donc relative (Allard-Poési et Perret, in Thiétart, 2014) : elle cherche à comprendre les faits sociaux analysant les facteurs signifiants du point de vue des acteurs.

Néanmoins, ce relativisme ne signifie pas qu'il est impossible d'atteindre une certaine objectivité et générabilité des connaissances. Une connaissance est considérée comme étant valable si elle répond à un critère de « *vérité-adéquation* » (Allard-Poési et Perret, in Thiétart, 2014). Le critère de vérité-adéquation établit la crédibilité de la connaissance produite au regard des standards établis par la communauté scientifique. Les critères de validité d'une recherche interprétativiste sont inspirés des méthodes ethnographiques (Golden-Biddle & Locke, 1993) : des « *descriptions denses* » (Geertz, 1973) rendent compte du caractère authentique et plausible des résultats. Une recherche interprétativiste doit également présenter des éléments de réflexibilité qui permettent de questionner les théories établies.

Enfin, les connaissances produites peuvent être transférables à d'autres contextes présentant des caractéristiques similaires.

Ces réflexions épistémologiques ont des implications méthodologiques que nous avons commencé à aborder : elles définissent ce qu'est une connaissance scientifique valable et valide.

La validité de la recherche dépend de la cohérence entre les procédures de recherches mises en œuvre et le projet de connaissance initial. Les sections suivantes ont pour objectif de proposer un exposé clair des méthodes de recherche que nous avons employé, de manière à le soumettre à la critique de la communauté scientifique. En effet, le caractère scientifique de la connaissance produite ne repose pas seulement sur la capacité du chercheur à limiter ses biais. Bien que nous nous soyons efforcés de conduire notre travail de terrain de manière rigoureuse,

le travail collectif de critique entre pairs est constitutif de la validité de la connaissance scientifique : « *Il est totalement erroné de supposer que l'objectivité de la science dépend de l'objectivité de l'homme de science. Et il est totalement erroné de croire que celui qui pratique les sciences de la nature serait plus objectif que celui qui pratique les sciences sociales* » (Popper, 1979/1969, p.82).

Section 2 : Méthodologie de notre enquête préliminaire

Dans la section précédente, nous avons caractérisé notre design de recherche comme relevant d'une démarche inductive inspirée de la Grounded Theory. Nous avons présenté notre stratégie d'exploration du terrain comme relevant d'un double projet de connaissances. Tout d'abord, nous avons mené une enquête préliminaire investiguant le substrat technique et la philosophie gestionnaire des plateformes afin d'établir une typologie à un instant T. Puis, nous avons conduit trois études de cas correspondant aux trois idéaux-types identifiés de manière à questionner l'activité instrumentée des travailleurs.

Se référer à la théorie ancrée à une philosophie réaliste critique comporte des implications méthodologiques. En effet, une connaissance scientifique est valide à condition qu'elle reflète la réalité et qu'elle est confirmable ou réfutable par d'autres enquêtes empiriques (Allard-Poési et Perret, in Thiétart 2014). Il s'agit de respecter des critères de validité interne et externe.

Pour ce faire, nous justifierons dans un premier temps la pertinence et la rigueur de nos techniques de collecte des données. En se référant à la Grounded Theory, nous expliciterons en quoi notre processus de recherche sur le terrain répond à des principes d'échantillonnage théorique mais aussi de triangulation.

Dans un second temps, nous rendrons compte de notre processus d'analyse sur la base d'une comparaison constante des données afin d'aboutir à une typologie de plateformes numériques de travail local. Nous préciserons également le niveau de généralisation de nos résultats.

1. Collecte des données

Notre enquête préliminaire a pour objectif d'explorer le chaos des dizaines et des centaines de plateformes numériques de travail local en activité en France. Selon un critère de faisabilité de l'enquête, notre souhait a d'abord été de se concentrer sur une dizaine de plateformes numériques afin de pouvoir les étudier en profondeur et d'identifier plus facilement des similarités et différences concernant leurs artefacts. Nous ne pouvions pas enquêter la totalité des plateformes numériques de travail local, même en se focalisant uniquement sur des plateformes marchandes. Il a donc fallu construire une stratégie d'échantillonnage théorique.

Cette stratégie d'échantillonnage théorique s'est principalement construite à partir de deux critères de sélection (Miles & Huberman, 2003) des plateformes numériques.

Tout d'abord, nous nous sommes assurés que les plateformes numériques enquêtées avaient un niveau suffisant d'activité économique. Il n'a pas été question de se concentrer uniquement sur les plateformes de grandes tailles, mais surtout d'éviter celles dont l'activité a quasiment cessé. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur plusieurs indices tels que le chiffre d'affaire (lorsque celui-ci est communiqué), le nombre total d'utilisateurs total et/ou actifs ou encore le nombre de salariés de la structure centrale.

Le second critère que nous avons choisi est relatif à la variabilité des artefacts mobilisés en comparaison à d'autres plateformes du même secteur d'activité. Au moment de notre enquête de terrain préliminaire (fin 2017), nous avons identifié trois grands secteurs d'activité au sein desquels les plateformes étaient particulièrement présentes. Il s'agit du secteur du transport et de la livraison, du tourisme ainsi que des services à domicile. Parmi les plateformes proposant prestation de service similaire (e.g. livraison de plats de restaurant, visites guidées, etc.), nous avons établi une première comparaison des instruments de gestion mis en place. Notamment, nous avons regardé si le profil du travailleur était directement mis en avant ou si la plateforme attribuait d'elle-même les missions. Pour le cas des plateformes au fonctionnement relativement similaire, une seule a été sélectionnée pour en faire une étude approfondie. C'est pourquoi notre typologie prend en compte Deliveroo, mais pas Uber Eats ou Foodora.

Cette première sélection s'est basée sur une enquête documentaire combinant sources internes (processus d'inscription, artefacts algorithmiques et discursifs) et externes (articles de presse généraliste et économique) et a porté sur une trentaine de plateformes numériques. Grâce à cet échantillonnage théorique, nous avons resserré l'analyse sur une dizaine de plateformes.

Une fois cette dizaine de plateforme identifiée, nous avons procédé à une enquête en profondeur de leur fonctionnement. L'enquête du substrat technique des plateformes sélectionnées a principalement reposé sur une collecte de données internes, c'est-à-dire sur une analyse approfondie de leurs artefacts algorithmiques et discursifs. Nous nous sommes inscrits sur chacune des plateformes afin d'avoir accès à l'ensemble des fonctionnalités. Pour chaque plateforme, nous avons opéré une analyse de leurs artefacts (sur leur site Internet et/ou application). Nous avons également regardé les conditions de service et de vente, les FAQ, les pages d'aide, les articles de blog et les éventuelles communications sur les réseaux sociaux à destination des travailleurs.

En complément, nous avons conduit un entretien semi-directif par plateforme avec un travailleur afin d'obtenir d'éventuelles informations sur un management non instrumenté. Ces entretiens ont une durée comprise entre 30 minutes et 1 heure. Le travailleur enquêté par plateforme a été sélectionné selon un critère de récence et de fréquence de travail afin de s'assurer qu'il puisse retracer de manière la plus complète possible les processus de travail via plateforme. Cet entretien nous a également permis d'amorcer un travail en termes d'expérience vécue, que nous avons prolongé par des études de cas. Notre guide d'entretien comportait ainsi deux volets : la trajectoire socio-professionnelle et l'expérience vécue du travail via plateforme. Nous avons cherché à reconstituer la manière dont l'enquêté travaille en mobilisant les différents artefacts de la plateforme ou en étant en contact (ou non) avec l'équipe managériale de la plateforme. Ces entretiens ont été manuellement et intégralement retranscrits.

2. Analyse des données

Rendre compte avec précision des méthodes d'analyse de données qualitatives n'est pas chose aisée : le processus, brouillon, comporte souvent de nombreux tours et détours. Nous allons tenter de décrire notre cheminement au moyen de deux tableaux qui ont constitué des « mémos », des formats intermédiaires qui ont abouti par la suite à nos résultats finaux.

Le tableau 16 établit des critères de distinction entre les 11 plateformes numériques de travail local enquêtées. Ce tableau correspond à une étape de comparaison des données empiriques entre elles. Pour chaque plateforme enquêtée, nous avons repéré des similarités et des différences (« oui » / « non ») dans leur instrumentation de gestion du travail. Le tableau 16 constitue un extrait d'un tableau plus grand présentant une vingtaine de lignes.

Chaque critère de distinction entre plateformes a ensuite été regroupé en thématiques (e.g. sélectionner, harmoniser, voir partie résultats) de plus en plus larges afin d'identifier des grands mécanismes de gestion du travail opérés par les plateformes. Cette étape de montée en abstraction permet d'illustrer la comparaison entre les données empiriques et la théorie. Le travail de revue de littérature (sur les outils de gestion ou sur les travaux foucaaldiens) nous a donné de nouvelles idées et concepts à explorer. Notre grille finale, qui oppose les axes

« prescrire » et « inciter », est directement issue de la confrontation entre les données empirique et la notion de dispositif de pouvoir (discipline / gouvernementalité).

Tableau 16 : Extrait du premier tableau de classification des plateformes

	Critères	1. Airbnb Experience	2. Cariboo	3. City Wonders	4. Deliveroo
Sélectionner les candidats	Prérequis attendus	Oui Les expériences doivent correspondre aux critères de qualité officiels d'Airbnb (ex originalité du point de vue, crédibilité, inclusion) → modération manuelle de chaque proposition, qui est soit acceptée refusée ou proposée d'être améliorée	Non	Oui Sélection sur CV + lettre de motivation + entretien collectif avec test psychotechnique	Non

Nous avons ensuite réalisé une seconde étape de confrontation des données empiriques entre elles afin d'aboutir à nos résultats finaux. Pour chaque philosophie gestionnaire (e.g. « sélectionner les travailleurs »), nous avons attribué une note sur 5 correspondant au degré de prégnance de l'instrument de gestion (la sélection est-elle stricte, moyennement stricte, absente ?). Le tableau 17 ci-dessous synthétise les notes que nous avons attribué à chaque plateforme en fonction de l'analyse que nous avons fait de leur instrumentation. Puis, ces notes sur 5 ont été pris en considération dans le calcul d'un coefficient moyen qui a permis de classer chaque plateforme selon deux axes (« prescrire » / « inciter ») par le biais d'un nuage de point. La typologie mise en évidence dans le chapitre 4 constitue une version stylisée (par le biais de logos) de ce nuage de points.

Tableau 17 : Pondération des éléments de coordination du travail par plateforme

Critères VS coefficient sur 5		1. Airbnb Experience	2. Cariboo	3. City Wonders	4. Deliveroo	5. EatWith	6. Frizbiz	7. (Hoper)	8. Stootie	9. Superprof	10. UberX	11. Youpjob
Régler Mise au point d'une prestation de travail standardisée par règles et normes, sous peine de sanctions	Sélectionner les prestataires	3/5	1/5	4/5	1/5	2/5	1/5	5/5	1/5	1/5	1/5	1/5
	Gérer les plannings	3/5	1/5	5/5	5/5	2/5	1/5	5/5	1/5	1/5	4/5	1/5
	Contrôler la performance et sanctionner	3/5	3/5	5/5	5/5	3/5	1/5	4/5	3/5	3/5	5/5	3/5
	Coefficient moyen	3	1,5	4,75	4	2,25	1	4,75	1,5	1,5	3,75	1,5
Motiver Incitation à rester sur la plateforme via relations humaines et rétributions financières ou symboliques	Accompagner	3/5	2/5	5/5	4/5	2/5	2/5	5/5	1/5	1/5	5/5	1/5
	Harmoniser les prestations	3/5	1/5	5/5	5/5	2/5	1/5	5/5	1/5	1/5	5/5	1/5
	Récompenser	2/5	1/5	5/5	4/5	1/5	1/5	2/5	3/5	3/5	5/5	1/5
	Animer une communauté de marque	3/5	3/5	3/5	5/5	4/5	2/5	3/5	1/5	4/5	4/5	1/5
Coefficient moyen	2,67	2	4,33	4,34	2,34	1,67	3,34	1,67	2,67	4,67	1	

Eu égard à nos méthodes de collectives et d'analyse des données, nous pensons que nos résultats théoriques sont généralisables à l'ensemble des plateformes numériques marchandes de travail local qui opèrent en France. Même si nous ne pouvions pas étudier de manière exhaustive l'ensemble des plateformes numériques, nous pensons que chacune d'entre elle peut être classée dans notre typologie en suivant le même procédé. Nous pensons en effet que notre travail est répliquable (et peut donc être confirmé ou réfuté), voire augmentable : des chercheurs pourraient choisir d'autres plateformes que celles sur lesquelles nous nous sommes

focalisées, analyser leur substrat technique et leur philosophie gestionnaire, et pondéré leur instrumentation au moyen des tableaux ci-dessus. S'il y a une inévitable subjectivité dans la manière d'attribuer une note de pondération, nous pensons toutefois que toute plateforme correspondant aux critères de validité définis (caractère marchand, nature locale du travail, etc.) pourrait être classée dans un des trois idéaux-types que notre enquête préliminaire a mis en évidence.

Pour autant, ce travail préliminaire comporte des limites. Tout d'abord, il s'agit d'une photographie à un instant T d'un phénomène empirique très mouvant. Nos études de cas ont pu mettre en évidence, comme dans le cas Deliveroo présenté au chapitre 5, comment les plateformes numériques réagissent rapidement à leur environnement.

La récolte des données de l'enquête préliminaire s'est déroulée entre octobre et décembre 2017 (3 mois), au tout début de notre travail de recherche. Notre collecte des données du cas Deliveroo s'est terminée un an plus tard, en novembre 2018. En l'espace d'un an, l'essentiel des instruments que nous avons classés dans l'axe « incitation » ont progressivement disparus. Si ce travail préliminaire avait été refait en novembre 2018, la plateforme Deliveroo aurait été classée comme étant fortement prescrite et modérément incitatrice. Notre hypothèse est qu'il s'agit peut-être d'un mouvement général du groupe « *plateformes de type opératrices* » en réponse à un environnement marqué par une menace de réglementation et une nécessité de réduction des coûts. Ce travail de typologie pourrait éventuellement être prolongé par une analyse dynamique des plateformes.

Une autre limite de notre étude est le fait de s'être focalisée sur les artefacts de la plateforme, avec une approche en termes de déterminisme technique radical. C'est pourquoi cette enquête préliminaire a été complétée avec trois études de cas approfondies, de manière à rendre davantage compte de l'expérience vécue des travailleurs via plateforme.

Section 3 : Méthodologie de nos trois études de cas

À la suite de notre enquête préliminaire qui a permis d'établir une catégorisation des plateformes numériques de travail local en trois idéaux-types selon leur instrumentation de gestion, nous avons prolongé notre investigation avec trois études de cas.

Toujours selon une démarche inspirée de la théorie ancrée, notre angle de vue sur le phénomène du management du travail via plateforme a été davantage interprétativiste. L'enquête préliminaire ayant été focalisée sur le couple substrat technique / philosophie gestionnaire, les études de cas ont eu pour ambition d'investiguer davantage l'expérience vécue du travail via plateforme. C'est-à-dire, les perceptions et l'utilisation des instruments de gestion dans les processus de travail.

Cette posture interprétativiste a des implications méthodologiques. En vue de construire des descriptions crédibles et authentiques de l'expérience vécue des travailleurs via plateforme, nous avons procédé à une triangulation des méthodes de collecte des données. Cinquante-trois entretiens semi-directifs ont constitué notre matériau empirique principal. En complément, nous avons réalisé une trentaine d'heures d'observations et recueilli des échanges sur les médias sociaux afin d'enregistrer également un discours davantage spontané sur le travail via plateforme. L'analyse de ces données a été pour l'essentiel thématique, avec un codage émergent facilité par l'utilisation d'un CAQDAS (« *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* »). Seules les discussions en ligne, du fait de leur caractère massif, ont fait l'objet d'une analyse lexicométrique complémentaire. L'ensemble de nos données empiriques ont été confrontées entre elles afin d'aboutir progressivement à des résultats stabilisés.

La réflexion épistémologique a surtout eu pour but de nous mettre en garde sur la manière de construire des connaissances valables et valides. Dans une posture interprétativiste, la réalité et la connaissance de réalité sont des constructions sociales relatives. Une connaissance est valable si elle est crédible, c'est-à-dire si elle obéit à un critère de « *vérité-adéquation* » (Allard-Poési et Perret, in Thiétart, 2014) par rapport aux standards établis par la communauté scientifique. Cette section ambitionne de légitimer notre démarche en recherche en témoignant de sa rigueur et de sa pertinence eu égard à notre projet de connaissance.

Pour ce faire, nous commencerons par justifier nos méthodes de collecte des données dans l'optique de montrer comment nous avons cherché à « *faire entendre la voix de nos informateurs* » (Gioia et al., 2013).

Puis, dans un second temps, nous rendrons compte de notre processus d'analyse afin d'exposer comment nous avons fait émerger nos résultats théoriques à partir de nos données.

1. Méthodes de collecte des données

Dans cette partie, nous allons rendre compte de la manière dont nous avons cherché à exprimer le critère « d'*authenticité* » (Pozzebon, 2004) de notre recherche à travers nos techniques de collecte des données. Ce critère d'authenticité signifie que le lecteur doit avoir l'impression que nous avons suffisamment été sur le terrain pour comprendre l'expérience vécue des acteurs, et que nos résultats paraissent sincères par rapport à ce que nous avons pu voir et entendre sur le terrain. Dans une posture interprétativiste, le principal est d'avoir pu « *faire entendre la voix de nos informateurs* » (Gioia et al., 2013) à travers notre méthode de collecte des données.

Pour ce faire, nous avons sélectionné trois études de cas (1.1) afin d'investiguer l'expérience vécue de trois catégories différentes de travailleurs via plateforme. Nous justifierons la sélection de ces trois études de cas à partir des résultats de notre enquête préliminaire.

Puis, nous détaillerons les techniques d'enquête (1.2) que nous avons mobilisé dans le cadre de ces trois études de cas. Nous avons privilégié des méthodes qualitatives, et notamment l'entretien semi-directif. Néanmoins, afin d'obtenir une vision la plus riche possible de l'activité instrumentée, nous avons également employé d'autres techniques d'enquête telles que l'observation ou encore l'investigation des échanges entre travailleurs sur les réseaux sociaux.

1.1 Trois études de cas interprétativistes

Une étude de cas est « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement (...) et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples* » (David, 2004 d'après Yin, 1990). Nous avons choisi de réaliser trois études de cas afin d'explorer et

d'élaborer des descriptions riches de l'expérience vécue du management du travail via plateforme.

Notre enquête préliminaire nous a permis de mettre en évidence trois grands idéaux-types de plateformes à partir de leur instrumentation de gestion de travail. Ces idéaux-types sont présentés plus largement dans le chapitre 4. Nous pouvons dès à présent distinguer trois grandes catégories de plateformes.

Tout d'abord, des plateformes de type « *opératrices* » qui ont pour caractéristiques de présenter le plus grand nombre d'instruments de gestion prescriptifs et incitatifs.

En second lieu, des plateformes de type « *places de marché* » qui se caractérisent par le plus faible nombre d'instruments de gestion prescriptifs et incitatifs.

Enfin, des plateformes de type « *places de marché hybrides* » qui, en démontrant des mécanismes similaires à ceux d'une place de marché, implémente un degré supérieur de prescriptions et d'incitations.

Parce que nous avons établi trois catégories idéales-typiques de plateformes numériques de travail local, nous avons choisi de prolonger l'enquête par trois études de cas. Chaque étude de cas correspond à une catégorie idéale-typique de plateforme. Notre stratégie d'échantillonnage théorique a ainsi consisté en la sélection de cas typiques (Miles & Huberman, 2003) de ces trois catégories, en supposant que cela permettrait d'aboutir à des résultats théoriques différents.

Nos trois études de cas sont :

- Deliveroo comme idéal-type d'une plateforme « opératrice » : nous avons sélectionné le cas Deliveroo car il s'agit d'une des plus visibles et des plus grandes plateformes numériques de travail, avec 50 000 livreurs à vélo actifs dans le monde en 2018³. De plus, ce cas était peu étudié par la littérature au début de notre enquête de terrain.
- Superprof comme idéal-type d'une plateforme « place de marché » : ce cas a également été sélectionné sur un critère de taille, avec plus de 10 millions de professeurs inscrits 22 pays en 2019⁴. Néanmoins, nous avons également considéré que ce nombre imposant cache de nombreux comptes inactifs.

³ Maddyness, Février 2020, "3 Informations pour commencer la journée : cyberpompiers, Superprofs et ZenChef", <https://www.maddyness.com/2020/02/05/enbref-5-fevrier-2020/> (Consulté le 23 mars 2020)

⁴ Maddyness, Février 2020, "3 Informations pour commencer la journée : cyberpompiers, Superprofs et ZenChef", <https://www.maddyness.com/2020/02/05/enbref-5-fevrier-2020/> (Consulté le 23 mars 2020)

- Airbnb Experience comme idéal-type d'une plateforme « place de marché hybride » : dans les résultats de notre enquête préliminaire, Airbnb Experience est apparue comme étant le cas de plateforme située exactement au milieu entre des plateformes places de marché et opératrices.

Au-delà de la sélection de cas typiques répondant à des critères de taille, notre stratégie d'échantillonnage théorique a également visé la « *variation maximale* » (Miles & Huberman, 2003) des cas étudiés. C'est pourquoi nous avons sélectionné des plateformes numériques situées dans des secteurs d'activité différents (livraison du dernier kilomètre, enseignement à domicile, tourisme) et mettant en scène un travail de nature différente.

Également, notre sélection de plateformes s'est faite à partir de considérations pratiques, c'est-à-dire selon la faisabilité et la facilité d'accès au terrain. Nous avons privilégié des plateformes de taille conséquente afin de s'assurer de la présence de travailleurs dans notre ville d'enquête afin de faciliter le travail d'enquête en face-à-face. Néanmoins, nous verrons que la plupart de nos enquêtés du cas Airbnb Experience travaillent dans d'autres villes touristiques, et principalement à Paris. Nous avons également pesé la difficulté de contacter des travailleurs par l'intermédiaire de la plateforme ou la possibilité d'avoir d'autres moyens de contacts. Par exemple, s'il est impossible de contacter des livreurs à vélo par l'intermédiaire de la plateforme Deliveroo, il existe de nombreuses autres modalités d'accès aux travailleurs dont nous avons profité : à proximité des restaurants, via des groupes de discussion sur les réseaux sociaux, lors de réunions de collectifs de livreurs, etc. Cet accès aux travailleurs via plateforme peut néanmoins être davantage problématique dans le cadre de plateformes « *places de marché* » atomisées. Nous avons alors choisi le cas d'une plateforme dont les fonctionnalités permettent de contacter un grand nombre d'individus sans régler de transactions marchandes.

Il est nécessaire de trianguler les méthodes de collecte des données (Hlady-Rispal, 2015) afin de bâtir des descriptions « *crédibles* » et « *authentiques* » du phénomène étudié. Les données ne sont en effet que des représentations d'une réalité : il s'agit de multiplier ces représentations afin de saisir la complexité des phénomènes et de réduire les erreurs d'interprétation. Baumard & Ibert (in Thiétart, 2014) donnent pour exemple la métaphore de l'accident de voiture : tous les protagonistes présents peuvent donner leur interprétation de l'accident - les victimes, les observateurs, les experts - mais aucune ne suffit en elle-même. Les données sont à la fois incomplètes et complémentaires. C'est pourquoi l'échantillonnage

théorique est important : il ne s'agit pas de collecter des données déjà présentes, mais surtout de les construire en choisissant quoi, qui et comment interroger.

Puisque la collecte des données est une co-construction, la relation que nous avons eu avec notre terrain a été un objet de réflexion (Klein & Myers, 1999). Les données primaires sont en effet « réactives » (Baumard & Ibert in Thiétart, 2014) : les enquêtés s'adaptent aux comportements et aux intentions perçues du chercheur. Nous détaillerons en 1.2 notre positionnement pour chaque technique d'enquête employée. De manière générale, nous avons plutôt tenu le rôle du « novice » (Baumard et al., in Thiétart, 2014) car notre enquête s'est divisée en plusieurs épisodes relativement courts de terrain et n'a pas été une enquête longitudinale. A l'exception du cas Deliveroo, où nous avons pu retrouver des formes de collectifs, nous avons enquêté des formes de travail fortement individualisées. Pour la plupart, les individus enquêtés ne se connaissent pas entre eux. Il n'existe pas forcément non plus de lieu d'observation présentielle où nous pouvons retrouver plusieurs enquêtés. Ainsi, les risques de « contamination des sources » sont moins élevés, mais les liens de confiance sont également plus faibles. La posture du « novice » a consisté à bâtir une relation de confiance ponctuelle (le moment de l'entretien, ou des observations) afin que les travailleurs consentent à donner des informations sans contrepartie formelle. Pour certains cas d'entretiens téléphoniques (sur lesquels nous reviendrons), notre rôle a pu être davantage celui d'un « outsider » : les entretiens ont été intéressants mais nous étions moins en capacité de créer un lien de confiance.

Le tableau 18 suivant récapitule les données collectées pour chaque étude de cas, que nous allons détailler en 1.2.

Tableau 18 : Représentation synthétique des données collectées par étude de cas

	Deliveroo	Airbnb Experience	Superprof
Secteur d'activité	Livraison du dernier km	Tourisme	Enseignement et formation
Entretiens semi-directifs	21 entretiens d'une durée moyenne de 57 min	17 entretiens d'une durée moyenne de 50 min	15 entretiens d'une durée moyenne de 59 min

Observations	13h d'observation semi-participante d'événements organisés par un collectif de livreurs à vélo	12h d'observation participante en tant que client (4 "expériences" différentes) avec entretiens informels	10h d'observation participante en tant que professeure (3 élèves)
Données issues des réseaux sociaux	186 pages (853 textes) issus de 6 mois d'observation non participante d'un groupe Facebook	52 pages (204 textes) de 6 mois d'observation non participante d'un groupe Facebook	

1.2 Les techniques d'enquête

Dans une posture interprétativiste, nous avons considéré les enquêtés comme des « *agents bien informés* » (Gioia et al., 2013) : les travailleurs savent ce qu'ils essaient de faire et peuvent expliquer à la fois leurs pensées, leurs intentions et leurs actions. L'entretien semi-directif apparaît être une technique d'enquête privilégiée pour investiguer l'expérience vécue des travailleurs via plateforme. En effet, les sources déclaratives permettent de prendre le point de vue du travailleur sur le management du travail via plateforme au-delà de la seule description des structures formelles. Dans la phase de récolte de données, notre rôle du chercheur a été de rendre compte de manière adéquate de l'expérience vécue des informateurs (que Gioia et al., 2013 qualifient de « *reporters glorifiés* »).

Nous commencerons (1.2.1) par présenter la technique de l'entretien semi-directif, qui a constitué notre principal matériau. Puis, nous détaillerons diverses techniques d'observations (1.2.2) que nous avons mobilisé en complément. Enfin (1.2.3), nous verrons que nous avons continué à avoir un regard sur le substrat technique des plateformes afin notamment d'identifier les évolutions par rapport à notre enquête préliminaire.

1.2.1 L'entretien individuel semi-directif

L'entretien semi-directif a constitué notre principale technique d'enquête dans le cadre de ce travail doctoral. L'entretien est une « *technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leurs comportements ou leurs pensées* » (Baumard et al., in Thiétart, 2014 ; p. 235). Dans le but d'éviter les mécanismes de défense, nous avons choisi de réaliser des entretiens individuels car les entretiens de groupe peuvent entraîner une réticence des sujets à se révéler face aux autres participants, ce qui aurait compromis l'authenticité des discours.

- Le Guide d'entretien

L'entretien semi-directif est structuré par un guide d'entretien sans être directif : il s'agit de suivre le fil des thèmes que l'enquêté aborde spontanément, dans une attitude d'écoute positive. Nous avons préféré conduire des entretiens semi-directifs plutôt que non directifs car le guide d'entretien permet de câbler le discours en lien avec notre question de recherche, et cela facilite également la comparaison avec les propos tenus par les autres enquêtés.

En lien avec notre question de recherche, nous avons défini deux grands thèmes à aborder avec nos enquêtés (voir tableau 19 ci-dessous). Tout d'abord, le premier thème portait sur la trajectoire socio-professionnelle des enquêtés : leurs études, emplois antérieurs ou complémentaires, etc. Le second thème abordait plus précisément l'activité via la plateforme. L'enjeu a été de comprendre comment les travailleurs déploient leur activité en utilisant les instruments de gestion de la plateforme. Les sous-thèmes sont de nature descriptive : nous avons essayé de faire émerger des représentations à partir de données factuelles, voire d'anecdotes. Par exemple, en demandant aux enquêtés de décrire les différents artefacts de la plateforme à partir d'une posture du "novice" qui ne connaît rien, même au bout du quinzième entretien. Cela a permis de récolter des interprétations spontanées de ces différents artefacts. Lorsque cela a été possible, nous demandions aux enquêtés de naviguer avec eux sur la plateforme, voire de nous montrer les outils personnels externes qui les aident à gérer leur activité (e.g. agenda, cahier de notes, etc.).

Les rares sous-thèmes d'opinion ont peu fonctionné en situation d'entretien : les réponses apportées étaient peu riches en informations. Nous posions par exemple une question sur la satisfaction globale dans le but initial de faire le bilan des discours tenus au moment de

conclure l'entretien. Néanmoins, cette question n'a suscité que des platitudes. Au fur et à mesure des entretiens, nous avons préparé d'autres questions plus précises afin d'amener à synthétiser leurs perceptions de la plateforme (« Pouvez-vous me donner trois adjectifs qui résument ce que vous pensez de la plateforme ? » ou « Si vous pouviez changer une chose dans la manière dont fonctionne la plateforme, que changeriez-vous ? ») qui ont souvent donné lieu à des commentaires plus étoffés. Cependant, la proximité entre ces questions préparées et celles présentes dans les enquêtes de satisfaction des plateformes a pu susciter de la méfiance, en particulier dans le cas des enquêtés que nous n'avions pu contacter que par téléphone. Cet exemple illustre néanmoins le rôle du guide d'entretien : il n'est pas rigide, il peut être amendé au fil des entretiens (Gioia et al., 2013) et il n'évite pas les « gaffes ».

Tableau 19 : Guide d'entretien utilisé pour les trois études de cas

Trajectoire socio-professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Etudes • Emplois et activités antérieures • Raisons de l'inscription sur la plateforme • Éventuels emplois ou activités complémentaires (par exemple sur d'autres plateformes) • Perception de l'avenir professionnel
Activité sur la plateforme	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'inscription et premières missions • Description des artefacts de la plateforme et de leurs évolutions • Fréquence de travail et revenus • Journée ou semaine type • Anecdote sur une meilleure et pire expérience de travail • Contacts avec l'équipe managériale de la plateforme • Contacts avec d'autres travailleurs de la plateforme • Satisfaction globale et souhaits d'amélioration de la plateforme

- Instaurer un climat de confiance

Un bon guide d'entretien ne garantit pas forcément un bon entretien. Les spécialistes de l'enquête ethnographique nous rappellent qu'il n'y a « *pas de recettes simples pour conduire*

un entretien » : « *le problème n'est pas (...) de savoir si vous devez poser les bonnes questions pour obtenir de bonnes réponses. L'essentiel est de gagner la confiance de l'enquêté, de parvenir rapidement à le comprendre à demi-mot et à entrer (temporairement) dans son univers (mental)* » (Beaud & Weber, 2003, p. 203). Or, cette relation de confiance ne va pas de soi : « *L'entretien (...) est une situation somme toute inédite de la vie sociale : deux inconnus (ou presque) se rencontrent, se parlent (longuement), puis se séparent, le plus fréquemment sans se revoir* » (Beaud et Weber, 2003, p.180).

De ce fait, nous avons appliqué quelques conseils de conduite d'entretien afin de construire une relation de confiance avec nos enquêtés. Tout d'abord, nous avons instauré un temps de présentations et d'échanges informels avant de mettre en route l'enregistrement. Nous avons commencé chaque entretien par présenter le cadre de l'enquête, en essayant de dédramatiser l'enregistrement en évoquant des problématiques d'anonymisation et de prises de notes facilitées. Ensuite, nous avons adopté une attitude d'écoute inconditionnelle de nos enquêtés, en notant sur un carnet des mots clés qui pourront servir de relance et sans interrompre l'enquêté. Nous avons également porté attention au tempo de l'entretien, en commençant par poser des questions « qui mettent à l'aise » et qui demandent une narration chronologique. Par exemple, nous avons souvent commencé nos entretiens par la question suivante : « *Pouvez-vous me présenter votre parcours et ce qui vous a amené à vous inscrire sur la plateforme ?* ». Enfin, nous avons complété les questions principales issues du guide d'entretiens par des questions de confirmation (« Si je comprends bien, vous voulez dire que... ? ») et des questions de relance pour inciter l'enquêté à aller plus loin dans son récit en rebondissant sur certains éléments.

Afin de prendre du recul par rapport à notre technique d'entretien, nous avons tenu un journal de recherche où nous inscrivions à la fois le contexte de l'entretien (le lieu, la durée) ainsi que nos sentiments « à chaud » sur ce qui a fonctionné ou ce qui a moins bien fonctionné.

Les principales difficultés que nous avons rencontrées ont été relatives aux entretiens téléphoniques, principalement conduits dans le cas Airbnb Experience. Au total, nous avons conduit 10 entretiens téléphoniques. Ces entretiens téléphoniques ont pu amener à des situations désarçonnantes, au cours desquelles les enquêtés se sont montrés méfiants en considérant que nous pouvions être mandatés par la plateforme ou être des concurrents en recherche de conseils pour « réussir » sur la plateforme. Cela a pu nous donner des indices quant au niveau de compétition entre travailleurs Airbnb Experience. Il a alors fallu réfléchir à d'autres façons de se présenter et de présenter l'objectif de la recherche, de poser des

questions pour qu'elles s'enchaînent plus naturellement, etc. C'est par la pratique et en commettant des erreurs que nous avons pu parvenir, par la suite, à obtenir des entretiens approfondis et riches même par téléphone. Une alternative a également été de demander le plus possible des entretiens par visioconférence lorsque la rencontre en face-à-face n'était pas possible. En effet, nous avons remarqué que la plupart des malentendus étaient causés par le fait « de ne pas voir » et de ne pas pouvoir saisir le non verbal. Les problèmes rencontrés lors des entretiens par téléphone ne se sont en effet pas produits lors des entretiens en visioconférence. Le reste des entretiens, qui se sont déroulés en face-à-face, ont été réalisés soit au domicile de la personne, soit dans un lieu public neutre (espaces verts, cafés).

- La Sélection des enquêtés

Au début de notre travail de thèse, nous souhaitions confronter l'expérience vécue des travailleurs indépendants avec celles des managers opérationnels des plateformes. Cependant, nos prises de contact se sont pour la plupart soldées par des échecs : souvent en nous redirigeant vers des responsables des relations presse qui ne nous ont donné que des informations très générales, soit en repoussant sans cesse les dates de rendez-vous convenus, ne soit en ne nous répondant pas. La seule responsable opérationnelle que nous avons réussi à interroger était une nouvelle recrue chez Foodora, elle-même micro-entrepreneuse, mais dont l'entreprise ferma trois mois après l'entretien. Nous avons également tenté de contacter, sur LinkedIn ou via des contacts donnés par nos enquêtés, des managers de chez Airbnb, sans plus de succès. C'est pour cette raison que notre travail de thèse se focalise sur l'expérience vécue des travailleurs via plateformes.

Notre démarche de sélection des travailleurs via plateforme a suivi une stratégie d'échantillonnage théorique par laquelle nous cherchions des points de vue singuliers, les plus diversifiés possibles, dans le cadre d'entretiens approfondis d'une durée moyenne d'une heure. Il ne nous est en effet pas paru pertinent d'accumuler un maximum d'entretiens si cela signifiait les traiter à la va-vite et ne réaliser qu'un « *collage d'extraits d'entretiens qui viendront illustrer un propos 'théorique' préalable* » (Beaud et Weber, 2003, p. 179). Le nombre d'entretiens semi-directifs réalisés a obéi à un principe de saturation théorique : nous avons arrêté de conduire des entretiens lorsque les derniers réalisés nous ne nous ont pas permis de découvrir d'informations nouvelles. Néanmoins, pour faciliter les comparaisons

entre nos trois cas, nous avons souhaité respecter un seuil minimal de 15 entretiens par plateforme.

Les premiers enquêtés de chaque cas n'ont pas été pré-spécifiés (Miles & Huberman, 2003) : nous n'avons pas appliqué de stratégie particulière de sélection car nous souhaitions d'abord découvrir des récits quant à l'activité instrumentée et des éventuels points de tension. Après 4 ou 5 entretiens pour chaque cas, nous avons élaboré une stratégie d'échantillonnage de type « *variation maximale* » voire « *opportuniste* » (Miles et Huberman, 2003). D'un côté, nous avons fait varier les caractéristiques des enquêtés, surtout en ce qui concerne l'ancienneté et la fréquence de travail sur la plateforme. De l'autre, nous nous sommes focalisés sur la découverte de nouveaux points de vue, parfois atypiques. Par exemple, dans le cas Deliveroo, nous avons interrogé des livreurs qui avaient fondé des collectifs locaux ou qui apparaissent dans des publicités de la plateforme ; des livreurs qui postent régulièrement sur les médias sociaux ou qui avaient créé un groupe de discussion ; des livreurs qui avaient eu un statut « ambassadeur » et d'autres qui ne livraient que pendant les vacances scolaires ; etc.

Les travailleurs via plateformes se connaissant peu entre eux, mis à part dans le cas Deliveroo, nous avons principalement pris contact avec nos enquêtés via le Web. Dans le cas Superprof, la quasi-totalité des enquêtés ont été contacté via la plateforme directement. Il a été relativement facile d'arriver à une variation maximale dans ce cas car les profils des travailleurs sont explicites et comportent de nombreux éléments biographiques ou indices du niveau d'activité sur la plateforme (par exemple, le nombre d'avis).

Dans le cas Airbnb Experience, les personnes ont été contactées en partie via la plateforme, sur des médias sociaux (LinkedIn, groupes Facebook spécialisés) et sur les sites personnels des enquêtés. Il était plus difficile de prendre contact directement sur la plateforme : l'algorithme Airbnb a plusieurs fois menacé de nous bloquer en nous considérant comme « spam » (car nous envoyions des messages sans régler de transactions) et le taux de réponse était globalement faible. Nous pensons que ce taux de réponse a été faible car la messagerie est modérée : il faut faire un effort supplémentaire pour parvenir à échanger des coordonnées personnelles (numéro de téléphone, email) sans se faire censurer.

Dans le cas Deliveroo, le travail de terrain a été facilité car les enquêtés avaient souvent des personnes à recommander, que nous n'avons choisi d'interroger seulement si nous pensions qu'ils auraient un point de vue différent à nous apporter. De même, nos situations d'observations ont permis également de repérer des personnes que nous avons proposé d'interroger. Par exemple, le cas d'un livreur qui avait pour réputation d'avoir de nombreuses

astuces pour détourner la plateforme. Globalement, le taux de refus d'entretiens a été plus faible dans le cas Deliveroo que dans les autres. Nous pensons que cela est non seulement dû au fait que les prises de contacts se sont fait de manière moins « virtuelles » que les autres, mais aussi car les livreurs avaient davantage l'habitude d'être approchés (souvent par des journalistes ou par des étudiants en Master). Le tableau 20 ci-dessous résume les principales caractéristiques de nos interviewés.

Tableau 20 : Principales caractéristiques de notre échantillon

	Deliveroo	Airbnb Experience	Superprof
Genre	95% masculin	70% féminin	53% féminin
Âge moyen	26 ans	35,5 ans	32,5 ans
Niveau de diplôme	Mixte : 29% Bac +5 47% Bac+1 à bac+4 24% Bac ou inférieur	70% Bac+5	60% Bac +5
Ancienneté moyenne sur la plateforme	15 mois	18 mois	30 mois
Fréquence d'activité moyenne	24h/semaine 48% tirent leurs revenus principaux de cette plateforme	5h/semaine 29,5% tirent leurs revenus principaux de cette plateforme	8h/semaine 33,3% tirent leurs revenus principaux de cette plateforme

1.2.2 Les observations

Si les entretiens semi-directifs ont constitué notre principal matériau, nous avons également conduits différentes formes d'observations en complément, de manière à obtenir un discours plus spontané des travailleurs sur leur activité ou en tout cas moins directement destiné à un chercheur.

- Observations semi-participantes de réunions de collectifs de travailleurs Deliveroo

Nous avons assisté à des réunions plus ou moins informelles de livreurs à vélo, organisées à l'initiative d'un collectif local. Un de nos interviewés a joué le rôle de « *parrain* » en nous conviant à ces événements ainsi que sur le groupe de discussion virtuel local. Ces réunions ont été l'occasion d'observer des discussions entre livreurs concernant leur activité. Cela nous a paru intéressant car il s'agissait d'un discours spontané, qui n'était pas dirigé à l'attention d'un chercheur. Les livreurs à vélo discutaient entre eux des problématiques qu'ils rencontraient dans leur activité, mais également des actualités des différentes plateformes. Dans le cas des réunions les plus formelles, l'ordre du jour était militant et ambitionnait d'organiser des actions collectives

L'ensemble des participants de ces réunions connaissaient notre rôle de chercheur. Nous avons tenu le rôle « d'*observateur qui participe* » (Baumard et al., in Thiétart, 2014) : nous ne participions pas à l'organisation ni à l'animation de ces réunions mais nous exprimions notre avis lorsque celui-ci était explicitement demandé, et nous profitions des temps informels pour discuter avec les participants. Notre position de chercheur n'a pas intrigué spécialement les individus présents car un ou plusieurs journalistes indépendants étaient également présents. Les livreurs semblaient avoir l'habitude d'être des sujets d'enquête, même s'ils regrettaient parfois être considérés comme des « *cobayes* ». Ces observations nous ont également permis d'identifier des travailleurs que nous souhaitions interroger dans le cadre d'entretiens semi-directifs individuels.

- Observation non participante de groupes de discussion virtuels

Dans les cas Deliveroo et Airbnb Experience, nous avons conduit une observation de groupes de discussion virtuels qui a abouti à une analyse lexicométrique.

Nous avons commencé par construire une observation flottante de plusieurs groupes Facebook de discussions entre travailleurs, en prenant des notes quant aux principaux thèmes qui se dégagèrent. Néanmoins, le flux des publications et des commentaires sur ces groupes était très important. Nous avons ainsi préféré copier/coller l'ensemble des messages sur une durée de 6 mois (du 1er octobre 2018 au 1er avril 2019) afin de pouvoir les traiter avec un logiciel de lexicométrie, que nous détaillerons dans la partie 2.

L'objectif de ce type d'observation était d'enquêter les perceptions collectives qui se forment autour de l'activité de travailleurs via plateforme. Pour ce faire, nous avons enquêté les groupes de discussion qui cumulaient le plus grand nombre de membres.

- Observation participante en tant que client

Dans le cas Airbnb Experience, nous avons réalisé 4 visites en tant que clients, afin de réaliser des entretiens informels avec des travailleurs mais aussi de voir s'il existait une spécificité de ces expériences par rapport à d'autres propositions de services touristiques. Dans un cas, l'observation en tant que client s'est prolongée par un entretien semi-directif formel de 2h qui nous a permis de récolter les interprétations « à chaud » du travailleur sur son activité.

Toutes ces observations ont donné lieu à des prises de note sous forme de « mémos », consignées dans un journal de thèse. Il s'agit de matériaux bruts où se combinent éléments factuels et impressions subjectives.

Une limite de notre travail est que nous n'avons pas suivi de travailleurs via plateformes réaliser leur activité, ni pris le rôle de l'ethnographe sur ces différentes plateformes. Nous justifions cette limite principalement par un manque de temps et de faisabilité. Un manque de temps d'abord en ce qui concerne la posture de l'ethnographe : il aurait été difficile pour nous de travailler de front sur trois plateformes en même temps et de développer les compétences nécessaires à ces trois secteurs d'activité. Pour autant, cette posture est tout à fait intéressante et aurait sans doute permis d'enrichir nos perspectives. S'est ensuite posée la question de l'observation de l'activité des travailleurs indépendants. Au regard des entretiens, il nous est apparu que seule une observation sur plusieurs jours pourrait permettre de comprendre les spécificités de l'activité via les plateformes. Notamment car les questions liées aux mesures de performance se font en différé par rapport à la réalisation de la mission : l'effet des statistiques Deliveroo se voit surtout chaque lundi, les clients laissent des avis jusqu'à plusieurs jours après la mission. De même, les missions sur les plateformes de type « *places de marché* » se planifient plusieurs jours ou semaines en avance : le travail d'un host Airbnb Experience ne se réalise pas qu'au moment M avec le client, mais compte également les temps de préparation et de suivi. Pour ces raisons, il nous est paru trop contraignant de réaliser ce type d'observations sur plusieurs jours : à la fois par manque de temps mais

également car nous n'avons pas noué des relations suffisantes avec nos enquêtés pour leur proposer un suivi journalier.

1.2.3 Les données secondaires internes

En complément de l'analyse faite lors de notre enquête préliminaire, nous avons continué à regarder l'évolution du substrat matériel des plateformes numériques afin de se tenir à jour concernant leurs artefacts.

Nous avons notamment porté une attention plus forte aux nombreux artefacts discursifs présents sur la plateforme Airbnb Experience, car cela nous a semblé être une spécificité de cette plateforme. De ce fait, nous avons récolté 203 pages de documents correspondant à la fois à des copies d'écran de la plateforme (e.g. conditions de service, tableau de bord, articles de blog, emails, etc.), à des archives de documents que nous avons reçus par emails, et à des prises de notes (e.g. sur les podcasts ou les formations en ligne).

A titre de comparaison, ces artefacts discursifs ont seulement constitué 49 pages de données dans le cas Superprof, et 15 pages dans le cas Deliveroo (copies d'écran, archive d'un contrat commercial transmis par un livreur, etc).

Dans le cas de Superprof, nous nous sommes également inscrits sur la plateforme en tant que travailleur et nous avons réalisé 10h de cours particulier dans un domaine relatif à la théorie des organisations. Dans une perspective davantage phénoménologique, cela a été l'occasion d'expérimenter par soi-même les difficultés liées au référencement et les évolutions des instruments de la plateforme.

2. Analyse des données

Notre phase de collecte de données a abouti à des volumineuses et désorganisées, que l'on peut également caractériser de « *magmatiques* » (Dumez, 2016). « *Se perdre dans les données collectées* » serait plutôt bon signe (Corley in Gehman et al., 2018) dans une démarche interprétativiste ayant pour but d'investiguer l'expérience vécue des travailleurs. Face à ce

caractère magmatique des données collectées, nous avons opté pour une méthode d'analyse des données inspirée de la théorie ancrée.

Dans un premier temps (2.1), nous verrons que nous nous sommes inspirés de la méthodologie de Gioia et al. (2013) afin de conduire un codage thématique des données recueillies, aidé du logiciel NVivo 12. Notre démarche a été de confronter entre elles les données recueillies, d'abord de manière indépendante par rapport à la théorie puis en confrontation avec la théorie. Les interprétations des acteurs sociaux ont été analysées de manière critique en les articulant avec celles que nous avons pu faire du substrat technique des plateformes.

Dans un second temps (2.2), nous verrons que nous avons également conduit une analyse lexicométrique de complément concernant les données issues des observations de groupes de discussions en ligne. Cette analyse lexicométrique s'est faite à partir du logiciel libre Iramuteq.

2.1 Une Analyse thématique émergente

Notre méthode d'analyse des données a été pour l'essentiel thématique. Nous avons codé, via NVivo 12, la quasi-totalité des données collectées : c'est-à-dire aussi bien nos 53 entretiens semi-directifs entièrement retranscrits, que nos prises de note d'observations et nos données internes. Seules les données issues de l'observation non participante de groupes de discussion virtuels n'ont pas été codées.

Notre démarche s'est inspirée de la méthodologie de Gioia et al. (2013) tout en s'accordant quelques marges de créativité. Notre objectif est en effet de montrer la rigueur de notre processus d'analyse, pour autant nous avons pu laisser de côté certains éléments (par exemple, la structure des données) que nous ne trouvons pas pertinents dans notre cas.

L'analyse thématique consiste en une opération de déstructuration et de décontextualisation des données afin de construire des catégories homogènes de sens. L'analyse thématique a suivi une phase d'attention flottante de chaque entretien. Nous pensons que cette phase d'appropriation flottante de chaque entretien a été facilitée par le fait d'avoir réalisé des retranscriptions intégrales. La phase de retranscription, qui peut être perçue comme étant rébarbative, a en effet le mérite de permettre au chercheur d'avoir chaque entretien en tête et de pouvoir se remémorer intuitivement certaines parties lors de l'analyse des données.

Notre analyse thématique des données a observé trois étapes.

Tout d'abord, une phase de *codage de premier ordre* (Gioia et al., 2013). Il s'agit de découper les données collectées en unités d'analyse (groupes de mots voire phrases) et d'associer à chacune d'entre elles une étiquette qui en précise l'essence. Cette première étape conduit à la création d'une myriade de codes qui émergent directement du propos des enquêtés. L'utilisation du logiciel NVivo 12 nous a paru pertinente car, du fait de son interface intuitive, elle a permis de créer, supprimer ou renommer facilement chaque « *nœud* » (code) ; d'attribuer plusieurs codes à une même unité d'analyse ; etc. Par rapport à des méthodes manuelles de codage, que nous avons par exemple expérimentées dans le cadre de notre mémoire de Master 2, l'utilisation d'un CAQDAS (« *Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software* ») a permis un gain de temps considérable. De plus, l'utilisation de NVivo 12 a permis de créer dès le départ une certaine hiérarchisation des codes grâce à la possibilité de créer des « *nœuds parents* » ou des « *nœuds enfants* ». Cela a constitué un embryon de « *codage de second ordre* » : nous avons pu regrouper dès le départ des codes très empiriques au sein d'autres codes « *parents* » un peu plus abstraits, eux-mêmes regroupés dans d'autres catégories, etc. Par exemple, la copie d'écran ci-dessous de notre codage NVivo 12 du cas Deliveroo montre l'arborescence d'éléments empiriques jusqu'à la catégorisation « *prescriptions et incitations* ». Cette copie d'écran montre une étape embryonnaire et non définitive de notre travail de codage, prise avant la finalisation de nos résultats.

Figure 9 : Extrait d'une arborescence de codes sur NVivo 12, avec trois niveaux de codes parents/enfants

Nœuds				
Nom	Fichiers	Références		
Prescriptions & Incitations		20		181
Connexion à l'épicentre		2		2
Matériel de coursier		10		21
Minimaux garantis et bonus		5		5
Parcellisation des tâches		1		1
Parrainage		3		3
Process d'inscription		9		32
Refus de commandes		1		1
Rythme de travail		3		6
Sanctions		6		22
Statistiques de performance		16		88
Hiérarchisation des stats		5		11
Notation de la course		1		2
Perceptions générales		11		17
Réservation de créneaux		13		30
Taux de désinscription tardive		6		10
Taux de participation aux pics		6		9
Taux de présence		7		9

En second lieu, nous avons suivi une phase de *codage de deuxième ordre* (Gioia et al., 2013). Dans notre cas personnel, nous avons fait une deuxième lecture de nos codes - qui nous paraissaient fouillis - afin de réduire leur nombre en cherchant des similarités et des différences. Au vu de notre très grand nombre de codes de premier ordre (150), certaines catégories paraissaient redondantes. Pour reprendre l'exemple de la figure 9 au-dessus, le code « processus d'inscription » que l'on avait initialement classé dans la catégorie parente « prescription et incitations », a pu être en partie reclassée dans une autre catégorie « évolution du fonctionnement ». En effet, les prescriptions à l'inscription avaient progressivement disparu. De même, plusieurs codes comportant un faible nombre de références ont pu être regroupés entre eux sous un autre libellé. A cette étape-là, nous avons également créé un nouveau « *nœud parent général* » avec les verbatims qui nous paraissaient particulièrement saillants.

La troisième et dernière étape d'analyse a constitué en un *rapprochement entre les codes de deuxième ordre et les concepts issus de la théorie*. C'est à cette étape que nous différons de

Gioia et al. (2013) car nous n'avons pas réalisé de structure des données. A la place, nous avons fonctionné en deux temps.

D'abord, nous avons construit un long document sur un logiciel de traitement de texte qui proposait une narration empirique des relations entre nos codes. Il s'agissait de réinsuffler du sens entre toutes ces étiquettes décontextualisées. Par exemple, la copie d'écran 10 ci-dessous issu de notre cas Airbnb Experience montre la perception des travailleurs quant aux prescriptions à l'entrée. Pour chaque thème, nous travaillions d'abord à travers des templates (Dumez, 2016) issues de nœuds NVivo 12, que nous résumions en introduction par écrit et que nous classions dans un plan montrant l'articulation entre les différents thèmes.

Figure 10 : Extrait d'une description empirique issue de notre travail d'analyse

2.1.1 Des barrières à l'entrée plus ou moins difficiles avec le temps

4 temps :

1. Au début (hosts ayant le plus d'ancienneté) : des difficultés pour s'inscrire et un accompagnement personnalité. Au moment de la phase test et du lancement d'Airbnb, rencontre des hosts parisiens et de l'équipe managériale Airbnb OU (province) appels téléphoniques.
2. Ouverture du jour au lendemain de la concurrence (automne 2018) : changement de stratégie d'Airbnb un an après son lancement → focus sur le volume (la quantité plutôt que la qualité des expériences), alors que les hosts déplorent une stagnation de la demande clients.
3. Une ouverture de la concurrence qui induit un changement de culture d'entreprise : moindre connexion humaine avec l'équipe managériale ; sentiment de dévalorisation des compétences des hosts (moindre focus sur l'expertise : nouvelles expériences jugées de faible qualité, multiplication des copycats) ; moindre fidélité des anciens hosts (contrat transactionnel).
4. Vers un nouveau durcissement des barrières à l'entrée ?

<p>Des difficultés pour s'inscrire : Modération automatique + manuelle</p> <p>Flou autour des critères de refus : mots clés repérés par l'algorithme ? Critères éliminatoires ?</p> <p>Importance du storytelling dans la manière de se présenter et de présenter l'expérience</p>	<p>Observation participante :</p> <p>- <i>En tant que host</i> : 7 semaines entre ma première tentative d'inscription et la validation définitive de mon expérience. Trois étapes de modération : modération automatique (sans explication) + 2 modérations manuelles (avec envois automatiques de conseils pour améliorer les points qui ne vont pas) + 1 modération manuelle des photographies.</p> <p>- <i>En tant que cliente</i> : host qui déclare avoir adapté ses visites pour Airbnb par rapport à ce qu'il fait normalement en tant que guide conférencier, afin d'être acceptée sur la plateforme. → Visites plus courtes (1h30), faire visiter un lieu original, proposer de boire un verre à la fin.</p> <p>Entretiens :</p> <p>P1. : « C'était assez compliqué de comprendre pourquoi ils refusaient mon expérience... Au début, ils disaient que c'était pas assez local ou je sais plus exactement le terme qu'ils ont utilisé, alors que bah, y a pas plus local que ça. Je suis une petite entreprise. Après, ils m'ont dit : non</p>
---	---

Ensuite, sur la base de ce premier document dense (plus d'une cinquantaine de pages pour chaque cas), nous avons établi un résumé par cas d'une dizaine de page davantage analytique, où nous faisons plus explicitement référence à des concepts et pistes de recherche théoriques à creuser. La copie d'écran 11 ci-dessous montre, toujours dans le cas Airbnb Experience, comment la description des prescriptions de la plateforme a pu arriver à une idée théorique : celles-ci ne relèvent pas uniquement d'un management algorithmique. De même, il est possible que certaines catégories de travailleurs (ceux en reconversion professionnelle)

utilisent la plateforme numérique comme instrument capacitant. A ce stade, nous la dernière partie du document « résumé » permettait de penser à amorcer un stade de conceptualisation supplémentaire, en visant un objectif de publication scientifique. Le travail théorique ne se terminait pas là mais mûrissait ensuite progressivement au fur et à mesure d'allers-retours entre données et théories et de discussions avec d'autres chercheurs afin d'arriver aux contributions finales.

Figure 11 : Sommaire de notre document de travail “Résumé du terrain”

Résumé du terrain Airbnb Experience

Sommaire :

Une place de marché hybride	1
Un “système plateforme” qui ne se résume pas à du management algorithmique	3
Deux grands profils de travailleurs : entrepreneurs & salariés en reconversion professionnelle	5
Un outil habilitant, surtout pour les hosts en reconversion professionnelle	6
Un rapport au travail ambivalent, pris entre deux logiques pour attirer les clients : standardisation & authenticité	9
Vers une communication de conférence ?	10

Nous avons essayé d'être transparents concernant nos méthodes de recherche empirique afin de rendre nos résultats plausibles. Néanmoins, les études de cas interprétativistes sont peu répliquables : un chercheur qui pose les mêmes questions que nous et qui suit le même processus d'analyse des données obtiendra éventuellement des résultats similaires. Mais, au vu de l'interdépendance entre le chercheur et son terrain, il est peu probable qu'un autre chercheur obtienne exactement les mêmes réponses car il existe une hétérogénéité de facteurs influant sur la prédisposition des enquêtés à répondre identiquement. Par exemple, dans le cas Deliveroo où les enquêtés sont majoritairement des jeunes hommes, les propos tenus varieraient probablement selon les caractéristiques du chercheur en termes d'âge, de genre, etc.

De ce fait, la validité externe de nos études de cas a davantage à voir avec un principe de transférabilité plutôt que de répliquabilité. Nous pensons que nos études de cas, en ce qu'elles représentent des cas typiques de chaque catégorie de plateformes (places de marché,

opératrices, hybrides) développent des connaissances sur l'activité instrumentée qui sont transférables à d'autres cas de plateformes de travail local.

2.2 Une Analyse lexicométrique des discussions virtuelles

Nous avons choisi de compléter notre analyse thématique, qui a concerné l'essentiel de nos données, par une analyse lexicométrique sur un corpus de 1 057 textes provenant de deux groupes de discussions virtuels : un groupe Facebook dédié à l'activité de livraison de plats cuisinés comportant 2 300 membres, ainsi qu'un deuxième groupe dédié à l'activité d'hôte d'expériences touristiques comportant 253 membres.

La théorie ancrée permet en effet d'avoir des recours à la fois à des méthodes mixtes d'analyse quantitatives et qualitatives (Walsh, 2014). Il s'agit en effet d'une méthode mixte, et non pas d'une approche multiméthodes : les approches multiméthodes ont quant à elles pour but de compléter une première enquête d'élaboration d'hypothèses par une seconde enquête de test de ces hypothèses. Dans une méthode mixte, l'idée est que des méthodes qualitatives et quantitatives sont combinées pour répondre à un même projet de connaissance. Cette analyse lexicométrique s'inscrit également dans un positionnement interprétativiste qui vise à enquêter, à travers les éléments de discours tenus en ligne, l'expérience vécue des travailleurs via plateforme.

L'idée de réaliser une analyse lexicométrique nous est venue après un premier travail de veille flottante sur plusieurs groupes de discussions virtuels. Nous avons commencé par classer les publications en ligne par thèmes mais nous avons été rapidement submergés par le flux quotidien de nouvelles données. Cependant, la dynamique de ces groupes de discussion virtuels nous intéressait en particulier dans un contexte où nos enquêtés exprimaient leurs difficultés de contacter des managers opérationnels des plateformes. Les groupes de discussion virtuels nous ont apparu comme un moyen de surpasser ces difficultés liées à la disparition du management de proximité, en particulier chez Deliveroo. La mobilisation de l'analyse lexicométrique s'inscrit ainsi dans une démarche à la fois exploratoire et de gain de temps, visant à regarder facilement ce qu'il se passe dans ces groupes.

De plus, nous souhaitons comparer les dynamiques de deux groupes Facebook : entre une dynamique venant principalement des travailleurs eux-mêmes dans le cas Deliveroo, et une dynamique impulsée par la plateforme dans le cas Airbnb Experience. Enfin, notre idée était

également de réfléchir aux raisons de l'inexistence de groupes virtuels de discussion dans le cas Superprof.

L'analyse lexicométrique nous a permis de faire apparaître des grandes tendances discursives en l'absence d'hypothèses préalables (Ducos et al., 2014) : nous avons pu obtenir un contenu thématique du corpus, qui nous a permis par la suite de formuler des construits théoriques. Notre analyse lexicométrique s'est faite en deux étapes.

Tout d'abord, il s'agit de *préparer le corpus*. C'est l'étape la plus longue car cela nécessite de formater le corpus de textes de manière à ce qu'il soit exploitable par le logiciel. Nous avons ici utilisé le logiciel libre Iramuteq. Par exemple, nous avons réécrit les abréviations (e.g. « 2main »), traduit les phrases en langue anglaise, etc. Ensuite, nous avons choisi les variables qui permettent d'affiner l'analyse lexicométrique. Dans notre cas, nous avons choisi comme variable le type de plateforme (Deliveroo, Uber, Stuart, etc.) ; la nature du texte (post ou commentaire) ainsi que la date (en mois). Le logiciel opère ensuite une « *lemmatisation* » de chaque mot, en les réduisant à leur racine (e.g. « donn- » pour les conjugaisons du verbe « donner »), et supprime les formes passives qui n'ont pas de sens en soi (e.g. « c'est » ; « qui », etc.).

Figure 12 : Extrait du corpus formaté avant analyse Iramuteq

**** *Source_Post *Plateforme_Deliveroo *Date_Novembre18

Chez deliveroo c'est normal qu'on ne peut pas joindre les clients nous même ? J'ai toujours une messagerie en anglais.

**** *Source_Commentaire *Plateforme_Deliveroo *Date_Novembre18

C'était bien mieux avant quand on avait le vrai numéro.

**** *Source_Post *Plateforme_Stuart *Plateforme_Glovo *Date_Novembre18

Stuart ou Glovo ?

**** *Source_Commentaire *Plateforme_Glovo *Date_Novembre18

Glovo c'est des ouf, ils te donnent une carte_bleue et c'est toi qui doit faire la queue à la place du client comme un chien. Par j'ai laissé tombé. J'aime pas non plus leur système de shift... tu zone dans tout paname et t'es payé à la course et en plus ta une note si t'es pas en retard ou d'autre connerie du genre comme deliveroo pour avoir un bon planning la semaine d'après. Bref, autant faire uber + stuart en même temps.

En second lieu, nous avons réalisé une *classification automatique sur Iramuteq*. Contrairement à NVivo 12 où l'analyse est faite par le chercheur, les logiciels d'analyse lexicométrique réalisent une analyse automatisée.

Nous avons principalement utilisé la méthode de Reinert (1983), qui permet d'identifier les grands thèmes du discours par ordre d'importance. La méthode de Reinert fonctionne comme suit : « *La technique est itérative : initialement toutes les unités textuelles sont regroupées en une seule classe ; à chaque étape, on fait ressortir les deux classes les plus différentes entre elles, en termes de vocabulaire. Le critère de décomposition s'appuie sur une mesure du Khi2 (...). Cette analyse a pour objectif d'obtenir un classement des « phrases » du corpus étudié en fonction de la ressemblance ou de la dissemblance des mots dans ces « phrases » et d'ordonner les textes en cernant les homologues et les oppositions (...). L'arbre de classification qui en résulte donne une représentation schématique de la constitution des classes et de leur importance relative* » (Garnier & Guérin-Pace, 2010, p.24). En somme, la méthode de Reinert est une analyse fondée sur les proximités entre les mots employés et la statistique fréquentielle.

L'intérêt d'Iramuteq est de pouvoir faire des allers-retours entre les mots de chaque classe et leur contexte. Par exemple, en double cliquant sur un mot d'une même classe (voir copie d'écran 13 ci-dessous), une nouvelle page s'affiche avec l'ensemble des segments de texte significatifs de cette classe.

Figure 13 : Profils de classes de sens sur Iramuteq et exemple de segment de texte significatif

1 Classe 1 387/1789 21.63%		2 Classe 2 222/1789 12.41%		3 Classe 3 230/1789 12.86%		4 Classe 4 213/1789 11.91%		5 Classe 5 352/1789 19.68%		6 Classe 6 385/1789 21.52%	
n...	eff. s.t.	eff. total	pourcentage	chi2	Type	forme	p				
0	35	38	92.11	113.74	nom	créneau	< 0,0001				
1	53	79	67.09	100.74	nom	semaine	< 0,0001				
2	31	34	91.18	98.88	nom	prime	< 0,0001				
3	49	72	68.06	95.37	nom	heure	< 0,0001				
4	48	73	65.75	87.39	nom	commande	< 0,0001				
5	27	32	84.38	75.66	nom	bonus	< 0,0001				
6	95	214	44.39	74.28	nr	deliveroo	< 0,0001				
7	19	20	95.0	64.22	nom	midi	< 0,0001				
8	32	47	68.09	61.44	nom	soir	< 0,0001				
9	18	21	85.71	51.47	ver	recruter	< 0,0001				
10	14	14	100.0	51.12	nr	11h	< 0,0001				
11	19	23	82.61	51.1	nr	h	< 0,0001				
12	28	43	65.12	49.14	nr	lyon	< 0,0001				
13	37	67	55.22	46.33	nom	ville	< 0,0001				
14	14	15	93.33	45.87	nom	pluie	< 0,0001				
15	16	19	84.21	44.36	nom	rémunération	< 0,0001				
16	17	21	80.95	44.11	nr	1er	< 0,0001				
17	37	69	53.62	43.33	nom	pari	< 0,0001				
18	23	34	67.65	43.29	ver	connecter	< 0,0001				
19	13	14	92.86	42.22	nom	moyenne	< 0,0001				

**** *Source_Post *Plateforme_Deliveroo *Date_Avril19

depuis cette semaine mes statistiques baisse sur deliveroo alors que je participe à tous mes créneau vous avez déjà eu ce soucis

Nous avons choisi de faire une analyse lexicométrique car elle nous a permis de traiter un grand nombre de données rapidement, issus d'un corpus hétérogène et riche que nous aurions difficilement analysé autrement. Les résultats de l'analyse de Reinert a mis en évidence les grands thèmes abordés par les travailleurs via plateforme dans leurs discussions, ce qui a suscité de nouvelles interrogations. Néanmoins, la classification de Reinert n'est pas une fin en soi : elle n'interprète pas les données, ni ne révèle de « scoops ». Ces résultats lexicométriques ont surtout permis de mettre en perspective les résultats obtenus par l'analyse lexicométrique, à travers un mouvement de comparaison réciproque.

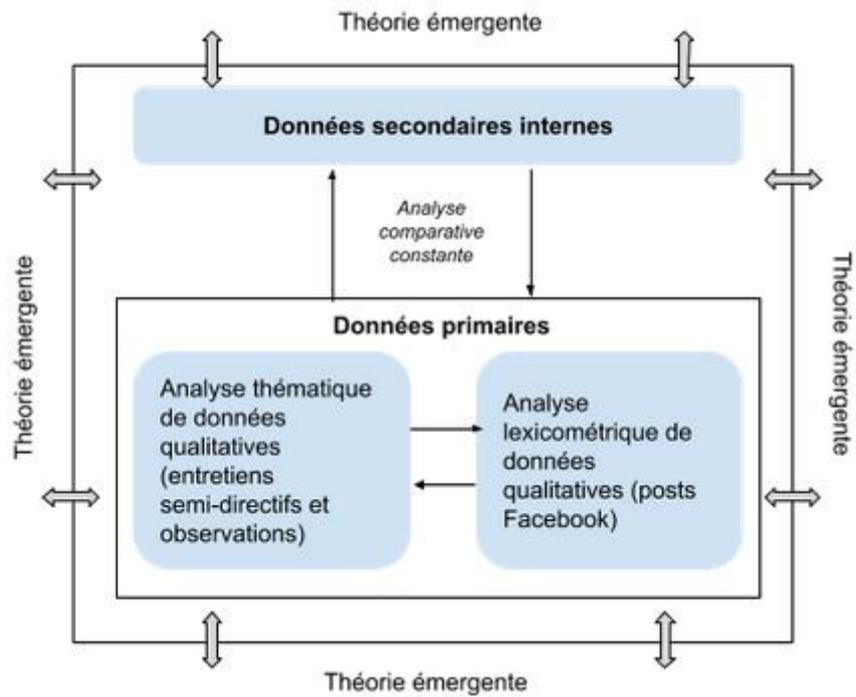
Conclusion du chapitre

Investiguer le management du travail via plateforme à partir d'une approche en termes d'instruments de gestion nécessite d'articuler deux points de vue différents : un regard sur l'artefact (associé à sa philosophie gestionnaire), et un regard sur l'expérience vécue. C'est-à-dire, regarder à la fois le formel et le subjectif.

Pour ce faire, nous avons séparé notre design de recherche en deux parties correspondant à des philosophies des sciences différentes et à des critères de validité également différents. Notre enquête préliminaire réaliste critique a eu pour objectif d'enquêter l'hétérogénéité des instruments de gestion mis en place par les plateformes à partir d'un regard sur le couple artefact / philosophie gestionnaire. Cette enquête préliminaire obéit à un impératif de « vérité-correspondance ». De ce fait, notre méthodologie a eu pour ambition de justifier l'emploi de techniques d'enquête et d'analyse ayant pour but de construire une connaissance valide qui reflète la réalité de l'instrumentation des plateformes.

Cette enquête préliminaire a permis d'établir une typologie de plateformes numériques de travail local à partir de leur instrumentation de gestion du travail. Cette analyse a été prolongée par trois études de cas, correspondant aux trois idéaux-types de plateformes mis en évidence, davantage focalisée sur l'expérience vécue des travailleurs. Nous nous sommes alors davantage référés à la méthodologie de Gioia et al. (2013) afin de construire des connaissances crédibles par rapport aux standards reconnus par la communauté scientifique. Nous avons cherché à légitimer notre processus de recherche en faisant preuve de réflexibilité par rapport aux techniques et aux postures que nous avons mobilisé, dont le but était de faire entendre la voix des travailleurs via plateforme. Nous souhaitons conclure en mettant en avant l'interdépendance de l'ensemble des données collectées dans le cadre de nos trois études de cas (voir figure 14), et qui ont permis de rendre compte de l'activité instrumentée des travailleurs via plateforme.

Figure 14 : Schématisation de notre processus émergent d'analyse des données (d'après Walsh, 2014, p. 150)



Selon Eisenhardt et al. (2016), la rigueur et la qualité d'une recherche inductive repose avant tout sur la richesse des résultats. C'est désormais à cette tâche que nous allons nous atteler dans les chapitres suivants.

Partie 2
Résultats empiriques

Chapitre 4 : Résultats préliminaires - Une typologie des plateformes numériques de travail local

Introduction du chapitre

Section 1 : Un éventail d'instruments de gestion du travail local via plateforme

1. Des instruments de gestion correspondant à une philosophie prescriptive
 - 1.1 Sélectionner les travailleurs
 - 1.2 Standardiser le travail
 - 1.3 Coordonner les emplois du temps
 - 1.4 Contrôler et sanctionner la performance
2. Des instruments de gestion correspondant à une philosophie incitative
 - 2.1 Accompagner les travailleurs
 - 2.2 Récompenser les travailleurs
 - 2.3 Animer une communauté

Section 2 : Une Typologie de plateformes numériques de travail local

1. Des plateformes “opératrices” fortement prescriptives et incitatives
2. Des plateformes “places de marché” faiblement prescriptives et incitatives
3. Des plateformes “places de marché hybrides”

Section 3 : Discussion de nos résultats préliminaires

1. De la forme artefactuelle des outils de gestion
 - 1.1 Une hétérogénéité des outils de gestion mobilisés par les plateformes
 - 1.2 Deux types de structures listiques des outils de gestion
 - 1.3 Une limite de l'approche en termes d'instruments de gestion
2. Du caractère multiple de la plateforme de l'organisation du travail
 - 2.1 Une Hétérogénéité de plateformes numériques de travail
 - 2.2 Un Point commun : Un Management désincarné

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

Ce quatrième chapitre présente l'analyse des données empiriques issues de notre enquête préliminaire, à la lumière de notre cadre théorique en termes d'instrument de gestion. Plus particulièrement, nous apporterons des éléments permettant de répondre à la question de recherche suivante : comment caractériser la diversité des instruments de gestion mis en place sur les plateformes numériques de travail local ? Notre regard sur le management du travail local via plateforme s'oriente sur le couple substrat technique / philosophie gestionnaire de l'instrumentation des plateformes.

Dans une première section, nous chercherons à répertorier les instruments de gestion implémentés par les plateformes numériques. Nous montrerons que cette instrumentation ne se résume pas à un but managérial de rationalisation maximale du travail (c'est-à-dire à des « *outils fermés* » prescriptifs) car nous identifierons des « *outils ouverts* » (Martineau, 2017) incitatifs dont la finalité est d'orienter les réflexions des travailleurs afin que ceux-ci adoptent d'eux-mêmes des comportements conformes. Nous mettrons en évidence le caractère à la fois rationnel et normatif du pouvoir exercé par l'instrumentation des plateformes.

Puis, nous mobiliserons cette classification entre instruments prescriptifs et instruments incitatifs comme axes centraux autour desquels nous établirons une typologie de plateformes numériques de travail local. Notre deuxième section fera ressortir trois idéaux-types de plateforme en fonction de l'instrumentation, prescriptive et incitative, mise en place. Les plateformes « *opératrices* » seront présentées comme un modèle de plateforme au sein duquel nous retrouvons le plus grand nombre de d'instruments de gestion, au contraire des « *places de marché* » qui se réfèrent davantage aux mécanismes de coordination du marché. Nous mettrons également en évidence une catégorie « *hybride* ».

Enfin, la troisième et dernière section sera consacrée à la discussion de nos résultats préliminaires. Nous entendons contribuer à la littérature sur les outils de gestion en argumentant que les « *outils ouverts* » (Martineau, 2017) correspondent préférablement à une forme artéfactuelle discursive, là où les « *outils fermés* » se matérialisent par des artefacts numériques. Nous contribuons également à la littérature sur le management algorithmique, en

montrant à la fois comment celui-ci se combine avec des formes artéfactuelles discursives et des pratiques de management de proximité, mais également en mettant en lumière le caractère multiple de la plateformes de l'organisation du travail.

De ce fait, à la suite de ce travail préliminaire, cette recherche doctorale explorera trois exemples de plateformes correspondant aux trois idéaux-types mis en évidence dans ce chapitre.

Section 1 : Un éventail d'instruments de gestion du travail local via plateforme

Cette première section a pour but d'identifier et de répertorier les instruments de gestion mobilisés par les plateformes numériques de travail local, à partir du couple substrat technique/philosophie gestionnaire. En s'intéressant aux buts managériaux poursuivis par leur instrumentation, nous conceptualiserons les plateformes comme des systèmes d'instruments de gestion des Ressources Humaines.

Dans un premier temps, nous identifierons les instruments de gestion dont la philosophie gestionnaire correspond à une quête de rationalisation maximale des comportements des travailleurs. Ces instruments de gestion correspondent au pouvoir disciplinaire chez Foucault (1975) ainsi qu'aux « *outils fermés* » dépeints par Martineau (2017). Ces instruments, dont la finalité managériale est prescriptive, suppose une subjectivité passive de la part des travailleurs : ces derniers doivent se contenter d'exécuter les prescriptions, sans se les réapproprier.

Dans un second temps, nous montrerons que l'instrumentation des plateformes n'est pas simplement prescriptive. Nous identifierons des « *outils ouverts* » (Martineau, 2017) incitatifs, dont la finalité est d'orienter les réflexions des travailleurs afin que ceux-ci adoptent d'eux-mêmes des comportements conformes. Le pouvoir exercé par ces instruments, qui supposent une subjectivité active de la part des travailleurs, peut être caractérisé de gouvernementalité (Foucault, 2004).

Au regard de ces résultats, il apparaît que l'instrumentation des plateformes exerce un pouvoir à la fois rationnel et normatif ; disciplinaire et gouvernemental.

1. Des instruments de gestion correspondant à une philosophie prescriptive

Il s'agit d'identifier l'éventail des instruments de gestion qui peuvent être mobilisés par les plateformes numériques dans le but de prescrire et de rationaliser les comportements des travailleurs indépendants.

Le tableau 21 ci-dessous présente les pratiques de gestion des Ressources Humaines que l'instrumentation des plateformes permet de remplacer. Pour chacune de ces finalités RH, nous décrivons la forme artéfactuelle des instruments correspondants. Notons néanmoins qu'aucune plateforme ne met en place, à elle seule, la totalité de ces instruments prescriptifs. Il s'agit d'une mise en liste exhaustive de tous les instruments identifiés par le biais de notre enquête préliminaire. L'ambition de cette liste est avant tout de servir de base pour la classification typologique, que nous présenterons dans la section 2.

Tableau 21 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs des plateformes

Sélectionner les travailleurs	En fonction des besoins quantitatifs en Ressources Humaines
	En fonction des besoins qualitatifs en Ressources Humaines
Standardiser le travail	Décomposer les processus de travail
	Mettre en place un code de bonne conduite
	Encadrer la durée du travail
	Encadrer le prix du travail
Coordonner les plannings	Attribuer les missions selon un algorithme
	Gérer les missions à partir d'un calendrier en ligne
Contrôler et sanctionner la performance	Evaluer la performance à partir des retours des clients
	Evaluer la performance par l'enregistrement des big data
	Relier le référencement de profils aux indicateurs de performance
	Sanctionner les mauvais comportements et performances

1.1 Sélectionner les travailleurs

En lien avec la stratégie globale, l'instrumentation des plateformes peut permettre une sélection plus ou moins stricte des travailleurs à l'entrée.

D'une part, cette sélection peut se faire en fonction des besoins **quantitatifs** en Ressources Humaines.

Par exemple, la page web de candidature ou d'inscription peut être plus ou moins ouverte selon que l'équipe managériale de la plateforme estime avoir ou non suffisamment de travailleurs. La page de candidature pour être livreur Deliveroo est ainsi clôturée à certains moments de l'année (e.g. l'été) où les besoins quantitatifs en Ressources Humaines sont moindres.

Les plateformes numériques peuvent également présenter un algorithme de restriction par mots clés, qui permet de supprimer les candidatures ne correspondant pas aux critères recherchés par l'organisation. Par exemple, la stratégie Airbnb Experience était à son lancement de diversifier le plus possible des services proposés sur la plateforme. Un algorithme de modération est mis en place pour modérer et clôturer automatiquement toute proposition de service correspondant à des critères saturés (e.g. « photographie »).

D'autre part, cette sélection peut également se faire en fonction des besoins **qualitatifs** en Ressources Humaines. Une découverte inattendue de notre enquête préliminaire a été d'identifier l'existence de pratiques managériales, en complément du management algorithmique, pour réaliser cette sélection qualitative. Le management du travail via plateforme ne se réduit ainsi pas à son instrumentation.

Il existe par exemple une modération manuelle des nouvelles candidatures en fonction de certains critères de qualité. Par exemple, cette modération manuelle peut être réalisée en complément ou à la suite d'une première modération automatique par mots clés (voir chapitre 6 sur Airbnb Experience). Sur Eatwith, toute nouvelle annonce de travail est modérée manuellement sous un délai de 10 jours afin de s'assurer qu'elle corresponde à l'image de marque voulue par la plateforme-organisation.

Certaines plateformes (City Wonders, Hoper), qui mettent en œuvre un management algorithmique particulièrement étroit par ailleurs, choisissent de réaliser un recrutement classique sur CV et entretien en face-à-face.

Des missions tests (comme les anciens « *créneaux d'essai* » sur Deliveroo) peuvent également être réalisées afin de s'assurer de l'adéquation entre les compétences attendues et celles dont disposent les travailleurs.

Face à ces constats empiriques, notre discussion mettra en évidence la nécessité de dépasser le concept de management algorithmique et l'approche en termes d'instruments de gestion afin de mieux comprendre les ressorts du management du travail local via plateforme.

1.2 Standardiser le travail

L'instrumentation des plateformes permet de standardiser le travail afin que les prestations de services proposées par les travailleurs soient de qualité relativement équivalente aux yeux des clients. De cette manière, le client sait à quel service s'attendre en réservant auprès d'une plateforme, peu importe qui est le travailleur.

Cette standardisation peut directement porter sur les **processus de travail**. Le travail peut être décomposé en plusieurs étapes qui suivent un script, que le travailleur respecte voire valide. Ce script définit le déroulé d'un travail manuel (e.g. la livraison d'un repas sur Deliveroo) ou intellectuel (e.g. une visite guidée sur City Wonders). Le travailleur suit ce script dans la réalisation de son travail, en validant chaque étape sur la plateforme.

Des formes de standardisation sont également issues d'**obligations contractuelles** qui imposent des comportements attendus. Par exemple, la plateforme de service à domicile Youpjob met en place une charte de bonne conduite engageant les travailleurs à être ponctuel, à ne pas négocier le prix proposé par le client, à répondre qualitativement aux attentes du clients et à laisser l'endroit propre une fois la mission réalisée. Le non-respect de cette charte équivaut à des sanctions potentielles.

La **durée** et le **prix** du travail peut également être fixée unilatéralement par la plateforme-organisation. Par exemple, la plateforme de ménages Hoper met en place un algorithme qui calcule automatiquement la durée du travail requis, ainsi que sa tarification, en fonction des besoins spécifiés par le client.

Le bon respect des temps de travail peut être surveillé en temps réel, via la géolocalisation et le prélèvement automatique de mégadonnées (big data). Par exemple, la ponctualité et l'assiduité des livreurs Deliveroo sont calculées par les algorithmes de la plateforme et conditionnent l'accès aux futures missions de travail. Également, les livreurs Deliveroo dépassant le temps de livraison prévu (30 minutes) sont identifiés par des indicateurs et font l'objet d'un avertissement oral de la part d'un manager opérationnel.

1.3 Coordonner les emplois du temps

Il existe des instruments qui permettent de coordonner les plannings et l'attribution des missions de travail.

Cet instrument de gestion peut prendre la forme d'un **calendrier en ligne**, sur lequel les travailleurs inscrivent leurs disponibilités. Les annulations de missions de travail prévues sur les dates indiquées comme étant disponibles amènent alors à des sanctions, comme c'est le cas sur Airbnb Experience.

Il peut également y avoir un **algorithme d'attribution automatique des missions**. Dans ce cas, ce n'est pas le client qui contacte directement le travailleur. Le client indique sur la plateforme ses besoins, puis un algorithme trouve le travailleur qui convient le mieux pour traiter cette demande en fonction des disponibilités et des performances connues.

1.4 Contrôler et sanctionner la performance

La performance peut être évaluée de deux manières différentes.

D'une part, la performance peut être évaluée **à partir des retours des clients**. Cette évaluation prend la forme d'algorithmes de notation, accompagnés ou non par un questionnaire de satisfaction et/ou un système de commentaire. Le client doit ainsi caractériser la qualité du travail réalisé en laissant une note, le plus souvent sur cinq étoiles, puis laisser un commentaire public que les autres clients peuvent lire. L'éventuel

questionnaire de satisfaction vise à affiner la notation générale laissée par le client, en enquêtant par exemple le respect de critères de qualité explicités dans les obligations contractuelles (voir chapitre 6 sur Airbnb Experience). Ce questionnaire est à destination exclusive de la plateforme-organisation, là où la notation et le commentaire sont plus généralement publics.

D'autre part, la performance est également évaluée **par la plateforme elle-même**. Cette évaluation se matérialise par des algorithmes d'enregistrement (Kellogg et al., 2019) qui prélèvent automatiquement des "mégadonnées" (big data) issues de l'activité sur la plateforme. Par exemple, la plateforme de service à domicile Youpijob met en place un algorithme qui calcule un indicateur qualité sur 100 points et qui prend en compte diverses métriques telles que le pourcentage de complétion du profil, le nombre de candidatures à des missions, le nombre de missions réalisées, le taux d'annulation, etc.

L'évaluation des performances peut faire l'objet de **sanctions**. Ces sanctions sont plus ou moins strictes : il peut s'agir d'un **impact négatif sur le référencement**, d'un avertissement, ou de la désactivation temporaire ou définitive du profil "travailleur".

Les sanctions peu strictes consistent à limiter l'attribution de missions aux travailleurs jugés moins performants. Ces travailleurs auront un moindre accès aux créneaux de travail (Deliveroo), seront moins favorisés par les algorithmes d'attribution (Youpijob) ou seront moins visibles dans les recherches des clients (Superprof).

Par la suite, des sanctions plus strictes peuvent mener à la désactivation du profil, que cela soit automatiquement après avoir franchi un certain seuil de notation (Uber, Airbnb Experience), ou après une phrase d'avertissement (Deliveroo).

2. Des instruments de gestion correspondant à une philosophie incitative

Il s'agit d'identifier ici l'éventail des instruments de gestion qui peuvent être mobilisés par les plateformes numériques dans le but d'inciter les travailleurs à adopter volontairement certains comportements.

Comme dans la partie 1, nous présentons dans le tableau 22 ci-dessous les pratiques de gestion des Ressources Humaines que l'instrumentation des plateformes permet de remplacer. Pour chacune de ces finalités RH, nous décrivons la forme artéfactuelle des instruments correspondants. Nous montrerons que ces instruments relèvent plus rarement du management algorithmique : le management du travail via plateforme ne se réduit pas à des artefacts numériques, ni même à sa seule instrumentation. Notons également qu'aucune plateforme ne met en place, à elle seule, la totalité de ces instruments incitatifs.

Tableau 22 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs des plateformes

Accompagner les travailleurs	Accompagner dans les démarches administratives
	Échanger sur le fonctionnement de la plateforme avant les premières missions
	Améliorer l'attractivité des profils
	Proposer des formations
	Demander des retours sur le fonctionnement de la plateforme
Récompenser les travailleurs	Inciter financièrement à l'activité sur la plateforme
	Proposer des rétributions symboliques aux travailleurs performants
Animer une communauté de marque	Organiser des événements favorisant la rencontre entre travailleurs et équipe managériale
	Animer des groupes de discussion sur les réseaux sociaux

2.1 Accompagner les travailleurs

Il s'agit d'abord de permettre une meilleure intégration des travailleurs, par exemple en ce qui concerne les **formalités administratives** liées au statut-micro-entrepreneur et à la prise de connaissance des spécificités de l'activité. Cette intégration des travailleurs ne se réalise pas

par l'intermédiaire d'une instrumentation : il peut exister des pratiques managériales de proximité destinées aux nouveaux inscrits, qui sont conviés à des entretiens ou à des réunions présentiels ou téléphoniques (e.g. Uber).

Certains instruments mis en place peuvent avoir pour finalité de stimuler l'apprentissage et la formation des travailleurs.

Notamment, certains instruments visent à stimuler la réflexion des travailleurs afin que ceux-ci adoptent des comportements qui permettront d'**améliorer l'attractivité de leur profil** sur la plateforme. Par exemple, la plateforme Airbnb Experience met en place une hétérogénéité d'instruments discursifs qui seront davantage explicités au chapitre 6. Cela peut consister en des nudges ou des conseils tout au long du processus d'inscription, d'une série de bonnes pratiques édictées dans des pages de blogs ou des podcasts vidéo, ou encore des formations en ligne. Ces formations en ligne accompagnent la distribution de documents de travail qui servent de support à une réflexion stratégique : les travailleurs sont invités à synthétiser leurs objectifs personnels et à réfléchir, à l'aide des bonnes pratiques mentionnées, aux actions à mettre en place pour les atteindre.

D'autres instruments sous-tendent un apprentissage plus général de l'activité. Par exemple, il peut s'agir de tutoriels vidéo directement sur la plateforme (e.g. Uber, Deliveroo) pour présenter les changements récents des fonctionnalités et de leurs conséquences sur les processus de travail. Au-delà de la seule instrumentation, les plateformes-organisations peuvent également proposer des **formations** lors d'événements en présentiels. Par exemple, l'équipe managériale de la plateforme de ménages Hoper propose des formations pratiques et ponctuelles, telles que "repasser en deux minutes", dans ses locaux. Ces formations peuvent également prendre la forme d'un coaching téléphonique (Airbnb Experience), réservé à des travailleurs cibles comme les plus novices ou les plus actifs.

Enfin, cet accompagnement des travailleurs dans l'apprentissage de l'activité est alimenté et actualisé par des instruments visant à **récolter des feedbacks** de la part des travailleurs. Cela permet de faire remonter, auprès de l'équipe managériale de la plateforme, les difficultés rencontrées par les travailleurs ainsi que leurs souhaits d'amélioration. Ces retours sont récoltés à partir d'échanges directs avec des travailleurs référents (e.g. les livreurs "ambassadeurs" chez Deliveroo ou les "hôtes à succès" sur Airbnb Experience) ou à partir de questionnaires en ligne.

2.2 Récompenser les travailleurs

Les instruments mis en place peuvent permettre de récompenser les travailleurs qui adoptent des comportements conformes par rapport aux attentes de la plateforme-organisation.

Ces instruments de gestion peuvent prendre la forme d'**incitations financières** à travailler certains jours ou dans certaines zones géographiques. Par exemple, il existe sur Deliveroo des "minimum garantis" récompensant les livreurs travaillant certains jours (e.g. Saint-Valentin, jours de pluie) ou à certains horaires. Le système de minimums garantis incite les livreurs à travailler car cela évacue la peur du "temps mort" : même s'il y a davantage de livreurs que de clients, les temps d'attente des commandes seront exceptionnellement rémunérés. Pour la plateforme, ce système permet d'assurer avoir un niveau suffisant de travailleurs connectés pour faire face à la potentielle demande et éviter d'avoir des retards de livraison. Ces bonus financiers s'affichent directement sur l'application via une notification, ou sont annoncés par l'envoi d'un SMS aux travailleurs.

Il peut également exister des **rétributions symboliques** liées au niveau de performance des travailleurs.

Ces rétributions symboliques peuvent consister en une progression par niveaux supérieurs, à la manière d'un jeu vidéo. Les travailleurs gagnent des badges en validant des critères de qualité : bonnes évaluations de la part des clients, faible taux d'annulation, nombre élevé de missions réalisées, etc. Les badges les plus élevés (par exemple, « Superstooter » sur Stootie ou « Ambassadeur » sur Superprof) donnent accès à des avantages : meilleur référencement, invitations à des événements VIP...

Ces rétributions symboliques peuvent également avoir un fonctionnement moins transparent : certains livreurs Deliveroo se voient proposer un rôle « ambassadeur » sans que les critères de nomination ne soient clarifiés ; des travailleurs Airbnb Experience ont un suivi personnalisé de la part de l'organisation sans avoir un statut particulier ; etc.

2.3 Animer une communauté

Une dernière catégorie d'instruments a pour finalité d'animer la communauté des travailleurs. Le terme "communauté" est employé par les plateformes-organisations elles-mêmes car elles ambitionnent promouvoir un sentiment d'appartenance à un projet commun.

Pour ce faire, les plateformes-organisations s'appuient sur des instruments de communication sur les **réseaux sociaux**. Par exemple, l'équipe managériale Airbnb Experience ainsi que les « *community leaders* » (voir chapitre 6) animent des groupes virtuels de discussion entre travailleurs d'une même zone géographique.

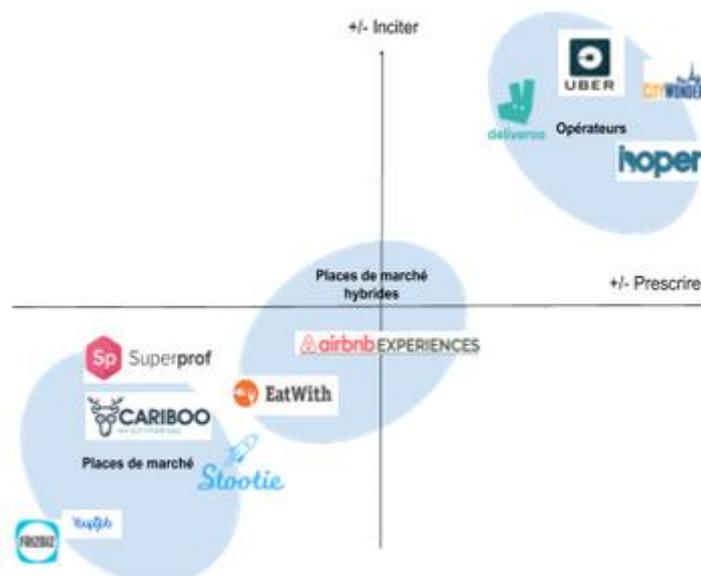
Il existe également des pratiques managériales fédératrices, telles que l'organisation d'**événements présentiels** (Superprof, Uber) pour générer des contacts entre travailleurs indépendants et salariés des plateformes.

Section 2 : Une Typologie de plateformes numériques de travail local

Cette deuxième section vise à établir une typologie de plateformes numériques de travail local à partir des deux catégories d'instruments de gestion que nous avons identifiés dans la section 1. Notre typologie entend ainsi classer les plateformes numériques enquêtées en fonction du degré de prescriptions et d'incitations implémentées.

De ce fait, la figure 15 ci-dessous comporte deux axes. En abscisses, nous retrouvons un axe correspondant au degré de prescriptions : plus les plateformes sont classées à droite, plus celles-ci mettent en place des instruments prescriptifs. En ordonnées se situe un axe correspondant au degré d'incitations : plus les plateformes sont classées au Nord, plus celles-ci mettent en œuvre des instruments incitatifs.

Figure 15 : Typologie des plateformes numériques de travail local selon leur degré de prescriptions et d'incitations



Cette figure fait apparaître trois idéaux-types de plateformes numériques de travail local.

Dans un premier temps, nous expliciterons les caractéristiques des plateformes « opératrices » situées en haut à droite du schéma. Ces plateformes implémentent à la fois le plus d'instruments incitatifs et d'instruments prescriptifs. Nous les nommons « opératrices » d'après un terme employé par l'essayiste Ménascé (2015).

Dans un deuxième temps, nous dépeindrons les caractéristiques des plateformes « *places de marché* » situées en bas à gauche. Ces plateformes mobilisent le moins d'instruments de gestion : puisqu'elles renvoient davantage aux mécanismes de coordination du marché, nous les nommons « *places de marché* ».

Enfin, nous décrirons dans un troisième temps les caractéristiques des plateformes « *places de marché hybrides* » situées dans une position médiane sur le schéma : Airbnb Experience et, dans une moindre mesure, Eatwith.

Avant d'entamer la description de ces trois idéaux-types, nous souhaitons faire remarquer qu'il s'agit d'une photographie des plateformes numériques de travail local à un instant T. La poursuite de notre recherche de terrain, au-delà de notre enquête préliminaire, a permis d'observer des changements rapides dans l'instrumentation et le management du travail local via plateforme. Notamment, dans le cas Deliveroo (voir chapitre 5), nous avons constaté la disparition progressive de certains instruments incitatifs. Si cette photographie était prise à nouveau, les plateformes « *opératrices* » seraient sans doute classées comme étant plus faiblement incitatives qu'alors.

Nous proposons deux hypothèses. Les mécanismes incitatifs sont peut-être implémentés lors des premiers mois ou lors des premières années des plateformes « *opératrices* », afin d'attirer et de fidéliser des travailleurs réguliers, nécessaires à l'efficacité logistique du service. En effet, un instrument majeur des plateformes « *opératrice* » est l'algorithme d'attribution automatique des missions aux travailleurs. Pour que celui-ci fonctionne bien, il est important d'avoir une base solide de travailleurs réguliers. Pour ce faire, il s'agit d'accompagner les travailleurs lors du démarrage de l'activité et de les encourager à réaliser des missions régulièrement. Une fois parvenues à une situation de « *winner takes all* », ou du moins d'effets de réseau, ces plateformes retirent les mécanismes incitatifs car ceux-ci sont coûteux en temps et en énergie. Une seconde hypothèse renvoie plutôt à l'adaptation par rapport à la réglementation, ou à la menace de réglementation, dont les plateformes numériques font l'objet. De ce point de vue, les plateformes « *opératrices* » retirent peut-être les pratiques incitatives (e.g. réunions de sélection et d'intégration, missions tests, etc.) car celles-ci constituent des indices visibles d'un lien de subordination.

1. Des plateformes « opératrices » fortement prescriptives et incitatives

Les plateformes “opératrices”, situées au nord-est de la représentation graphique (figure 15), présentent le plus grand nombre d’instruments prescriptifs et incitatifs. Cet idéal-type de plateforme correspond au modèle Uber, enquêté par les tenants du management algorithmique (Lee et al., 2015 ; Rosenblat & Stark, 2016). Nos résultats préliminaires montrent que l’organisation du travail via plateforme opératrice ne se réduit pas à des artefacts algorithmiques.

Revenons d’abord à ce qui distingue fondamentalement les plateformes « opératrices » des autres types de plateformes numériques de travail local. Nous argumentons que l’algorithme d’attribution des missions de travail est l’instrument phare de cette catégorie de plateforme. En effet, la plateforme « opératrice » n’est pas un simple intermédiaire entre une offre et une demande ; entre un travailleur et un client. Le client ne contacte par directement un travail via plateforme : il spécifie précisément un besoin (e.g. tel service à telle heure) et les algorithmes de la plateforme cherchent un travailleur pouvant répondre à cette demande. Un algorithme d’attribution est configuré par l’équipe managériale de la plateforme pour prendre en compte certains critères dans cette recherche. Il s’agit généralement de trouver le travailleur qui est le plus rapidement disponible, mais parfois également celui qui est jugé comme étant le plus performant. De ce fait, les plateformes « opératrices » implémentent en complément des instruments de gestion des plannings et d’évaluation des performances.

D’autres instruments prescriptifs caractéristiques des plateformes « opératrices » sont la fixation non négociable d’une tarification et l’enregistrement des refus de missions de travail. Le refus d’une mission de travail est sanctionné : le travailleur doit le justifier (City Wonders) ou le refus est comptabilisé dans un « *taux d’acceptation* » (Uber, Deliveroo).

Ce degré élevé de prescriptions est peut-être justifié par la volonté de créer une image de marque fiable et reconnaissance autour de l’entreprise, de manière à faciliter les « *doubles effets de réseaux* » (Gawer, 2009). Nous proposons que cette quête de contrôle rationnel du travail permet d’améliorer la satisfaction des clients, et donc d’atteindre une masse critique de clients réguliers et confiants dans la qualité qu’ils peuvent attendre de « la commande d’un Uber » par exemple.

De l'autre côté, le degré élevé d'incitations mises en œuvre par les plateformes opératrices s'explique peut-être par une volonté de construire une base solide de travailleurs régulièrement actifs. L'impératif d'évoluer dans un marché biface explique sans doute pourquoi incitations et prescriptions vont de pair : la Figure 15 ne montre pas de cas de plateformes qui seraient fortement prescrites et peu incitatrices, ou vice versa.

La catégorie des plateformes « *opératrices* » n'est néanmoins pas homogène : nous pouvons distinguer deux stratégies différentes. La première, qui correspond à celle de Uber et de Deliveroo, consiste à reprendre le principe d'accès pour tous (issu de l'économie collaborative) : il y a peu de barrières à l'entrée, les travailleurs pouvant même être accompagnés dans leurs démarches administratives. Les processus de travail sont néanmoins fortement standardisés, avec une parcellisation en micro-tâches à valider, un enregistrement en temps réel de métriques de performance et des sanctions strictes pouvant aller jusqu'à la suspension du compte.

Si Uber et Deliveroo mettent l'accent sur l'opportunité donnée à tous de réaliser des missions rémunérées, d'autres plateformes comme City Wonders ou Hoper assument une sélection des travailleurs suivant les principes d'un recrutement traditionnel : identification des besoins, entretien dans les locaux, etc.

Enfin, au moment de notre enquête de terrain, les travailleurs via plateforme « *opératrices* » bénéficiaient d'un accompagnement dans l'apprentissage de l'activité. Par exemple, les travailleurs avaient des contacts directs avec le management opérationnel de la plateforme, qu'ils rencontraient lors de l'inscription et qu'ils pouvaient contacter à tout moment en cas de problème. Les plateformes organisaient des événements présentiels, à l'occasion de permanences (Deliveroo), de formations (Hoper) ou de moments informels de convivialité. La communauté des travailleurs faisait également l'objet d'une animation sur les réseaux sociaux.

Des instruments sont également mis en place pour récompenser l'activité sur la plateforme. Par exemple, un livreur Deliveroo assidu et performant peut réserver des créneaux de travail en avance ; un guide City Wonders qualifié « meilleur guide du mois » pourra obtenir des bonus financiers et une possibilité de devenir formateur ; etc.

2. Des plateformes « places de marché » faiblement prescriptives et incitatives

Les plateformes « *places de marché* », situées au sud-ouest de la représentation graphique (figure 15), mobilisent peu d'instruments prescriptifs et incitatifs. Il s'agit du modèle de plateforme qui a plutôt été dépeint par les tenants de l'économie collaborative.

Tout d'abord, la caractéristique principale des plateformes « *places de marché* » est de mettre directement en relation un client avec un travailleur. Contrairement aux plateformes « *opératrices* », le client choisit directement un travailleur et sa proposition de service. L'instrument central des plateformes « *places de marché* » est donc l'algorithme de référencement. Cet algorithme prend en compte divers critères de performance qui vont conditionner la visibilité de tel ou tel autre profil de travailleur. La performance n'est pas sanctionnée de manière stricte : les profils peu performants ne sont pas supprimés mais sont simplement moins mis en avant.

L'évaluation de la performance est principalement le fait du client, via un système de notation et de commentaire. Le travailleur peut également noter le client. Les algorithmes de la plateforme prélèvent peu de métriques de performance car les processus de travail ne sont ni standardisés, ni décomposés en micro-tâches à valider. Les algorithmes enregistrent surtout les métriques de performance du profil de travailleur : nombre de vues, de clics, de réservation, temps de réaction, etc.

Il n'y a pas de sélection des travailleurs à l'entrée : tout le monde peut s'inscrire sur la plateforme en quelques minutes pour y proposer des compétences. Le profil des travailleurs n'est pas modéré avant sa mise en ligne : le travailleur peut de ce fait créer sa proposition de service comme il l'entend. Par exemple, un travailleur amateur ne disposant pas d'expérience dans le secteur du tourisme peut s'inscrire sur Cariboo dans le but de proposer des visites guidées de sa ville. Il dispose d'une autonomie totale dans la conception de la visite (selon le thème et l'itinéraire qu'il préfère), la fréquence de travail, la durée et le prix de sa prestation.

La plupart des places de marché dites de « *jobbing* » (petits services à domicile) laissent aux clients une possibilité de négocier avec le travailleur le prix et la durée de la prestation de service. Parfois, la plateforme impose une fourchette de prix minimal et maximal.

Il existe toutefois une relative hétérogénéité dans le substrat technique des plateformes « *places de marché* ». Si certaines plateformes comme FrizBiz s’approchent d’un modèle de marché pur, d’autres plateformes comme Superprof ou Cariboo mettent en place quelques instruments de contrôle ou instruments incitatifs. Par exemple, il s’agit d’algorithmes de prélèvement de métriques de performances qui influent sur le référencement des profils. De même, sur Superprof, les travailleurs adoptant certains comportements (avoir au moins cinq commentaires positifs de la part des clients, un temps de réaction rapide face aux demandes des clients, etc.) se voient récompensés en passant à des « statuts » supérieurs qui correspondent à divers avantages. Sur Superprof ou Cariboo, les travailleurs les plus performants sont invités à des événements (rares et localisés) organisés par l’équipe managériale des plateformes, là où ces pratiques sont absentes des autres plateformes « *places de marché* ». Néanmoins, les différences restent peu marquées.

3. Des plateformes « places de marché hybrides »

Nous identifions un dernier idéal-type de plateformes numériques de travail local, que nous qualifions de « *places de marché hybrides* ». Ces plateformes, tout en mobilisant un algorithme de référencement comme les places de marché classiques, mettent en place des instruments prescriptifs et incitatifs supplémentaires. Le cas Airbnb Experience et, dans une moindre mesure, Eatwith constituent des exemples typiques de cette catégorie de plateformes.

Nous qualifions ces plateformes numériques de « *places de marché hybrides* » car elles empruntent la même caractéristique principale que les « *places de marché* » classiques présentées précédemment : un algorithme de référencement qui permet une relation directe entre un client et un travailleur. Les missions de travail ne sont pas attribuées elles-mêmes par un algorithme : le client contacte directement le ou les travailleurs qui l’intéressent.

Pour autant, le travail fait l’objet de plus amples prescriptions. Tout d’abord, il peut y avoir des instruments de sélection des nouveaux travailleurs. Par exemple, sur Airbnb Experience, toute nouvelle proposition de service passe par plusieurs tours de modération (algorithmique et manuelle) avant de pouvoir être mise en ligne sur la plateforme. Cette sélection est réalisée

au regard de critères de qualité, qui sont généralement détaillés dans les obligations contractuelles ou lors du processus d'inscription.

Le respect de ces critères de qualité est par la suite contrôlé à travers des instruments d'évaluation des performances. La performance est principalement évaluée à partir des retours des clients (notation, commentaire, questionnaire), néanmoins elle fait l'objet de sanctions plus strictes par rapport aux places de marché classiques. L'évaluation des performances a non seulement un impact sur le référencement, mais elle peut également amener à la suspension - temporaire ou définitive - du profil sur la plateforme. Par exemple, sur Airbnb Experience, toute annonce de travail ayant une notation moyenne inférieure à un seuil de 4,7 étoiles sur 5 est automatiquement mise hors ligne, à l'exception de celles ayant moins de 20 évaluations clients.

Ces plateformes implémentent également davantage d'instruments incitatifs que les « *places de marché* » classiques. Par exemple, Airbnb Experience met à disposition un éventail d'instruments discursifs afin d'inciter les travailleurs à améliorer la qualité de leur offre de travail (pages de blog, podcasts, formations en ligne, etc.) et/ou à devenir des travailleurs réguliers. Lors du lancement officiel du volet « *Expérience* » au printemps 2017, l'entreprise Airbnb Experience mettait notamment en place un revenu minimum garanti pour inciter les premiers travailleurs à persévérer sur la plateforme malgré le faible niveau de demande de la part des clients.

Nous émettons l'hypothèse que cette forme hybride de plateforme n'a pas vocation à se stabiliser, et pourrait revenir à terme dans le groupe des « *places de marché* » classiques. En ce qui concerne Airbnb Experience, il apparaît en effet que les instruments de prescriptions et d'incitations étaient davantage prégnants lors des débuts de la plateforme en 2017 qu'aujourd'hui. En 2017, une plus forte sélection et un plus grand accompagnement des travailleurs étaient réalisés, dans l'optique d'avoir une image de marque de qualité et de fidéliser un noyau dur de travailleurs performants. Ce type d'instrument est peut-être caractéristique d'un lancement d'une nouvelle plateforme de travail local. Au moment de notre étude de cas sur Airbnb Experience (voir chapitre 6), la plateforme-organisation avait déjà atteint une situation de doubles effets de réseau et sa stratégie semblait avoir changé vers un primat donné à la quantité des travailleurs plutôt qu'à leur qualité. De ce fait, il existait une

sélection moins forte des travailleurs à l'entrée, ainsi qu'un moindre accompagnement de proximité.

Section 3 : Discussion de nos résultats préliminaires

Cette troisième section vise à mettre en perspective les résultats de notre enquête préliminaire afin d'esquisser des contributions.

Dans un premier temps, nous discuterons avec la littérature sur les outils de gestion en argumentant que les « *outils ouverts* » (Martineau, 2017) correspondent préférablement à une forme artéfactuelle discursive, là où les « *outils fermés* » se matérialisent par des artefacts numériques.

Puis, dans un second temps, nous contribuerons à la littérature sur le management algorithmique, en montrant à la fois comment celui-ci se combine avec des formes artéfactuelles discursives et des pratiques de management de proximité, mais également en mettant en lumière le caractère multiple de la plateformes de l'organisation du travail. Le caractère novateur de la plateformes réside en une innovation incrémentale vers une plus grande dépersonnalisation du management.

1. De la forme artéfactuelle des outils de gestion

Notre enquête préliminaire a mis en lumière l'hétérogénéité des outils de gestion mobilisés par les plateformes, qui ne se réduisent pas à une forme artéfactuelle algorithmique. Nous entendons enrichir la conceptualisation des outils de gestion comme correspondant à une structure « *listique* » (Martineau, 2017) en identifiant la nature de cette mise en liste. Nous soutenons que les « *outils fermés* » (Martineau, 2017) se matérialisent préférablement par des artefacts numériques, là où les « *outils ouverts* » correspondent plutôt à une forme artéfactuelle discursive. Enfin, nous présenterons une limite de notre approche en termes d'instruments de gestion : cette approche théorique ne nous permet pas d'analyser les pratiques managériales de proximité qui subsistent dans le management du travail local via plateforme.

1.1 Une hétérogénéité des outils de gestion mobilisés par les plateformes

Tout d'abord, notre enquête préliminaire a mis en évidence l'hétérogénéité des outils de gestion mobilisés par les plateformes, qui ne se réduisent pas à une forme artéfactuelle algorithmique.

Il s'agit également de prendre en considération les artefacts discursifs des plateformes et leur pouvoir de structuration (cf tableau 23 ci-dessous). Nous avons défini dans le chapitre 1 les plateformes numériques de travail comme des infrastructures modulaires structurées par des algorithmes, qui rapprochent l'offre et la demande et organisent l'activité. Nous suggérons de reconceptualiser les plateformes comme des systèmes d'instruments virtuels, dont les artefacts sont à la fois algorithmiques et discursifs.

Les artefacts algorithmiques se présentent sous la forme d'un texte numérique, à base de nombres. Un algorithme est une formule de calcul automatique par étapes, prenant en compte des critères et des règles prédéfinies pour aboutir à un résultat. Les artefacts algorithmiques que nous avons repéré par le biais de cette enquête préliminaire reflètent pour l'essentiel les six mécanismes identifiés par Kellogg et al. (2019). Il s'agit d'algorithmes de récompense (par exemple, reposant sur des processus de ludification comme des badges) ; d'algorithmes de notation ; de sanctions automatiques ; d'enregistrement (de métriques de performance, de données géolocalisées, etc.) ; de recommandations (par exemple, par le biais d'algorithmes d'attribution de missions) et de restriction. Nos résultats préliminaires mettent néanmoins en lumière un algorithme de restriction qui n'avait pas été identifié par Kellogg et al. (2019). Pour Kellogg et al. (2019), les algorithmes de restriction reposent sur des asymétries d'informations restreignant le choix de comportements des travailleurs. Selon nos résultats, les algorithmes de référencement peuvent également être compris comme des algorithmes de restriction : en lien avec les algorithmes d'enregistrement et/ou de notation, les algorithmes de référencement restreignent la visibilité des travailleurs dans les plateformes « *places de marché* ». En restreignant la visibilité des profils de travailleurs, les algorithmes restreignent la demande des clients et donc les possibilités d'obtenir des missions de travail. Les

algorithmes de modération automatique peuvent également être considérés comme des algorithmes restreignant les possibilités d'inscription sur la plateforme.

Les artefacts discursifs se présentent sous la forme d'un texte littéraire. Il s'agit de l'ensemble des discours présents sur la plateforme : nudges, scripts de travail, attentes explicitées dans le contrat commercial, questionnaires, conseils donnés dans des articles de blogs, podcasts vidéo ou feuilles de route. Nous pouvons également prendre en compte les réseaux sociaux associés aux plateformes. Ces outils discursifs ont une finalité managériale, qui est de guider les comportements sans les contraindre et/ou d'agir comme soutien à l'activité.

Tableau 23 : La plateforme numérique comme système d'instruments virtuels

<u>Artefacts algorithmiques</u>	<u>Artefacts discursifs</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Algorithmes de restriction : de l'inscription, de la visibilité, des informations • Algorithmes de recommandation : de missions, de comportements • Algorithmes d'enregistrement : métriques de performance, géolocalisation • Algorithmes de notation et d'évaluation de la performance • Algorithmes de sanctions automatiques • Algorithmes de récompense : badges, bonus 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire d'inscription, Nudges discursifs • Scripts de travail • Contrat commercial • Tutoriels, Blogs, podcasts, feuilles de travail • Réseaux sociaux (forums, messageries de groupe)

1.2 Deux types de structures listiques des outils de gestion

Nos résultats prolongent l'analyse de la forme artéfactuelle des outils de gestion en identifiant deux types de structure listique.

Les outils de gestion ont été définis dans la littérature comme des textes qui scénarisent l'action des travailleurs (Detchessahar et Journée, 2007) en vue d'une plus grande performance. Ces textes participent et s'inscrivent dans un discours organisationnel plus global. Pour Martineau (2017), les outils de gestion ne prennent pas la forme de n'importe quel texte : il

s'agit de listes logiques. La mise en liste de l'activité oscille entre objectifs de rationalisation de l'activité (cas des « *outils fermés* ») et contextualisation (cas des « *outils ouverts* »). Nous contribuons à cette réflexion en caractérisant deux types de listes - numériques et discursives - qui se complètent et se renforcent mutuellement.

Tout d'abord, nous suggérons que les « *outils fermés* » prennent préférablement la forme d'une liste numérique, au sens d'une modélisation quantitative de l'activité. L'objectif poursuivi par ces outils est de représenter l'activité et de prescrire les comportements de travail pour qu'ils correspondent à cette modélisation. La nature numérique de la mise en liste apporte de la rigidité à ce qui est entendu comme une « bonne performance » : les variables entrant en compte dans les calculs ne peuvent pas être négociés ni interprétés différemment. Cette forme numérique se retrouve à la fois dans les outils algorithmiques des plateformes et des logiciels de gestion, mais aussi dans les indicateurs de performance, etc.

Dans le cas des algorithmes, leur structure est celle d'une formule mathématique ordonnant des critères de manière logique. Par exemple, l'algorithme de référence met en liste une diversité de critères inscrits et pondérés par ses concepteurs (notation moyenne, nombre de missions de travail réalisées, taux de complétion du profil, etc.) dont le résultat est une plus ou moins grande visibilité sur la plateforme. Les travailleurs adoptent des comportements conformes aux variables de performance pris en compte par l'algorithme. A ce titre, les algorithmes constituent des « *outils fermés* » : conçus scientifiquement, ils rationalisent le travail et supposent une passivité de la part des travailleurs qui s'y conforment.

En second lieu, nous suggérons que les « *outils ouverts* » prennent préférablement la forme d'une mise en liste discursive dont le principe d'ordonnement est moins rigide. Les articles de blogs, feuilles de travail, tutoriels vidéo, nudges discursifs, etc., diffusent des bonnes pratiques sans ordre de priorité et sans ambition d'exhaustivité. Ils invitent au contraire à l'expérimentation. Les mots, comme ceux issus d'un règlement ou d'un processus de travail, tolèrent de l'ambiguïté et des déviations dès lors qu'ils ne sont pas traduits en variables quantitatives. Les listes discursives mobilisent davantage la subjectivité des utilisateurs : l'objectif poursuivi n'est pas de prescrire les comportements mais de susciter et guider la réflexion sur l'activité. D'autres exemples « *d'outils ouverts* » que l'on retrouve dans les organisations sont les matrices BCG et tableaux de bord stratégiques (Martineau, 2017).

Nous soutenons que les « *outils fermés* » numériques et les « *outils ouverts* » discursifs sont complémentaires dans les organisations. Par exemple, les obligations inscrites dans le contrat commercial noué entre la plateforme-organisation et le travailleur tolèrent de l'ambiguïté : il est possible d'interpréter de manières différentes les critères de qualité. Néanmoins, ces règlements (listes discursives de critères de qualité) sont souvent traduits en des « *outils fermés* » numériques. Par exemple, la sanction automatique de tout profil en dessous du seuil de 4,7/5 de notation moyenne de la part des clients sur Airbnb Experience. Parallèlement, les outils fermés ne sont pas acceptés passivement par les travailleurs, qui peuvent les contourner, les détourner ou résister. De ce fait, les outils discursifs qui influent sur la subjectivité des travailleurs peuvent susciter de l'adhésion à l'égard des outils fermés, faciliter leur acceptation et renforcer leur pouvoir prescriptif sur les comportements.

1.3 Une limite de l'approche en termes d'instruments de gestion

Notre enquête préliminaire a été l'occasion d'identifier une limite de l'approche en termes d'instrument de gestion pour comprendre le management du travail local via plateforme : cette approche théorique ne nous permet pas d'analyser les pratiques managériales de proximité.

Les instruments de gestion sont prépondérants dans le management du travail local via plateforme. Néanmoins, hormis dans le cas des plateformes de type « *places de marché* » classiques, nous avons observé la persistance de formes (certes réduites) de management de proximité. Par exemple, en ce qui concerne les processus de recrutement ou l'animation d'une communauté de travail. Comprendre l'organisation du travail via plateforme suppose regarder au-delà de la seule infrastructure virtuelle des plateformes.

Le substrat technique des plateformes apparaît être un appui pour une diversité de pratiques managériales : sélection (recrutement classique, modération manuelle des profils) ; intégration et formation (réunions, coaching) ; etc. Le contrôle algorithmique peut également être secondé par l'intervention d'un manager opérationnel.

De ce fait, les plateformes-organisations ne renoncent pas à mettre en œuvre des formes de management de proximité. Il semblerait que le rôle symbolique et relationnel du management (Martin, 2013) soit pris en considération. Néanmoins, ce rôle est très limité de par le modèle économique de ces organisations, qui reposent sur une technostructure limitée et l'externalisation de la main d'œuvre productive. Le management de proximité est donc précaire, peut-être réservé aux premières phases de lancement, pour des raisons de coûts et de contraintes juridiques.

2. Du caractère multiple de la plateforme de l'organisation du travail

Notre enquête préliminaire a mis en lumière le caractère multiple de la plateforme de l'organisation du travail. Malgré son hétérogénéité, le caractère novateur de la plateforme réside en une innovation incrémentale vers une plus grande dépersonnalisation du management.

2.1 Une Hétérogénéité de plateformes numériques de travail

Tout d'abord, nos résultats préliminaires enrichissent les descriptions existantes de l'organisation du travail local via plateforme. Les descriptions émanant des analystes de l'économie collaborative et du management algorithmique paraissent contradictoires : les plateformes numériques sont soit dépeintes comme des simples intermédiaires de marché, soit comme des outils tayloriens de pilotage automatique du travail. Ces premières théorisations souffraient d'un manquement empirique : les connaissances disponibles s'appuyaient principalement sur des études de cas isolés. C'est pourquoi nous avons bâti notre enquête préliminaire de manière à obtenir des données empiriques sur une dizaine de plateformes numériques de travail afin de dresser une typologie.

Nos résultats montrent que les courants théoriques en termes d'économie collaborative ou de management algorithmique ne conceptualisent pas le même phénomène empirique. Les tenants du management algorithmique se concentrent sur les plateformes de type

« *opératrices* », là où ceux de l'économie collaborative traitent plutôt des plateformes « *places de marché* ». Néanmoins, ces idéaux-types n'épuisent pas l'hétérogénéité des phénomènes empiriques : il existe également des formes « *hybrides* » de plateformes, dont de futures enquêtes empiriques pourront affirmer si elles constituent des catégories stabilisées ou non.

Nos résultats établissent alors trois catégories de plateformes : « *opératrices* », « *places de marché* » et « *places de marché hybride* ». Notre ambition première était d'établir une typologie de plateforme sur un axe autonomie-prescription. Néanmoins, l'enquête du substrat technique des plateformes a mis en évidence l'implémentation d'instruments incitatifs. Notre typologie classe donc les plateformes sur un double axe correspondant à des degrés de prescriptions et d'incitations. Les instruments prescriptifs correspondent à la conceptualisation faite des « *outils fermés* » (Martineau, 2017) ou des dispositifs de discipline, dont la finalité est de prescrire et de rationaliser les comportements de travail. Les instruments incitatifs quant à eux relèvent davantage « *d'outils ouverts* » ou de dispositifs de gouvernementalité, dont la finalité est de stimuler et d'orienter les réflexions subjectives dans un sens voulu.

2.2 Un Point commun : Un Management désincarné

Nos résultats interrogent les spécificités de l'organisation du travail local via plateforme par rapport à des formes plus traditionnelles d'organisation. Nous argumentons que la plateforme de l'organisation du travail constitue une innovation incrémentale vers une plus grande dépersonnalisation et « désincarnation » (Dujarier, 2015) du management. Le travail via plateforme est essentiellement coordonné, surveillé, contrôlé et/ou soutenu à distance, par l'intermédiaire d'instruments de gestion. La plupart des travailleurs, en particulier dans le cas des plateformes « places de marché », n'ont pas de contacts directs avec l'équipe managériale des plateformes.

Nous qualifions cette innovation d'incrémentale, et non radicale, car la plateforme prolonge quatre grands principes du management moderne (Le Texier, 2016).

Tout d'abord, la recherche d'**efficacité** et de maximisation de la production. Ce principe se trouve notamment dans la manière dont les plateformes-organisations implémentent des instruments de gestion des plannings. Dans les plateformes « *opératrices* », les travailleurs sont obligés (City Wonders) ou fortement incités (Deliveroo, Uber) à répondre favorablement à toutes les demandes durant leurs temps de disponibilité. Dans les plateformes « *hybrides* », telles que Airbnb Experience, les travailleurs ne peuvent pas annuler ni reporter leurs missions de travail même des semaines en avance. Dans le cas des « *places de marché* » classiques, les travailleurs les plus performants (généralement, ceux qui réalisent le plus grand nombre de missions notées 5 étoiles) font l'objet de rétributions, par exemple en obtenant une plus grande visibilité ou en devenant « *YoupiJobeur du mois* ».

En second lieu, l'organisation du travail se matérialise par des **arrangements dépersonnalisés**. Ces arrangements dépersonnalisés sont au cœur de l'organisation du travail local via plateforme.

En troisième et quatrième lieu, l'organisation du travail via plateforme obéit à des principes de **rationalisation** et de **contrôle** du travail. Il s'agit de standardiser les processus de travail et de mesurer les performances des travailleurs, par exemple par le biais d'algorithmes d'enregistrement des mégadonnées (big data) ou de notation. Selon le type de plateforme, cette performance est sanctionnée de manière plus ou moins stricte. Les plateformes-organisations, comme les organisations traditionnelles décrites par Le Texier (2016) cherchent également à développer l'autocontrôle des travailleurs via notamment des systèmes de récompense : bonus financiers, passage à un statut supérieur, etc.

Conclusion générale du chapitre

Ce chapitre 4, consacré aux résultats de notre enquête préliminaire, a mis en évidence la diversité des artefacts de gestion implémenté par les plateformes numériques de travail local.

Cette enquête préliminaire a été l'occasion d'investiguer le substrat technique d'une dizaine de plateformes numériques de travail local. Nous avons pu identifier et répertorier une hétérogénéité d'instruments de gestion, que nous avons classé en fonction de leur philosophie gestionnaire prescriptive (« *outils fermés* » exerçant un pouvoir de discipline) ou incitative (« *outils ouverts* » exerçant un pouvoir de gouvernementalité).

Nous avons suggéré que les « *outils fermés* » prescriptifs se présentent préférablement sous la forme artéfactuelle d'une liste numérique. Ici, il s'agit d'algorithmes, c'est-à-dire des formules de calcul ordonnant des critères de manière logique pour aboutir à un résultat. Ces outils fermés ont pour but de rationaliser de manière maximale le travail en contraignant les comportements. Ils supposent des travailleurs passifs.

Les « *outils ouverts* » incitatifs se présentent quant à eux sous la forme de listes discursives et tolèrent davantage d'ambiguïté. Ces outils ouverts exercent un pouvoir indirect : ils stimulent les réflexions et orientent les cadres subjectifs d'action vers des normes de comportements. Ces outils supposent des travailleurs actifs.

Nos résultats préliminaires invitent à considérer les outils ouverts discursifs et les outils fermés numériques comme étant complémentaires et liés entre eux. Par exemple, les outils fermés renforcent ou rendent contrôlables les normes de comportements diffusés par les outils ouverts.

Sur la base des instruments prescriptifs et incitatifs mis en évidence, nous avons dressé une typologie de plateformes selon trois grands modèles de gestion du travail. Ces trois idéaux-types de plateformes sont : (1) les « *opératrices* » fortement prescriptives et incitatives ; (2) les « *places de marché* » faiblement prescriptives et incitatives ; (3) les « *places de marché* » hybrides.

Nous suggérons que ces trois catégories de plateformes s'écartent du rôle de simple intermédiaire de marché. Le cas des « *places de marché* », qui se réfèrent davantage aux mécanismes de coordination du marché, présente des différences avec le modèle de la proto-

industrie : l'algorithme de référencement prend en compte des critères d'évaluation de la performance qui influe directement sur la visibilité de l'offre de travail auprès des clients. L'algorithme de référencement n'est pas neutre mais contient des jugements sur ce qu'est une bonne proposition de travail ou un bon travailleur. De ce fait, il exerce un pouvoir de structuration sur le comportement des travailleurs : ceux qui cherchent des missions régulièrement adoptent des comportements conformes par rapport aux critères pris en compte par l'algorithme. Ces critères de performance sont néanmoins plus ou moins stricts selon que l'on se situe dans le cas d'une place de marché classique ou hybride.

En somme, ce chapitre a permis d'avancer dans notre question de recherche générale : comment le pouvoir de structuration des instruments de gestion participe-t-il du management, à distance, du travail local via plateforme ?

Nos résultats préliminaires donnent à voir des formes de gestion hautement désincarnées, avec une réduction maximale du management de proximité même si certaines plateformes ne renoncent pas à créer un lien relationnel avec les travailleurs indépendants. Les règles et les normes de comportements sont essentiellement diffusés par l'intermédiaire d'instruments de gestion. Néanmoins, ces instruments de gestion ne se résument pas à un substrat algorithmique de contrôle. Il s'agit de dépasser l'approche en termes de management algorithmique pour explorer le pouvoir de structuration des instruments incitatifs discursifs, et les schèmes d'utilisation de ces différents instruments dans l'activité.

Les chapitres 5, 6 et 7 seront l'occasion d'études de cas correspondant aux trois idéaux-types de plateformes numériques de travail local : la plateforme « *opérative* » Deliveroo, la « *place de marché* » Superprof et la « *place de marché hybride* » Airbnb Experience. Notre regard sur l'instrumentation articulera une description des artefacts et de leurs schèmes d'utilisation et de perception par les travailleurs.

Chapitre 5 : Cas Deliveroo - Une Instrumentation de type « contrôle »

Introduction du chapitre

Section 1 : Une Surveillance algorithmique faillible qui préserve des marges de manœuvre

1. L'Instrumentation Deliveroo : Un Potentiel de surveillance maximale
 - 1.1 Une Atomisation des travailleurs
 - 1.2 Une Surveillance diffuse
 - 1.3 Un Pouvoir de sanction
2. L'Expérience vécue : Des Travailleurs minimalement surveillés
 - 2.1 Des Travailleurs expérimentés en mesure d'anticiper leur surveillance
 - 2.2 Une Socialisation informelle qui diffuse des stratégies de contournement, détournement et résistance
3. Conclusion intermédiaire

Section 2 : Une Adhésion à l'idéal hyper-méritocratique promu par le management algorithmique

1. Des Artefacts discursifs promouvant une rhétorique entrepreneuriale
2. Des Artefacts numériques promouvant une rationalité de calcul et d'objectivité
 - 2.1 Le Paiement à la course
 - 2.2 La Réservation de créneaux de travail corrélée aux performances
3. Conclusion intermédiaire

Section 3 : Une Régulation autonome qui nourrit le pouvoir d'agir des travailleurs

1. Un Management de proximité en voie de disparition
 - 1.1 Des managers opérationnels retirés du terrain
 - 1.2 Des livreurs "ambassadeurs" privés de leur rôle d'intégration
2. La Communauté virtuelle de pratique comme instrumentation capacitante
 - 2.1 Des échanges entre livreurs à la Communauté virtuelle de pratique
 - 2.2 Un substitut aux pratiques RH d'intégration et de formation
3. Conclusion intermédiaire

Conclusion du chapitre

Introduction du chapitre

Ce cinquième chapitre présente l'analyse du cas Deliveroo, lequel constitue une illustration typique d'une plateforme numérique « opératrice ». Ce type de plateforme numérique de travail local a focalisé l'attention des tenants du management algorithmique. Les situations de travail ont été caractérisées comme relevant d'un « travail faute de mieux », c'est-à-dire marquées à la fois par un défaut de liberté et par un défaut de sécurité économique. De l'aveu de certains livreurs présents sur l'espace médiatique, l'expérience du travail sur Deliveroo relèverait d'une « exploitation à la cool » (Salé, 2020). Le management algorithmique générerait nécessairement un climat de peur, de passivité et de frustrations (Kellogg et al., 2019). Dans ce contexte, nous nous interrogeons quant à la possibilité de développer un rapport positif à une activité fortement contrainte. Notre regard sur l'instrumentation de gestion de la plateforme Deliveroo articulera description des artefacts et de leurs schèmes d'utilisation dans l'activité.

En introduction de ce chapitre, nous proposons de présenter brièvement notre terrain Deliveroo. La plateforme-organisation Deliveroo propose des services de livraison de plats cuisinés depuis sa fondation en 2013 par deux entrepreneurs britanniques. Deliveroo est devenue une plateforme-organisation majeure avec, en 2020, 30 000 livreurs indépendants travaillant dans 13 pays différents⁵. Bien que présentant un chiffre d'affaires de 476 millions de livres sterling en 2018, l'entreprise Deliveroo est déficitaire - avec une perte de 232 millions de livres en 2018⁶.

Concernant le fonctionnement de la plateforme, les clients réalisent des commandes via un site web ou une application mobile auprès des restaurants partenaires. Puis, les clients sont livrés chez eux par des livreurs indépendants. Les livreurs et les restaurateurs disposent chacun d'une application mobile différente. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous proposons d'investiguer l'instrumentation de gestion de l'application « Rider » telle qu'elle est utilisée par les livreurs. Nous caractérisons cette instrumentation comme relevant d'un contrôle rationnel et normatif.

⁵ Voir la section "About Deliveroo Newsroom" sur le site Internet de Deliveroo : <http://uk.deliveroo.news/about/> (consulté le 08/05/2020)

⁶ Voir Le Figaro, Octobre 2019, "Deliveroo (livraison de repas) se développe à grande vitesse mais creuse ses pertes", <https://www.lefigaro.fr/flash-eco/deliveroo-livraison-de-repas-se-developpe-a-grande-vitesse-mais-creuse-ses-pertes-20191002> (consulté le 15/07/2020)

Pourquoi certains travailleurs via plateforme développent-ils un rapport positif à une activité fortement contrainte ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous mettrons en lumière, dans une première section, le caractère ambivalent de la surveillance dont les livreurs font l'objet. Bien que l'instrumentation de la plateforme Rider comporte un potentiel disciplinaire maximal, les travailleurs sont dans les faits en mesure de dégager des marges de manœuvre qui leur permettent de poursuivre leurs propres objectifs. Le développement d'un rapport positif au travail peut premièrement se comprendre par cette préservation d'espaces d'autonomie et par cette résistance du travail réel à l'égard du management algorithmique.

Puis, nous montrerons que le management algorithmique ne se réduit pas seulement à un pouvoir disciplinaire et à un contrôle rationnel des comportements de travail. Notre deuxième section soulignera le pouvoir de gouvernementalité exercé par l'instrumentation de la plateforme Rider. Le management algorithmique fait également l'objet d'une adhésion à travers la promotion d'un idéal de justice hyper-méritocratique. Malgré les failles des dispositifs disciplinaires, les travailleurs adoptent des comportements conformes aux attentes managériales plutôt que des comportements déviants. Nous proposons de considérer les phénomènes de consentement au pouvoir comme un mécanisme explicatif d'un rapport positif au travail via plateforme.

Enfin, la troisième et dernière section examinera la régulation autonome des travailleurs qui, pour pallier l'absence d'instrumentation capacitante, construisent par eux-mêmes des ressources collectives afin de soutenir leur pouvoir d'agir. Nous explorerons plus particulièrement la constitution de communautés virtuelles de pratique pour favoriser les apprentissages informels. A cet égard, le développement d'un rapport positif au travail via plateforme peut se comprendre par la mobilisation de ressources apportées par la régulation autonome.

Section 1 : Une Surveillance algorithmique faillible qui préserve des marges de manœuvre

Cette première section a pour but de questionner l'hypothèse d'un management algorithmique permettant de piloter automatiquement et à distance le travail. Nous mettrons en lumière le caractère ambivalent de la surveillance dont les livreurs Deliveroo font l'objet. Malgré un potentiel disciplinaire maximal, les travailleurs sont dans les faits en mesure de dégager des marges de manœuvre qui leur permettent de poursuivre leurs propres objectifs. De ce fait, la résistance du travail réel à l'égard du management algorithmique peut être avancée comme un mécanisme explicatif d'un rapport positif au travail via plateforme.

Dans un premier temps, nous identifierons trois principes disciplinaires sur lesquels repose l'instrumentation prescriptive de Deliveroo : atomisation des travailleurs, surveillance verticale diffuse et pouvoir de sanction. Cette analyse sous l'angle de la discipline permet d'éclairer la mobilisation, dans la littérature (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019), de la métaphore du Panoptique pour caractériser le management algorithmique des plateformes « opératrices ». Les nouvelles technologies sont en effet mobilisées dans un but de contrôle hiérarchique du travail.

Toutefois, nous verrons dans un second temps que la métaphore du Panoptique ne convient pas car elle suppose des formes quasi-totalitaires de contrôle. Or, notre analyse montre que le management algorithmique présente de nombreuses failles ; le pouvoir de sanction dépend largement de l'arbitrage de managers opérationnels en sous-effectifs. Avec l'expérience et la socialisation informelle entre pairs, les livreurs sont en mesure d'anticiper le contrôle dont ils font l'objet et d'élaborer des stratégies de contournement, de détournement et/ou de résistance.

Au regard de ces résultats, il apparaît que le contrôle rationnel algorithmique ne garantit pas complètement l'obéissance des travailleurs et le pilotage automatique du travail.

1. L'Instrumentation Deliveroo : Un Potentiel de surveillance maximale

Dans le développement de cette partie, nous ferons ressortir trois principes disciplinaires sur lesquels repose l'instrumentation prescriptive de Deliveroo : atomisation des travailleurs (1.1), surveillance diffuse (1.2) et sanction (1.3). Notre analyse permettra d'éclairer la mobilisation, dans la littérature (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019) de la métaphore du Panoptique pour caractériser le management algorithmique des plateformes « opératrices ».

Avant d'opter pour une grille d'analyse en termes de discipline, nous souhaitons d'abord identifier les différents instruments de gestion mobilisés par Deliveroo. Pour ce faire, le tableau 24 ci-dessous reprend la classification présentée dans le chapitre 4 (section 1) pour faire état d'une multiplicité d'instruments prescriptifs, exception faite d'une absence de sélection des travailleurs.

Tableau 24 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs mobilisés par Deliveroo

Sélectionner les travailleurs	Ouverture ou fermeture du lien de candidature selon les besoins quantitatifs
Standardiser le travail	Décomposition des processus de travail en micro-tâches à valider : acceptation de la course, arrivée au restaurant, récupération de la commande, livraison au client
	Encadrement de la durée d'une tâche : 30 minutes par course complète
	Encadrement de la tarification : d'abord 5€ par course, puis selon un algorithme de calcul de distance
Coordonner les plannings	Attribution des missions selon un algorithme
	Gestion des temps de travail via un système de réservation de créneaux lié aux performances
Contrôler et sanctionner la performance	Notation de la part des clients et restaurateurs
	Géolocalisation et algorithme d'enregistrement de trois métriques de performance : taux de présence, de désinscription tardive et de participation aux pics

	Sanction temporaire des refus consécutifs de commande et absence de réponse lors d'un créneau de travail ; faible accès aux créneaux de travail si mauvaises performance ; possibilités d'un avertissement téléphonique et de sanctions définitives
--	---

1.1 Une Atomisation des travailleurs

Le management algorithmique de la plateforme Deliveroo repose d'abord sur un principe d'atomisation des travailleurs. Chaque travailleur dispose de sa propre version de la plateforme (ici, l'application mobile *Rider*) par laquelle les missions sont attribuées et les performances mesurées.

Cette individualisation de la gestion décourage le développement de formes collectives de travail. Les livreurs Deliveroo estiment qu'ils doivent travailler chacun de leur côté s'ils veulent maximiser leurs revenus. Nombre de nos interviewés affirment qu'il n'est pas stratégique d'attendre des courses au même endroit que d'autres livreurs car cela réduit la probabilité de se voir attribuer une mission de travail par l'algorithme : « *Je reste pas avec les livreurs à Place du Cirque. Ok d'accord, tu parles, c'est sympa et tout, mais si tu veux de l'argent... Tu restes jamais là* » (extrait d'entretien).

1.2 Une Surveillance diffuse

Les travailleurs Deliveroo sont soumis à une surveillance diffuse, qui s'exerce par l'intermédiaire d'algorithmes d'enregistrement en temps réel des traces de comportement à partir des données mobiles.

La surveillance est facilitée par la parcellisation des processus de travail. Chaque livraison de plats cuisinés est fragmentée en micro-tâches (acceptation de la commande, arrivée au restaurant, récupération de la commande, arrivée chez le client, livraison au client) qui doivent être validées sur la plateforme :

« T'as une notification sonore donc t'ouvres l'appli et puis, sur Deliveroo, c'est comme un slide pour décrocher sur le téléphone. Donc tu slides pour l'accepter. Et puis ça t'indique "aller à tel restaurant". Tout simplement, t'y vas. Quand t'es arrivé, tu confirmes que t'es arrivé encore une fois en slidant. Ca te dit : le numéro de commande, c'est tant. Tu rentres dans le restaurant ou t'attends devant, selon les restaurants, pareil ils ont pas tous la même politique de gestion des coursiers. Tu leur dis : voilà, j'ai tel numéro de commande. Ils te la donnent ou t'attends un petit peu, ça dépend. (...) Puis une fois que t'as récupéré la commande, tu la charges, tu re-slides sur l'appli pour dire que t'as récupéré. Ça t'envoie l'adresse de livraison du client. Puis, t'y vas. (...) Une fois arrivé, tu re-slides pour dire que t'es arrivé, tu montes chez le client, tu re-slides pour dire que t'as livré. [Rires] Ça, ça va être changé apparemment. Y a une mise à jour prochaine où t'auras plus qu'un seul slide pour pointer chez le restaurant et un seul chez le client, ça va être pas mal. Parce que là, chez Deliveroo **j'ai un peu l'impression de passer mon temps à confirmer tout ce que je fais.** [Rires, puis prend une voix volontairement niaise] Je confirme que j'ai mis un coup de pédale à gauche, je confirme que j'ai mis un coup de pédale droite... [Rires] »
(extrait d'entretien).

Chaque livraison a une tarification fixe et doit être effectuée dans un délai maximum de 30 minutes. Couplé à un algorithme de géolocalisation, les retards sont surveillés par des managers opérationnels. Les managers opérationnels peuvent intervenir à tout moment dans les processus de travail par le biais d'avertissements téléphoniques.

Des indicateurs de performance sont également calculés automatiquement à partir des données smartphone. Trois statistiques sont affichées sur l'application (voir figure 16 ci-dessous) : il s'agit du taux de présence, du taux de désinscription tardive et du taux de participation aux pics d'activité. Le taux de présence contrôle la ponctualité et l'assiduité des livreurs : il mesure la connexion effective des livreurs pendant toute l'heure du créneau de travail réservé. Le taux de désinscription tardive contrôle la fiabilité des travailleurs : il mesure le respect de l'engagement pris une semaine à l'avance de travailler à tel créneau horaire, sans annulation à moins de 24h du créneau concerné. Le taux de participation aux pics contrôle la régularité des livreurs : il mesure la fréquence de travail les soirs de week-ends sur les quatre dernières semaines.

Figure 16 : Trois statistiques de performance mesurées (copie d'écran)



Néanmoins, les livreurs enquêtés soupçonnent Deliveroo de collecter officieusement d'autres mesures de performance : « *Chez Deliveroo, on a une partie émergente de l'iceberg où on voit quelques stats, mais à mon avis ils en ont plein d'autres sur nous qu'on voit pas. D'autant plus que tout est informatisé !* » (extrait d'entretien).

Les livreurs de nourriture ne savent pas toujours qui regarde, ni ce qui est regardé : « *Nous, l'algorithme, on en sait rien ! Franchement... On a des théories dessus, via ce qu'on observe, mais on a pas l'info sur l'algorithme et on l'aura jamais, c'est un truc qui doit demeurer confidentiel pour eux je pense [...]* Voilà, une grande théorie, c'est on roule lentement pour pas avoir une vitesse élevée, et si on roule lentement ils vont nous envoyer des courses courtes étant donné qu'on est lents. C'est une théorie ! Moi j'ai déjà essayé pendant des semaines de rouler à deux à l'heure, j'ai l'impression que ça marche un peu mais je suis pas sûr ! » (extrait d'entretien).

Nous suggérons que le caractère diffus de cette surveillance renforce son pouvoir disciplinaire, surtout pour les travailleurs les plus dépendants économiquement qui craignent toute sanction qui pourrait affecter ou supprimer leurs revenus.

1.3 Un Pouvoir de sanction

Sur Deliveroo, les comportements non conformes sont sanctionnés.

Tout d'abord, les trois indicateurs de performance décrits précédemment (taux de présence, taux de désinscription tardive et taux de participation aux pics d'activité) sont corrélés à un calendrier de réservation des créneaux de travail. Les travailleurs les plus performants, au regard de ces critères, accèdent à ce calendrier de réservation plus tôt que les autres : le lundi à 11h, plutôt que 15h ou 17h. Cela leur permet d'avoir accès et de réserver un maximum de créneaux de travail, y compris ceux du soir qui correspondent à des heures de forte demande. Il est important d'avoir de bonnes statistiques de performance et d'être bien classé par la plateforme car les places pour chaque créneau de travail sont limitées et rapidement complètes. Par conséquent, les travailleurs les moins performants, qui obtiennent le calendrier de réservation en dernier, ont un accès plus restreint aux missions de travail.

Par le bouche-à-oreille, les livreurs Deliveroo savent que d'autres comportements que ceux officiellement surveillés peuvent être sanctionnés. Par exemple, la rumeur veut qu'un travailleur ait été désactivé de l'application pour avoir eu un faible taux d'acceptation de commandes : il refusait trop fréquemment les propositions de travail.

Les livreurs de plats cuisinés craignent en général les sanctions, car ils savent que leur contrat ne les protège pas d'une désactivation à tout moment de la plateforme, pour quelque raison que ce soit. La surveillance des travailleurs est suffisamment étendue pour que même les participants aux actions collectives soient identifiés par l'équipe managériale de Deliveroo et sanctionnés.

Au regard de ces trois principes disciplinaires, nous pouvons comprendre la mobilisation de la métaphore du Panoptique pour caractériser le management algorithmique des plateformes

« opératrices » (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019). Pour autant, nous allons voir dans la partie suivante que ces techniques d'individuation s'avèrent dans les faits faillibles : le projet de rationalisation du travail rencontre inévitablement la subjectivité des travailleurs et leur désir d'autonomie.

2. L'Expérience vécue : Des Travailleurs minimalement surveillés

Dans le développement de cette partie, nous verrons que la métaphore du Panoptique ne convient pas pour décrire l'instrumentation prescriptive de Deliveroo car elle suppose des formes quasi-totalitaires de contrôle. Or, notre analyse montre que l'activité des travailleurs ne se laisse pas enfermée par le prescrit.

Nous verrons en 2.1 que le management dit algorithmique dépend encore largement de l'arbitrage et de l'intervention de managers opérationnels. Parce que ces managers sont en sous-effectifs, le contrôle du travail présente de nombreuses failles. Avec l'expérience, les livreurs sont en mesure d'anticiper le contrôle dont ils font l'objet afin de dégager des marges de manœuvre qui leur permettent de poursuivre leurs propres objectifs.

Puis, nous montrerons en 2.2 que ce savoir tacite sur les failles du management algorithmique trouve une diffusion plus large du fait de la socialisation informelle entre livreurs. Bien que l'instrumentation de la plateforme suppose une atomisation des individus, la nature du travail de livraison fait que les livreurs se rencontrent régulièrement par exemple lors des temps d'attente aux restaurants. Cette socialisation informelle facilite la diffusion de stratégies de contournement, de détournement voire de résistance à la plateforme-organisation.

Plutôt qu'une surveillance maximale, il apparaît que les travailleurs Deliveroo sont dans les faits minimalement surveillés.

2.1 Des Travailleurs expérimentés en mesure d'anticiper leur surveillance

Comme Bain & Taylor (2000) l'ont déjà observé dans le cas des centres d'appel, les livreurs Deliveroo sont en capacité d'identifier les failles du management algorithmique à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience.

Au fil du temps, les travailleurs se rendent compte que la surveillance effective est limitée car elle suppose l'intervention de managers opérationnels qui sont trop peu nombreux pour contrôler à distance tous les indicateurs de performance de tous les travailleurs d'une même ville ou d'une même zone géographique. Par exemple, nous avons demandé au cours d'un entretien si les données de géolocalisation étaient étroitement surveillées : « *Bah, chez Deliveroo, non pas trop ! Parce qu'on est énormément chez Deliveroo, je crois que les mecs ils ont pas trop le temps. Tant que le taf est fait et que les commandes sont livrées, pas trop. Après, quand ils t'ont dans le collimateur, à mon avis faut faire plus gaffe quoi* » (extrait d'entretien).

Les managers opérationnels ont tendance à se concentrer sur des indicateurs spécifiques, que les livreurs expérimentés sont en mesure de deviner. Ces travailleurs élaborent des stratégies qui leur permettent de poursuivre leurs propres objectifs. Cela peut être d'adopter des comportements conformes par rapport aux attentes managériales contenus dans les indicateurs les plus étroitement surveillés, tout en détournant ou en contournant ailleurs le management algorithmique. Cela permet aux livreurs Deliveroo d'améliorer leur expérience vécue du travail via plateforme tout en minimisant les risques de sanctions. Par exemple :

« *Le weekend [lorsqu'il y a des minimums garantis] j'ai une technique pour être connecté sans avoir de commandes. [...] En gros, les ambassadeurs ils ont accès au "OS" : Out of Service. Quand ils ont un shift d'essai, ils demandent sur le support... Tu dis : "Salut, j'ai un shift d'info, est-ce que tu peux me mettre en double OS s'il te plaît ?". En gros, moi j'y ai pas accès, mais j'ai essayé une fois de lui demander et moi ça marche, donc je continue de le faire ! Ça veut dire que je suis connecté, comme si je bossais, donc je touche les minimum garantis sauf que je reçois pas de commandes ! [...] En ce moment, j'avais des stats pourris et vu que je voulais rester dans l'ombre et pas me faire griller pour le double OS, j'ai décidé d'accepter toutes les commandes pour avoir des bonnes stats d'acceptation et... Et que je puisse encore me faufiler discrètement, quoi. Vu que c'est sur ces stats là qu'ils se penchent en premier, sur le taux d'acceptation, et une fois que t'as des mauvaises stats là-dessus ils commencent à creuser un peu plus* » (extrait d'entretien).

2.2 Une Socialisation informelle qui diffuse des stratégies de contournement, détournement et résistance

Nos résultats montrent que les failles du management algorithmique, décelées par les livreurs expérimentés, sont diffusées auprès d'une audience plus large par le biais de leur socialisation informelle.

Malgré le management algorithmique, la nature même du travail de livraison de plats cuisinés contredit le principe d'atomisation des travailleurs. Les travailleurs Deliveroo se rencontrent fréquemment lors des temps d'attente aux restaurants : « *Des fois, on est 4 ou 5 à attendre devant le même restaurant. Des fois, on attend tous 10 minutes donc on a le temps de parler : alors la galère ça va ? Ce soir, ça marche ?* » (extrait d'entretien).

Ces échanges informels peuvent avoir lieu plusieurs fois par jour, surtout pour les livreurs qui travaillent « à temps plein » - plus de 30h par semaine. Ces échanges sont l'occasion d'apprendre les ficelles du métier, ou même de demander de l'aide pour réparer son vélo. La question de la maximisation des gains est particulièrement posée : « *Comme c'est assez court, on se dit : alors, c'est où les endroits où ça tourne pas mal ? Des petits conseils aussi, tout un tas... (...) Avant j'attendais à un endroit différent à chaque fois, des fois trop loin. Donc on m'a dit : Reste rue de Strasbourg au début ! Ensuite t'iras au gré des commandes, mais au début reste à Strasbourg surtout* » (extrait d'entretien). Les savoirs tacites sur le management algorithmique, acquis individuellement au fil du temps, sont également plus largement diffusés. Il en va de même pour les stratégies individuelles de détournement de la plateforme. Par exemple, l'utilisation de faux GPS est devenue si répandue que l'équipe managériale de Deliveroo a dû mettre à jour la plateforme pour empêcher leur utilisation. Cela permettait aux livreurs de valider leur connexion à l'épicentre sans se déplacer de chez eux, afin de toucher les éventuels bonus financiers sans accepter de commandes.

La socialisation informelle suscite également un sentiment de communauté, en particulier au sein d'un noyau dur de livreurs « à temps plein » : « *Avec certains, comme on se croise assez souvent, on devient presque potes* » (extrait d'entretien). Comme le souligne la recherche en sciences sociales (Bazin, 2016), ce sentiment de solidarité et d'appartenance à un groupe facilite l'émergence d'actions collectives. La socialisation informelle entre livreurs explique l'organisation de premières actions collectives, ici avant la faillite de Take Eat Easy :

« On est tous à République à attendre le top départ. Ça fait que oui, en attendant les premières commandes qui des fois tardent à arriver, on discute quoi ! Très vite... Au début, on discute, on rigole quoi. "Ouais, hier j'ai livré une nana, oh la la, elle était en peignoir, elle était en short !" (...) Donc voilà, les anecdotes classiques, "je me suis péte la gueule machin", des trucs comme ça. Et puis, **au fur et à mesure des semaines, je vois que les conversations changent dans le clan en fait. Evidemment, y a toujours ça, ces anecdotes, mais très très vite on voit qu'y a des bugs dans l'application. Y a des temps d'attente qui se mettent à arriver, alors qu'avant c'est vrai c'était super rapide, on arrive on repart. (...) Donc le métier commence à se tendre un petit peu et là les conversations changent. Jusqu'à ce que Take Eat Easy, un jour, décide de supprimer les courses minimum garanties, les 5 courses par shift. Donc là, montée de boucliers ! (...) On a monté un petit groupe Facebook. **Sur ce groupe Facebook là aussi, les conversations, qui au départ étaient plutôt funky, commencent à devenir presque militantes. Je continue à suivre ça et je vois que les minimums garantis disparaissent et les types veulent faire une pétition, veulent aller négocier au bureau** »
(extrait d'entretien).**

Toutefois, nos résultats suggèrent que ces stratégies de détournement, de contournement et de résistance restent marginales. L'organisation du travail via plateforme reste globalement efficace malgré les failles du management algorithmique.

Contrairement à ce que suppose la métaphore du Panoptique (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019), les dispositifs disciplinaires mis en œuvre sur les plateformes de livraison de nourriture sont faillibles. Néanmoins, nos résultats montrent que les stratégies de détournement, de contournement et de résistance restent marginales bien que possibles. L'organisation du travail de livraison des denrées alimentaires reste globalement efficace. Ainsi, la section suivante examinera la gestion algorithmique dans la perspective d'un contrôle normatif, et pas seulement rationnel.

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats permettent de questionner l'hypothèse d'un management algorithmique qui piloterait automatiquement et à distance le travail. L'activité des livreurs Deliveroo ne se laisse en effet pas enfermer par les dispositifs disciplinaires implémentés par la plateforme. Les travailleurs sont dans les faits minimalement surveillés car le management algorithmique ne peut pas être totalement automatisé : il suppose l'intervention de managers opérationnels en nombre réduit. De ce fait, le management algorithmique comporte des failles que les livreurs sont en mesure de déceler et d'exploiter afin de poursuivre des objectifs personnels. Le tableau 25 ci-dessous synthétise les failles que nous avons présenté. Le développement d'un rapport positif au travail peut se comprendre par cette préservation d'espaces d'autonomie et par cette résistance du travail réel à l'égard du management algorithmique.

Tableau 25 : Failles associées aux dispositifs disciplinaires implémentés par Deliveroo

<u>Dispositifs disciplinaires</u>	<u>Failles associées</u>
Sanction : absence de protection relative au contrat de partenariat	Faible nombre de managers opérationnels
Surveillance diffuse : parcellisation des processus de travail, enregistrement automatique de données mobiles (indicateurs de performance, géolocalisation)	Anticipation des indicateurs les plus étroitement surveillés
Atomisation des individus : individualisation de la gestion du travail (attribution des missions, évaluation des performances)	Socialisation informelle lors des temps d'attente Diffusion des stratégies de contournement, détournement et résistance

La section 1 a constitué une actualisation, sur un terrain nouveau, de l'irréductibilité de l'activité par rapport à la tâche. La subjectivité des travailleurs résiste aux tentatives de contrôle total, même lorsque ces tentatives sont appuyées par des technologies avancées. De ce fait, le contrôle rationnel algorithmique ne concrétise pas la métaphore du Panoptique. Nous notons toutefois la réactivité de l'équipe managériale de Deliveroo pour mettre à jour la

plateforme ou opérer des sanctions, afin de limiter les tentatives de détournement, de contournement et de résistance. Nous suggérons que ces tentatives restent néanmoins limitées.

Section 2 : Une Adhésion à l'idéal hyper-méritocratique promu par le management algorithmique

Cette deuxième section vise à montrer que le management algorithmique ne se réduit pas seulement à un pouvoir disciplinaire et à un contrôle rationnel des comportements de travail. Le management algorithmique exerce également un pouvoir de gouvernementalité et promeut un idéal de justice hyper-méritocratique qui structure les schèmes d'interprétation des travailleurs. De ce fait, le contrôle opéré par l'instrumentation des plateformes numériques ne peut pas s'expliquer entièrement par des mécanismes disciplinaires. Une partie de contrôle provient de techniques de subjectivation qui suscitent de l'adhésion : les travailleurs consentent aux dispositifs disciplinaires parce qu'ils les considèrent comme des outils au service d'une justice hyper-méritocratique. De ce fait, malgré les failles des dispositifs disciplinaires, les travailleurs adoptent des comportements conformes aux attentes managériales.

Dans un premier temps, nous montrerons que le management algorithmique se combine avec des dispositifs discursifs qui promeuvent une rhétorique entrepreneuriale. Cette rhétorique entrepreneuriale, valorisante pour leur identité professionnelle, tend à naturaliser les dispositifs disciplinaires algorithmiques comme des outils au service des livreurs.

Nous verrons dans un second temps que les instruments algorithmiques eux-mêmes exercent également un pouvoir de gouvernementalité qui renforcent leur pouvoir disciplinaire. Avec Beer (2017), nous soutenons que les algorithmes favorisent une rationalité faite de calcul, d'efficacité et d'objectivité. Couplée à une rhétorique entrepreneuriale, le management algorithmique est alors perçu comme un outil au service d'un idéal hyper-méritocratique. Nous identifierons en particulier deux dispositifs algorithmiques exerçant un pouvoir de gouvernementalité.

1. Des Artefacts discursifs promouvant une rhétorique entrepreneuriale

Le management algorithmique se combine avec des dispositifs discursifs qui promeuvent une rhétorique entrepreneuriale. Comme la littérature l'a déjà observé, ces dispositifs discursifs

incitent les travailleurs à se considérer comme des entrepreneurs (Moisander et al., 2018) et à adopter des comportements qui soutiennent l'efficacité des plateformes numériques (Barratt et al., 2020). Nous ajoutons que cette rhétorique entrepreneuriale, valorisante pour l'identité professionnelle des livreurs, tend à naturaliser les dispositifs disciplinaires algorithmiques. Le management algorithmique est alors interprété comme un outil au service des travailleurs.

Les dispositifs discursifs de gouvernementalité sont principalement dans le contrat de partenariat entre la plateforme Deliveroo et les livreurs ainsi que lors du processus d'inscription.

Lors du processus d'inscription, la nature indépendante de l'activité est mise en avant par Deliveroo à travers trois grandes promesses : « *flexibilité, indépendance, revenus attractifs* ». L'application Rider est ensuite présentée comme une « *aide* » pour organiser l'activité de livraison de plats cuisinés.

Nous avons également pu consulter un « *contrat de prestation de service* » datant de novembre 2017. Ce contrat, noué entre la plateforme et un travailleur et d'une longueur de 10 pages, présente Deliveroo comme une « *société technique* » externalisant la mission de livraison auprès de « *prestataires* » disposant d'un « *savoir-faire particulier* ». L'article 4 du contrat établit que « *le prestataire exécutera sa prestation de service en toute indépendance, sans être subordonné de quelque manière que ce soit à Deliveroo* ».

Selon nos enquêtés, cette rhétorique entrepreneuriale se retrouve également dans le vocabulaire employé par les managers opérationnels lors des événements organisés par la plateforme-organisation, tels que les réunions informelles « *Roo Cafés* ». Le mot « *travailler* » est par exemple remplacé par le néologisme « *shifter* ».

Ces dispositifs discursifs de gouvernementalité confortent la perception d'être entrepreneurs que les livreurs ont d'eux-mêmes, malgré la diversité des contraintes algorithmiques et économiques qui pèsent sur leur activité.

De ce fait, nous avons été surpris d'observer, lors de réunions organisées par un collectif local de livreurs, que les travailleurs Deliveroo ne remettaient pas en cause la validité de leur statut juridique de micro-entrepreneur au regard du management algorithmique dont ils font l'objet. La revendication de requalification en salariat est controversée parmi les livreurs. Dans les réunions que nous avons observées, cette revendication est davantage brandie comme une ultime menace à avancer en cas d'impossible négociation avec Deliveroo en matière de

tarification. Si le management algorithmique est peu questionné, les livreurs développent néanmoins une grande méfiance et de nombreux griefs à l'encontre de Deliveroo. Pour la plupart, ces griefs concernent les changements unilatéraux des tarifications (tarif de la course, suppression des bonus) ou encore les conditions trop strictes d'assurance en cas d'accidents. Ce sont ces problématiques de tarification qui engendrent les actions collectives.

En interrogeant de manière informelle des participants aux réunions d'un collectif de livreurs, nous avons noté que les principaux instruments de gestion de la plateforme Deliveroo (rémunération à la course, enregistrement en temps réel des données mobiles, réservation de créneaux corrélé aux indicateurs de performance, etc.) n'étaient pas remis en question et, plus encore, étaient souvent soutenus. Nous suggérons que la gouvernementalité entrepreneuriale oriente les interprétations des travailleurs et tend à naturaliser les dispositifs disciplinaires algorithmiques comme des outils au service des livreurs.

2. Des Artefacts numériques promouvant une rationalité de calcul et d'objectivité

Nos résultats montrent que les instruments de gestion algorithmiques exercent eux-mêmes un pouvoir de gouvernementalité, en complément d'un pouvoir disciplinaire. Comme l'a observé Beer (2017), nous soutenons que les algorithmes favorisent une rationalité faite de calcul, d'efficacité et d'objectivité. Couplée à une rhétorique entrepreneuriale, le management algorithmique est perçu par les travailleurs Deliveroo comme un outil au service d'un idéal de justice hyper-méritocratique.

Nous identifions en particulier deux dispositifs algorithmiques exerçant un pouvoir de gouvernementalité : l'algorithme de paiement à la course (2.1) et le système de réservation de créneaux de travail corrélé au prélèvement algorithmique de métriques de performances (2.2).

2.1 Le Paiement à la course

Nous soutenons que l'algorithme de paiement à la course exerce à la fois un pouvoir de discipline (car il nécessite la validation de chaque étape du processus de travail sur la

plateforme afin de recevoir le paiement) et un pouvoir de gouvernementalité. Seul le montant de la tarification, fixée unilatéralement par l'équipe managériale de Deliveroo, est critiqué par les livreurs.

Les livreurs Deliveroo adhèrent à l'algorithme de paiement à la course car celui-ci est perçu comme une manière impartiale de récompenser les efforts sportifs. Avec cet algorithme, les livreurs qui peuvent rouler vite sur de longues périodes accomplissent plus de missions et donc obtiennent des revenus plus élevés que les autres : « *tu sais que plus tu roules vite, plus tu finis rapidement tes livraisons et plus tu vas en avoir une autre rapidement* » (extrait d'entretien). Le paiement à la course est perçu comme étant vecteur d'une compétition équitable et méritocratique, qui se base sur des critères objectifs de vitesse.

Afin de réaliser un maximum de livraisons par heure, les livreurs élaborent diverses stratégies individuelles pour limiter les temps morts non payés. Ces stratégies participent de l'efficacité logistique de la plateforme Deliveroo, et prennent plusieurs formes. Par exemple, il s'agit d'appeler le client trois minutes avant d'arriver afin de ne pas avoir à attendre devant sa porte, de s'inscrire sur le réseau social Strava pour s'encourager à conduire vite et à battre des records sportifs, etc. Les livreurs de plats cuisinés adoptent également des comportements à risque (par exemple, conduire très vite, brûler des feux rouges, ne pas respecter les priorités) qui sont officiellement désapprouvés par la plateforme-organisation et qui posent des questions de santé et de sécurité publiques.

Plus généralement, toute difficulté qui ralentit temporairement les processus de travail est une source de frustrations : « *La cliente avait indiqué une fausse adresse de livraison : elle avait indiqué soi-disant qu'elle habitait à 500m du restau alors qu'en vérité elle était au fin fond d'Orvault, 12 km aller-retour. Moi je fais pas 12km pour 5€ ! Donc j'envoie au message au support, mais alors là le temps qu'ils comprennent, qu'ils me répondent etc., qu'ils acceptent de me désassigner la commande il s'était déjà écoulé une demi-heure ! (...) Du coup je suis arrivé à 20h j'avais fait 0 livraison, un dimanche soir tu vois ! **0€ pour une heure de pointe en pic le weekend, c'est juste à se tirer une balle ! Du coup, bah j'ai tracé l'heure suivante de 20h à 21h, j'ai fait 5 commandes. Là, tu gagnes 25€ de l'heure t'es content !*** » (extrait d'entretien). Les longs temps d'attente peuvent également entraîner des tensions avec les restaurateurs : « *Quand j'attends une demi-heure, ça me saoule ! [Crispe sa mâchoire] Ça*

vraiment, ça m'énerve hein ! Ca me fait monter l'adrénaline tout ça ! Ça, ça m'énerve vraiment ! » (extrait d'entretien).

2.2 La Réservation de créneaux de travail corrélée aux performances

Nous soutenons que le système de réservation de créneaux de travail corrélé aux performances exerce également à la fois un pouvoir disciplinaire (car il suppose d'adopter des comportements conformes pour avoir accès à des missions de travail) et un pouvoir de gouvernementalité.

Cet instrument de gestion est en effet perçu comme une reconnaissance quantifiée et objective du travail accompli : *« Je pense vraiment que ces trois statistiques nous résument assez bien, et que pour le coup ils sont assez réglo sur ça »* (extrait d'entretien). Grâce au système de réservation de créneaux corrélé aux performances, les livreurs considèrent que les plus méritants obtiennent de meilleures opportunités de travail : *« C'est du donnant-donnant hein ! Si tu bosses, on te donne des créneaux. Si tu bosses pas, si tu fais de la merde, t'es puni. C'est normal hein ! »* (extrait d'entretien).

En cela, l'instrumentation de la plateforme Deliveroo diffère de celle de son concurrent Uber Eats. Sur Uber Eats, il n'y a pas besoin de réserver des créneaux de travail en avance : il suffit de se connecter à n'importe quelle heure de la journée pour pouvoir commencer immédiatement à travailler. Ce système du « *no shift* » est déprécié par les livreurs Deliveroo : les livreurs Uber Eats sont jugés comme étant moins compétents, et la plateforme comme permettant de moindres revenus. L'absence de créneaux de travail peut en effet engendrer un déséquilibre entre le nombre de livreurs connectés et le niveau de demande des clients. L'instrumentation de la plateforme Uber Eats est perçue comme étant davantage démocratique que celle de Deliveroo, dans le sens où tout livreur, peu importe ses performances, peut travailler quand il lui semble. Néanmoins, les instruments de gestion de Deliveroo concrétisent aux yeux des livreurs un idéal méritocratique, récompensant les plus méritants, qui est davantage valorisé : *« C'est vrai qu'avec Deliveroo, c'est con à dire mais on a un côté un peu plus entreprise, un peu moins libre, parce que t'es quand même régi par certaines règles. C'est paradoxal parce qu'on aime bien les avoir, quand même, parce que ça permet d'avoir une espèce de sécurité, un peu »* (extrait d'entretien).

Enfin, les livreurs Deliveroo bénéficient d'une certaine liberté dans les stratégies qu'ils peuvent mettre en œuvre pour obtenir de bonnes performances. De ce fait, même les travailleurs qui se méfient de Deliveroo ont tendance à adhérer à cette gouvernamentalité hyper-méritocratique et à se sentir acteurs de leur propre succès. Lors d'un entretien, le fondateur d'un syndicat de livreurs à vélo admettait avoir des difficultés à sensibiliser les livreurs à sa cause car ceux-ci ont le sentiment de « *braquer la banque de Deliveroo* » (extrait d'entretien) lorsqu'ils travaillent pour la plateforme. Parce qu'ils travaillent « *à une distance cynique* » (Fleming & Spicer, 2003), certains livreurs considèrent en effet qu'ils sortent gagnants de ces relations de pouvoir, bien que leurs comportements puissent contribuer à leur reproduction.

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats soulignent le caractère en partie normatif du contrôle algorithmique : le management algorithmique n'est pas toujours perçu par les travailleurs via plateforme comme un vecteur de discipline car celui-ci exerce également un pouvoir de gouvernamentalité. Ce que nous pouvons décrire de l'extérieur comme des dispositifs disciplinaires est souvent perçu par les livreurs comme des outils à leur service, selon une rationalité hyper-méritocratique. Le paiement à la course, la réservation de créneaux de travail corrélée aux performances, etc., sont interprétés comme des manières de récompenser les travailleurs les plus méritants. Le management algorithmique opère non seulement un contrôle rationnel du travail, mais il est également vecteur de normes qui structurent les perceptions des travailleurs. Nous ajoutons ainsi, par rapport à notre discussion du chapitre 4, que les artefacts numériques peuvent exercer à la fois un pouvoir de discipline et de gouvernamentalité.

De ce fait, malgré les failles des dispositifs disciplinaires, les travailleurs adoptent des comportements conformes aux attentes managériales plutôt que des comportements déviants. Nous proposons de considérer les phénomènes de consentement au pouvoir, à travers la perception d'être acteur de son propre succès, comme un mécanisme explicatif d'un rapport positif au travail via plateforme.

Section 3 : Une Régulation autonome qui nourrit le pouvoir d’agir des travailleurs

Cette troisième section ambitionne d’examiner la régulation autonome des travailleurs Deliveroo qui, pour pallier la disparition des formes de management de proximité, construisent par eux-mêmes des ressources collectives qui nourrissent leur pouvoir d’agir. Nous mettrons en avant le caractère capacitant des espaces de discussion en ligne entre livreurs, que nous qualifierons de communautés virtuelles de pratique. A cet égard, la mobilisation de ressources collectives informelles peut être avancée comme un mécanisme explicatif d’un rapport positif au travail via plateforme.

Dans un premier temps, nous ferons état de la disparition progressive des dispositifs incitatifs que nous avons mis en évidence dans notre typologie du chapitre 4. En particulier, les rôles de manager opérationnel et de livreurs « *ambassadeurs* » ont été vidés de leur substance et privent les travailleurs Deliveroo de ressources collectives qui les aidaient à faire face aux difficultés de l’activité.

Nous verrons dans un second temps que ce défaut de pratiques RH d’intégration des nouveaux travailleurs, et plus généralement de formation, est en partie pallié par l’entretien d’une communauté virtuelle de pratique. La socialisation en ligne entre pairs facilite en effet les apprentissages collectifs et, à ce titre, peut être qualifiée d’instrumentation capacitante.

1. Un Management de proximité en voie de disparition

Dans le développement de cette partie, nous ferons état de la disparition progressive des dispositifs incitatifs que nous avons mis en évidence dans notre typologie du chapitre 4. Notre typologie, qui consistait en une photographie à un instant T de leur instrumentation, mettait en évidence le caractère fortement prescriptif et fortement incitatif des plateformes « *opératrices* ». Pour autant, la poursuite de notre enquête de terrain a révélé l’effacement progressif d’une partie des pratiques incitatives que nous avons identifiées, notamment en ce qui concerne les rôles des managers opérationnels (1.1) et des livreurs « *ambassadeurs* » (1.2).

Ces rôles ont été vidés de leur substance et privent les travailleurs Deliveroo de ressources collectives qui les aidaient à surmonter les difficultés de leur activité.

Le tableau 26 ci-dessous identifie les instruments incitatifs mis en place sur Deliveroo, en mettant entre parenthèses ceux concernés par cette disparition progressive.

Tableau 26 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs mobilisés par Deliveroo

Accompagner les travailleurs	(Accompagnement dans les démarches administratives et réunions on-boarding avant les premières missions)
	(Permanence hebdomadaire et rôles « ambassadeurs »)
Récompenser les travailleurs	« Minimums garantis » et bonus lors des jours de pic d'activité ou de pluie
	(Rétribution symbolique et financière « ambassadeur » pour les travailleurs performants)
Animer une communauté de marque	Organisation de « RooCafés » (de plus en plus espacés) pour favoriser la rencontre entre travailleurs et équipe managériale
	Blog et groupes de discussion sur les réseaux sociaux

1.1 Des managers opérationnels retirés du terrain

Les managers opérationnels (appelés « ops » par nos enquêtés) occupaient initialement un rôle fortement relationnel.

Ils étaient notamment en charge d'animer les sessions « on-boarding », c'est-à-dire les réunions d'intégration lors de l'inscription de nouveaux livreurs. Ces réunions étaient l'occasion de présenter l'entreprise Deliveroo et l'activité de livraison de plats cuisinés, mais également d'accompagner les livreurs dans leurs démarches administratives pour devenir micro-entrepreneur. Le contrat de partenariat entre Deliveroo et les livreurs était signé en mains propres à l'issue de cette session « on-boarding ». Au moment de notre étude de cas, ce processus formalisé d'intégration des nouveaux livreurs avait été remplacé par des formations en ligne sous formes de tutoriels vidéo et d'articles de blogs. Nous montrerons dans la partie 2

que ces formations virtuelles, peu interactives, n'épuisent pas les questions que se posent les livreurs novices.

Les managers opérationnels animaient également une permanence hebdomadaire dans le but de résoudre les problèmes quotidiens rencontrés, par exemple en matière d'équipement. De manière mensuelle voire trimestrielle, ces managers opérationnels organisaient également des événements plus informels nommés « *Roo Cafés* ». Ces événements étaient plus largement l'occasion d'une discussion libre sur l'activité, organisés dans des cafés et au cours desquels les livreurs pouvaient recevoir des goodies (lampe de vélo, t-shirt, etc.).

Au moment de notre étude de cas, les permanences hebdomadaires n'avaient plus lieu et les « *Roo Cafés* » étaient de plus en plus espacés. En l'absence d'un lien régulier avec les responsables opérationnels, les « *Roo Cafés* » sont par ailleurs perçus comme des outils de communication qui ne permettent pas ou plus un réel dialogue sur le travail : « *On les voit quasiment plus ! On les voit pour les Roo Cafés, un truc qui sert relativement à rien, c'est un truc pour faire genre y a une discussion alors que non* » (extrait d'entretien).

L'instrumentation de la plateforme Deliveroo se réduit de plus en plus à un seul management algorithmique, lequel dépersonnalise et dissout le lien affectif qui pouvait exister entre les livreurs seniors et l'équipe managériale : « *On est vraiment considérés comme un chiffre quoi. Ils s'en foutent un peu de ce qu'on fait pendant les livraisons, maintenant c'est juste des statistiques. [...] Tant que ça reste intéressant financièrement, moi je peux avoir un travail et le garder en complément de revenus. Dans le métier en lui-même, moi j'y prends du plaisir. Mais après, l'entreprise en elle-même... Au début j'étais attaché et maintenant, comme j'ai plus aucune relation avec la hiérarchie, j'ai plus vraiment d'attachement pour Deliveroo* » (extrait d'entretien).

Enfin, face à ces changements, la figure du manager opérationnel est aujourd'hui moquée voire craint par les livreurs. Avoir un contact direct avec un manager opérationnel n'est plus la norme : celui-ci est au mieux vu comme un simple communicant, au pire comme un délateur voire comme un despote au pouvoir de sanction illimité.

1.2 Des livreurs « ambassadeurs » privés de leur rôle d'intégration

Le management de proximité n'était pas le seul fait de managers opérationnels. En accord avec la politique globale de Deliveroo, les managers opérationnels nommaient « *ambassadeurs* » certains livreurs répondant à des critères de fréquence d'activité, d'ancienneté et de performances. Il s'agissait d'une forme de promotion ou de hiérarchisation des livreurs. En devenant « *ambassadeurs* », les livreurs bénéficiaient d'une évolution dans leur activité : mieux rémunérés, ils étaient responsables de l'intégration des nouveaux travailleurs.

A la suite de la session « *on-boarding* » organisée par les managers opérationnels, les « *ambassadeurs* » organisaient un « *shift d'essai* » avec les nouvelles recrues. Ce « *shift d'essai* » est une forme de compagnonnage d'une heure, au cours duquel l'impétrant suit l'ambassadeur dans ses livraisons. Le livreur « *ambassadeur* » avait pour responsabilité de vérifier les compétences du novice, ainsi que de transmettre les ficelles du métier en termes de rapidité, de politesse, de bonne compréhension des consignes... Le livreur « *ambassadeur* » transmettait également des codes informels concernant la manière d'interagir avec ses pairs : salutations sur la route, « *check* » du livreur lors des temps d'attente, etc. L'effacement de ce rôle intégrateur des livreurs « *ambassadeurs* » engendrerait un changement d'ambiance entre les livreurs seniors et novices, car les codes de communication seraient moins respectés : « *J'ai l'impression que les nouveaux ils le font pas. Je pense que c'est lié au fait qu'ils sont arrivés comme ça, on leur a jamais parlé des basiques, un peu... J'ai l'impression que les gens font le check seulement à qui ils veulent. Mais même dire "salut" quand tu pédales... Avant, je trouvais que tout le monde le faisait et maintenant y a de moins en moins de personnes qui font ça. Je sais pas, c'est le respect entre collègues* » (extrait d'entretien).

Au moment de notre étude de cas, le rôle des livreurs « *ambassadeurs* » était seulement de faire des remontées terrain auprès de l'équipe managériale de Deliveroo : problèmes avec les restaurateurs, bugs, etc. Selon nos enquêtés, ce rôle est dévoué à disparaître et n'existe peut-être aujourd'hui plus : plus aucun nouvel « *ambassadeur* » n'était nommé lors de notre enquête de terrain.

Enfin, malgré l'effacement progressif des rôles de managers opérationnels et de livreurs « *ambassadeurs* », la plateforme-organisation Deliveroo ne renonce pas totalement à établir un lien avec les livreurs. L'équipe managériale anime un blog destiné aux travailleurs, ainsi que des groupes de conversation sur les réseaux sociaux ou encore des Roo Cafés occasionnels. Néanmoins, ce lien est vécu comme étant superficiel et relevant d'une opération de communication : « *Deliveroo ils ont assez soigné leur com' à ce niveau-là. Ils ont un blog, ils ont toute une communication pour créer une espèce de "communauté" autour des livreurs. Parce que je pense, enfin c'est ce que je crois, mais j'ai l'impression que ça leur permet de soigner leur image, qu'ils donnent une autre image qu'une entreprise ubérisante pure et dure. Qui est plus l'image d'Uber Eats* » (extrait d'entretien). Dans le cas des échanges en ligne sur les réseaux sociaux, nous verrons que l'animation par l'équipe managériale de la plateforme est perçue avec méfiance par les livreurs.

2. La Communauté virtuelle de pratique comme instrumentation capacitante

Avec l'effacement progressif des formes de management de proximité, l'organisation formelle du travail via plateforme se réduit de plus en plus à un contrôle algorithmique. Nous avons vu que ce contrôle algorithmique était pour partie normatif et que les livreurs pouvaient adhérer à l'idéal hyper-méritocratique qu'il participe à promouvoir. Néanmoins, cette conception étroite du management, réduit à du contrôle algorithmique, tend à exacerber la vulnérabilité des livreurs face aux difficultés de l'activité. L'effacement des rôles de manager opérationnel et de livreur « *ambassadeur* » limite en effet les possibilités de développement de l'activité.

Dans le développement de cette partie, nous soutiendrons que la socialisation en ligne entre livreurs permet de pallier l'absence d'une instrumentation capacitante au sein de la plateforme Deliveroo. Pour ce faire, nous mobiliserons en particulier les résultats empiriques issus de notre enquête lexicométrique sur un groupe Facebook de discussion entre livreurs.

Nous commencerons (2.1) par qualifier les échanges en ligne entre livreurs comme relevant d'une communauté virtuelle de pratique. Nous montrerons que les caractéristiques propres à

la foule (caractère massif et hétérogène, fort turn-over) se révèlent paradoxalement déterminants pour stimuler les apprentissages informels.

Nous verrons ensuite (2.2) en quoi les communautés virtuelles de pratique des livreurs de plats cuisinés permettent de se substituer à des pratiques RH d'intégration et de formation.

2.1 Des échanges entre livreurs à la Communauté virtuelle de pratique

Entreprise commune, répertoire partagé, engagement mutuel... A partir des caractéristiques mise en évidence par la littérature (Murillo, 2011), nous soutenons que les échanges en ligne entre livreurs relèvent d'une communauté de pratique.

Tout d'abord, les livreurs expriment une entreprise commune. Les groupes de discussion en ligne naissent du besoin de discuter librement de leur activité, comme cela est indiqué dans la description du groupe Facebook que nous avons enquêté : « *Un groupe FB pour tous les coursiers à vélo actifs ou en devenir (...). Nous y parlons actu, bonnes pratiques, nous y partageons nos expériences, conseils, et accompagnons les nouveaux dans leurs démarches* ».

Les discussions en ligne permettent de trouver rapidement des réponses à leurs interrogations, là où les managers opérationnels sont peu joignables et les services supports peu pertinents. L'administrateur du groupe Facebook enquêté expliquait que sa motivation première, lors de la création du groupe, était de trouver de l'aide auprès de ses pairs : « *J'avais des questions auxquelles je trouvais pas forcément les réponses qu'il me fallait auprès des coursiers que je rencontrais... Du coup je me suis dit : ben je vais aller voir un peu sur Internet. C'est le réflexe un peu de tout le monde quoi ! [Rires] Quand t'as pas les réponses, tu demandes à Google ! Sauf que Google ne savait pas non plus ! [Rires] Et je trouvais pas de groupes, donc je me suis dit : je vais créer (un groupe). Au début, c'était vraiment pour moi et mes copains coursiers, les quelques coursiers du coin. Et au final, en un an on est passé de 10 et là on est quasiment 2 500 !* » (extrait d'entretien).

La nature libre des échanges en ligne est particulièrement revendiquée. Nous avons vu que les plateformes-organisations elles-mêmes mettent en place leurs propres groupes de discussion en ligne, néanmoins ces groupes ne rencontrent pas le même dynamique que ceux construits à l'initiative des travailleurs eux-mêmes. La participation sur les groupes officiels de discussion

reste en effet superficielle. Les livreurs se tiennent au courant des actualités de la plateforme-organisation mais ne participent pas activement car ils accusent les managers opérationnels de censurer voire de sanctionner certains échanges. Nous avons notamment interrogé un ancien livreur dont le contrat a été résilié après s'être plaint sur un groupe Facebook de retards récurrents dans le versement des salaires et avoir appelé à faire grève. Dans ce contexte, les livreurs ne font confiance que dans les groupes de discussion créés et gérés par des livreurs, et qui n'acceptent pas en leur sein des managers des plateformes. Le groupe Facebook que nous avons enquêté a par ailleurs connu une crise de confiance, après notre récolte des données, quand l'administrateur du groupe a noué des partenariats commerciaux avec des plateformes-organisations. Cela a entraîné une déconnexion massive de livreurs, qui se sont tournés vers d'autres espaces en ligne - parfois plus confidentiels.

En second lieu, les échanges en ligne conduisent au développement d'un répertoire partagé. Ce répertoire partagé est essentiellement informel : fait de blagues privées, de memes Internet, de GIF, et d'un jargon inspiré des cultures anglophones. Les groupes en ligne ont également des règles implicites et explicites, qui excluent les membres qui ne se conforment pas. Ainsi, l'administrateur du groupe Facebook que nous avons enquêté indique avoir créé, en collaboration avec d'autres livreurs, une « *charte de bonne conduite* » qui précise notamment la nécessité de « *toujours échanger avec courtoisie et respect et éviter les polémiques inutiles* ». L'administrateur et son équipe de modérateurs, qui sont tous des livreurs ou d'anciens livreurs, interviennent en cas de débats houleux : « *C'est des fois un peu difficile parce que t'as des gens qui respectent pas trop leur prochain, qui partent très facilement en insultes. Ça arrive, je vais pas le cacher ! C'est le côté assez chiant du truc. Je sais pas, depuis que j'ai fait le groupe, j'ai dû avertir ou bannir peut-être une cinquantaine de personnes. (...) Parfois, tu mets une sanction temporaire, les gars sortent du groupe pendant 4 jours, ils reviennent, il y a un post et ils repartent en insultes* » (extrait d'entretien).

Enfin, l'engagement mutuel des livreurs est marqué par une certaine hétérogénéité. Bien que les livreurs rejoignent volontairement les groupes de discussion en ligne (par le bouche-à-oreille ou par recherche personnelle), tous ne sont pas également actifs. Nous identifions un noyau dur de livreurs expérimentés, travaillant à temps plein, qui répondent plus souvent aux questions. Certains d'entre eux deviennent même des figures (re)connues de la communauté. En revanche, la plupart des membres sont dans une position de veille et ne participent

qu'occasionnellement : « *Si je vois défiler sur mon truc Facebook et que j'ai la solution tout de suite, là je donne ! Parce que moi aussi ça m'est arrivé de galérer alors si je peux aider quelqu'un d'autre, tant mieux !* » (extrait d'entretien).

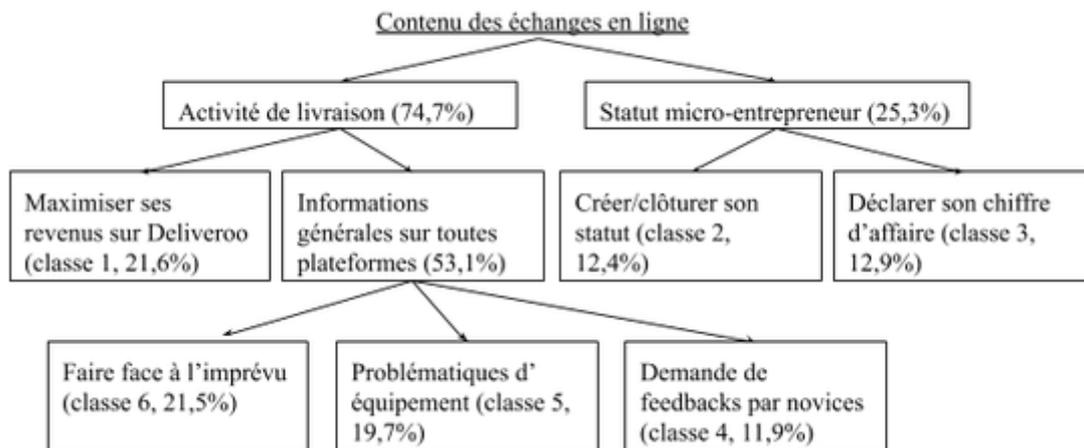
Paradoxalement, nous suggérons que c'est ce caractère hétérogène des membres des groupes de discussion qui rendent possibles les apprentissages informels. Le caractère massif des groupes de discussion (ici, plus de 2 500 membres) garantit une réponse très rapide aux questions, en moins d'une heure, à tout moment de la semaine ou de la journée. De ce fait, les échanges en ligne permettent d'apporter des ressources plus rapidement que les services supports de Deliveroo : « *Dès que j'ai besoin d'aide, faut demander à la plateforme. Mais là vraiment, j'étais bloqué, je savais pas quoi faire. Du coup j'ai demandé aux gens s'il leur est déjà arrivé le même problème* » (extrait d'entretien). Le caractère massif des groupes de discussion en ligne compense le turn-over de ses membres et le degré variable d'engagement dans la communauté. Enfin, les réponses aux questions restent affichées sur le groupe de discussion et participent à une accumulation de savoirs sur l'activité, accessibles au plus grand nombre.

2.2 Un substitut aux pratiques RH d'intégration et de formation

Face à un management du travail via plateforme réduit à des formes de contrôle algorithmique, nous soutenons que les communautés virtuelles de pratique suppléent pour partie l'absence de pratiques RH d'intégration et de formation.

Les résultats de notre enquête lexicométrique montrent que les échanges en ligne portent principalement sur les aspects concrets de l'activité de livreur. Les échanges militants (notamment dépeints par Cant, 2019) sont très minoritaires sur le groupe Facebook que nous avons enquêté, et n'apparaissent pas dans la schématisation globale. La figure 17 ci-dessous expose les résultats de notre enquête lexicométrique et rend compte des principaux thèmes de discussion, par ordre d'importance, abordés par les livreurs. Nous avons nommé ces thèmes à partir des catégories mises en évidence par la méthode de Reinert, dont les résultats bruts sont présentés en annexe (Annexe 1).

Figure 17 : Principaux thèmes abordés sur un groupe de discussion en ligne de livreurs Deliveroo



Tout d’abord, nos résultats montrent que les communautés virtuelles de pratique facilitent l’intégration des nouveaux livreurs. Selon notre analyse lexicométrique, les communautés virtuelles de pratique apportent des ressources aux livreurs novices dans trois domaines principaux : la création et la gestion du statut de micro-entrepreneur (classes 2 et 3, 25,3% du total des discussions) ; le choix du matériel (classe 5, 19,7% des discussions) et la collecte de retours d’expériences de livreurs expérimentés (classe 4, 11,9% des discussions).

La participation à une communauté virtuelle de pratique permet une forme 2.0 de compagnonnage entre livreurs novices et seniors, en l’absence de « *shifts d’essai* » (voir partie 1.2). Sur les groupes de discussion en ligne, les novices peuvent poser toutes les questions nécessaires pour bien démarrer leur activité, en demandant par exemple des retours d’expérience en matière d’équipement : « *Je suis nouveau dans le groupe et je vais bientôt commencer à être livreur, je veux acheter mon propre sac pour être sur plusieurs plateformes en même temps et j’aimerais avoir des conseils* » (extrait de notre corpus lexicométrique).

Les communautés virtuelles de pratique fournissent également une aide administrative pour créer et gérer le statut juridique de micro-entrepreneur. Les nouveaux livreurs ne sont généralement pas sensibilisés aux questions administratives liées à leur statut juridique et rencontrent des difficultés concernant la manière de remplir des formulaires ou de trouver des informations. Les groupes de discussion en ligne apparaissent alors comme un recours possible pour trouver des éléments de réponse : « *J’ai une question concernant l’impôt sur le revenu... Concernant ce que nous sommes censés déclarer sur le montant net imposable. Comment sommes-nous censés le trouver ?* » (extrait de notre corpus lexicométrique).

Plus largement, les communautés virtuelles de pratique favorisent les apprentissages collectifs de tous les livreurs. Notre analyse lexicométrique montre que les discussions en ligne permettent de se former tant sur les bonnes pratiques à adopter pour maximiser ses revenus (classe 1, 21,6% du total des discussions) que pour gérer les imprévus (classe 6, 21,5% des discussions).

Même les livreurs expérimentés ont recours aux groupes de discussions en ligne pour poser des questions spécifiques sur les comportements à adopter en cas d'imprévus ou sur ce qu'ils peuvent attendre de la plateforme-organisation en cas d'imprévus. Par exemple : « *Hier un restaurant s'est trompé dans la commande qu'il m'a remise et me l'a reprise après que j'ai validé sans jamais me donner la mienne. J'ai essayé de contacter le support sans succès... J'ai donc annulé la commande après validation. C'est la première fois que je fais ça en 40 courses sachant que j'y suis pour rien. Au bout de combien de fois on risque de me sanctionner lorsqu'il y a ce genre d'incident ?* » (extrait de notre corpus lexicométrique).

Participer à la communauté virtuelle en ligne est également l'occasion d'apprentissages de bonnes pratiques afin de maximiser sa rémunération. D'une part, les livreurs s'enquêtent du niveau d'activité du soir et cherchent des explications en cas de faible activité. Par exemple, en posant le message « *c'est terriblement mort ce soir, il pleut et pourtant y a pas de commandes* » (extrait de notre corpus lexicométrique), un livreur entame une conversation initialement pour rompre son ennui mais qui amorce une négociation de sens sur cette situation. Des livreurs apportent des explications possibles : beaucoup de restaurants sont fermés, donc les clients manquent de choix et commandent moins. D'autre part, d'autres messages demandent des précisions quant à l'instrumentation mise en place par Deliveroo : sous quelles circonstances est mis en place le système de bonus ou de minimum garantis ; pourquoi est-il difficile d'obtenir certains créneaux de travail ; etc. Les échanges en ligne permettent de déceler la stratégie de Deliveroo derrière certains instruments algorithmiques présentés comme neutres : « *En fait ils sont malins, ils mettent des créneaux le 1er janvier en illimité comme ça les gens ils réservent ensuite ils vont publier les bonus 24h avant si ça nous arrange pas par rapport à Uber Eats on va annuler tous les créneaux et du coup pour les statistiques on les aura à 17h* » (extrait de notre corpus lexicométrique).

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats mettent en lumière la régulation autonome des travailleurs Deliveroo qui, pour pallier la disparition des formes de management de proximité, construisent par eux-mêmes des ressources collectives qui nourrissent leur pouvoir d'agir. Nous avons souligné le caractère capacitant des groupes de discussion en ligne entre livreurs, que nous avons qualifié de communautés virtuelles de pratique.

Ces communautés virtuelles de pratique sont spécifiques car elles s'appuient sur un nombre massif de membres et un niveau d'engagement variable des livreurs. Paradoxalement, cet engagement hétérogène ne nuit pas à la capacité qu'ont les groupes de discussion de stimuler des apprentissages collectifs. Nous avons soutenu que c'est justement le caractère massif et hétérogène de la communauté de pratique qui permet de pallier le fort turn-over de ses membres et de générer une dynamique d'apprentissages. Avec plus de 2 500 membres pour le groupe Facebook étudié, les interrogations des livreurs trouvent des éléments de réponse très rapidement grâce à la dimension immédiate des conversations. Les réponses sont facilement visibles par tous, ce qui permet une accumulation de savoirs même pour les membres passifs de la communauté.

Nous suggérons que ces communautés virtuelles de pratique, qui stimulent la réflexion sur l'activité et les apprentissages informels, forment des substituts aux pratiques RH d'intégration et de formation. Ces communautés virtuelles de pratique recréent des formes de compagnonnage entre livreurs séniors et juniors, face notamment à la disparition des « *shifts d'essai* » assurés par les livreurs « *ambassadeurs* ». Elles permettent plus généralement de trouver des ressources pour surmonter les imprévus et les difficultés de l'activité. Le développement d'un rapport positif au travail via plateforme peut se comprendre au regard de la force d'initiative des travailleurs, qui mobilisent leur régulation autonome pour construire leurs propres instruments capacitants.

Conclusion générale du chapitre

Ce chapitre 5, consacré aux résultats de notre étude de cas Deliveroo, a relevé trois mécanismes qui expliquent pourquoi certains travailleurs peuvent développer un rapport positif à une activité étroitement contrainte.

Le cas Deliveroo est typique des plateformes « *opératrices* », que nous avons défini comme exerçant un fort pouvoir de contrôle. Ces plateformes « *opératrices* » ont focalisé l'attention des analystes du management algorithmique, lesquels ont insisté sur le projet néo-taylorien de rationalisation du travail qu'il contenait. Le travail via plateforme a ainsi été dépeint comme une activité « faute de mieux », marquée par un défaut à la fois de sécurité économique et de liberté. Pour autant, de premières enquêtes empiriques ont souligné des mécanismes explicatifs d'un rapport positif au travail via plateforme (Jan, 2018 ; Petriglieri et al., 2019) : plaisir lié au caractère sportif de la livraison à vélo de plats cuisinés ; avantages du travail via plateforme par rapport aux emplois précédemment occupés par les individus ; mobilisation de ressources psychologiques permettant de créer du sens ; etc.

Nos résultats viennent enrichir ces contributions en proposant trois nouveaux mécanismes explicatifs grâce à notre grille d'analyse en termes d'instruments de gestion.

Premièrement, nous avons souligné la persistance d'espaces d'autonomie malgré le management algorithmique, ce qui permet aux livreurs de déployer des stratégies cohérentes avec les objectifs qu'ils poursuivent. Les dispositifs disciplinaires qui sous-tendent le management algorithmique sont en effet faillibles, notamment car ils ne peuvent pas fonctionner de manière totalement automatisée. Ils supposent toujours l'intervention de managers opérationnels, lesquels sont en nombre trop réduit pour opérer une surveillance complète.

Deuxièmement, nous avons montré que les livreurs adhèrent à l'idéal de justice hyper-méritocratique qui est promu par le management algorithmique. De ce fait, ce que les analystes du management algorithmique décrivent comme des dispositifs disciplinaires est souvent interprété par les travailleurs comme étant des outils à leur service, reconnaissant et récompensant les efforts effectués. Nous avons mis en évidence deux artefacts numériques qui exercent à la fois un pouvoir de discipline et de gouvernementalité, et qui procurent aux

travailleurs le sentiment d'être acteurs de leur propre succès lorsqu'ils se conforment aux prescriptions.

Troisièmement, nous avons vu que les travailleurs via plateforme sont force d'initiative et mobilisent leur régulation autonome pour construire leurs propres instruments capacitants - tels que des communautés virtuelles de pratique. Malgré la disparition ou l'absence de pratiques formelles stimulant l'apprentissage, les travailleurs sont en mesure de s'organiser pour créer des ressources collectives qui nourrissent leur pouvoir d'agir.

Chapitre 6 : Cas Airbnb Experience - Une Instrumentation de type « autorité »

Introduction du chapitre

Section 1 : Une Autonomie ambiguë : Vers un déséquilibre entre exigence de la tâche et insuffisance des ressources disponibles ?

1. Une Maîtrise de l'activité porteuse de sens...
 - 1.1 Une Valorisation de l'authenticité incompatible avec le contrôle des processus de travail
 - 1.2 Un Rapport renouvelé au travail
2. ... Mais une vulnérabilité liée à la rigidité du système d'évaluation des performances
 - 2.1 Un Contrôle de la qualité des expériences en amont et en aval de l'activité
 - 2.2 Une Quête d'excellence objet de nombreuses préoccupations
3. Conclusion intermédiaire

Section 2 : Une Instrumentation qui stimule la réflexivité des travailleurs sur l'activité

1. Des Artefacts discursifs sur la plateforme
 - 1.1 Nudges
 - 1.2 Podcasts vidéo Let's Talk Experience
 - 1.3 Formations en ligne Workshop for New Airbnb Experience Hosts
 - 1.4 Articles du blog Experience Resource Center
2. Une Volonté managériale d'animer des communautés de pratique
 - 2.1 Générer un sentiment de communauté
 - 2.2 Une faible adhésion des travailleurs à une entreprise commune
3. Des Pratiques de management de proximité pour soutenir les Superhosts
4. Conclusion intermédiaire

Section 3 : Une Instrumentation subsidiaire mobilisée par les travailleurs en besoin de compétences

1. Une Réappropriation différenciée selon le profil des travailleurs
 - 1.1 Petits entrepreneurs ou professionnels indépendants du tourisme
 - 1.2 Anciens cadres d'entreprise ou professions intellectuelles en reconversion professionnelle
2. Le Développement d'une capacité entrepreneuriale
 - 2.1 Un Projet de professionnalisation d'un hobby
 - 2.2 Une Opportunité d'apprendre, d'expérimenter et de se légitimer
3. Conclusion intermédiaire

Conclusion générale du chapitre

Introduction du chapitre

Ce sixième chapitre présente l'analyse du cas Airbnb Experience, lequel constitue une illustration typique d'une plateforme numérique « *place de marché hybride* ». Ce type de plateforme numérique de travail local présente des manifestations inhabituelles (barrières à l'entrée, nombreux artefacts discursifs, management de proximité, etc.) qui ont peu été étudiées dans la littérature. Airbnb Experience correspond peu aux représentations faites des plateformes comme intermédiaires de marché ou systèmes de contrôle algorithmique. Nous argumentons que l'instrumentation de la plateforme Airbnb Experience répond à un principe de juste autorité : bien qu'il suppose des formes de contrôle et de prescription, le pouvoir de cette instrumentation est jugé légitime par une partie des travailleurs qui y puisent les ressources nécessaires au développement de leur activité. Nous interrogerons la possibilité, pour une plateforme numérique de travail comme Airbnb Experience, de constituer un environnement capacitant (Falzon, 2013).

En introduction de ce chapitre, nous proposons de présenter brièvement notre terrain Airbnb Experience. L'entreprise Airbnb propose des services touristiques depuis sa fondation, en 2008, par trois entrepreneurs états-uniens. Le cœur d'activité de Airbnb consiste en un service de location d'hébergement. Néanmoins, depuis novembre 2016, le volet Experience permet à Airbnb de proposer également des services d'activités touristiques : visites guidées, ateliers artistiques ou culinaires, etc. Bien que ces services soient relativement récents, il existerait 40 000 expériences différentes à travers le monde en 2019, dont 1 000 en France⁷. Les "expériences" sont importantes dans la stratégie financière de Airbnb : la plateforme-organisation prélève sur chaque transaction une commission de 20%, contre une commission de 6 à 12% sur les réservations d'hébergements.

Concernant le fonctionnement de la plateforme, les clients contactent directement les travailleurs, via un site web ou une application mobile, en faisant défiler les expériences disponibles pour une date et pour une région géographique donnée. Pour le service hébergement comme pour le service Experience, les travailleurs sont nommés « *hosts* » (hôtes) et les clients « *guests* » (invités). Il n'est pas nécessaire de réserver un hébergement sur

⁷ Voir Forbes, Avril 2019, "Les Expériences Airbnb, Plus Populaires Que Jamais" : <https://www.forbes.fr/lifestyle/les-experiences-airbnb-plus-populaires-que-jamais/?cn-reloaded=1> (consulté le 20/07/2020)

Airbnb pour pouvoir réserver une expérience. La communication entre le client et le travailleur sélectionné se réalise exclusivement via la messagerie interne. Contrairement au cas Deliveroo, le client et le travailleur utilisent la même interface mobile ou web : le travailleur bénéficie seulement d'un onglet supplémentaire où il trouve son tableau de bord et l'accès à diverses ressources. Une fois l'expérience faite, le client laisse une évaluation au travailleur.

Dans quelle mesure une plateforme numérique de travail peut-elle mettre en œuvre une instrumentation capacitante ?

Afin de répondre à notre question de recherche, nous commencerons par mettre en lumière l'ambiguïté de l'autonomie dont bénéficient les hôtes d'Expérience. Bien que leur maîtrise des processus de travail soit porteuse de sens, les travailleurs se trouvent dans une situation de vulnérabilité à l'égard du système particulièrement rigide d'évaluation des performances mis en place sur la plateforme. De prime abord, nous pourrions craindre un déséquilibre entre une tâche prescrite exigeante et des ressources disponibles insuffisantes pour réaliser cette même tâche.

Néanmoins, nous montrerons que la plateforme-organisation Airbnb Experience met à disposition une hétérogénéité d'instruments qui nourrissent le pouvoir d'agir des travailleurs. Notre deuxième section présentera trois catégories d'instruments qui participent à stimuler la réflexivité des travailleurs sur leur activité, et notamment sur les actions qu'ils peuvent mettre en œuvre pour obtenir des réservations et des bonnes évaluations clients. Ces instruments orientent indirectement les travailleurs à adopter certains comportements conformes aux attentes managériales : nous qualifierons leur pouvoir de gouvernementalité comme étant à la fois normatif et transformateur.

Enfin, la troisième et dernière section soulignera le caractère subsidiaire de l'instrumentation Airbnb Experience. Nous soutiendrons qu'un environnement capacitant peut se définir par la liberté, laissée aux travailleurs, de mobiliser ou non les instruments de gestion mis à leur disposition en fonction de leurs besoins. Dans le cas Airbnb Experience, nous verrons que ce sont surtout les travailleurs novices et/ou en situation de reconversion professionnelle qui se saisissent de l'instrumentation de gestion afin de développer leurs capacités entrepreneuriales.

Section 1 : Une Autonomie ambiguë : Vers un déséquilibre entre exigence de la tâche et insuffisance des ressources disponibles ?

Cette première section a pour but de mettre en lumière l'ambiguïté de l'autonomie dont disposent les hôtes d'Expérience. Comme le synthétise le tableau 27 ci-dessous, les processus de travail sont très peu prescrits mais les travailleurs doivent réaliser des objectifs stricts de performance afin de pouvoir rester sur la plateforme. De ce fait, nous pouvons craindre, de prime abord, un déséquilibre entre une tâche prescrite exigeante et des ressources disponibles insuffisantes pour accomplir cette même tâche.

Tableau 27 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs mobilisés par Airbnb
Expérience

Sélectionner les travailleurs	Modération en plusieurs étapes des nouvelles inscriptions
Standardiser le travail	Limitation du nombre de clients par "expérience"
Coordonner les plannings	Gestion des missions de travail via un calendrier des disponibilités en ligne, avec interdiction de refuser ou d'annuler toute réservation
Contrôler et sanctionner la performance	Notation de la part des clients et questionnaire précis lié aux trois critères de qualité
	Enregistrement de métriques de performance sur le profil : nombre de vues, clics, réservations
	Référencement lié aux notations moyennes et métriques de performances du profil
	Sanction automatique, temporaire puis permanente, en-dessous du seuil de 4,7/5 de notation moyenne ; des refus ou annulations de missions

Dans un premier temps, nous montrerons que la maîtrise de l'activité, rendue possible par l'instrumentation Airbnb Experience, est porteuse de sens. Les critères de qualité promus par Airbnb Experience mettent en avant l'authenticité des expériences, ce qui est incompatible avec un contrôle algorithmique des processus de travail. De ce fait, les travailleurs sont libres de concevoir et d'animer leurs expériences comme ils l'entendent. Cette autonomie est porteuse d'un rapport renouvelé au travail.

Toutefois, nous verrons dans un second temps que cette autonomie dans les processus de travail se voit contrebalancée par des impératifs stricts de qualité. Le bon respect des critères de qualité établis par Airbnb Experience est contrôlé de deux manières : en amont et en aval de l'activité. C'est plus particulièrement l'existence d'un seuil d'évaluation client de 4,7 étoiles sur 5, en dessous duquel les expériences sont automatiquement désactivées (d'abord temporairement, puis définitivement), qui est l'objet de nombreuses préoccupations.

Au vu de ces résultats, un risque peut être mis en avant pour les travailleurs de devoir se débrouiller seuls pour faire face aux difficultés de l'activité, telle que la réalisation d'objectifs d'excellence.

1. Une Maîtrise de l'activité porteuse de sens...

Nos résultats montrent que les travailleurs bénéficient d'une grande autonomie dans la manière de concevoir et d'animer leurs Expériences.

Nous commencerons (1.1) par voir que les critères de qualité édictés par Airbnb Experience sont incompatibles avec un contrôle algorithmique des processus de travail. Ce faisant, les travailleurs disposent de vastes espaces d'autonomie pour concrétiser l'idéal d'authenticité et de personnalisation mis en avant par la stratégie globale de Airbnb Experience. Puis (1.2), nous verrons que cette autonomie génère un rapport renouvelé au travail, porteur de sens et de plaisir.

1.1 Une Valorisation de l'authenticité incompatible avec le contrôle des processus de travail

Nous soutenons que les processus de travail sont volontairement non contrôlés afin que les expériences correspondent aux critères de qualité établis par Airbnb Experience, dont l'authenticité de la connexion humaine.

Afin de bâtir une image de marque différenciante par rapport à ses concurrents (e.g. Offices de Tourisme, Trip Advisor, etc.), la plateforme-organisation Airbnb Experience met l'accent sur trois grands critères de qualité : expertise de « l'host » ; authenticité de la connexion humaine ; accès privilégié à une expérience locale. D'après les documents Airbnb que nous avons consulté, une expérience idéale doit laisser l'impression au « guest » d'avoir échangé avec un ami et de s'être senti comme un local, en cohérence avec le motto de l'entreprise « *belong anywhere* » (être à sa place n'importe où). L'authenticité des expériences est particulièrement mise en avant dans l'ambition affichée de créer des « *nouvelles manières de voyager* » (extrait d'un podcast Let's Talk Experience) et paraît peu compatible avec un processus de travail standardisé.

De ce fait, le management algorithmique implémenté par Airbnb Experience ne s'exerce pas sur les processus de travail. Le travailleur est libre de concevoir son expérience comme il le souhaite : il définit la thématique, la durée, le prix et le script de sa proposition de service. Au moment d'animer l'expérience, le travailleur peut dévier du script prévu car il ne suit aucune indication de la plateforme. Le travailleur n'a par ailleurs pas l'obligation ni la nécessité de télécharger l'application *Airbnb* pour animer ses expériences : la plateforme coordonne le travail principalement en amont et en aval de l'activité.

L'autonomie dans les processus de travail permet une nécessaire adaptation de chaque expérience par rapport aux attentes et aux humeurs singulières de chaque client. Par exemple, un atelier d'initiation à la photographie peut se transformer en shooting de portraits si le client préfère avoir des photos de lui plutôt que de prendre des photos. Les différentes étapes de l'itinéraire sont également flexibles : « *On fait une visite à pied de 2h. Comme certaines visites finissent plus vite que d'autres, on a une partie supplémentaire qu'on peut ajouter si besoin. Dans l'itinéraire, on a une pause-café qui fonctionne généralement bien parce qu'on*

peut montrer la carte, on peut montrer les endroits qu'on aime bien et qu'on recommande, on peut montrer les endroits qu'ils aimeraient voir. Mais certaines personnes ont pas envie de prendre un café. Comme on veut pas arrêter la visite plus tôt, on s'est dit : qu'est-ce qu'on fait ? C'est pour ça qu'on a rajouté une option supplémentaire, pour ceux qui veulent pas forcément faire la pause-café mais qui ont payé pour 2h de visite » (extrait d'entretien).

Nous pourrions penser que cette autonomie dans les processus de travail est propre à la nature intellectuelle de l'activité, en opposition à une activité davantage manuelle comme la livraison de plats cuisinés. Pourtant, au cours de notre enquête préliminaire, nous avons identifié la plateforme City Wonders, qui propose des services touristiques similaires (de type visite guidée), mais que nous avons classé parmi les plateformes « opératrices ». Sur City Wonders, les processus de travail sont fortement standardisés, parcellisés et contrôlés. Les travailleurs choisissent les visites qu'ils souhaitent animer dans un catalogue préétabli. Pour chaque visite, la durée, le prix, l'itinéraire et le script détaillé sont déjà définis sans qu'ils ne puissent être modifiés. Au moment de la visite guidée, le travailleur doit valider sa présence à chaque étape clé de l'itinéraire. Enfin, comme sur Deliveroo, les algorithmes de la plateforme servent à attribuer automatiquement les missions de travail selon les attentes spécifiées par le client.

L'instrumentation de gestion Airbnb Experience implémente seulement deux prescriptions sur les processus de travail. Tout d'abord, une expérience ne peut se faire qu'auprès d'un nombre limité de clients (au maximum 12 « *guests* » par expérience) pour se démarquer d'une offre plus classique proposée par exemple par les offices de tourisme. En second lieu, il est interdit de refuser ou d'annuler une expérience sauf raison de force majeure. Les clients réservent une expérience via un calendrier en ligne sur lequel le travailleur indique ses disponibilités : pour chaque jour où il a indiqué être disponible, le travailleur ne peut refuser ni annuler aucune réservation.

1.2 Un Rapport renouvelé au travail

L'autonomie dans la manière de concevoir et d'animer les expériences génère un rapport renouvelé au travail, porteur de sens et de plaisir.

Il est possible de créer des expériences de toutes sortes. Parmi les travailleurs que nous avons interrogés, certains font des visites guidées sur des thèmes culturels, historiques ou militants. D'autres animent des food tours ou des ateliers culinaires, artistiques ou sportifs. Enfin, certains proposent des séances de méditation en groupe, des tournées de bars ou des balades linguistiques. Créer son expérience renvoie souvent à partager une passion ou une cause qui tient les travailleurs à cœur : *“J'ai un amour inconditionnel pour ma ville, bien avant qu'elle soit branchée. Et dans les années 1990, j'étais très très fière déjà de ma ville et je disais toujours à mes amis parisiens, mais vient ! Je vais te montrer ! J'adore la possibilité de faire visiter ma ville à ma sauce, et non pas son côté classique ou sur le vin...”* (extrait d'entretien).

Un argument qui est revenu plusieurs fois est la possibilité de révéler une facette de sa personnalité qu'il est peu commun d'exprimer dans le milieu professionnel classique, dans lequel certains enquêtés regrettent qu'il faille endosser un rôle spécifique. A l'opposé, animer une expérience donne la possibilité d'être simplement soi-même :

*« Je suis dans un truc très vrai en fait ! Mais qui est ma personnalité ! Je me suis pas mise dans un rôle. Je pense que mon mari est parfois pas très d'accord avec moi, parce que c'est vrai que je fonctionne un peu comme je suis à la maison, je fonctionne un peu comme si j'avais des amis quoi ! Donc... Voilà, parfois je rentabilise moins parce que je vais sortir une cuillerée en plus, je vais être plus généreuse, je vais pas forcément calculer... Je sais qu'une fois j'avais discuté avec un des hôtes qui fait une expérience de crêpe. Il m'avait dit, lui il pesait tout quoi ! Il calcule, son oeuf, la farine... Moi je peux dire que je suis pas du tout dans ce calcul-là ! [...] Je suis hyper dans l'humain moi de toute façon ! **J'ai enfin trouvé un métier où je peux être avec mon caractère et je peux bosser à la fête, comme j'aime faire, qui est mon caractère de base ! Et dans le milieu du travail, c'est pas forcément bon et accepté... Et là, avec mes clients, je suis moi et je suis totalement à la fête !** »* (extrait d'entretien)

2. ... Mais une vulnérabilité liée à la rigidité du système d'évaluation des performances

Nos résultats montrent que l'autonomie dans les processus de travail est contrebalancée par des impératifs stricts de qualité. Comme nous l'avons vu, l'image de marque de Airbnb Experience repose sur une idée d'authenticité des expériences qui se décline en trois critères de qualité : expertise ; connexion humaine ; accès privilégié à une expérience locale.

Nous verrons d'abord (2.1) que le bon respect de ces critères de qualité fait l'objet d'un contrôle strict de la part de la plateforme-organisation Airbnb Experience, à la fois en amont et en aval de l'activité.

Puis (2.2), nous montrerons que le sujet des évaluations clients concentrent en particulier les préoccupations de travailleurs. Les évaluations clients impactent en effet fortement le référencement et les possibilités d'obtenir des réservations futures, mais aussi la présence même sur la plateforme car il existe un seuil de 4,7 étoiles sur 5 en-dessous duquel les expériences sont automatiquement désactivées. Le système d'évaluation par les clients est de ce fait jugé comme étant particulièrement dur.

2.1 Un Contrôle de la qualité des expériences en amont et en aval de l'activité

Dans cette partie, nous montrerons que l'instrumentation de gestion mis en place par Airbnb Experience permet de contrôler le bon respect des critères de qualité (expertise, connexion humaine, accès privilégié) à la fois en amont et en aval de l'activité.

- Des barrières à l'entrée

Tout d'abord, la plateforme-organisation Airbnb Experience diffère d'une « *place de marché* » classique car des barrières à l'entrée sont mises en place. Des instruments de gestion de sélection visent à vérifier que toute nouvelle expérience corresponde bien aux trois critères de qualité susnommés.

Au moment de notre enquête de terrain, trois étapes de modération étaient mises en place avant que toute proposition d'expérience ne puisse être mise en ligne. La première étape correspond à une modération automatique : un algorithme semble repérer les mots clés et les critères éliminatoires, ce qui conduit à l'affichage immédiat d'un message de refus une fois le questionnaire complété. Comme nous en avons fait l'expérience, plusieurs refus automatiques peuvent se produire avant de pouvoir être sélectionnés pour la deuxième étape.

La deuxième étape consiste en une modération manuelle, sous quelques jours, de l'expérience. Le candidat n'a pas de retour direct venant de l'équipe managériale de Airbnb Experience mais il reçoit des commentaires semi-automatiques pour proposer des conseils d'amélioration (voir figure 18 ci-dessous).

Enfin, la troisième étape consiste en un dernier tour de modération manuelle. Cette modération manuelle ne s'intéresse plus au descriptif de l'expérience mais seulement aux photographies proposées pour illustrer l'expérience. La plateforme-organisation accorde un soin particulier aux photographies car elles représentent la vitrine des expériences. Les photographies se doivent de présenter une image harmonisée et branchée qui traduit l'esprit d'authenticité des expériences.

Figure 18 : Copie d'écran d'un courriel automatique de modération à partir des critères de qualité

The screenshot shows an email with the following content:

Nous avons besoin d'informations supplémentaires sur votre expérience

Merci d'avoir proposé votre expérience. Consultez les informations ci-dessous pour plus de détails.

Bonjour Sophia,

Merci d'avoir pris le temps de proposer votre expérience. L'idée semble excellente, mais malheureusement, votre expérience ne répond pas à tous nos **critères de qualité**.

Nous espérons que vous réessayerez après avoir effectué quelques modifications. Quand vous aurez fini, renvoyez votre expérience afin que nous puissions l'examiner à nouveau.

Essayez d'ajouter des informations plus spécifiques et plus détaillées sur :

- Mettez en avant vos connaissances et votre expertise**
Utilisez la section « À propos de vous » pour publier tous les détails qui renforcent votre crédibilité. Vous pouvez préciser depuis combien de temps vous faites cela, si vous l'avez fait professionnellement ou fournir des références qui démontrent votre expertise. N'ayez pas peur de vous vanter !
- Quel accès privilégié rend votre expérience spéciale ?**
Dans la section « Au programme » ou « Lieux visités », décrivez le type d'activités que les voyageurs ne peuvent faire qu'en votre compagnie. Pensez aux communautés, activités ou lieux difficiles à trouver ou avec lesquels vous avez une histoire personnelle. Souvenez-vous que tout le monde peut se rendre sur un site populaire avec une simple recherche sur Internet.

Ajouter plus d'informations

Des questions ?
Visitez notre Centre d'aide

La stratégie d'Airbnb Experience semble osciller entre quantité et qualité des expériences. Selon le moment où l'on décide de s'inscrire, les étapes de modérations successives semblent de ce fait être plus ou moins strictes. Dans notre cas, sept semaines se sont déroulées avant que notre expérience ne soit entièrement validée et mise en ligne car nous avons été bloqués à chaque étape de modération.

Une fois mise en ligne, toute modification du descriptif ou des photographies de l'expérience fait à nouveau l'objet d'une modération manuelle. Nous observons ici comment contrôle algorithmique et pratiques managériales se combinent : le management du travail via plateforme ne se réduit pas à ses artefacts numériques.

- Des évaluations clients en aval

En second lieu, des instruments de gestion permettent d'évaluer le travail en aval au regard des critères de qualité définis par l'équipe managériale de Airbnb Experience.

Après chaque expérience, le client évalue la qualité du travail réalisé de deux manières différentes. Tout d'abord, à partir d'un système d'évaluation ouverte : le client attribue une note sur 5 étoiles qu'il accompagne d'un commentaire général. Puis, le client remplit un questionnaire de satisfaction qui détaille différents aspects de l'expérience qui évoquent les trois critères de qualité : expertise du travail, originalité de l'expérience, connexion humaine.

Ces évaluations clients revêtent une importance particulière car elles impactent directement le référencement des travailleurs. Ce n'est pas le seul critère considéré par l'algorithme de référencement : ce dernier prend également en compte la performance de l'annonce (nombre de vues, de clics, de réservations, etc., prélevé automatiquement par des algorithmes d'enregistrement), le nombre de disponibilités indiquées sur le calendrier en ligne, etc. Néanmoins, il semblerait que les notations laissées par les clients soient le critère de pondération le plus important.

De plus, les expériences ayant reçu plus de 20 commentaires de la part de clients sont soumises à un seuil de qualité de 4,7 étoiles sur 5. En-deçà de ce seuil, l'expérience est suspendue : d'abord temporairement, puis définitivement.

2.2 Une Quête d'excellence objet de nombreuses préoccupations

Nos résultats montrent que le sujet des évaluations clients concentrent les préoccupations des travailleurs (13 sur 17 enquêtés) du fait du contexte de concurrence accrue.

Les notations sont particulièrement importantes car elles conditionnent la visibilité du travailleur par rapport à ses concurrents sur la plateforme. Toute nouvelle notation peut faire chuter le référencement d'une annonce d'expérience de quelques places. Or, le référencement est étroitement scruté, notamment par les travailleurs qui tirent leurs revenus principaux de leur activité sur Airbnb Experience : « *On va regarder comment je suis référencée (cherche sur son téléphone) ... On va voir la surprise aujourd'hui. Ah, tu vois il est en premier aujourd'hui, mon copain ! Des fois c'est moi, des fois c'est lui ! Ah, je suis pas sur la première page. Ah lala, dégueulasse ! Ah les salauds ! Ah leur algorithme, il est pourri !* » (extrait d'entretien).

Le système d'évaluation par les clients est d'autant plus stressant pour les travailleurs que les conséquences sont automatisées. Il n'existe aucun arbitrage ni traitement de faveur, même pour les travailleurs "super hosts" qui sont impliqués dans la communauté Airbnb et ont des commentaires élogieux. De plus, l'évaluation ouverte est considérée comme étant souvent injuste, procurant à des clients parfois ingrats ou inconséquents un pouvoir considérable. L'extrait d'entretien ci-dessous résume les griefs communément exprimés par nos enquêtés à l'encontre du système d'évaluation. La personne interrogée est une « superhost » qui exprime la difficulté de recevoir une note 4 étoiles de la part d'un client du fait des conséquences sur son activité :

*« Ce système de notation est tellement strict et dur [insiste sur ces mots] qu'on peut disparaître même quand on est très bon, quand on respecte les gens à 100% et qu'on donne jusqu'à sa chemise pour eux ! Mais malgré tout, on se retrouve menacés [insiste sur ce mot] comme un vieux chien lambda ! Là, je trouvais ça très dur. J'ai vraiment douté à un moment. J'étais dépitée ! Ca peut être vraiment très facile d'avoir 5 étoiles quand t'as 20 ou 30 commentaires. Quand tu commences à dépasser la cinquantaine, la soixantaine, t'es mal ! **Là par exemple le parisien, si lui me met 4, il me pète deux mois de boulot ! Vraiment ! Vraiment vraiment. Parce que là je viens juste de me monter d'un point. Parce que j'étais à***

4,71... *A peu près à cette période-là il y a un an. [...] Mais non, j'ai aucune meilleure considération, j'ai failli disparaître comme les autres ! Quand ma note a baissé, on m'a considérée comme les autres ».*

L'enquêteur : « Même [nom d'un manager de proximité] ? »

L'interviewée : « [Il] m'a rien dit, non non, c'est vraiment un message type automatique pour dire "ah là, vous avez les critères qui ont baissé, on va vous aider, on va geler votre expérience pour que vous vous améliorez". Ok ! [Mine déconfite] Ca va vachement m'aider parce qu'en fait, je vais plus avoir de réservations ! Je vois pas comment je vais pouvoir m'améliorer. Y a des trucs qui sont un petit peu illogiques et très très américains, mais ça bon... Faut jouer le jeu » (extrait d'entretien).

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats ont souligné l'ambiguïté de l'autonomie dont bénéficient les hôtes d'Experience. Comme dans les plateformes « *places de marché* » classiques, nous retrouvons sur Airbnb Experience un recours aux mécanismes de coordination du marché : mise en relation directe entre l'offre et la demande, autonomie dans les processus de travail, etc. Néanmoins, si les processus de travail sont très peu prescrits, les travailleurs doivent compléter des objectifs stricts de qualité pour pouvoir rester sur la plateforme. Contrairement aux « *places de marché* » classiques, l'instrumentation Airbnb Experience implémente un contrôle en amont et en aval de l'activité du respect de critères de qualité. Le système d'évaluation par les clients est particulièrement strict : l'objectif de maintenir une notation moyenne supérieure à 4,7 sur 5 étoiles est réputé difficile à atteindre et est source d'inquiétudes.

De ce fait, si l'autonomie dont disposent les travailleurs est source de sens et d'expression de soi, elle peut également être synonyme de sous-prescription (Daniellou, 2002) et génératrice de vulnérabilités. L'ergonomie française de l'activité nous invite à nous méfier d'une autonomie ambiguë, trop large, qui placerait les individus devant des difficultés trop lourdes à surmonter. Nous pourrions alors craindre un déséquilibre entre une tâche prescrite exigeante et des ressources disponibles insuffisantes pour accomplir cette même tâche.

Toutefois, les deux sections suivantes montreront que la plateforme-organisation Airbnb Experience met à disposition des travailleurs une hétérogénéité d'instruments qui nourrissent le pouvoir d'agir des travailleurs. Deux caractéristiques de ces instruments capacitants seront soulevées : leur aptitude à stimuler la réflexivité des travailleurs ainsi que leur subsidiarité.

Section 2 : Une Instrumentation qui stimule la réflexivité des travailleurs sur l'activité

Cette deuxième section ambitionne explorer les instruments de gestion mis en place par Airbnb Experience qui participent à nourrir le pouvoir d'agir des travailleurs. Comme le synthétise le tableau 28 ci-dessous, ces instruments de gestion prennent une hétérogénéité de formes mais ont pour point commun de stimuler la réflexivité des hôtes d'expériences. Notamment, l'instrumentation Airbnb Experience invite les travailleurs à réfléchir aux actions qu'ils peuvent mettre en œuvre pour obtenir des réservations et des bonnes évaluations clients. Cette instrumentation oriente indirectement les travailleurs à adopter certains comportements conformes aux attentes managériales : nous qualifierons leur pouvoir de gouvernementalité comme étant à la fois normatif et transformateur. Autrement dit, cette instrumentation constitue à la fois une ressource pour l'équipe managériale de la plateforme et pour les hôtes d'expériences.

Tableau 28 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs mobilisés par Airbnb Experience

Accompagner les travailleurs	Nudges lors du processus de complétion du profil ; point téléphonique pour améliorer l'attractivité du profil avant sa mise en ligne
	Formation en ligne pour les nouveaux travailleurs, podcasts vidéo et articles de blog par thématique
	Recueil multicanal (enquêtes en ligne, forums, points téléphoniques et présentiels) de feedbacks
Récompenser les travailleurs	Rétribution symbolique des « super hosts » : accompagnement davantage personnalisé, goodies, invitation à des événements, possibilité de devenir « community leader »
Animer une	Organisation d'événements locaux favorisant la rencontre entre travailleurs et équipe managériale

communauté de marque	Animation de groupes de discussion sur les réseaux sociaux
----------------------	--

Nous distinguerons, dans cette section, trois catégories d'instruments stimulant la réflexivité des hôtes d'expérience sur leur activité. Dans un premier temps, nous identifierons différents types d'artefacts discursifs présents sur la plateforme qui diffusent des bonnes pratiques.

Puis, nous montrerons que l'équipe managériale de Airbnb Experience a pour volonté d'animer des communautés de pratique sur les réseaux sociaux sans nécessairement y parvenir.

Enfin, nous montrerons dans un dernier temps que la plateforme-organisation ne renonce pas à mettre en œuvre des pratiques managériales de proximité notamment pour soutenir l'activité des « superhosts ». C'est-à-dire, pour soutenir l'activité des travailleurs qui remplissent un certain nombre de critères de performance : fréquence de travail, évaluation globale supérieure à 4,8 sur 5 étoiles, rapidité des réponses aux clients, etc.

1. Des Artefacts discursifs sur la plateforme

Nos résultats montrent que l'instrumentation de gestion de la plateforme Airbnb Experience ne se compose pas uniquement d'artefacts numériques, de type contrôle algorithmique, mais également d'artefacts discursifs diffusant des normes de comportements. Ces normes constituent des bonnes pratiques qu'il n'est pas obligatoire de suivre mais qui permettent d'atteindre plus facilement à la fois les objectifs de qualité édictés par la plateforme et ses propres objectifs personnels en termes de nombre de réservations. Ces artefacts discursifs stimulent la réflexivité des travailleurs sur ce qui fait l'authenticité de leur expérience, tout en participant à standardiser les descriptifs de leurs annonces.

Nous distinguons quatre types d'artefacts discursifs : des nudges présents lors du questionnaire d'inscription et sur le tableau de bord virtuel des hôtes d'expérience (1.1) ; des

podcasts vidéo « *Let's Talk Experience* » (1.2) ; des formations en ligne destinées aux nouveaux hôtes d'expérience (1.3) ; des articles de blog (1.4).

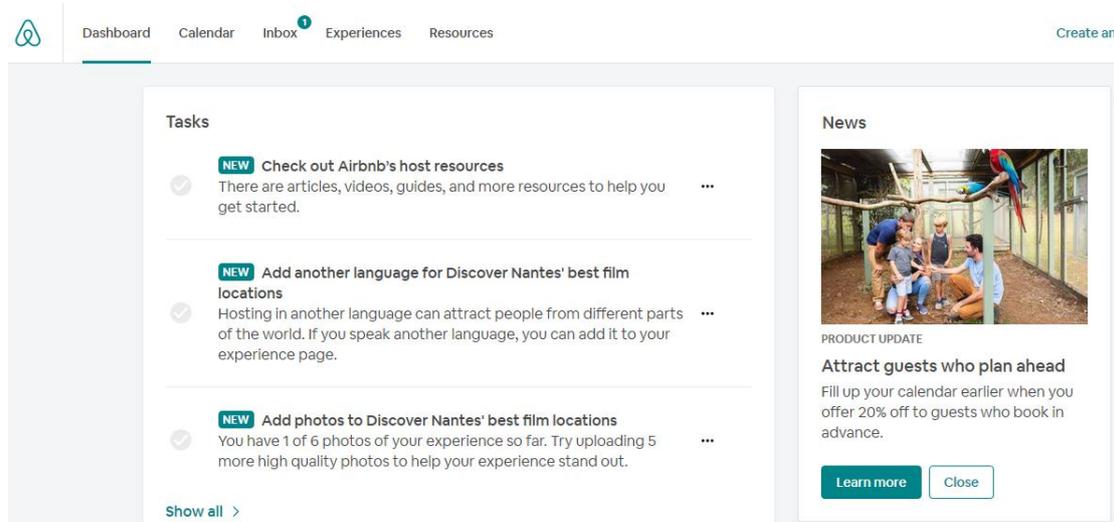
1.1 Nudges

Un nudge (Thaler & Sunstein, 2008) est un élément, simple et facile à esquiver, qui modifie le comportement des individus dans un sens prévisible et sans interdire aucune option de choix. Les nudges guident les conduites sans interdire les déviances. Dans le cas de la plateforme-organisation Airbnb Experience, ces nudges se matérialisent par des artefacts discursifs qui sont présents à la fois au moment du questionnaire d'inscription, dans les newsletters (« *weekly emails* ») et sur le tableau de bord virtuel des travailleurs.

Les nudges incitent les travailleurs à adopter une variété de comportements parfois très précis : adopter un certain type d'écriture (e.g. mettre un verbe d'action au début du titre de son expérience), mettre en ligne des photographies correspondant à certaines caractéristiques, fixer une durée et un prix convenable à son expérience, etc.

Lors du processus d'inscription, des nudges accompagnent la conception pas à pas du descriptif de l'expérience. A travers ces nudges, il est possible de comprendre les critères qui sont pris en compte dans la modération des expériences. Sur le tableau de bord de l'hôte d'expérience (voir Figure 19 ci-dessous), les nudges proposent des suggestions de tâches à accomplir : ajouter un certain nombre de photographies, lire tel article de blog. Ces nudges semblent personnalisés au regard des métriques de performance prélevées algorithmiquement.

Figure 19 : Copie d'écran présentant des nudges sur le tableau de bord Airbnb Experience (août 2019)



Nous argumentons que ces nudges constituent des dispositifs de gouvernamentalité. Les nudges ne contraignent en effet pas l'adoption de comportements conformes mais se présentent plutôt comme des aides. La mise en place de nudges est parfois interrogée car ceux-ci se présentent sous une forme impérative (e.g. verbe d'action) plutôt que sous la forme de conseils, donnant le sentiment d'une infantilisation : « *Qu'est-ce que j'ai d'autre sur mon tableau de bord... On me donne des tâches à accomplir. [Rires] "Demandez à vos voyageurs de laisser un commentaire". Donc voilà... Qu'est-ce qu'on me propose encore comme tâche ? "Mettez votre photo à jour". [Prend une voix de parent qui gronde son enfant] Met ta photo à jour, c'est pas bien ! [Rires] Voilà, c'est des conseils, c'est formulé de façon sympathique... C'est un bon accompagnement, honnêtement. Ils sont quand même pas mal pour ça* » (extrait d'entretien).

L'équipe managériale de Airbnb Experience implémente surtout des nudges conscients, qui stimulent la réflexivité des travailleurs plutôt que ne cherchent à manipuler les biais cognitifs des individus. Nous appelons nudges conscients les nudges qui précisent les effets attendus si le travailleur adopte tel ou tel autre comportement. Par exemple, certains nudges précisent que mettre en ligne six photographies plutôt qu'une seule augmente le taux de conversion de clics en réservations de 18%, selon les résultats de leur département Recherche. Cela donne des indications quant à la justesse et l'intérêt de la suggestion de comportement proposée, au regard des objectifs que les travailleurs souhaitent poursuivre.

Néanmoins, nous remarquons que ces nudges sont généralement complétés par d'autres instruments de gestion davantage disciplinaires. Les artefacts discursifs incitatifs comme les nudges encouragent indirectement les travailleurs à adopter d'eux-mêmes certains comportements. Néanmoins, si les comportements adoptés par les travailleurs ne sont pas conformes, d'autres instruments ou pratiques prescriptives viennent ensuite les sanctionner. Par exemple, si une photographie ou une description ne correspond pas aux standards édictés par l'équipe managériale Airbnb Experience, l'annonce ou la modification de l'annonce ne sera pas validée.

Il en résulte une image relativement standardisée des expériences. Le style d'écriture des expériences est reconnaissable car il doit être vivant, mobiliser des verbes d'action et mettre en avant la personnalité du travailleur : « *Ils veulent un ton. De toute façon, je suis tout seul dans l'entreprise, mais faut que ça soit moi [insiste sur ce mot], faut qu'on parle de moi, faut que je dise pourquoi moi j'ai créé ça (...) Ils veulent axer sur l'humain, sur une expérience unique* » (extrait d'entretien). Les photographies présentent toutes des caractéristiques similaires : elles sont prises sous une lumière naturelle, sans filtre, représentent des individus en train de réaliser une action issue de l'expérience. Elles ne doivent surtout pas être posées et donner une impression d'artificialité : « *J'ai voulu mettre une photo où je me suis prise en selfie en faisant une balade, vous voyez. Parce qu'ils aiment bien voir ma tête. Il faudrait qu'ils voient ma tête et les clients. Sauf que, derrière moi, il y avait un membre du groupe qui souriait. Donc ça ne va pas, c'est une photo posée ! Ils veulent un petit peu des images typées Instagram, un peu tadaa ! Voilà. Ils veulent une image super... Stéréotypée Instagram machin. C'est ça qu'ils veulent* » (extrait d'entretien).

1.2 Podcasts vidéo Let's Talk Experience

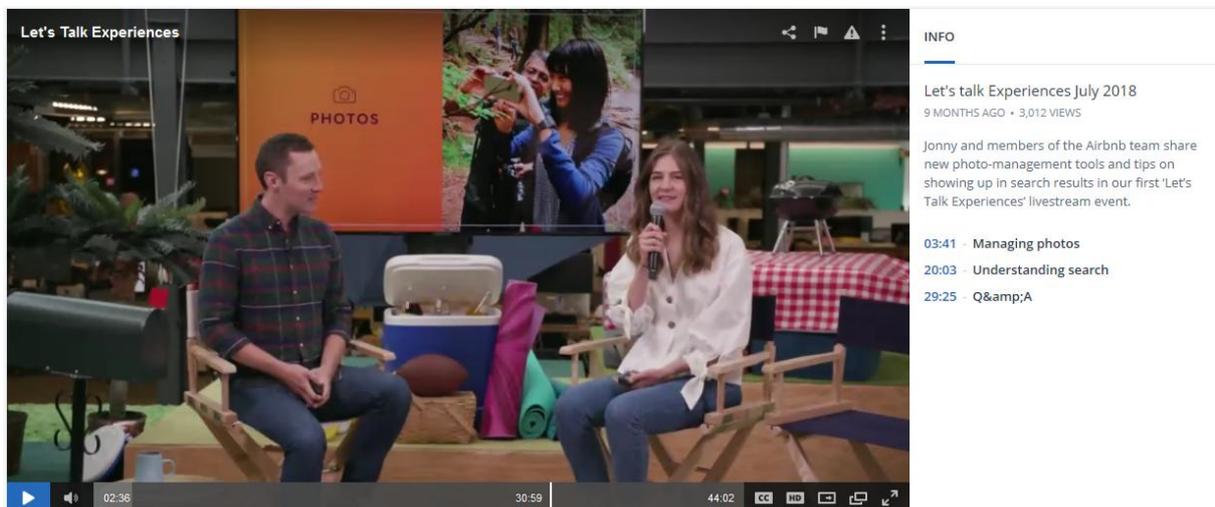
Les podcasts vidéo *Let's Talk Experience* affichent l'ambition de présenter les mises à jour de l'instrumentation de la plateforme ainsi que d'apporter des conseils aux hôtes d'expérience. Ce faisant, ils participent de la diffusion de normes de comportements.

Chaque podcast se focalise sur une thématique précise : « *se préparer pour la haute saison* » (mai 2019), « *attirer les clients* » (octobre 2018), « *transformer les retours clients en améliorations* » (août 2017), « *astuces de communication et algorithme de recherche* » (avril

2017), etc. Il y a à peu près une nouvelle vidéo *Let's Talk Experience* par mois pendant la haute saison touristique (de mai à septembre). A la fin de notre enquête de terrain sur le cas Airbnb Experience, en juin 2019, il existait 14 épisodes de *Let's Talk Experience* d'une durée de 30 à 45 minutes chacun. A l'époque où les expériences n'étaient présentes que dans seulement 5 à 10 villes dans le monde, les premiers podcasts n'étaient vus qu'une certaine de fois. Les podcasts de l'année 2019 sont en revanche vus entre 2 000 et 5 000 fois.

Les vidéos sont tournées dans les bureaux du siège social à San Francisco (voir figure 20 ci-dessous) et sont sous-titrées dans toutes les langues des pays dans lesquels des expériences sont proposées. L'émission est présentée par le Responsable Programme de Formation de Airbnb Experience, qui convie un panel de managers et de « *superhosts* » pour exposer le fonctionnement de la plateforme et les bonnes pratiques à adopter. Par suite de leur exposé, le panel répond à des questions postées en ligne par les travailleurs. Enfin, le podcast se termine généralement par une présentation des actualités de l'entreprise et par un clip vidéo illustrant un témoignage d'expérience.

Figure 20 : Copie-d'écran d'un podcast *Let's Talk Experience* consacré aux photographies (juillet 2018)



Ces podcasts valorisent le point de vue du travailleur : selon le présentateur de l'émission, leur ambition est de répondre aux interrogations des travailleurs et de les aider à faire face aux difficultés qu'ils rencontrent.

Pour ce faire, les podcasts apportent de la **transparence** quant au fonctionnement des instruments algorithmiques. Par exemple, les critères qui sont pris en compte par l'algorithme

de référencement sont clairement exposés et commentés afin de faire ressortir les comportements qui permettent d'être visible dans les recherches des clients. Au-delà du nombre d'évaluations 5 étoiles, il est alors expliqué l'intérêt d'ouvrir un maximum de dates de disponibilités sur le calendrier en ligne, d'activer l'option qui permet d'accepter les réservations de toute dernière minute, de prendre soin à avoir un titre et une photographie avantageuse afin d'augmenter le nombre de clics, etc.

Les podcasts diffusent également des bonnes pratiques à adopter dans la relation avec le client et apportent du soutien émotionnel face aux difficultés que les travailleurs rencontrent. Un point d'honneur est mis à ce que les managers Airbnb Experience qui participent à l'émission soient également des hôtes d'expérience afin qu'ils aient une compréhension personnelle de l'activité et de ses difficultés. Ainsi, la tonalité des podcasts est parfois compatissante. En répondant à la question « *que faire lorsque l'on reçoit des évaluations décevantes ?* » (podcast de juillet 2018), le Responsable Programme de Formation Airbnb rassure les spectateurs en disant que « *cela arrive à chacun d'entre nous* », évoque son ressenti personnel (« *je l'ai parfois vécu comme une attaque personnelle* ») avant d'évoquer les bonnes pratiques à adopter (« *se demander ce que l'on peut en tirer pour améliorer son expérience dans le futur* »).

Pour les travailleurs novices ou en besoin d'apprentissages, les podcasts *Let's Talk Experience* sont reconnus comme apportant des conseils pertinents qui permettent de développer l'activité : « *J'en ai regardé beaucoup parce qu'ils donnent beaucoup de conseils, ils disent que quelqu'un a obtenu 2000 évaluations 5 étoiles ! Je veux savoir comment faire, c'est très important pour moi parce que... Les gens disent qu'ils vont laisser un commentaire mais ils l'écrivent pas. Je voulais des conseils pour faire en sorte qu'ils laissent des notes 5 étoiles ! (...) Ils disent qu'on doit écrire un message de groupe, qu'on doit leur demander d'écrire une évaluation 5 étoiles. Avant, ouais, je disais juste merci, des trucs comme ça. Maintenant, j'ai commencé à envoyer des messages de groupe avec des photos, à les remercier pour le temps, à dire si vous avez aimé écrivez une critique positive...* » (extrait d'entretien).

1.3 Formations en ligne Workshop for New Airbnb Experience Hosts

Une formation en ligne, « *Online Workshop for New Airbnb Experience Hosts* », est proposée par visioconférences aux nouveaux travailleurs. Cette formation, optionnelle, a une durée d'une heure et permet d'interagir à distance avec un formateur. L'objectif de cette formation est de présenter à la fois l'entreprise Airbnb et son service Expérience, mais aussi d'apporter des conseils. En parallèle de la visioconférence, cette formation s'accompagne de la distribution de deux documents.

Tout d'abord, en amont de la formation en ligne, le formateur transmet aux participants un document de 10 pages nommé le « *New Hosts Workshop Handouts* ». Ce document de travail est structuré de manière à stimuler la réflexion des travailleurs (voir figure 21 ci-dessous) : il mêle présentation de l'instrumentation de la plateforme, conseils et textes à trous. Ce document comporte cinq sections, correspondant à autant d'aspects de l'activité d'hôte d'expérience :

- « My Hosting goals » : cette section stimule une réflexion quant à la vision stratégique globale de l'hôte d'expérience. Les travailleurs sont invités à clarifier leurs attentes vis-à-vis de leur activité via Airbnb Experience et à se projeter à court (1 mois) et long terme (2 ans), tout en réfléchissant aux ressources dont ils disposent pour atteindre leurs objectifs.
- « My promotion plan » : cette section stimule une réflexion quant à la stratégie de marketing et de communication de l'hôte d'expérience. Les travailleurs sont invités à identifier les moyens dont ils disposent pour diffuser et promouvoir leur offre d'expérience au sein de différents réseaux : entourage, réseaux sociaux, groupes d'appartenance divers, etc.
- « Building my storefront » : cette section stimule une réflexion quant à la stratégie de référencement et d'attractivité de l'expérience sur la plateforme. Le document présente le fonctionnement de l'algorithme de référencement et du comportement des consommateurs, afin que les travailleurs puissent identifier les leviers d'action dont ils disposent pour améliorer leur visibilité. La figure 21 ci-dessous est une copie d'écran des premiers paragraphes de cette section.

- « Designing the five stages » : cette section stimule une réflexion concernant la gestion de la relation client à chaque étape de travail, à partir de la réservation initiale (où il s'agit d'envoyer un message de bienvenue) jusqu'à la demande de retours post-expérience. Les travailleurs sont invités à réfléchir à la cohérence et à la fluidité de ces cinq étapes de travail, ainsi qu'aux actions à mettre en œuvre pour garantir la satisfaction du client.
- « Expecting the unexpected » : cette section stimule une réflexion concernant la gestion des imprévus, par exemple en cas d'accident. Les travailleurs sont invités à construire un plan d'action afin d'éviter ces événements fâcheux et d'y trouver une solution.

Figure 21 : Copie d'écran de la partie « Building my storefront » consacré au calendrier en ligne (août 2019)

Building my storefront

This worksheet is intended to help you plan how to optimize your experience page, which is your "storefront".

Availability: your store's "open hours".

Many hosts have found success in gaining traction with bookings and reviews by opening up lots of available dates early on, even more than they intend to host on a regular basis in the future.

Considering a typical week for you, what are all of the times that you could host your experience? Fill out the calendar below with those potential times.

Sunday	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday

Tip: Include all times you could offer if more than once in the same day.

Note:

- You can always cancel unbooked instances.
- Guests can instantly book any date you make available and cancellations are taken very seriously, so be sure you're able to commit in case an available date does get booked.

Capturing early-planners and last-minute bookers.

How far into the future can you open dates? *Note: Typically hosts who add "3 months into the future see the best results.*

La formation par visioconférence ne s'appuie pas sur ce document mais elle vise à apporter des conseils supplémentaires autour de deux grandes interrogations : comment bien lancer son expérience, et comment augmenter ses réservations ? La présentation du formateur, qui comporte 47 slides, s'appuie à la fois sur des témoignages de « *superhosts* » et sur des bonnes pratiques issues des résultats du département Recherche. Les conseils ne se veulent pas dogmatiques : le formateur insiste sur la nécessité d'expérimenter et d'adapter ces bonnes pratiques au cas par cas.

Lors de la formation, il est également rappelé les principales prescriptions en matière d'impératifs de qualité et de sanctions potentielles. La formation se termine par un jeu de questions-réponses avec les participants.

Enfin, quelques jours après la formation en ligne, les participants reçoivent par courriel un second document nommé « *Hosting Tools & Resources* ». Ce document vise à faciliter la navigation sur la plateforme en présentant les principaux artefacts numériques (l'algorithme de référencement, le calendrier en ligne, etc.) ainsi que les chemins d'accès menant à telle ou telle autre fonctionnalité. En somme, ce document apporte une nouvelle fois de la transparence sur l'instrumentation de la plateforme.

1.4 Articles du blog Experience Resource Center

Le blog « *Experience Resource Center* », qui comportait 136 articles en août 2019, diffuse également des conseils et des normes de comportement. Il existe de nombreux renvois au blog : au moment de l'inscription, dans les infolettres, via les nudges sur le tableau de bord, etc. L'idée d'aide y est omniprésente : les mots que l'on retrouve les plus fréquemment dans le titre et dans le chapeau de ces articles sont les mots conseils (44x « *tips* »), aide (35x « *help* »), communauté (24x « *community* »), apprendre (23x « *learn* ») et partage (18x « *share* »).

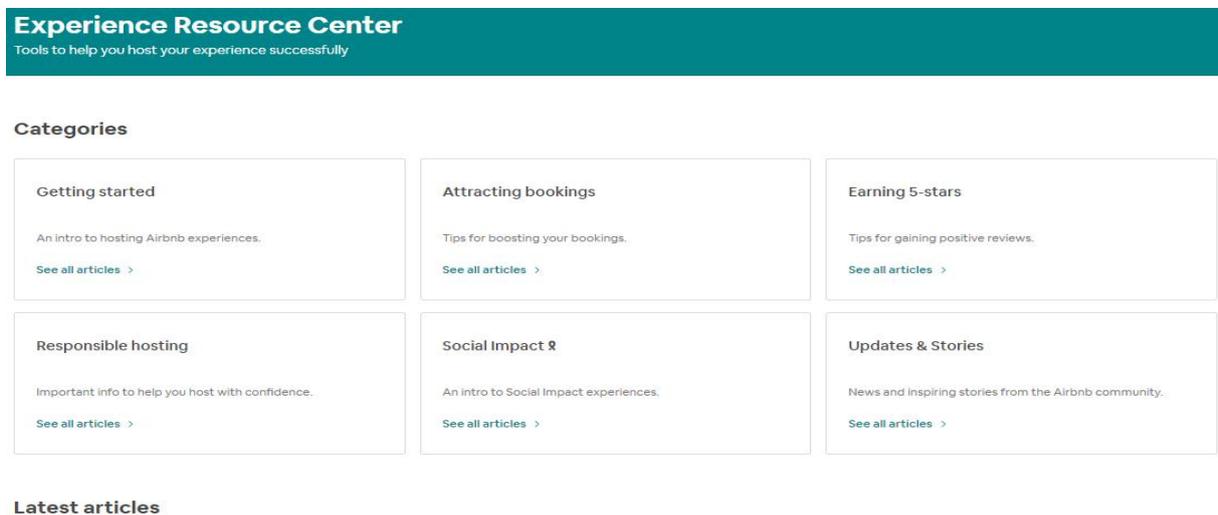
Les différents articles du blog sont divisés en six catégories, voir figure 22 ci-dessous. La plupart des articles sont classés dans les trois premières catégories d'articles, qui permettent

de trouver des informations pour bien démarrer sur Airbnb Experience, obtenir des réservations et des évaluations 5 étoiles.

Les deux catégories suivantes permettent d'accéder à des articles concernant le cas particulier des expériences « *à impact social* » (animées par des associations à but non lucratif) et les règles de sécurité.

Enfin, la dernière catégorie d'articles concerne les actualités et les mises à jour de la plateforme-organisation.

Figure 22 : Copie d'écran de la page d'accueil du blog « Experience Resource Center » (août 2019)



2. Une Volonté managériale d'animer des communautés de pratique

Nos résultats montrent une hétérogénéité d'instruments, internes et externes à la plateforme numérique stricto sensu, dont la philosophie gestionnaire est de stimuler un sentiment de communauté chez les hôtes d'expérience. La notion de communauté est valorisée par la plateforme-organisation Airbnb Experience, qui y voit des moyens de faciliter les apprentissages sans lien hiérarchique direct.

Après avoir mis en évidence la volonté managériale de générer un sentiment de communauté (2.1), nous verrons que cette instrumentation échoue à transformer les échanges entre

travailleurs en communautés de pratique (2.2) car ceux-ci témoignent d'une faible adhésion à une entreprise commune.

2.1 Générer un sentiment de communauté

La rhétorique de la communauté est constamment utilisée par Airbnb Experience et se retrouve dans de nombreux artefacts discursifs. Par exemple, le générique des podcasts *Let's Talk Experience* évoque les travailleurs et l'équipe managériale de la plateforme comme faisant partie d'une même communauté : « *Airbnb Experience inspire une communauté mondiale à redéfinir nos manières de voyager et, au cœur de ce mouvement, il y a vous tous : les hôtes ! Partageons des nouvelles et des idées qui contribuent à votre réussite. Construisons ensemble l'avenir du voyage !* ».

Pour autant, l'activité d'hôte d'expérience est par nature solitaire et, contrairement au cas Deliveroo, ne génère pas d'interactions spontanées. Les hôtes d'expérience ne se rencontrent pas au cours de leur activité car ils bénéficient chacun de lieux et d'horaires de travail très différents.

De prime abord, le cas Airbnb Experience semble illustrer l'antagonisme entre travail via plateforme et communauté (De Vaujany et al., 2019). Le travail local via plateforme paraît davantage être le lieu de la foule (e.g. « *crowdwork* ») que de la communauté. Contrairement à la foule, la communauté suppose un groupe davantage organisé, dans lequel les membres sont plus facilement identifiables, partagent des pratiques et présentent des caractéristiques similaires (Haythornwaite, 2011).

Toutefois, nous remarquons, dans le cas Airbnb Experience, la mise en place d'une instrumentation témoignant de la volonté de construire une communauté de travailleurs. Ces instruments ont d'abord été éprouvés dans la construction d'une communauté d'hôtes d'hébergement (Roelofsen & Minca, 2018). Nous allons détailler trois instruments communautaires différents.

Nous suggérons que cette volonté managériale de générer un sentiment de communauté vise à faciliter les apprentissages informels, néanmoins il est possible que cette idée de communauté

occupe également d'autres rôles tels que la fidélisation des travailleurs en satisfaisant un besoin psychologique de lien social, la consolidation d'un rapport de force avec d'éventuels régulateurs en créant une alliance avec les travailleurs (Rahman & Thelen, 2019), etc. Dans le cadre de ce travail de thèse, nous nous concentrerons sur l'avantage que constitue une communauté de pratique pour une organisation en termes de stimulation de la réflexivité des travailleurs et d'apprentissages informels.

- Le Rôle de *community leader* et les groupes locaux de discussion

Les *community leaders* sont des *superhosts* reconnus pour l'excellence de leur performance et qui ont candidaté pour animer la communauté des travailleurs de leur zone géographique.

La nomination des *community leaders* est centralisé au siège social Airbnb San Francisco : « Faut remplir un questionnaire et créer un petit film.... J'étais de très bonne humeur ce jour-là (...), j'ai commencé à faire un petit clip pour me présenter. Et... La fille de San Francisco a adoré donc elle m'a recontacté. On a fait une deuxième petite réunion en live (...). Après, elle m'a dit : écoute, on te choisit avec grand plaisir pour représenter la communauté, on trouve que ta générosité, ta spontanéité et ton expérience... Ton investissement a l'air sans limite pour les guests et je pense que tu seras un bon *community leader* pour tes hosts » (extrait d'entretien).

Les *community leaders* occupent deux rôles principaux. En premier lieu, ils co-animent avec un manager opérationnel Airbnb Experience des groupes de discussion en ligne et en présentiel.

Comme dans le cas Deliveroo, les groupes de discussion en ligne consistent en des groupes privés Facebook. D'après notre enquête lexicométrique, 41,2% des échanges sur le groupe Facebook d'hôtes d'expérience enquêté traitent des aspects concrets de leur activité. La figure 24 (partie 2.2) montre que ces échanges portent plus spécifiquement sur les manières d'obtenir des notations 5 étoiles et de gérer les difficultés (notamment, issues de la relation client).

Le rôle du *community leader* est de poster régulièrement des messages afin de dynamiser les échanges et de stimuler l'intelligence collective des hôtes de sa zone géographique. Il est libre de poster ce qu'il veut, par exemple des propositions d'aide ou d'événements présentsiels. La

community leader que nous avons interrogé propose par exemple des réunions hebdomadaires destinées à aider les nouveaux travailleurs à améliorer leur proposition d'expérience : « *Y a une fille, elle est venue me rencontrer parce que j'ai proposé pendant un mois d'aider les nouvelles expériences à se monter. On a fait une petite réunion tous les jeudis. Gracieusement, j'ai pris sur mon temps pour leur expliquer, pour les aider, leur donner des petits conseils. Y a une nana, elle avait proposé "cooking with dogs". Je lui ai dit : non mais attend... On était deux, je me suis permise de lui dire un truc : tu n'auras pas de réservations si tu proposes de cuisiner avec des chiens ! On sait pas si on va cuisiner le chien, si le chien va baver dans la nourriture, c'est un peu dégueu quoi !* » (extrait d'entretien).

D'autres *community leaders*, mis en avant dans les podcasts Let's Talk Experience, organisent des « *experience swaps* » (échanges d'expériences). Cela consiste en un système d'échanges de feedbacks dans lequel deux travailleurs jouent chacun leur tour le rôle d'un client test pour leurs expériences respectives. Les *expériences swaps* permettent de s'entraîner en réalisant une mission à blanc avec un autre professionnel qui propose des pistes d'amélioration.

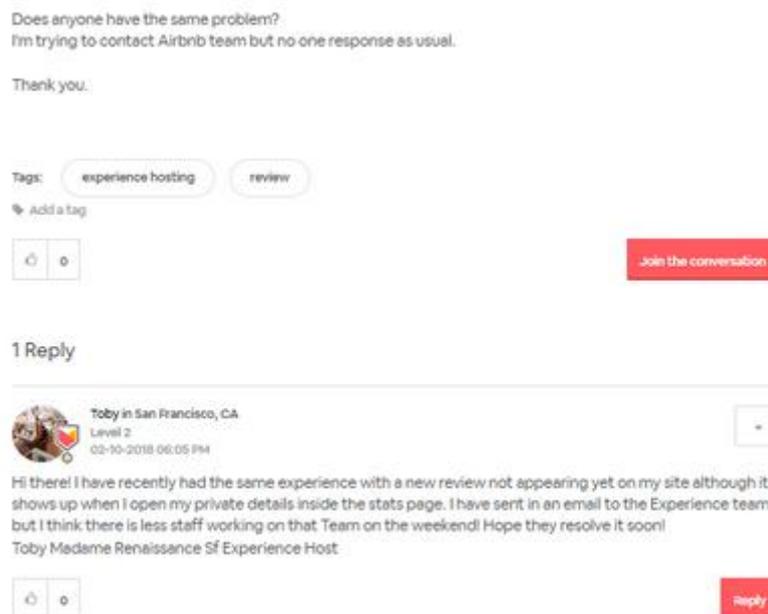
En second lieu, le rôle du *community leader* est également de faire des remontées terrain auprès de l'équipe managériale de Airbnb Experience concernant des sujets divers : les problèmes rencontrés par les hôtes d'expérience de sa zone géographique, leurs souhaits d'amélioration, les bugs, etc.

Le rôle de *community leader* est bénévole : ils ne bénéficient en contrepartie que d'une rétribution symbolique. Par exemple, des invitations à des événements prestigieux : « *Airbnb est toujours dans toutes les innovations possibles. Et là, ils nous ont invité à s'allier avec une plateforme d'entrepreneuriat féminin (...). Moi j'étais hyper honorée d'être invitée, et Bruxelles pour moi c'est vraiment hyper facile de venir... Sachant que Airbnb couvrait en plus tous mes frais, je me suis fait un plaisir. J'ai pu rencontrer mes homologues de Londres, l'italienne et une fille qui est en Norvège mais qui est roumaine, qui est exceptionnelle* » (extrait d'entretien).

- Le Forum “Community Center for Experience Hosts”

Sur la plateforme Airbnb Experience, il existe également des instruments discursifs communautaires comme le forum collaboratif « *Community Center for Experience Hosts* ». Sur ce centre d'entraide collaborative, les travailleurs posent des questions relatives aux difficultés qu'ils rencontrent (voir figure 23). D'autres hôtes d'expérience répondent pour tenter de trouver des solutions.

Figure 24 : Exemple de sujet de discussion sur le « Community Center for Experience Hosts »



- Des Événements présentiels occasionnels

L'équipe managériale de Airbnb Experience ne renonce pas à son rôle relationnel et organise des événements présentiels dans le but de stimuler un sentiment d'adhésion à la communauté.

Ces événements sont de plusieurs natures : il existe à la fois un « *Summit* » annuel de grande envergure à Paris et des « *meetups* » plus réguliers et informels dans les zones géographiques touristiques. Ces différents événements allient réunions top-down (e.g. sur les actualités de

l'entreprise) et temps informels. Lors du « *Summit* », des animations plus formalisées sont organisées comme des conférences animées par des superhosts ou des ateliers : « *Y avait un atelier sur comment ça fonctionne les recherches, enfin les résultats comment ils sortent. Y avait un atelier sur comment marketer son expérience. Y avait un atelier pour les nouveaux entrants. Y avait un dernier atelier sur comment transformer son expérience en start-up. Bon là en vrai, c'étaient des gens qui faisaient un témoignage* » (extrait d'entretien).

Les échanges informels sont l'occasion de prendre du recul sur sa manière de travailler en confrontant son point de vue avec ses pairs. Ces échanges amènent à considérer de nouvelles idées pour modifier ou améliorer sa pratique : « *J'aime rencontrer des gens qui sont dans la même situation, du coup ça me permet d'échanger et tout... Enfin, y a un truc qui aurait pu me décourager mais en fait ça m'a boostée, c'est que j'ai rencontré des gens qui sont sur le site depuis deux mois et qui ont déjà plus de contacts que moi. Je me suis dit : mais putain... En fait, je ne harcèle pas assez les gens après qu'ils ont fait l'expérience pour qu'ils me laissent un commentaire. Mais maintenant, pour le coup, je suis là "please please leave a review !". [...] Et là, j'ai même décidé de lancer un nouveau food tour parce que j'ai eu une idée, pendant le Summit justement... En fait, pour cet été, je voudrais faire un food tour sur les glaces* » (extrait d'entretien).

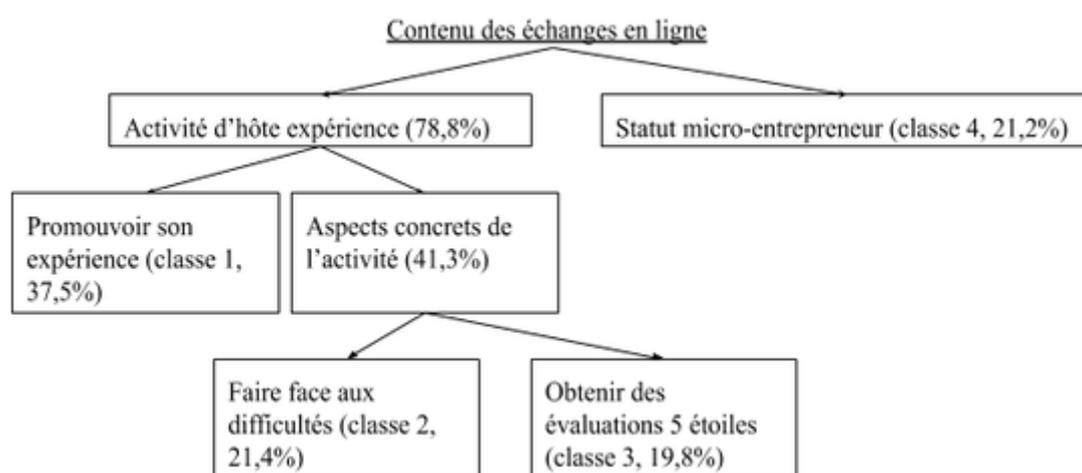
2.2 Une faible adhésion des travailleurs à une entreprise commune

Malgré une instrumentation qui cherche à générer un sentiment de communauté, les hôtes d'expérience partagent faiblement la perception d'une entreprise commune. Cela peut sans doute se comprendre au regard de la mise en compétition, absente dans une plateforme « *opératrice* » comme Deliveroo, des travailleurs entre eux pour obtenir des missions de travail. Les liens bâtis entre les hôtes d'expérience, ainsi qu'entre les hôtes d'expérience et l'équipe managériale de la plateforme Airbnb Experience, sont de nature transactionnelle et marquée par un faible investissement.

En premier lieu, la raison d'être de la communauté des travailleurs n'est pas définie et comprise de manière unanime. Si les instruments présentés précédemment permettent de discuter du travail, la participation à la communauté est parfois comprise comme un simple moyen de réseautage et d'amélioration de sa visibilité.

La figure 24 ci-dessous propose une photographie du contenu des échanges au sein d'un groupe Facebook de discussion en ligne. Les résultats bruts de notre enquête lexicométrique se trouvent en annexe (Annexe 2). Plus d'un tiers des échanges (37,5%) vise à promouvoir sa propre proposition d'expérience. Par exemple, par l'intermédiaire de messages comme : *“Les ateliers durent 1,5 heures, jusqu'à 5 personnes par groupe, et sont en anglais. Si vous avez des questions n'hésitez pas à partager à vos amis. Beaucoup d'amour. Voici les liens de mes ateliers”* (extrait du corpus lexicométrique).

Figure 24 : Contenu des discussions sur un groupe de discussion entre hosts d'expérience (issue de notre analyse lexicométrique, voir Annexe 2)



En second lieu, la participation aux instruments communautaires est très ponctuelle. Nous avons dénombré seulement treize questions posées sur le forum collaboratif « *Community Center for Experience Hosts* » en un an (mai 2018 - mai 2019). Sur les groupes Facebook de discussion, les messages postés suscitent peu de réaction malgré les efforts faits par les *community leaders* : *« Juste après le Summit, j'étais là : Ah ! J'étais trop contente de faire votre connaissance ! Blablabla. J'ai commencé à parler de mes food tours... A dire que voilà, les gens s'ils veulent participer, ils sont les bienvenus. J'ai posté une photo débile de moi et puis y a pas trop eu de réactions. [Rires] Alors que... Je suis abonnée à d'autres groupes Facebook pour d'autres trucs où les gens sont hyper engagés et ils commentent graves, là... Pttt ! »* (extrait d'entretien).

L'organisation d'événements présentiels semble davantage appréciée par les hôtes d'expérience. Néanmoins, les travailleurs y participent avec un certain détachement, davantage par curiosité que pour construire un lien régulier avec leurs pairs. La *community leader* que nous avons interrogée se montre déçue par ce peu d'attachement au groupe par les autres travailleurs : « *C'est dommage, je suis vachement affectée par ça parce que ça prend pas, la mayonnaise entre nous (...) Normalement je suis censée... Comment dire ? "Welcoming", welcoming tous les nouveaux hôtes, les intégrer... Mais ça mord pas bien. J'avoue que je suis un peu personnellement désarmée mais je me rends compte que c'est pareil chez les autres* » (extrait d'entretien).

3. Des Pratiques de management de proximité pour soutenir les Superhosts

Nos résultats montrent que les « *superhosts* », reconnus pour l'excellence de leurs performances, font l'objet d'un accompagnement managérial davantage personnalisé. Notamment, ceux-ci sont en contact direct et régulier avec un manager opérationnel référent.

Le choix managérial de se concentrer sur les *superhosts* peut se comprendre comme une stratégie de fidélisation des travailleurs qui participent grandement au chiffre d'affaire à la qualité globale des expériences au sein de la zone géographique dont s'occupe le manager opérationnel. Certains hôtes d'expérience se savent indispensables à la plateforme-organisation : « *On m'a invité, je suis allé à San Francisco, j'ai connu le boss des boss... Je pense que l'année dernière, je leur ai fait tellement de thunes... [Rires] Ils ont voulu me remercier pour toute la thune qu'ils ont faite grâce à moi !* » (extrait d'entretien).

Cette position de superhost permet de négocier des passe-droits, si tant est que les impératifs de qualité sont respectés : « *Ils me laissent un peu faire ce que je veux mais ils me mettent pas en vitrine parce qu'ils veulent pas que les autres hôtes fassent pareil. [Sourire malicieux] C'est-à-dire, par exemple, qu'une expérience doit être animée par une seule personne, mais j'ai commencé à travailler avec d'autres guides tout de même. On m'a dit, il faut pas le faire, j'ai continué à le faire. Comme ça a particulièrement bien marché, ils se sont dit bon, peut-être qu'il va falloir qu'on le laisse faire. Maintenant... Enfin, y a des choses que je fais en ce*

moment... Ils acceptent pas d'un point de vue public mais à moi et à quelques superhosts, on l'accepte. Parce que c'est compliqué d'un point de vue juridique pour eux, ça peut leur poser problème. Du coup... Je suis pas trop en vitrine » (extrait d'entretien).

L'accompagnement téléphonique des *superhosts* consiste en des points réguliers avec un même référent, donnant lieu à un vrai binôme là où le reste des hôtes d'expérience ne peuvent contacter que des services supports impersonnels. Ces points téléphoniques se font soit à l'initiative du *superhost*, soit à l'initiative du manager opérationnel par exemple pour demander des retours sur tel ou tel autre aspect de l'activité : « *Tous les deux ou trois mois, j'ai une discussion régulière avec les gens de Paris. Comme je suis un superhost, on me pose beaucoup de questions » (extrait d'entretien).* Les travailleurs *superhosts* ont la possibilité de demander à leur référent des rendez-vous téléphoniques lorsqu'ils rencontrent des difficultés : « *On fait des points régulièrement, là j'ai demandé parce que c'est vrai que mon activité est assez calme et ça m'intéresse justement de savoir ce que eux pourront me dire, en termes de réservations de logement, est-ce qu'il y a des annulations par rapport aux Gilets Jaunes et tout ça. Voilà, on fait des points aussi pour prendre un peu le pouls du marché du tourisme, qui est pas forcément un marché que je connais très bien ! » (extrait d'entretien).*

Cet accompagnement personnalisé n'a pas toujours concerné que les *superhosts*. D'après nos enquêtés, les travailleurs qui se sont inscrits sur Airbnb Experience au tout début de leur lancement en 2017 ont bénéficié d'un accompagnement pour améliorer leur proposition d'expérience : « *Je sais pas si c'est les anciens ou pas mais moi ils m'ont plutôt contacté souvent... Y a un mec qui m'a contacté pour optimiser ma page. C'est vrai que bon, je suis un peu feignante [sourit] et y avait plein de trucs que j'aurais pu rajouter et que j'avais pas fait. J'avais pas traduit ma page en français par exemple, donc lui m'a un peu encouragé à le faire » (extrait d'entretien).* Cela semblait s'être arrêté à date de notre enquête de terrain, du fait de l'ouverture du service à un plus grand nombre de travailleurs : « *Je me positionne juste en tant que hôte où on a démarré petit. Ben c'était très intimiste et très personnalisé ! C'était juste nous et on était là, et voilà. Et quand on était là et qu'aujourd'hui on est 500, ben y a un moment où on est noyés dans la masse. (...) Au début, chacun prenait du temps pour vous, personnellement, en fonction de qui vous étiez et de comment ça avançait, machin et tout ça, vous aviez quand même cinq minutes pour parler à chaque hôte, ben ça c'est fini ! » (extrait d'entretien).*

4. Conclusion intermédiaire

Nos résultats ont mis en exergue l'hétérogénéité des instruments implémentés par l'équipe managériale de la plateforme Airbnb Experience pour stimuler la réflexivité des travailleurs. Les instruments incitatifs mis en œuvre exercent à la fois un pouvoir normatif, orientant indirectement les travailleurs à adopter des comportements conformes, et un pouvoir transformateur qui propose des pistes pour atteindre leurs objectifs. Nous suggérons que les instruments et les pratiques managériales que nous avons présentés constituent autant des ressources pour la plateforme-organisation que pour les travailleurs. D'autant plus que les hôtes d'expérience et l'équipe managériale de la plateforme partagent en partie les mêmes objectifs de maximisation des réservations et de la satisfaction client.

Le pouvoir exercé par l'instrumentation Airbnb Experience s'appuie sur des savoirs que les travailleurs ne pourraient pas obtenir par eux-mêmes. Les artefacts discursifs (nudges, podcasts, formations, articles de blog, etc.) rendent en effet compte de savoirs acquis et synthétisés par l'équipe managériale de la plateforme notamment sur le comportement des consommateurs. Ces artefacts apportent également de la transparence concernant le fonctionnement de l'instrumentation des plateformes, facilitant les décisions stratégiques des travailleurs d'adopter tel ou tel autre comportement cohérent avec leurs objectifs. En résumé, l'instrumentation Airbnb Experience exerce une juste autorité dans le sens où, malgré l'existence de prescriptions strictes, elle fournit également des ressources collectives permettant de surmonter les difficultés de l'activité.

Néanmoins, cette deuxième section a insuffisamment fait état de la manière dont ces instruments de gestion sont mobilisés par les hôtes d'expérience. Le pouvoir d'agir n'est en effet pas le pouvoir de « *faire* » : « *l'agir* » suppose que les actions rendues possibles soient significatives pour les individus, selon des critères qu'ils ont eux-mêmes fixés. Or, cette section est partie du postulat selon lequel tous les travailleurs partagent les mêmes objectifs de maximisation du nombre de réservations et d'évaluation 5 étoiles. La section suivante

souignera l'importance de la subsidiarité de l'instrumentation Airbnb Experience, qui n'est en réalité mobilisée que par un profil de travailleur novice et/ou en besoin de compétences.

Section 3 : Une Instrumentation subsidiaire mobilisée par les travailleurs en besoin de compétences

Cette troisième section poursuit l'exploration de l'instrumentation capacitante mise en place par Airbnb Experience en soulignant sa subsidiarité. Les instruments de gestion qui participent à stimuler la réflexivité des travailleurs ne supposent pas une utilisation obligatoire : les hôtes d'expérience peuvent ne pas les mobiliser.

Dans un premier temps, nous verrons que les hôtes d'expérience ont des trajectoires professionnelles diverses qui font qu'ils n'accordent pas tous le même sens à leur activité. De ce fait, les travailleurs poursuivent des objectifs personnels différents qui ne renvoient pas nécessairement à la maximisation des réservations et de la satisfaction client.

Nous argumenterons dans un second temps que l'instrumentation incitative (présentée dans la section 2) ne se révèle capacitante que pour un type précis de travailleurs, correspondant à un profil novice et/ou en situation de reconversion professionnelle. Ces travailleurs puisent dans l'instrumentation Airbnb Experience les ressources nécessaires pour développer leurs capacités entrepreneuriales.

1. Une Réappropriation différenciée selon le profil des travailleurs

Nos résultats montrent qu'il existe plusieurs profils d'hôtes d'expérience qui, en fonction de leur trajectoire professionnelle, n'accordent pas le même sens à leur activité et à l'instrumentation mise en place par Airbnb Experience. Ces travailleurs poursuivent des objectifs personnels différents et ne cherchent pas tous à maximiser leurs réservations.

A partir des données empiriques que nous avons collectées, nous décrirons deux grands profils d'hôtes d'expérience. Nous commencerons par dépeindre un type de profil correspondant à des petits entrepreneurs du secteur du tourisme (1.1) pour lesquels l'inscription sur Airbnb Experience se comprend par une recherche de visibilité et ne fait pas l'objet d'un grand investissement personnel. Puis (1.2), nous caractériserons le profil

d'anciens cadres ou professions intellectuelles supérieures en situation de reconversion professionnelle. Ce deuxième type d'hôtes d'expérience, en besoin de compétences, mobilisent davantage l'instrumentation de Airbnb Experience afin de développer leur activité. Toutefois, ces deux profils constituent des idéaux-types : la réalité est parfois plus confuse. Par exemple, nous avons interrogé une ancienne enseignante en reconversion dans le tourisme : cette reconversion a été entamée un an avant l'inscription sur Airbnb Experience. De même, nous avons classé parmi la catégorie « petit entrepreneur » le cas d'une ancienne étudiante ayant créé une expérience Airbnb dans le cadre d'un projet de fin d'études et qui a bénéficié d'un accompagnement personnalisé de la part de la plateforme-organisation. Enfin, nous pouvons également identifier un troisième type de profils, qui représente le cas de deux enquêtés : les travailleurs qui animent des expériences en guise de passe-temps rémunéré, en complément d'un emploi salarié ou pour faire la transition entre deux emplois salariés.

1.1 Petits entrepreneurs ou professionnels indépendants du tourisme

Les petits entrepreneurs ou professionnels indépendants du tourisme représentent 7 de nos 17 enquêtés. Ces travailleurs ont créé une structure entrepreneuriale bien avant leur inscription sur la plateforme. Il peut s'agir, par exemple, de guides conférenciers libéraux, de sociétés unipersonnelles d'œnotourisme, etc.

Ces «petits entrepreneurs» maîtrisent déjà la dimension commerciale de leur métier : ils disposent de compétences en termes de relation client, de marketing, de communication... Leur inscription sur Airbnb Experience se comprend par une recherche de mise en visibilité de leur offre de service. A ce titre, l'inscription sur Airbnb Experience n'est pas suivie d'un investissement conséquent pour développer leur activité car ces travailleurs sont inscrits sur une pluralité de plateformes numériques et cherchent à diversifier leurs canaux de communication : « *L'activité, elle est diffuse sur pas mal de plateformes. Je suis sur pas mal de plateformes, ça prendrait un peu trop de temps de te les lister... Chacun a plein de plateformes différentes mais les plus grosses effectivement c'est Airbnb et TripAdvisor. (...) Clairement, ce que ça apporte... C'est le cas de toutes les plateformes, je les mets toutes dans le même panier : c'est uniquement de la visibilité. Voilà. C'est tout !* » (extrait d'entretien).

Outre leur présence sur plusieurs plateformes numériques, ces « petits entrepreneurs » disposent également de leur propre site Internet qu'ils cherchent avant tout à faire connaître.

Ce profil de travailleurs est ainsi peu réceptif à l'égard des instruments de gestion mis en place par la plateforme-organisation Airbnb Experience, qui ne constitue pour eux qu'un apporteur d'affaires. La plupart des enquêtés correspondant à ce profil ne mobilisent pas les instruments mis à disposition, mis à part les « *weekly emails* » qui exposent les statistiques hebdomadaires de leur annonce : nombre de vues, de clics, de réservations, taux de conversions de clics en réservations, etc.

Les autres instruments de gestion sont reçus avec un certain malaise, car ces entrepreneurs ne souhaitent pas avoir de relations avec l'organisation Airbnb Experience. Par exemple, l'enquêtée suivante a participé à un événement informel organisé par l'équipe managériale de la plateforme et n'entend plus recommencer : « *En fait, pendant ces réunions-là, j'ai l'impression de travailler pour eux alors que je ne veux pas [insiste sur ces mots] travailler pour eux hein. Donc y a un peu cette idée de, voilà, on crée une équipe* » (extrait d'entretien). À la suite de cet entretien, nous lui avons envoyé un lien vers un podcast *Let's Talk Experience* car l'enquêtée ne connaissant pas cet instrument et souhaitait le découvrir. Elle nous répond par courriel : « *Merci pour la vidéo, j'ai arrêté au bout de 10 minutes, je trouve ça dérangement, limite fascinant* ».

1.2 Anciens cadres d'entreprise ou professions intellectuelles en reconversion professionnelle

Les anciens cadres d'entreprise ou professions intellectuelles en reconversion professionnelle représentent 8 de nos 17 enquêtés. Il s'agit également du profil que nous avons le plus souvent retrouvé au cours de nos observations participantes en tant que client, et qui est particulièrement mis en valeur dans les podcasts *Let's Talk Experience*.

Leur reconversion professionnelle intervient souvent par suite d'une difficulté rencontrée dans leur trajectoire personnelle ou professionnelle (e.g. perte d'emploi), qui les amène à se recentrer sur une passion ou sur une cause qui leur tient à cœur. Ces travailleurs en reconversion professionnelle testent, sur Airbnb Experience, une idée encore fragile

d'entrepreneuriat : « *Je me suis reconvertie puisque j'ai 20 ans de journalisme avant ça. Donc j'ai changé de vie et de fonctionnement professionnel. J'ai entamé ce changement il y a 5 ans et c'est vrai que la rencontre avec Airbnb a aidé à faire ce changement puisque je voulais travailler de manière indépendante, je voulais travailler dans le milieu culinaire mais pas forcément en restauration. J'ai la chance d'habiter dans un milieu atypique et assez exceptionnel et moi j'avais envie de recevoir un peu chez moi, de faire des trucs un petit peu bizarroïdes, ce qui se faisait pas trop à l'époque. Et en fait, je fais aujourd'hui exactement ce que je rêvais de faire, qui est un nouveau truc qui existait pas y a 5 ans, de proposer une expérience avec des étrangers. Moi, je voulais le faire chez moi et la rencontre avec Airbnb m'a permis de me lancer là-dedans parce que ça crée l'opportunité d'avoir des clients, en fait !* » (extrait d'entretien).

En général, ce profil d'hôtes d'expérience ne propose pas leur offre service sur d'autres plateformes numériques, du moins pendant les premiers mois qui suivent leur inscription sur Airbnb Experience.

Ce profil de travailleurs est sensible à l'instrumentation de gestion mise en place sur Airbnb Experience car ils sont à la recherche de conseils. Grâce à cette instrumentation, les travailleurs ont l'opportunité d'acquérir progressivement les compétences nécessaires pour développer leur activité : stratégie, marketing et communication, gestion de la relation client, gestion des imprévus, etc. Ces travailleurs en reconversion professionnelle apprécient d'autant plus l'autonomie dans les processus de travail qu'ils souhaitent s'éloigner de l'organisation hiérarchique et procédurale : « *J'ai travaillé avec pas mal d'entreprises dans le passé et y a eu des moments où ça s'est pas passé... Avec la hiérarchie, etc. Effectivement, j'ai un côté très introverti donc j'ai besoin d'avoir de l'espace, de choisir mon emploi du temps, de faire un petit peu comme je veux. Et je sais que ça marche mieux pour moi quand on me fait confiance et qu'on check pas forcément ce que je fais* » (extrait d'entretien).

L'ambition de ces travailleurs est de s'investir dans le développer de leur activité sur Airbnb Experience afin de pouvoir en tirer des revenus suffisants. En cas d'échec, ils essaieront une nouvelle voie professionnelle. Ce profil d'hôtes d'expérience vit généralement dans des lieux très touristiques (e.g. Paris), participe régulièrement à des événements présentiels et se montre à l'affût de tout conseil pour s'améliorer ou mieux comprendre le secteur du tourisme. L'accompagnement proposé par Airbnb Experience est reçu avec enthousiasme :

« Pour moi c'était génial parce qu'ils nous ont super accompagnés quoi ! C'était juste génial quand, étant comme moi, pas calée sur... C'est un nouveau métier quoi ! En termes de... Y avait le côté cuisine mais surtout le côté recevoir, bien gérer le client, les critères de qualité, les différentes nationalités, les différents états des États-Unis... On reçoit des californiens, des New Yorkais, tout ça ! On a été méga accompagnés, sur la communication, sur la manière de construire son expérience, sur la manière de la marketer... Ils nous ont fourni aussi tout le matériel média, photo, vidéo. Han ! Moi ils m'ont aidé de A jusqu'à Z à construire mes expériences, à démarrer avec des expériences pour ensuite évoluer au fil du temps parce que du coup j'ai peaufiné un peu ça. Mais moi, ça a été un élément... Un tremplin pour moi, qui a été extraordinaire quoi ! [...] C'est-à-dire que moi j'ai appris ce que je fais aujourd'hui auprès d'Airbnb, si vous voulez ! » (extrait d'entretien).

2. Le Développement d'une capacité entrepreneuriale

Nos résultats montrent que l'instrumentation Airbnb Experience fait d'autant plus ressource pour les travailleurs novices et/ou en reconversion professionnelle. L'instrumentation est capacitante en ce qu'elle soutient le pouvoir d'agir des individus dont le projet est de débiter une activité indépendante pour laquelle ils ont peu de ressources personnelles. A ce titre, nous argumentons que les instruments de gestion mis en place sur Airbnb Experience facilitent le développement de capacités entrepreneuriales.

Nous commencerons par regarder analyser leur projet de professionnaliser un hobby au regard de leur trajectoire socio-professionnelle (1.1) avant de montrer en quoi l'instrumentation Airbnb Experience fait ressource pour développer les capacités entrepreneuriales des travailleurs (1.2).

2.1 Un Projet de professionnalisation d'un hobby

La décision d'amorcer une trajectoire de reconversion professionnelle, visant souvent à professionnaliser un hobby, peut se comprendre au regard de la trajectoire socio-professionnelle des enquêtés.

Les travailleurs en reconversion professionnelle bénéficient de ressources personnelles minimales qui leur ont permis de considérer attentivement débiter une activité entrepreneuriale à l'aide de la plateforme Airbnb Experience. Cette reconversion professionnelle s'appuie pour beaucoup sur des compétences acquises dans le cadre des loisirs, ce qui peut expliquer la sur-représentation d'hôtes d'expérience appartenant aux catégories sociales supérieures.

Proposer une expérience nécessite moins de mobiliser des « *compétences ordinaires* » (Flichy, 2017) qu'un fort capital culturel. La figure du « *pro-am* » (Flichy, 2010) inscrit sur Airbnb Experience se doit de mobiliser des savoirs-faires issus de la pratique de loisirs créatifs ou artistiques (e.g. peinture, sculpture, gastronomie) et des savoirs issus de la culture légitime (e.g. beaux-arts, patrimoine), dont on peut supposer qu'ils sont davantage l'apanage des catégories sociales supérieures (Bourdieu, 1979). Ces ressources ne sont pas initialement mobilisées dans un cadre professionnel. C'est une rupture dans le parcours de vie (e.g. perte d'emploi, retour d'expatriation, etc.) qui amorce une réflexion sur le champ des possibles professionnels. Le travail via plateforme apparaît ensuite comme une opportunité de professionnaliser, et d'ouvrir à un public plus grand, une activité qui était d'abord vécue de manière privée comme un hobby.

2.2 Une Opportunité d'apprendre, d'expérimenter et de se légitimer

L'instrumentation de gestion mise en place sur Airbnb Experience fait ensuite ressource pour pérenniser le projet de reconversion professionnelle des travailleurs en stimulant le développement de capacités entrepreneuriales.

L'instrumentation Airbnb Experience, présentée lors de la section 2, facilite en effet l'acquisition d'au moins cinq compétences nécessaires au développement d'une activité entrepreneuriale : stratégie, marketing et communication, référencement web, gestion de la relation client et gestion des imprévus. De plus, l'instrumentation de la plateforme laisse de vastes espaces d'expérimentation et d'autonomie. Elle renforce de ce fait la capacité d'agir des hôtes d'expérience au sein d'un espace de liberté.

Le développement de capacités entrepreneuriales permet d'ouvrir le champ des possibles, et notamment d'étendre l'aventure entrepreneuriale au-delà de la plateforme Airbnb Experience. Commencer par lancer un projet sur Airbnb Experience permet de tester une idée sans grande pression et d'acquérir une légitimité au fur et à mesure des évaluations des clients : « *Airbnb a été un levier, en fait, pour nous faire connaître. C'est là-dessus qu'on s'est lancées en fait. Airbnb a permis tout de suite de nous lancer dans notre expérience événementielle en fait, c'est pas l'inverse. Et aussi... Quand on est une femme et qu'on fait de l'entrepreneuriat, au niveau du syndrome de l'imposteur, etc., l'idée qu'on est pas légitimes pour faire des choses, bah Airbnb nous a lancé pour nous-mêmes, pour nous sentir plus légitimes, et aussi aux yeux du public à paraître plus légitime. C'est une fois qu'on s'était lancé sur Airbnb que, après, on a développé notre site internet, etc.* » (extrait d'entretien). L'enquêtee que nous venons de citer a ouvert, après quelques mois de travail exclusivement via la plateforme Airbnb Experience, son propre site web sur lequel se font désormais la majorité des réservations.

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats ont souligné le caractère subsidiaire de l'instrumentation mise en place par la plateforme numérique Airbnb Experience. Un environnement capacitant peut se définir par la liberté, laissée aux travailleurs, de mobiliser ou non les instruments de gestion mis à leur disposition, en fonction de leurs besoins.

Les travailleurs ont tous une trajectoire socio-professionnelle singulière, c'est pourquoi ils ne développent pas le même rapport au travail et les mêmes objectifs. Dans le cas Airbnb Experience, nous avons vu que l'instrumentation de gestion fait d'autant plus ressource que l'on se situe dans une trajectoire de reconversion professionnelle et que l'on souhaite pérenniser une activité nouvelle. Ce sont surtout les travailleurs en reconversion professionnelle qui se saisissent de l'instrumentation de gestion afin de développer leurs capacités entrepreneuriales. L'instrumentation mise en place sur Airbnb Experience permet en effet de stimuler la réflexivité des travailleurs et cinq compétences entrepreneuriales, tout en proposant de vastes espaces d'expérimentation.

En ce qui concerne les hôtes d'expérience qui sont déjà familiers avec le secteur touristique et l'entrepreneuriat, l'instrumentation Airbnb Experience n'est pas mobilisée. La plateforme représente pour eux un moyen parmi d'autres de visibilité, sur lequel ils s'investissent peu car leurs revenus principaux ne proviennent pas du travail via plateforme.

Conclusion générale du chapitre

Ce chapitre 6, consacré aux résultats de notre étude de cas Airbnb Experience, a révélé deux mécanismes qui expliquent dans quelle mesure l'instrumentation d'une plateforme numérique peut se révéler capacitante.

Le cas Airbnb Experience est typique d'une plateforme « *place de marché hybride* », qui repose pour partie sur des mécanismes de coordination liés au marché (e.g. mise en relation directe entre l'offre et la demande, prix libre, processus de travail non prescrits) tout en imposant des impératifs de qualité. Ces impératifs de qualité se matérialisent sous la forme d'une sélection à l'entrée et d'un contrôle rigide des performances. Puisque les hôtes d'expérience disposent d'une grande autonomie dans les processus de travail mais doivent respecter des objectifs de qualité particulièrement stricts, nous pouvions craindre de prime abord un déséquilibre entre une tâche exigeante et des ressources insuffisantes pour accomplir cette même tâche.

Toutefois, la suite de notre développement s'est attachée à approfondir notre exploration des instruments de gestion mis en œuvre sur Airbnb Experience. Nous avons identifié deux caractéristiques qui, selon nous, distinguent un environnement capacitant (Falzon, 2013).

Premièrement, l'instrumentation incitative implémentée sur Airbnb Experience a pour philosophie gestionnaire de stimuler la réflexivité des travailleurs. A cet égard, cette instrumentation exerce à la fois un pouvoir normatif, orientant indirectement les travailleurs vers l'adoption de comportements conformes, et un pouvoir transformateur qui propose des pistes pour atteindre leurs objectifs. Or, nous avons soutenu que les travailleurs comme les managers de la plateforme partagent souvent les mêmes objectifs de maximisation des réservations et de la satisfaction client. De ce fait, le pouvoir des instruments incitatifs Airbnb Experience est reconnu par les travailleurs comme exerçant une juste autorité qui leur permet de faire face aux difficultés de l'activité.

Deuxièmement, cette instrumentation incitative est marquée par un principe de subsidiarité. Les travailleurs ont la liberté de la mobiliser, ou non, selon qu'ils estiment en avoir besoin. Nous avons vu que l'instrumentation mise en place par Airbnb Experience fait d'autant plus ressource que l'on appartient à une catégorie de travailleurs en situation de reconversion professionnelle et souhaitant pérenniser une activité pour laquelle on dispose de peu de

ressources internes. Ce sont les travailleurs novices et/ou en reconversion professionnelle qui se saisissent de l'instrumentation capacitante de la plateforme Airbnb Experience afin de développer leurs capacités entrepreneuriales.

Par ailleurs, nous soutenons que la mise en œuvre d'une instrumentation capacitante, qui répond à ces deux principes de réflexivité et de subsidiarité, peut être avancée comme un mécanisme explicatif d'un rapport positif au travail via plateforme. Ce type d'instrumentation apporte en effet des ressources pour surmonter les difficultés de l'activité, voire de la sécurité dans un environnement économique particulièrement incertain.

Le caractère capacitant de l'instrumentation implémentée sur la plateforme Airbnb Experience peut néanmoins être nuancé à travers deux arguments. Tout d'abord, la littérature suggérait que le travail via plateforme pouvait « *réaffilier les désaffiliés* » en mettant à profit leurs « *compétences ordinaires* » (Flichy, 2017). Nos résultats donnent plutôt à voir une plateforme tremplin pour les travailleurs disposant d'un fort capital culturel et appartenant aux catégories sociales supérieures. En second lieu, nos interrogations portent sur le mode de gouvernance, très centralisé, de la plateforme-organisation. Les décisions stratégiques sont prises unilatéralement par l'équipe managériale quand bien même elles impactent directement l'activité de tous les travailleurs. Ces décisions stratégiques (e.g. augmentation des commissions prélevées, moindre sélection à l'entrée, etc.) fragilisent les conditions de travail et la pérennité des aventures entrepreneuriales, qui restent dépendantes de la plateforme.

Chapitre 7 : Cas Superprof - Une Instrumentation de type “laissez-faire”

Introduction du chapitre

Section 1 : Une Émancipation de l’organisation traditionnelle génératrice de vulnérabilités

1. Une maîtrise complète de l’activité
 - 1.1 Des Similarités avec le système de travail proto-industriel
 - 1.2 Un Rejet des contraintes de l’organisation traditionnelle
2. Une vulnérabilité liée au recours au marché
 - 2.1 Se démarquer et attirer les clients
 - 2.2 Gérer la conflictualité de la relation client
3. Conclusion intermédiaire

Section 2 : Des Évolutions vers une instrumentation davantage centralisée

1. Une Progression par statuts pour améliorer son référencement
 - 1.1 Une Instrumentation ludifiée porteuse de normes de comportements...
 - 1.2 ... Contournable par la souscription à un abonnement premium
2. Une Internalisation de la gestion de la relation client pour renforcer la confiance
3. Conclusion intermédiaire

Conclusion générale du chapitre

Introduction du chapitre

Ce septième chapitre présente l'analyse du cas Superprof, lequel constitue une illustration typique d'une plateforme numérique « *place de marché* » classique. Ce type de plateformes a été analysé par les tenants de l'économie collaborative comme relevant de simples intermédiaires de marché. Le rôle des algorithmes mobilisés par les plateformes *places de marché* est réputé neutre, optimisant les mécanismes invisibles du marché. Malgré l'absence de sécurité économique, les rapports au travail via plateforme *place de marché* seraient très positifs du fait du niveau inégalé d'autonomie. Dans ce contexte, nous entendons avancer dans la réponse à notre problématique générale en explorant en quoi consiste l'instrumentation de gestion d'une plateforme *place de marché*. Comme pour nos deux autres études de cas, notre regard portera à la fois sur les artefacts et sur leurs schèmes d'utilisation.

Nous proposons de présenter brièvement notre terrain Superprof en introduction de ce chapitre. La plateforme-organisation Superprof propose un service de réservation de cours particuliers depuis sa fondation, en 2013, par deux entrepreneurs français. La création de Superprof résulte de la fusion de deux plateformes plus anciennes : ChercheCours et QuelProf. L'entreprise Superprof s'est rapidement internationalisée et centralisait, en 2019, plus de 10 millions de professeurs particuliers inscrits dans 22 pays. Toutefois, le nombre de professeurs actifs est sans doute bien moindre car la plateforme ne supprime pas les comptes dormants. En ce qui concerne le fonctionnement de la plateforme, les clients paient un droit d'entrée : un « Pass'Elève » coûtait 49€ au moment de notre enquête de terrain et donnait un accès illimité à la plateforme pour une durée d'un an. Les clients peuvent ensuite contacter directement les travailleurs via un site web, en faisant défiler les annonces correspondant à une discipline et à une zone géographique. Les cours particuliers proposés ne se limitent pas à du soutien scolaire : il est possible de réserver des cours de danse, de piano, de sport ou des services de coaching. La communication entre le client et le travailleur sélectionné peut se faire via la messagerie interne ou directement par téléphone. Comme dans le cas Airbnb Experience, le client et le travailleur utilisent la même interface web. Le travailleur bénéficie seulement d'un onglet supplémentaire où il trouve son tableau de bord. Une fois le cours réalisé, le travailleur et le client peuvent tous deux s'évaluer.

Comment le pouvoir de structuration des instruments de gestion participe-t-il du management, à distance, du travail local via plateforme ?

Pour répondre à notre question de recherche, nous commencerons par souligner les similarités entre l'instrumentation de la plateforme Superprof, de type « *laissez-faire* », et le système de travail proto-industriel. Le recours aux mécanismes de coordination liés au marché rend possible une maîtrise complète de l'activité, ce qui rencontre les aspirations des travailleurs à s'émanciper des contraintes de l'organisation traditionnelle. Néanmoins, nous montrerons que ce recours au marché est également vecteur de vulnérabilités. Les travailleurs doivent faire face, seuls, aux difficultés de l'activité telles que l'attraction et la gestion de la relation client. Nous verrons ensuite que l'instrumentation de la plateforme Superprof évolue progressivement vers un management davantage centralisé. Cette évolution permet d'apporter des solutions aux problèmes rencontrés par les travailleurs, notamment en termes de mise en visibilité et de confiance avec les clients. Ce faisant, l'instrumentation Superprof s'éloigne graduellement du modèle du simple intermédiaire de marché. Pour autant, nous ne qualifions pas Superprof de *place de marché hybride* car l'instrumentation mise en place ne s'accompagne pas d'un niveau accru de prescriptions.

Section 1 : Une Émancipation de l'organisation traditionnelle génératrice de vulnérabilités

Cette première section a pour but de souligner les ambiguïtés de l'autonomie dont disposent les travailleurs Superprof. Comme le synthétise le tableau 29 ci-dessous, il y a très peu d'instruments de gestion vecteurs d'un pouvoir prescriptif. Le modèle de travail via Superprof s'apparente à celui de la proto-industrie. Le recours aux mécanismes du marché peut se comprendre en cohérence avec la stratégie globale de Superprof, qui s'inscrit dans une logique de volume davantage que d'excellence. Néanmoins, bien qu'il rende possible une maîtrise complète de l'activité, le recours aux mécanismes de coordination du marché est également vecteur de vulnérabilités. Ces vulnérabilités ont à voir avec les difficultés de gérer seuls les problématiques d'attraction des clients et de gestion de la relation client.

Tableau 29 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs mobilisés par Superprof

Coordonner les plannings	Gestion optionnelle des missions de travail via un calendrier en ligne des disponibilités
Contrôler et sanctionner la performance	Algorithme de notation de la part des clients
	Algorithme d'enregistrement de métriques de performance sur le profil : nombre de vues et de clics, pourcentage de complétion, délai de réponse
	Algorithme de référencement lié aux notations moyennes et métriques de performances du profil

Dans un premier temps, nous verrons que la maîtrise complète de l'activité, rendue possible par l'instrumentation Superprof, est porteuse de sens auprès de travailleurs qui ont souvent pris la décision de s'éloigner du modèle pyramidal et procédural de l'organisation traditionnelle. A cet égard, nous pourrions rapprocher le fonctionnement d'une plateforme *place de marché* comme Superprof du système de travail proto-industriel.

Néanmoins, nous montrerons dans un second temps que le recours aux mécanismes du marché n'est pas simplement synonyme d'émancipation mais également de vulnérabilités. En particulier, deux difficultés sont mises en avant par les travailleurs Superprof : se démarquer des autres travailleurs pour attirer les clients, et gérer la conflictualité de la relation client.

1. Une maîtrise complète de l'activité

Nos résultats montrent que la maîtrise complète de l'activité, rendue possible par le recours aux mécanismes de coordination du marché, est porteuse de sens notamment auprès des travailleurs qui souhaitent s'éloigner du modèle pyramidal et procédural de l'organisation traditionnelle.

Nous commencerons (1.1) par rapprocher le fonctionnement de la plateforme place de marché Superprof du système de travail proto-industriel, avant de voir (1.2) comment celui-ci fait sens auprès de travailleurs qui rejettent les contraintes de l'organisation traditionnelle.

1.1 Des Similarités avec le système de travail proto-industriel

Nous soutenons que l'organisation du travail des professeurs Superprof se rapproche davantage du système proto-industriel que de celui du mur virtuel de petites annonces. Une instrumentation est en effet mobilisée pour contrôler a posteriori la performance des travailleurs.

Les travailleurs Superprof bénéficient d'une autonomie complète dans leurs processus de travail. Dès l'inscription, ouverte à tous, le travailleur peut rédiger son offre de service comme il l'entend sans souffrir d'aucune modération. Le questionnaire d'inscription est relativement court et peu détaillé : « *Tu mets un titre à ton annonce, tu fais un descriptif et puis voilà* » (extrait d'entretien). Il s'agit principalement de renseigner la discipline que le professeur souhaite enseigner, sa tarification et son parcours professionnel.

Le professeur n'est pas sanctionné s'il choisit de refuser une demande d'un client, voire d'annuler un ou plusieurs cours. Le travailleur Superprof peut ainsi se montrer sélectif dans le choix de ses élèves, par exemple selon ses possibilités de déplacement : « *J'ai mis une zone assez restreinte : c'est Nantes, les communes de l'agglomération... Je vais pas au-delà physiquement* » (extrait d'entretien). Le professeur peut également choisir ses élèves en fonction de leurs profils et de leurs attentes : « *On voit au feeling aussi. [...] Si le message est détaillé, ça me donne envie. Exemple : un gars qui me contacte "bonjour, je m'appelle Arthur, je vais me marier, je voudrais offrir une chanson à ma femme au mariage, prendre quelques cours pour faire ça". Je vais dire : allez vas-y, on y va quoi ! [...] C'est du feeling. Je vais te donner autre un exemple. Récemment, là, j'ai une personne qui me contacte... "Oui notre petite fille de 9 ans veut prendre des cours d'une demi-heure". C'est très court ! Tu fais rien ! Je l'ai pas senti. [...] J'ai senti que moi, pédagogiquement, j'allais pas apporter quelque chose ou j'allais pas me faire plaisir, ou je sais pas quoi* » (extrait d'entretien).

Les travailleurs Superprof disposent ensuite d'une liberté totale quant à la méthode d'enseignement. Cette méthode est négociée avec les clients et non pas avec la plateforme. C'est également avec l'élève que se négocie le nombre de cours, le lieu, l'horaire, etc. La communication entre le professeur et l'élève se fait généralement directement par téléphone.

Toutefois, cette autonomie est contrebalancée par la mise en place d'un système d'évaluation a posteriori par le client. Comme dans le système de travail proto-industriel, la qualité du « produit fini » est contrôlée par un tiers.

Plutôt qu'un marchand en chair et en os, c'est le management algorithmique qui effectue automatiquement ce contrôle. Plus précisément, un algorithme de notation est mis en place : chaque client note son professeur sur une échelle de 5 étoiles, qu'il accompagne d'un commentaire libre. Nous remarquons néanmoins que, contrairement à d'autres plateformes numériques investiguées, il y a peu d'insistance sur Superprof pour inciter les élèves à noter leurs professeurs. Cela s'explique probablement par le fait qu'un élève puisse suivre des cours particuliers avec un même professeur pendant plusieurs semaines, plusieurs mois voire plusieurs années sans trace sur la plateforme. La prise de contact se faisant généralement par téléphone, les algorithmes de la plateforme ne décèlent pas les traces de l'activité. Il est alors difficile d'envoyer des courriels aux clients pour les encourager à laisser des évaluations.

Contrairement au cas Airbnb Experience, l'évaluation du travail par les clients ne se prolonge pas par des sanctions strictes comme la désactivation du profil. Les mentions légales de la

plateforme Superprof ne prévoient pas de telles sanctions en cas de mauvaises évaluations répétées. Les notations sont seulement prises en considération dans l'algorithme de référencement des profils : les annonces correspondant aux cours particuliers moins bien notés sont de ce fait moins visibles dans les recherches des clients.

1.2 Un Rejet des contraintes de l'organisation traditionnelle

La maîtrise des processus de travail fait d'autant plus sens que les travailleurs Superprofs affirment un rejet des contraintes de l'organisation traditionnelle. Du moins, ce rejet est exprimé chez au moins deux catégories de travailleurs Superprof : les anciens enseignants de l'éducation nationale, et les anciens cadres en reconversion professionnelle. Nous notons néanmoins une troisième catégorie de profils, réalisant des missions sur Superprof comme activité de complément, qui n'expriment pas de rejet pour l'organisation traditionnelle.

- Anciens enseignants de l'éducation nationale

Les anciens enseignants de l'éducation nationale représentent 4 de nos 15 enquêtés. Ce profil est sur-représenté parmi les travailleurs Superprof enseignant une discipline scolaire (e.g. mathématiques, langues étrangères) et ayant une fréquence de travail élevée.

Le travail via plateforme est perçu par ces travailleurs comme un moyen de renouer avec le plaisir de l'enseignement, lequel avait été mis à mal par le manque de liberté dans les organisations procédurales plus traditionnelles. Les contraintes administratives à l'innovation pédagogique, l'impératif de suivre des programmes et des directives nationales, etc., sont accusés de ne cultiver ni la curiosité des élèves ni celle des professeurs : « *Le système administratif est trop pesant. On a pas de libertés. On est cantonnés dans des programmes. Les élèves n'aiment pas ça, ils détestent ça ! Ça m'a quasiment dégoûté des maths, moi, l'expérience en tant que professeur de maths. C'est... C'est un traumatisme ! Je le dis honnêtement, c'est un traumatisme. Je suis passé du statut de super enthousiaste par rapport à ça, au statut de super blasé, cynique, dégoûté...* » (extrait d'entretien).

A l'opposé, l'autonomie permise par l'instrumentation Superprof fait que les enseignants peuvent employer des méthodes différentes voire innovantes. Certains travailleurs Superprof vont jusqu'à ne pas accepter d'élèves en préparation d'examen afin d'éviter de devoir se conformer aux cadres de l'éducation nationale : *« Si on est face à un élève, c'est une classe terminale où y a un examen, si y a la récompense de la note entre guillemets, ça va pas changer grand chose en fait. Au niveau purement pédagogique, ça reste pas très intéressant. Si on est dans des styles collège ou seconde, où y a pas trop la pression de la note, mais ça ça dépend aussi de l'environnement familial, ça change beaucoup de choses... Là, à ce moment, on peut faire des explorations. Je me souviens, à une époque, j'avais un élève, sa mère elle voulait qu'il prenne des cours parce qu'il s'était pété le poignet, il pouvait pas aller à l'école et elle voulait pas qu'il reste la maison à rien faire, à regarder la télé. Dans ce cas-là, c'était en mode... Ma philosophie, c'est de faire des trucs plus ludiques. Donc là, je m'étais éclaté, c'était génial, et d'ailleurs j'ai eu un super commentaire sans rien demander, voilà »* (extrait d'entretien). La relation à l'élève est par ailleurs davantage gratifiante car le travail est reconnu à la fois par les parents et par l'élève, par le biais de paroles de remerciement et des évaluations sur la plateforme.

Les anciens enseignants de l'éducation nationale sont pour la plupart d'abord passés par des organismes privés de soutien scolaire avant de s'inscrire sur la plateforme Superprof. Néanmoins, si les processus de travail sont davantage libres avec les organismes privés de soutien scolaire, nos enquêtés regrettent une absence d'autonomie concernant leurs conditions de travail. Notamment en ce qui concerne le choix des élèves, les déplacements et surtout la tarification : *« Complétude, ce qui m'a un peu désarçonnée... C'est le tarif ! Parce qu'on était payés 11€ brut, et avec l'essence... Ils me donnaient tous les élèves éloignés, comme j'étais motorisée, véhiculée. Et donc... Ça m'arrivait de voir passer des annonces prof d'anglais Complétude à Rezé, où j'habitais ! Et là j'ai dit non, je termine avec Complétude ! Et c'est terminé. Depuis, j'ai arrêté en juin 2018 avec eux. Et je n'ai que des Superprof »* (extrait d'entretien).

- Anciens cadres en reconversion professionnelle

Les anciens cadres en reconversion professionnelle représentent 6 de nos 15 enquêtés. Ce sont des anciens salariés issus de secteurs d'activité différents (e.g. médiation culturelle, informatique, etc.).

Le choix d'une reconversion professionnelle s'explique par un rejet des contraintes de l'organisation traditionnelle et d'un sentiment de perte de sens : « *J'étais plus à ma place en entreprise, même si la boîte était sympa. C'est une boîte très humaine, je reprochais rien humainement ou même éthiquement à cette entreprise. Par contre, j'ai constaté que, comme toutes les entreprises, qu'elle le veuille ou non, elle était prisonnière du système du "il faut faire plus", "il faut augmenter les prix, machin". Et puis surtout, on est tout le temps pressés par le temps, avec des plannings, des budgets, donc tu stresses. Pour quoi, au final ? Pour mettre à mes clients d'avoir plus d'argent et de... [Lève les yeux au ciel] Ca a pas de sens ! Je me suis dit, c'est pas ça la vie !* » (extrait d'entretien). L'inscription sur Superprof leur permet de se recentrer sur une passion, auparavant exercée comme hobby. C'est pourquoi ce profil est sur-représenté parmi les enseignants d'une discipline artistique : danse, musique, dessin, etc.

- Activité de complément

Les travailleurs donnant des cours particuliers via Superprof en guise d'activité de complément représentent 5 de nos 15 enquêtés. Ce sont le plus souvent des étudiants, qui proposent des cours particuliers dans leur domaine de spécialité. Nous avons néanmoins également interrogé une retraitée et un salarié proposant des services de coaching sur son temps libre. Cette catégorie de travailleurs n'exprime pas de rejet vis-à-vis de l'organisation traditionnelle car, mis à part pour l'un des cas, ils n'y ont jamais été ou n'y sont plus intégrés.

Dans le cas des étudiants, l'inscription sur Superprof est motivée par la recherche d'un petit boulot facilement accessible et qui propose des missions intéressantes. Certains ont hésité à travailler via d'autres plateformes, comme Deliveroo, mais ont préféré proposer des cours particuliers car cela correspondait mieux à leurs centres d'intérêts.

Dans le cadre de notre retraitée, cette professeure a connu la plateforme Superprof grâce à son fils qui y propose également des cours particuliers et souhaitait s'inscrire pour partager une passion créative.

Enfin, notre dernier enquêté propose des services de coaching en lien direct avec son activité professionnelle principale dans le but d'arrondir ses fins de mois.

2. Une vulnérabilité liée au recours au marché

Nos résultats montrent que le recours aux mécanismes de coordination du marché n'est pas simplement synonyme d'émancipation vis-à-vis des contraintes de l'organisation traditionnelle. L'absence d'une instrumentation de gestion tend également à accroître un sentiment de vulnérabilité chez les travailleurs.

Nous ferons notamment ressortir deux difficultés rencontrées par les travailleurs Superprof : se démarquer des autres professeurs pour attirer les clients (2.1) et gérer la conflictualité de la relation client (2.2).

2.1 Se démarquer et attirer les clients

En l'absence de sélection à l'entrée, les travailleurs Superprof ont souvent le sentiment d'être noyés dans des centaines d'offres similaires. De ce fait, une problématique qui revient souvent dans leurs discours est de savoir comment se démarquer des autres propositions afin d'attirer les clients.

Certains professeurs enquêtés affichent leur incompréhension face à la difficulté d'obtenir des réservations : « *Superprof parfois, j'aimerais bien que ça donne plus... Ma question, c'est comment faire pour que ça m'apporte plus de choses, parce que je vois d'autres pour qui ça marche bien...Puis j'ai quand même l'impression que c'est un site... Bah il est bien quoi ! En soi, j'aimerais savoir comment me développer sur Superprof* » (extrait d'entretien).

Ce sont les aléas de la demande et du marché qui posent alors des limites à l'autonomie des travailleurs Superprof, et non pas l'instrumentation de gestion. Puisque la demande est plus élevée le soir, après la journée d'école ou de travail, et les weekends, le travail des professeurs se fait souvent en horaires décalés. Les contraintes financières sont d'autant plus pesantes que la demande est saisonnière, quasiment inexistante dans les périodes de vacances scolaires. Cela incite les travailleurs à accepter un maximum de demandes hors vacances scolaires, empiétant dans les faits sur leur maîtrise de leur emploi du temps : « *Même les petites vacances en fait, surtout Noël et Nouvel An, c'est mort. Avril, ça marche pas trop mal. Février, des fois un petit peu mais pas top quand même. Je vais pas avoir beaucoup d'heures. Si j'ai 8h, c'est bien. Donc en fait, faut faire un peu plus en période scolaire pour pouvoir compenser* » (extrait d'entretien). La nécessité de trouver suffisamment de clients peut amener les travailleurs à baisser les prix pour se démarquer, accentuant une logique de moins-disant à l'œuvre sur la plateforme. Toutefois, même l'acceptation d'horaires décalés et d'une tarification horaire peu élevée ne suffisent pas nécessairement à attirer assez de clients.

Cette précarité économique semble néanmoins bien vécue par les travailleurs Superprof, qui mettent en avant d'autres aspects plus valorisants du travail via plateforme : relation personnelle et motivante avec l'élève, liberté dans les méthodes employées, etc. Cela peut se comprendre au regard du rejet de l'organisation traditionnelle qu'ils expriment. Également, cette précarité économique ne leur paraît pas toujours plus importante que celle qu'ils ont auparavant expérimentée en travaillant via des organismes privés de soutien scolaire, ou dans des secteurs d'activité tels que la culture ou l'architecture.

2.2 Gérer la conflictualité de la relation client

Nous soutenons que l'absence d'une instrumentation de gestion tend à fragiliser la relation de confiance entre les travailleurs et les clients.

Les travailleurs Superprof que nous avons interrogés ont tous rencontré un problème avec un client à un moment donné. Nous identifions trois problèmes majeurs, générant de la conflictualité dans les relations avec les clients.

Tout d'abord, la question des annulations de dernière minute est particulièrement pesante pour les professeurs particuliers pour l'aléa qu'elles génèrent dans leur budget. Ces annulations de dernières minutes sont fréquentes car les élèves ne se sentent pas engagés dans leur relation avec un professeur particulier : « *Quand on est un professeur particulier, on est jetable [insiste sur ce mot]. Donc les gens peuvent nous prendre et nous jeter un petit peu comme ils veulent, au dernier moment, des choses comme ça. C'est un peu compliqué quand ses ressources dépendent... Ça peut casser la figure d'un budget, de faire ça* » (extrait d'entretien). Face à ce problème, les travailleurs Superprof tentent de mettre en œuvre des actions individuelles comme imposer une avance des frais et un non remboursement si annulation injustifiée de dernière minute. Néanmoins, il est délicat de mettre réellement en œuvre ces politiques d'annulation, notamment auprès de nouveaux clients qui vont être tentés de trouver un autre Superprof sur la plateforme.

En second lieu, des « *mauvais payeurs* » tirent profit des premiers cours gratuits offerts par les professeurs et de l'absence de transaction en ligne pour ne pas rémunérer les travailleurs Superprof. Une technique que certains regrettent est, pour un élève souhaitant par exemple avoir des cours de langues étrangères avant un voyage, de contacter une dizaine de professeurs différents pour bénéficier d'un cours gratuit à chaque fois. D'autres élèves ne vont pas transmettre le paiement prévu : « *Y en a qui paient pas. C'est pas toujours évident. Donc on les relance, on les relance... Si la personne a des difficultés, on peut se faire un échéancier, y a pas de soucis. On est pas là pour se bloquer. Mais c'est vrai que quand la personne, eh ben elle coupe les ponts, y a plus de relations, parce qu'elle a honte peut-être ou quoi... Je sais pas du tout... Là par exemple, je suis sur le cas d'une relance... Ben je laisse tomber en fait. Je laisse tomber parce que la personne, j'ai pas de nouvelles, elle répond pas à mes relances, et j'ai pas envie de dépenser de l'argent pour un huissier pour la somme qu'elle me doit. Je dis tant pis. [...] Là, j'ai un cas de client où, bah, lui ça lui fait ni chaud ni froid d'avoir des relances comme ça. J'ai eu deux visages... En visio, il est sympathique avec les gens, on essaie d'apprendre dans la bonne humeur. Et puis on croit avoir affaire à un profil et en réalité, le profil est bizarre...* » (extrait d'entretien).

Enfin, la conflictualité peut s'expliquer en général par des quiproquos dans les attentes respectives entre travailleurs et clients : *« C'était une femme qui m'avait payé avant même qu'on se mette d'accord sur la mission, en fait. D'une certaine façon, elle m'avait forcé la main pour que je sois dans la mission. Et je sais plus pour quelle raison, on avait discuté et on avait pas trouvé de points d'accord. Je lui avais dit : on est pas d'accord, c'est pas la peine de continuer. Et après ça, j'avais reçu son virement du coup j'étais emmerdé... En mode "bon ben donnez-moi votre RIB, que je vous rembourse parce que c'est pas parce que vous avez payé que je vais dire oui". Et c'était monté comme ça. Et elle avait appelé Superprof, elle avait raconté tout un tas de trucs, que je lui avais extorqué de l'argent etc., alors que pas du tout »* (extrait d'entretien).

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats ont souligné l'ambiguïté de l'autonomie dont bénéficient les travailleurs Superprof. La maîtrise complète de l'activité dont ils disposent est vecteur de sens, comme cela a été analysé par les tenants de l'économie collaborative. Nous avons notamment montré que c'est l'émancipation par rapport aux contraintes de l'organisation traditionnelle et le recentrage sur une activité *« plaisir »* qui est génératrice d'un rapport positif au travail via plateforme, malgré la précarité économique de cette situation. Toutefois, le recours aux mécanismes du marché induit également des vulnérabilités notamment liées aux difficultés d'attirer des clients et de gérer la conflictualité avec les clients.

Nous avons rapproché l'instrumentation mise en place sur Superprof du modèle proto-industriel, en ce que la gestion du travail se limite à un contrôle a posteriori de la qualité du service fini par l'intermédiaire d'algorithmes de notation. Cependant, nous verrons dans la section suivante que l'instrumentation Superprof évolue peu à peu vers un modèle davantage centralisé, notamment pour remédier aux problèmes mis en avant par les travailleurs et par les clients.

Section 2 : Des Évolutions vers une instrumentation davantage centralisée

Face aux difficultés de l'activité telles que l'attraction et à la gestion de la relation client, le management n'apparaît pas être le problème mais plutôt la solution (Detchessahar, 2011). Dans le cas des plateformes numériques de travail, ce management se matérialise par des instruments de gestion. Cette deuxième section ambitionne explorer les instruments de gestion mis en place sur Superprof qui apportent des ressources pour faire face aux difficultés de l'activité. Nous soutenons que l'instrumentation Superprof évolue progressivement vers un management davantage centralisé, même si le recours aux mécanismes du marché reste prédominant. Cette nouvelle instrumentation ne relève pas "d'outils fermés" (Martineau, 2017) ni de dispositifs disciplinaires. Comme exposé dans le tableau 30 ci-dessous, la nouvelle instrumentation Superprof relève davantage d'une instrumentation incitative et subsidiaire, qui exerce surtout un pouvoir normatif. Ces instruments visent à orienter les travailleurs vers l'adoption volontaire de comportements qui permettront d'accroître leur visibilité et la confiance accordée par les clients.

Tableau 30 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs mobilisés par Superprof

Récompenser les travailleurs	Hiérarchisation des travailleurs avec un parcours de promotion à des statuts supérieurs correspondant à divers avantages (référencement, accès aux statistiques de performance de l'annonce, invitation à des événements), néanmoins contournable avec la souscription à un abonnement premium payant
Animer une communauté de marque	Organisation d'événements réservés aux Superprofs "Ambassadeurs"

Dans un premier temps, nous explorerons l'instrument de gestion consistant en un système de promotion par statuts qui récompense les travailleurs performants en leur permettant de se démarquer des autres profils et ainsi d'attirer davantage de clients. Nous nuancerons toutefois le pouvoir normatif exercé par cet instrument par la possibilité, laissée aux travailleurs, de

souscrire à un abonnement premium qui leur procure les mêmes avantages en termes de référencement.

Puis, nous soulignerons dans un second temps l'internalisation par la plateforme numérique Superprof d'une série de fonctionnalités qui permettent de consolider la confiance entre travailleurs et clients et de limiter les conflictualités. Cette instrumentation, subsidiaire, paraît néanmoins peu utilisée par une majorité de professeurs Superprof, et notamment par ceux qui ne tirent pas leurs revenus principaux du travail via plateforme.

1. Une Progression par statuts pour améliorer son référencement

Nos résultats montrent que de nouveaux instruments sont mis en place par la plateforme Superprof pour pallier les difficultés rencontrées par les travailleurs et par les clients. Comme nous l'avons vu, les travailleurs cherchent en général à se démarquer des autres profils pour attirer des clients, et les clients cherchent un travailleur à-même de répondre qualitativement à leurs attentes.

Nous présenterons d'abord en quoi l'implémentation d'un système de promotion par statuts permet d'accroître à la fois la confiance des clients et le référencement des travailleurs (1.1). Puis, nous montrerons les limites d'une telle instrumentation car la souscription à un abonnement premium permet à des travailleurs peu performants d'obtenir les mêmes avantages que le statut le plus élevé (1.2).

1.1 Une Instrumentation ludifiée porteuse de normes de comportements...

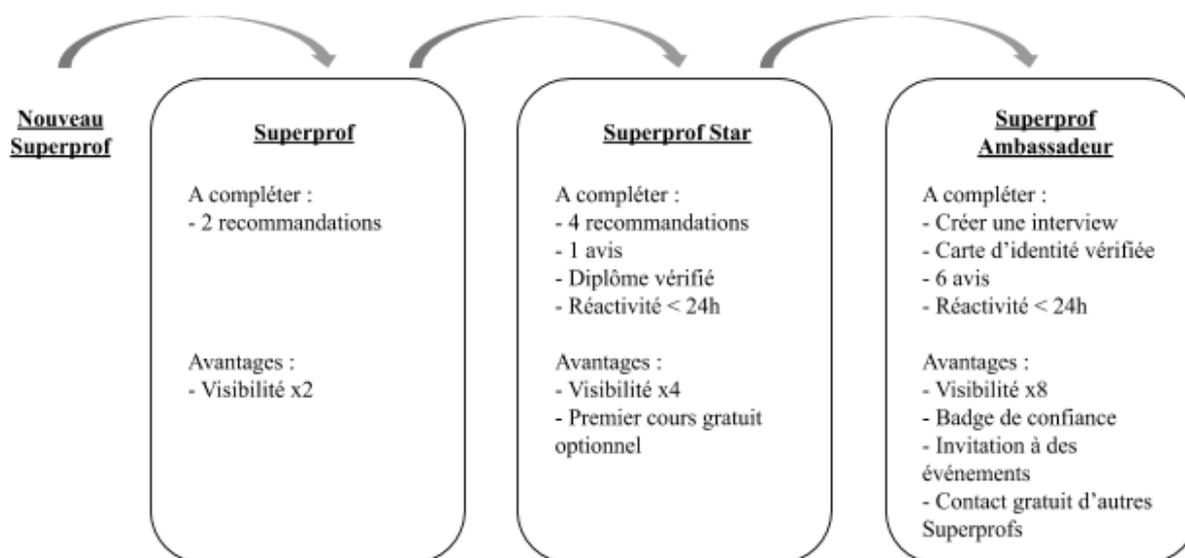
Le principal instrument incitatif mis en place sur la plateforme numérique Superprof consiste en un parcours de progression par statuts, que l'on peut assimiler à un système de promotion. Nous caractérisons cet instrument de gestion comme relevant d'un élément de ludification (Dale, 2014 ; Seaborn & Fels, 2015) renvoyant aux mécanismes du jeu. Il s'agit en effet de compléter un certain nombre de missions afin de passer à des niveaux supérieurs, correspondant à des avantages et générant de nouveaux défis à relever.

L'instrument de progression par statuts incite les travailleurs à adopter volontairement des comportements conformes afin d'obtenir des avantages tels qu'un meilleur référencement. Contrairement au cas Airbnb Experience, il n'existe pas sur Superprof d'artefacts discursifs apportant clairement de la transparence quant aux algorithmes de référencement et aux comportements des consommateurs. En l'absence d'artefacts discursifs diffusant des bonnes pratiques, le système de progression par statuts donne des clés sous une forme ludique pour permettre aux travailleurs d'améliorer leur visibilité et leur attractivité auprès des clients.

Le système de progression par statuts met en scène quatre statuts différents, exposés dans la figure 25 ci-dessous. A l'inscription, le travailleur a le statut de base « Nouveau Superprof » et doit compléter certaines missions afin de devenir « Superprof », puis « Superprof Star » et enfin « Superprof Ambassadeur ».

Les défis proposés aux travailleurs pour passer aux statuts supérieurs visent à accroître la confiance du client. Il s'agit par exemple d'obtenir des recommandations d'amis ou d'anciens élèves hors Superprof pour attester de la fiabilité du travailleur avant que celui-ci n'obtienne ses premières réservations sur la plateforme. L'instrument de progression par statuts incite ensuite les travailleurs à demander des évaluations auprès des clients Superprof. Comme les algorithmes de la plateforme ne peuvent pas toujours détecter les traces de l'activité, l'instrumentation de gestion Superprof incite les travailleurs à demander des évaluations plutôt que les clients à en laisser. Les travailleurs sont également encouragés à faire valider leurs qualifications et leur identité en ajoutant une copie de leurs diplômes et de leurs documents d'identité. Un autre indicateur de performance mis en avant sur la plateforme Superprof est le temps de réactivité du travailleur. Une mission à compléter pour passer à des statuts supérieurs est d'avoir un temps de réaction relativement court, inférieur à 24h, afin de ne pas faire patienter le client. Ce temps de réactivité est calculé automatiquement via le prélèvement algorithmique de métriques de performance. Au-delà de 48h sans réponse, la demande est clôturée et le client est redirigé vers d'autres professeurs, prioritairement des « Superprofs Ambassadeurs » ou des profils premium (voire partie 1.2).

Figure 25 : Parcours de progression par statut sur Superprof (septembre 2019)



Les avantages, en contrepartie du passage aux statuts supérieurs, consistent principalement en un meilleur référencement sur la plateforme. C'est pourquoi cette progression revêt une importance particulière pour les nouveaux travailleurs Superprof qui cherchent à se démarquer des autres profils et à obtenir de premières réservations : « *J'ai voulu être bien classé, c'est pour ça que j'ai passé du temps en août, quand je me suis inscrit. C'est pour ça que j'ai essayé d'augmenter mon statut, parce que sinon, si j'avais pas validé mon profil, si j'avais pas mis mon diplôme, si j'avais rien fait de tout ça, j'aurais pas été Superprof Star tu vois. Et puis, je sais pas si tu as vu, mais je suis l'un des moins chers sur le marché. C'est ce qui a fait aussi, qu'avec mon profil, j'ai beaucoup de demandes* » (extrait d'entretien).

Une fois les premières évaluations clients obtenues, la progression par statuts est moins importante car les avis positifs engendrent d'eux-mêmes un bon référencement et la confiance des potentiels élèves. De ce fait, parvenir au statut Superprof Star semble être l'objectif poursuivi par la plupart de nos enquêtés car cela permet d'obtenir une visibilité suffisante auprès des clients tout en restant accessible pour les travailleurs. Une seule évaluation client est en effet requise, contre six pour parvenir au statut Ambassadeur.

En plus d'un meilleur référencement, devenir « Superprof Star » permet de retirer la seule prescription qui pèse sur l'activité des travailleurs : la gratuité du premier cours. Toutefois, de nombreux travailleurs choisissent de continuer à offrir le premiers cours afin d'instaurer une

relation de confiance l'élève : « *Le premier cours, il est offert et il va rester offert le plus longtemps possible, c'est vraiment pour moi... Pour faire un point méthodologique, déjà. (...) Ca instaure pas une relation d'argent dès le premier cours* » (extrait d'entretien). Il ne s'agit néanmoins pas d'une simple relation de don : continuer à offrir le premier cours est également perçu comme un moyen de compenser les frais d'inscription élevés que doivent payer les élèves pour pouvoir contacter un professeur particulier.

Le statut le plus élevé est celui de « Superprof Ambassadeur ». Le statut ambassadeur est relativement récent : il a été créé en 2016 au moment où l'équipe managériale de Superprof souhaitait créer une communauté de travailleurs réguliers. Les « Superprof Ambassadeurs » sont en effet conviés à des événements organisés par l'équipe managériale de Superprof. Néanmoins, contrairement aux cas Deliveroo et Airbnb Experience, la mise en avant d'une communauté relève principalement d'une stratégie de communication. Au moment de notre enquête de terrain, ces événements étaient uniquement organisés à Paris et selon une temporalité annuelle. Ces événements ne stimulent ainsi pas la socialisation informelle et les apprentissages collectifs, mais constituent surtout une forme de rétribution symbolique du travail accompli : « *Ils m'ont conviée à une soirée pour devenir ambassadrice... En fait, je pense que comme j'avais plutôt de bons commentaires et les gens cliquaient pas mal sur mon profil, c'était un gage de confiance. Mon profil inspirait, je pense, la confiance. Donc ils ont dû... [...] C'est un petit prix qui m'a apporté énormément... Je pense que c'est à partir de janvier que j'ai eu le double de ce que j'avais avant. Donc c'est quand même un vrai coup de pouce, quand on est nommé ambassadeur* » (extrait d'entretien).

Les travailleurs Superprof que nous avons interrogés ne semblent pas rechercher le contact de leurs pairs, à l'exception d'un noyau dur de professeurs particuliers tirant leurs revenus principaux du travail via plateforme. Ces derniers évoquent plus volontiers la solitude du métier et/ou l'envie de s'associer avec d'autres professeurs afin de faciliter le bouche-à-oreille. Contrairement aux cas Deliveroo et Airbnb Experience, il n'existe pas de groupes de discussion en ligne entre travailleurs Superprof.

1.2 ... Contournable par la souscription à un abonnement premium

Nous suggérons que cet instrument de progression par statuts dispose d'un pouvoir de structuration limité car il est possible de le contourner en souscrivant à un abonnement premium qui permet d'obtenir les mêmes avantages que le statut le plus élevé.

De ce fait, si les algorithmes de référencement contiennent des jugements quant à la performance des travailleurs, le système n'est pas aussi méritocratique que sur Deliveroo ou Airbnb Experience car il existe des moyens organisationnels de passer outre les critères de performance. En payant un abonnement premium de 9€ par mois (69€ par an), les travailleurs accèdent immédiatement à la totalité des avantages réservés aux statuts les plus élevés ainsi que des avantages additionnels (e.g. accès aux statistiques de performance de l'annonce, absence de commission sur les transactions en ligne, etc.). La figure 26 ci-dessous présente les avantages associés au statut Premium.

Figure 26 : Copie d'écran concernant les avantages associés au Statut Premium (septembre 2019)

Pourquoi rejoindre le Club ?

- Plus de visibilité**
Faites décoller votre annonce et passez en tête des résultats de recherche
- Plus d'élèves**
Vous recevez toutes les demandes d'élèves en priorité
- Assurance de vos cours**
Contre le vol, les dégradations matérielles et les dommages corporels à hauteur de 3 000 €
- Plus besoin d'offrir le 1er cours**
C'est vous qui décidez d'offrir ou non ce premier cours
- Plus de statistiques**
Statistiques détaillées pour mieux piloter vos annonces
- Invitation aux événements**
Formations, ateliers, soirées ambassadeurs
- Zéro commission !**
Un élève paye 30€, vous touchez 30€

D'après nos entretiens, la stratégie des travailleurs Superprof est de tenter d'abord de passer aux statuts supérieurs afin d'obtenir des premiers clients. C'est seulement en cas d'échec qu'ils sont susceptibles de souscrire à l'abonnement premium. La grande majorité des travailleurs Superprof interrogés (12 sur 15) n'ont jamais souscrits à l'abonnement premium, principalement car ils ont réussi à obtenir suffisamment d'élèves sans : « *J'ai pas un compte premium ou un truc comme ça, parce que je suis plutôt bien référencée* » (extrait d'entretien). Toutefois, les travailleurs Superprof qui tirent leurs revenus principaux du travail via plateforme sont davantage susceptibles de souscrire à l'abonnement premium. En effet, le premium leur garantit une grande visibilité auprès des élèves mais aussi la possibilité de récupérer de manière prioritaire les élèves ayant essuyé un refus de la part d'un premier professeur contacté : « *Moi je vais te donner mon petit truc, pour rester dans le haut du lot, parce que bon comme je fais ça professionnellement... En fait, moi je donne une participation de 9€ tous les mois, pour rester bien classée. Tous les mois, on me prélève 9€. Parce qu'en fait, y a tellement de profs qu'on est vite à la fin du lot hein. Donc il faut trouver un moyen...* » (extrait d'entretien).

2. Une Internalisation de la gestion de la relation client pour renforcer la confiance

Nos résultats montrent que l'évolution de l'instrumentation Superprof s'est également faite dans le sens d'une internalisation de la gestion de la relation client afin de renforcer les liens de confiance entre travailleurs et clients et de limiter la conflictualité.

Face aux problèmes relatifs à la relation client, l'équipe managériale de Superprof a intégré sur la plateforme un certain nombre de fonctionnalités depuis octobre 2018.

Pour faire face aux annulations de dernière minute et aux « *mauvais payeurs* », il est désormais possible de demander le règlement de la transaction directement sur la plateforme en amont du cours particulier : « *Les gens ne réagissent pas de la même manière quand ils sont face à un individu isolé que quand ils sont face à une structure. Et surtout, quand ils ont payé en avance la structure* » (extrait d'entretien). Le client sélectionne sur un calendrier en ligne la date et l'horaire du cours particulier qu'il souhaite avoir. Puis, il règle le montant

correspondant aux heures de cours sélectionnés. Auparavant, la transaction ne pouvait se faire qu'en mains propres ou par virement bancaire. Il est également possible de mettre en œuvre une politique d'annulation directement sur la plateforme, précisant les termes d'un remboursement. Par exemple, un travailleur peut indiquer que les annulations dans les 24h avant le cours ne seront pas remboursées sauf raison de force majeure. Couplé avec le paiement en ligne, le non-remboursement est automatique.

Pour limiter les quiproquos et faciliter la résolution de conflits entre travailleurs et clients, les échanges peuvent désormais se faire directement en ligne par l'intermédiaire d'une messagerie interne : *« Depuis la rentrée 2018, y a la gestion de la paie qui est comprise, et les chats également. C'est une tendance générale en fait, chez toutes les plateformes, d'augmenter leur contrôle des interventions, pour être de plus en plus maîtres de leurs données. Et en même temps, ça a des avantages, parce que ça permet de faire de la gestion des litiges et des choses comme ça. [...] La centralisation en tant que telle, c'est pas non plus le diable en personne ! Y a des utilités, comme justement, les plateformes comme Superprof, ça permet de gérer l'humain »* (extrait d'entretien). Auparavant, la prise de contact entre le professeur et son élève se faisait uniquement par téléphone et ne transitait pas par la plateforme. Avec la messagerie interne, les échanges sont traçables. Cela est intéressant pour les travailleurs car ceux-ci ont parfois l'impression que les services supports des plateformes se rangent par défaut du côté du client. La messagerie interne permet de contrebalancer les asymétries de pouvoir en faveur du client en apportant des preuves de comportements irrespectueux.

Cette instrumentation, optionnelle, paraît néanmoins peu utilisée par une majorité de travailleurs Superprof et notamment par ceux qui ne tirent pas leurs revenus principaux du travail via plateforme.

Les professeurs regrettent notamment que le règlement en ligne s'accompagne d'un nouveau prélèvement d'une commission de 10%, qui vient s'ajouter aux frais d'inscription payés par les élèves : *« Ils mettent en place tout un truc que j'aime pas trop, pour que les élèves puissent prépayer en ligne leurs cours. Donc ils encouragent vraiment à utiliser à fond la plateforme sauf que toi, en tant que prof, si tu veux qu'ils prennent pas de l'argent sur tes 35€ par exemple, il faut que t'aies un compte premium. Ou bien, ils t'enlèvent.. Je sais plus, peut-être 10% du tarif pour le service d'intermédiaire. (...) Moi j'utilise pas. Il se trouve que*

Superprof avait toujours dit qu'ils prendraient pas d'argent sur les cours que l'on fait... Et en fait, là ils vont le détourner en disant : oui mais on vous fait le service de... Comme ça, vous avez pas besoin de vous embêter » (extrait d'entretien).

Par ailleurs, les travailleurs Superprof les plus expérimentés ont développé des habitudes de travail qu'ils ne souhaitent pas changer car elles leur permettent plus efficaces. Par exemple, certains souhaitent continuer à prendre contact avec les élèves directement pas téléphone, et non pas via la messagerie interne : « *Je suis beaucoup plus partante sur la communication directe, je trouve ça beaucoup plus naturel, plus sympa. On voit très vite quelle est l'attitude de l'un par rapport à l'autre, par rapport à ce qu'on va faire » (extrait d'entretien).*

La nouvelle instrumentation est surtout utilisée par les travailleurs Superprof les plus récents, par ceux qui proposent des cours en ligne et pas seulement en présentiel, ainsi que par les professeurs ayant rencontré dans le passé des problèmes majeurs dans la relation avec leurs clients.

3. Conclusion intermédiaire

Nos résultats ont mis en lumière les évolutions progressives de la plateforme Superprof vers une instrumentation davantage centralisée. Cette évolution permet d'apporter des ressources mobilisables pour résoudre les problèmes rencontrés par les travailleurs, notamment en termes de visibilité et de confiance avec les clients. Toutefois, nous ne qualifions pas Superprof de « *place de marché hybride* » car l'instrumentation mise en place n'exerce pas un pouvoir disciplinaire accru. Il n'existe par exemple pas d'algorithme de sanction automatique, contrairement au cas Airbnb Experience.

Nous avons fait remarquer deux grands changements empiriques. Tout d'abord, la mise en place d'un système de progression par statuts qui incite les travailleurs à adopter volontairement un certain nombre de comportements : récolter des recommandations, ajouter une photocopie de ses diplômes, répondre rapidement aux sollicitations des clients... Ces comportements attendus prennent la forme de missions à valider, dans une logique de ludification, et correspondent à des gages de performance. Afficher ces gages de performance permet d'être mieux considéré par l'algorithme de référencement et donc de se démarquer des autres profils et d'attirer davantage de clients. A partir de ce système de progression par

statuts, il apparaît que la performance d'un professeur est entendue comme sa fiabilité. Un travailleur Superprof performant est un professeur fiable : ses qualifications et la qualité de ses cours sont reconnus, il est réactif dans sa communication avec les élèves, etc.

En second lieu, un certain nombre d'instruments de gestion de la relation client ont été internalisés par la plateforme : paiement et calendrier en ligne, messagerie interne, politique d'annulation... Ces instruments sont optionnels et permettent aux travailleurs qui le souhaitent de puiser dans ces ressources organisationnelles des moyens de se protéger de la conflictualité inhérente à la relation client. Nous proposons de qualifier l'évolution de la plateforme Superprof comme étant en partie capacitante car cette instrumentation, optionnelle, permet de limiter les contraintes liées à l'aléa du marché.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre 7, consacré aux résultats de notre étude de cas Superprof, a souligné les évolutions d'une plateforme *place de marché* vers une instrumentation centralisée, bien que le recours aux mécanismes du marché reste prédominant. La description de l'instrumentation d'une plateforme *place de marché* ne peut se résumer à une comparaison avec le système proto-industriel de travail. Les plateformes *places de marché* ne sont pas de simples intermédiaires de marché, et encore moins des murs virtuels de petites annonces. La technologie n'est pas neutre car elle intervient dans la gestion du travail. Par exemple, les critères entrant en compte dans l'algorithme de référencement constituent des jugements sur ce qu'est une performance.

Les instruments de gestion mis en place sur la plateforme Superprof n'exercent pas de pouvoir disciplinaire sur les comportements des travailleurs. Le recours aux mécanismes du marché fait que les travailleurs bénéficient d'une maîtrise complète des processus de travail. Cela rencontre leurs aspirations à s'émanciper des contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale traditionnelle. Nos résultats consolident l'argument des tenants de l'économie collaborative selon lequel cette autonomie est porteuse de sens et d'un rapport renouvelé au travail. Néanmoins, nous avons remarqué que cette autonomie est également génératrice de vulnérabilités. La sous-prescription oblige les travailleurs à se débrouiller seuls face aux difficultés de l'activité : comment attirer les clients et gérer les éventuels conflits ?

Nous avons soutenu que les évolutions de l'instrumentation de gestion de la plateforme Superprof se font dans le sens d'une mise en capacité d'action. Progressivement, l'équipe managériale a mis en place sur Superprof des instruments incitatifs qui apportent des ressources mobilisables par les travailleurs pour limiter les contraintes liées au marché. Le caractère capacitant de l'instrumentation Superprof n'est pas aussi étoffé que sur d'autres plateformes, comme Airbnb Experience : l'instrumentation vise moins le développement des travailleurs que la limitation des contraintes pesant sur l'activité. L'internalisation de la gestion de la relation client au moyen de divers instruments (e.g. messagerie, paiement et calendrier en ligne) permet d'éviter certaines situations conflictuelles. Le système de

promotion par statuts récompense de manière ludique les travailleurs fiables en leur offrant un meilleur référencement et une meilleure visibilité auprès des clients.

Toutefois, cette instrumentation n'est pas méritocratique, contrairement aux autres plateformes enquêtées, car il est possible d'obtenir l'ensemble des avantages liées au statut le plus élevé en souscrivant à un abonnement premium. Également, le caractère capacitant de l'instrumentation Superprof est limité par l'absence de ressources concernant la manière de transformer les « clics » sur les profils en réservations. L'instrumentation que nous avons décrit apporte seulement des ressources concernant la visibilité des profils, mais ne propose pas de ressources pour améliorer par exemple l'attractivité du descriptif de l'annonce. Peu d'instruments stimulent en général la réflexion des travailleurs concernant le développement de leur activité.

Chapitre 8 : Discussion des résultats

Introduction du chapitre

Section 1 : Discussion autour du concept de management algorithmique

1. Enrichir notre compréhension du management algorithmique
 - 1.1 Une Hétérogénéité des formes de management algorithmique selon les plateformes
 - 1.2 Une Révision des six mécanismes algorithmiques de contrôle rationnel
 - 1.3 Une Prise en considération des artefacts discursifs
2. Dépasser le concept de management algorithmique
 - 2.1 Des Formes de management de proximité
 - 2.2 Le Travail des “planeurs”
 - 2.3 La Régulation autonome des travailleurs
3. Conclusion intermédiaire

Section 2 : Discussion sur les recompositions du pouvoir à l'ère des plateformes

1. Un Pouvoir rationalisateur : La Persistance des dispositifs disciplinaires
 - 1.1 Trois mécanismes imparfaits de discipline
 - 1.2 La Perception d'une émancipation de l'organisation pyramidale et procédurale
2. Un Pouvoir normatif : Une Articulation entre discipline et gouvernementalité
 - 2.1 Deux relations entre discipline et gouvernementalité
 - 2.2 La Perception d'une justice hyper-méritocratique
3. Un Pouvoir transformateur : Penser les dispositifs de gouvernementalité comme ressources pour l'agir
 - 3.1 Trois nouvelles caractéristiques d'une instrumentation capacitante
 - 3.2 Des Instruments capacitants pour une économie des plateformes inclusive
4. Conclusion intermédiaire

Introduction du chapitre

Cette recherche doctorale s'interroge sur la manière dont le pouvoir de structuration des instruments participe au management à distance du travail local via plateforme. Pour répondre à cette question, ce chapitre reviendra sur le travail empirique que nous venons de présenter afin de le confronter à la littérature existante. Nous explorerons deux axes majeurs de discussion.

Dans une première section, nous reviendrons sur la manière dont le concept de management algorithmique entend saisir le pouvoir des instruments de gestion mobilisés par les plateformes numériques de travail. Nous actualiserons la compréhension du management algorithmique en mettant en évidence son caractère hétérogène. Non seulement le management algorithmique prend des formes très différentes selon les plateformes, mais il s'appuie également sur une diversité d'artefacts qu'il convient d'explorer. Par ailleurs, nous inviterons à dépasser la seule approche en termes d'instruments de gestion pour regarder l'ensemble des pratiques qui participent du management du travail local via plateforme : le management algorithmique ne marque pas la fin du management intermédiaire.

Puis, une deuxième section contribuera à la littérature sur les recompositions du pouvoir en montrant comment les instruments de gestion des plateformes exercent non seulement un pouvoir disciplinaire - bien identifié par les tenants du management algorithmique - mais aussi normatif et transformateur. A l'opposé d'une réception de la pensée de Foucault par vagues cloisonnées, nous avancerons l'idée d'une complémentarité entre dispositifs de discipline faillibles et dispositifs de gouvernementalité, ce qui permettra de penser les possibilités d'un rapport positif à un travail contraint. Nous suggèrerons ensuite que les dispositifs de gouvernementalité peuvent, à certains égards, être regardés comme des ressources pour l'activité qui exercent à ce titre un pouvoir transformateur sur les travailleurs.

Section 1 : Discussion autour du concept de management algorithmique

Cette première section a pour but d'affermir notre compréhension du management du travail local via plateforme. Un des enjeux de cette thèse est d'actualiser la conceptualisation du management algorithmique à l'aide de notre grille d'analyse en termes d'instrument de gestion.

Dans la littérature, les plateformes numériques de travail sont analysées à travers leurs seuls artefacts algorithmiques (Kellogg et al., 2019), lesquels exercent un pouvoir de structuration sur les comportements des travailleurs. Les algorithmes sont pensés comme des technologies avancées qui renouvellent une conception néo-taylorienne de l'organisation (McGaughey, 2018), sur le modèle quasi-unique de Uber (Rosenblat & Stark, 2016 ; Rosenblat, 2018).

Forts de notre travail empirique, nous soulignerons dans un premier temps le caractère hétérogène des instruments de gestion qui sous-tendent le management algorithmique et qui avait été omis par la littérature. D'une part, le regard sur le substrat technique des plateformes numériques donne à voir des instruments de gestion très différents selon le modèle de plateforme numérique. D'autre part, au sein d'une même plateforme, le management algorithmique s'appuie sur une diversité d'artefacts que nous entendons mettre en avant.

Dans un second temps, nous présenterons les limites de l'approche en termes d'instruments de gestion pour saisir en son entier le phénomène de management du travail via plateforme. A partir de nos résultats empiriques, nous inviterons à dépasser le concept de management algorithmique car celui-ci ne remplace pas totalement des formes de management opérationnel ou de proximité.

1. Enrichir notre compréhension du management algorithmique

Dans le développement de cette partie, nous soulignerons le caractère hétérogène des instruments de gestion qui sous-tendent le management algorithmique, à travers une analyse du couple artefacts / philosophie gestionnaire.

Nous commencerons (1.1) par nuancer la vision binaire du management algorithmique que l'on retrouve dans la littérature : entre quête de contrôle totale et simple intermédiaire de marché. Nos résultats montrent au contraire qu'il existe des instruments très différents selon le modèle de plateforme numérique.

Puis, nous nous concentrerons sur la nature des artefacts qui composent les plateformes. Nous regarderons d'abord les artefacts numériques (1.2) des plateformes investiguées afin de réviser les six mécanismes algorithmiques de contrôle rationnel tels que mis en évidence par Kellogg et al. (2019). Nous mettrons ensuite en avant comment ces artefacts numériques s'articulent avec des artefacts discursifs (1.3) dont l'analyse est absente des recherches existantes.

1.1 Une Hétérogénéité des formes de management algorithmique selon les plateformes

Dans la littérature, la question du management du travail local via plateforme a été saisie de manière binaire. Le management du travail via plateforme est soit entendu, par le prisme du management algorithmique, comme un renouveau des formes tayloriennes de pilotage automatique du travail (McGaughey, 2018). De ce point de vue, les algorithmes constitueraient des technologies avancées qui feraient advenir un niveau de surveillance et de contrôle sans précédent (Duggan et al., 2019).

Soit les plateformes numériques de travail sont vues comme concrétisant un modèle de firme « *nœud de contrats* » (Sundararajan, 2015 ; Acquier, 2017) et joueraient un rôle de simples intermédiaires de marché. Les algorithmes seraient des technologies neutres qui optimiseraient les mécanismes du marché. Les systèmes de travail seraient comparables à ceux de la proto-industrie. La proto-industrie (Finkin, 2016) représente un système de travail dans lequel le travailleur bénéficie d'une large autonomie dans les processus de création de valeur et sous-traite l'activité de vente à un marchand tiers.

La présence de cette vision binaire du travail local via plateforme peut se comprendre au travers des limites empiriques de la connaissance existante. Les connaissances existantes sont en effet soit issues d'études de cas uniques (en particulier, de la plateforme Uber), soit d'essais ayant un fondement empirique limité. Le travail préliminaire de typologie que nous avons présenté et discuté dans le chapitre 4 a permis d'analyser le substrat technique d'une

dizaine de plateformes numériques de travail local. Nous avons identifié trois modèles idéaux-typiques de plateformes numériques en fonction du degré d'instruments prescriptifs et incitatifs implémentés. Cependant, au-delà d'une vision binaire, les plateformes classées aux extrémités (plateformes « *opératrices* » et plateformes « *places de marché* ») ne constituent pas pour autant des réalités d'absence ou d'omnipotence des instruments de gestion.

Même si le recours aux mécanismes du marché rapproche les plateformes de type « *places de marché* » du modèle de travail proto-industriel, nos résultats notamment issus de l'analyse du cas Superprof montrent des éléments de différenciation. Certes, les travailleurs via plateforme « *places de marché* » bénéficient d'une entière autonomie dans les processus de travail. L'activité de vente est également sous-traitée à la plateforme, qui prend le rôle d'un marchand tiers et d'un apporteur d'affaires. Des algorithmes de notation par le client permettent aussi de contrôler la qualité du produit fini.

Cependant, les instruments de gestion mobilisés par les plateformes « *places de marché* », comme Superprof, ne se réduisent pas à des systèmes d'évaluation a posteriori par le client. Le rôle de la plateforme numérique dépasse le simple rôle d'apporteur d'affaires et de contrôle a posteriori de la qualité, et ce de trois manières.

Tout d'abord, l'instrumentation mise en place sur les plateformes « *places de marché* » exerce un **contrôle en temps réel des performances du travailleur et de son annonce**. Des algorithmes enregistrent en continu des métriques de performance (e.g. nombre de clics, pourcentage de complétion du profil, taux de réactivité, etc.) qui conditionnent la visibilité du travailleur auprès des clients. Ces métriques n'ont pas à voir avec la qualité du travail auparavant réalisé : elles contiennent des jugements sur ce qu'est un travailleur performant. Par exemple, sur Superprof, un professeur particulier performant est entendu comme étant synonyme d'un travailleur fiable qui donne des preuves concrètes de son expérience et de sa pédagogie (e.g. en faisant valider ses diplômes ou en récoltant des recommandations extérieures) et qui est réactif vis à vis des demandes des clients. Le rôle de contrôle opéré par la plateforme est ainsi plus prégnant que dans le modèle de travail proto-industriel.

En second lieu, les plateformes « *places de marché* » implémentent des **instruments incitatifs**, orientant indirectement les conduites des travailleurs, tels que le système de progression par statuts sur Superprof ou des artefacts discursifs diffusant des bonnes pratiques.

Le rôle de la plateforme est ainsi également celui du conseiller qui souffle des solutions pour limiter l'aléa du marché, par exemple pour gagner en visibilité et trouver des clients.

En dernier lieu, la **gestion de la relation client est partiellement internalisée** par les plateformes « *places de marché* » : paiement et calendrier en ligne, messagerie interne, politique d'annulation... La mise en relation entre un client et un travail n'est pas tout à fait directe, comme aux débuts de la plateforme Le Bon Coin. Les instruments de gestion permettent de prendre en charge certaines facettes de l'activité afin de limiter la conflictualité inhérente à la relation client et renforcer, au contraire, les liens de confiance.

1.2 Une Révision des six mécanismes algorithmiques de contrôle rationnel

Le substrat technique des plateformes numériques de travail a principalement été analysé à travers ses instruments algorithmiques de contrôle rationnel des comportements de travail. La coordination du travail se fait largement à travers six mécanismes différents de management algorithmique, tels que mis en évidence par Kellogg et al. (2019). Notre travail empirique apporte de nouvelles perspectives concernant ces six mécanismes (voir tableau 30 ci-dessous), notamment par l'exploration de plateformes « *places de marché* » jusqu'ici peu étudiées par la littérature.

Tableau 31 : Nos contributions à la littérature sur les mécanismes algorithmiques de contrôle rationnel

<u>Six mécanismes algorithmiques</u> (Kellogg et al., 2019)	<u>Nos contributions</u>
<i>Restriction</i> de l'accès aux informations et moyens de communication	<ul style="list-style-type: none"> - Algorithmes de référencement comme mécanisme de restriction des informations aux consommateurs - Algorithmes de modération automatique comme mécanisme de restriction de l'accès à la plateforme
<i>Recommandation</i> de certaines lignes de conduite / incitations	<ul style="list-style-type: none"> - Algorithmes de recommandation en renfort d'artefacts discursifs (notifications, défis à relever, nudges)

<i>Enregistrement en temps réel / surveillance des comportements</i>	- Algorithmes d'enregistrement des performances du profil et pas uniquement du travail
<i>Notation de la part des clients et mesures de performance</i>	
<i>Sanctions et Remplacement automatiques des travailleurs peu performants</i>	- Les sanctions peuvent être plus ou moins strictes, temporaires ou définitives, et faire l'objet d'une décision non algorithmique
<i>Récompense des travailleurs performants / ludification</i>	- Les récompenses peuvent être symboliques et/ou relationnelles

- Restriction

Kellogg et al. (2019) ont identifié des algorithmes qui, en instituant des asymétries d'informations, restreignent le choix de comportement des travailleurs. Un exemple d'algorithme de restriction est, sur Uber, l'attribution à l'aveugle des missions qui poussent les travailleurs à accepter un maximum de commandes.

A l'aide de nos résultats, nous avançons que les algorithmes de restriction restreignent également le choix de comportement des consommateurs, ce qui influe en retour le choix de comportement des travailleurs. Notamment, les algorithmes de référencement restreignent la visibilité des travailleurs auprès des clients dans le cas où les comportements de travail ne sont pas conformes aux normes édictées.

Nous qualifions également l'algorithme de modération des profils par critères (e.g. cas Airbnb Experience) de mécanisme de restriction de l'accès à la plateforme.

- Recommandation

Kellogg et al. (2019) ont identifié comme mécanisme de recommandation les algorithmes qui incitent les travailleurs à prendre certaines décisions, comme par exemple l'algorithme de majoration tarifaire sur Uber.

Notre contribution est de montrer que ces algorithmes de recommandation viennent en complément d'autres artefacts discursifs. Sur la plateforme Deliveroo, des notifications (voire des SMS) annoncent la mise en place de bonus financiers pour inciter les travailleurs à s'inscrire sur les créneaux de travail correspondant à des « *pics d'activité* ». Cet artefact discursif se couple à un artefact numérique : des algorithmes d'enregistrement des mégadonnées smartphone contrôlent ensuite la participation effective au créneau avant de délivrer la rétribution.

Dans le cas Superprof, les instruments de recommandation prennent également la forme d'artefacts discursifs, tels une liste de missions à compléter pour passer à des statuts supérieurs, qui se combinent à des artefacts numériques tels que des algorithmes d'enregistrement et de référencement. Le fait de cocher les différentes étapes de la liste est contrôlé par des algorithmes d'enregistrement en temps réel des données et a pour conséquence d'être mieux classé par l'algorithme de référencement.

- Enregistrement

Kellogg et al. (2019) ont identifié des mécanismes de surveillance, de quantification et d'évaluation en temps réel du comportement des travailleurs à partir de l'enregistrement des mégadonnées (*big data*). Par exemple, les algorithmes de la plateforme Uber enregistrent en temps réel des données issues de l'accéléromètre des smartphones afin de détecter et d'avertir les chauffeurs de leur conduite brusque.

Notre contribution est de montrer que ces algorithmes d'enregistrement ne prélèvent pas seulement des données pendant les processus de travail. Dans le cas des plateformes « *places de marché* » hybrides et classiques, les algorithmes d'enregistrement prélèvent également des données concernant la performance de l'annonce et du profil de travailleur. Par exemple, dans le cas Airbnb Experience, des algorithmes enregistrent en temps réel des métriques relatives au nombre de vues, de clics, de réservations, etc.

- Remplacement

Kellogg et al. (2019) ont identifié des algorithmes qui permettent de désactiver automatiquement le compte des travailleurs peu performants afin de les remplacer par d'autres travailleurs.

Notre contribution est de nuancer ce pouvoir de sanction, notamment dans le cas de plateformes « *opératrices* » dont l'efficacité logistique repose sur un noyau dur de travailleurs réguliers. Dans le cas Deliveroo, une sélection trop stricte et impartiale pourrait remettre en cause l'efficacité logistique des plateformes. De ce fait, les désactivations de comptes sont rares et font l'objet d'un arbitrage managérial par un manager opérationnel.

Les mauvaises performances sont plus souvent sanctionnées par un moindre accès aux missions de travail : moindre possibilité de réservations de créneaux de travail sur Deliveroo, moindre référencement sur les plateformes « *places de marché* » hybrides et classiques.

Nous suggérons que les sanctions automatiques sont plutôt le fait de plateformes numériques « *opératrices* » et « *hybrides* » dont la stratégie repose sur le volume (e.g. Airbnb Experience, Uber Eats).

- Récompense

Kellogg et al. (2019) ont identifié que des algorithmes récompensent les travailleurs performants en leur proposant davantage d'opportunités de travail ou une rémunération plus élevée.

Notre contribution est de relever la nature parfois uniquement symbolique de ces rétributions. Par exemple, dans le cas Superprof, les professeurs particuliers qui gravissent les différents statuts jusqu'à devenir « Ambassadeurs » n'obtiennent pas seulement un meilleur référencement (et donc de plus amples opportunités de travail) mais aussi des rétributions symboliques telles qu'un badge de qualité sur leur profil ou l'inscription à un « *club VIP* ». Ce « *club VIP* » induit notamment l'invitation à des événements organisés par l'équipe managériale de la plateforme.

De la même manière, dans le cas Airbnb Experience, les « *superhosts* » reçoivent un accompagnement davantage personnalisé ainsi que d'autres avantages symboliques tels que l'invitation à des événements corporate ou des goodies.

1.3 Une Prise en considération des artefacts discursifs

Comme nous l'avons vu, la littérature existante s'est concentrée sur les instruments algorithmiques et leur pouvoir de structuration des comportements de travail (Duggan et al., 2019 ; Kellogg et al., 2019). Notre contribution est de montrer comment les artefacts numériques et discursifs se combinent dans le management algorithmique.

Dans la partie précédente (1.2), nous avons montré comment les artefacts numériques et discursifs se combinent notamment pour opérer un mécanisme de recommandation. Nous avons vu que, sur Superprof par exemple, le processus de progression par statuts combine liste de missions à compléter et algorithmes d'enregistrement des données et de référencement.

Les artefacts discursifs sont en réalité partout sur les plateformes numériques : questionnaire d'inscription, conditions générales de service, contrat commercial... Ces artefacts sont porteurs d'une philosophie gestionnaire : ici, ces trois artefacts promeuvent souvent une rhétorique entrepreneuriale. Sur d'autres plateformes, comme Airbnb Experience, les artefacts discursifs sont plus étoffés : nudges, articles de blog, podcasts vidéo, etc. Dans ce cas, ces artefacts discursifs exercent un pouvoir normatif. Ils diffusent des bonnes pratiques, conformes aux attentes managériales. Nous analyserons davantage le pouvoir de ces artefacts discursifs dans la section 2.

2. Dépasser le concept de management algorithmique

Dans cette partie, nous nous appuyerons sur des découvertes issues de notre travail empirique pour proposer des axes de recherches futures. Les trois découvertes que nous allons expliciter ont en effet insuffisamment pu être analysées à partir de notre grille théorique en termes

d'instruments de gestion. Ces axes de recherches futures pourront aboutir à une image plus entière des phénomènes qui participent à l'organisation du travail local via plateforme.

Nous invitons à dépasser le concept de management algorithmique afin de regarder l'ensemble des pratiques qui participent du management du travail via plateforme. A partir de nos résultats, nous commencerons (2.1) par montrer que le management algorithmique ne signe pas la fin du management de proximité et qu'il convient d'explorer ses recompositions. Puis (2.2), nous verrons que le travail des « planeurs » - qui conçoivent et pilotent le management algorithmique - a peu été examiné. Enfin (2.3), nous prêterons attention à la régulation autonome des travailleurs via plateforme, lesquels construisent des ressources collectives pour l'agir.

2.1 Des Formes de management de proximité

La littérature sur le management du travail via plateforme s'est concentrée sur le substrat algorithmique des plateformes et leur pouvoir de structuration des comportements. Les algorithmes se substitueraient aux pratiques de gestion de Ressources Humaines, telles que l'attribution des missions et la gestion des performances (Duggan et al., 2019). Grâce aux six mécanismes algorithmiques mis en évidence par Kellogg et al., 2019, le travail pourrait se piloter entièrement à distance. Le management algorithmique marquerait la fin du management de proximité.

Pour autant, nos résultats infirment cette hypothèse et montrent des formes de persistance du management de proximité malgré le management algorithmique. Bien que le travail local via plateforme soit principalement managé à distance, par l'intermédiaire d'instruments hétérogènes de gestion, nous observons des formes modestes de management de proximité. Deux rôles semblent incomber au management de proximité du travail via plateforme.

Tout d'abord, le management de proximité des plateformes remplit un **rôle de sanction**. Cela semble d'autant plus vrai pour les plateformes « opératrices », telles que Deliveroo, au sein desquelles le management algorithmique est pourtant le plus prégnant. La décision de

désactivation du profil travailleur n'est pas automatisée : elle est le fait de managers opérationnels qui arbitrent selon les indicateurs de performance et les remontées terrain. De futures recherches pourraient enquêter ce processus de décision et d'arbitrage. Dans les autres types de plateformes (« *places de marché* » classiques ou « *hybrides* »), la décision de fin de partenariat est soit automatisée (e.g. Airbnb Experience) soit inexistante (e.g. Superprof).

En second lieu, le **rôle symbolique et relationnel** du management de proximité (Martin, 2013) est également reconnu par les plateformes-organisations. L'équipe managériale des plateformes cherchent - ou ont cherché - à bâtir un lien de confiance avec les travailleurs indépendants.

Dans le cas d'une plateforme « *opératrice* » comme Deliveroo, le management de proximité avait pour rôle d'assurer la bonne intégration des nouveaux livreurs, de tenir des permanences hebdomadaires pour résoudre les problèmes opérationnels rencontrés en activité et d'organiser des événements informels de discussion sur le travail. Ces pratiques managériales de proximité ont progressivement été retirées, peut-être pour des raisons de coûts ou par crainte d'une réglementation juridique. A partir de notre travail empirique et des perspectives théoriques issues de l'ergonomie de l'activité (Daniellou, 2002), nous soutenons que la disparition de ces formes de management de proximité s'est accompagnée, chez les livreurs, d'un sentiment accru de vulnérabilité face aux difficultés de l'activité.

A l'opposé, il existe toujours dans le cas Airbnb Experience des formes riches de management de proximité. Ces formes de management de proximité semblent toutefois être dirigées envers les travailleurs les plus performants, afin de les fidéliser et d'accompagner leur développement. Il semblerait que ces formes d'accompagnement soient également lancées, progressivement, dans le cas Superprof à l'égard des travailleurs « *ambassadeurs* ».

Dans le cas des plateformes « *places de marché* » classiques ou « *hybrides* », nous nous demandons si le rôle symbolique et relationnel du management de proximité ne pourrait pas devenir une compétence stratégique pour l'avenir. Dans une optique de différenciation et de performance organisationnelle, ces formes de soutien à l'activité pourraient devenir une nécessité stratégique pour ces plateformes au même titre que le développement informatique ou le marketing.

En effet, ces formes de management de proximité favorisent l'apprentissage de la pratique, nécessaire pour améliorer l'attractivité des services proposés sur la plateforme mais aussi pour

nourrir le pouvoir d’agir des travailleurs via plateforme. Le modèle économique des plateformes de type « *place de marché* » (classique ou « *hybride* ») repose généralement sur le prélèvement d’une commission à chaque transaction : il s’agit alors de maximiser le nombre de réservations et, pour ce faire, la satisfaction des clients. Or, le principe d’anti-recrutement qui régit la plupart des plateformes numériques de travail fait que les travailleurs ne disposent pas (ou peu) de compétences directement opérationnelles lors de leur inscription. De nombreux travailleurs rencontrent des difficultés à obtenir des réservations et à obtenir des notations 5 étoiles. Ils témoignent d’un besoin d’apprentissage afin de poursuivre leurs objectifs de pérennisation de leur activité, rejoignant par-là les objectifs managériaux de maximisation des réservations. Il s’agit alors de penser les conditions d’une instrumentation capacitante, que nous discuterons dans la section 2.

2.2 *Le Travail des “planeurs”*

La littérature n’a pour l’instant pas exploré le travail des « *planeurs* » (Dujarier, 2015), c’est-à-dire le travail des managers dont le rôle n’est pas d’être dans la proximité avec les travailleurs mais plutôt de concevoir et de piloter les instruments de gestion.

Pourtant, la spécificité du management du travail via plateforme est de marquer l’aboutissement d’un management désincarné (Dujarier, 2015). C’est ce qui a justifié notre approche théorique en termes d’instruments de gestion. Il est possible de travailler via des plateformes pendant de longs mois, voire pendant des années, sans rencontrer un manager opérationnel. Les pratiques de management de proximité subsistent certes, mais dans des formes modestes qui sont parfois réservées à une catégorie particulière de travailleurs (e.g. nouveaux travailleurs, travailleurs performants, etc.). Pour les livreurs Deliveroo, recevoir un appel téléphonique d’un manager opérationnel est d’ailleurs plutôt mauvais signe et synonyme de sanctions. Il n’existe souvent pas d’espaces de travail fixe où rencontrer un manager opérationnel. Les lieux de permanence, de réunions ou de convivialité sont occasionnels, le plus souvent loués ou réservés pour l’occasion. Au-delà de ces événements ponctuels, la majorité des travailleurs via plateforme n’ont pas de référents et contactent indifféremment les services supports - davantage impersonnels - en cas de problèmes.

Toutefois, nos résultats ont mis en évidence comment les instruments de gestion mobilisés sur les plateformes contiennent en eux une philosophie gestionnaire inscrite par des « *planeurs* ». Par exemple, les algorithmes de référencement contiennent des jugements sur ce qu'est la valeur du travail ou une performance. Les « *planeurs* » décident des critères que ces algorithmes prennent en compte pour mettre plus ou moins en avant les profils des différents travailleurs.

Notre travail de recherche amorce une réflexion quant à la décentralisation de la fonction RH auprès de nouveaux métiers, tels que les *data scientists* qui insèrent dans les algorithmes (de référencement, d'attribution des missions, etc.) des critères d'évaluation du travail. Nous suggérons d'enquêter de manière plus approfondie les mutations de ce rôle de « *planeur* » dans le contexte des plateformes numériques : comment sont conçus les instruments de gestion mis en place sur les plateformes ? Comment les « *planeurs* » établissent-ils les critères d'évaluation de la performance contenus dans les algorithmes ? Quelles décisions sont prises à partir des divers indicateurs de performance prélevés en temps réel grâce aux algorithmes ?

2.3 La Régulation autonome des travailleurs

La connaissance existante de l'organisation du travail via plateforme s'est concentrée sur une analyse du prescrit et du pouvoir de structuration des algorithmes, ce que nous avons proposé d'actualiser. Un nouvel axe de recherche fécond entend s'intéresser à l'expérience vécue du travail via plateforme. Toutefois, nous avons observé que ces travaux récents regardent l'expérience vécue en termes de stratégies défensives, telles que le contournement (Lee et al., 2015 ; Wentrup et al., 2018) ou la résistance (Cant, 2019 ; Kellogg et al., 2019) au management algorithmique.

A l'aide de nos résultats, nous suggérons de regarder les stratégies constructives qui sont déployées par les travailleurs via plateforme. Plus particulièrement, nous soutenons que le management algorithmique n'empêche pas les travailleurs de préserver des marges de manœuvre qui leur permettent de déployer leur régulation autonome (Reynaud, 1988) et de construire des ressources collectives pour l'agir. Il s'agit de déplacer le regard sur l'organisation entendue comme structures formelles stabilisées vers une conceptualisation plus mouvante en termes de régulation conjointe.

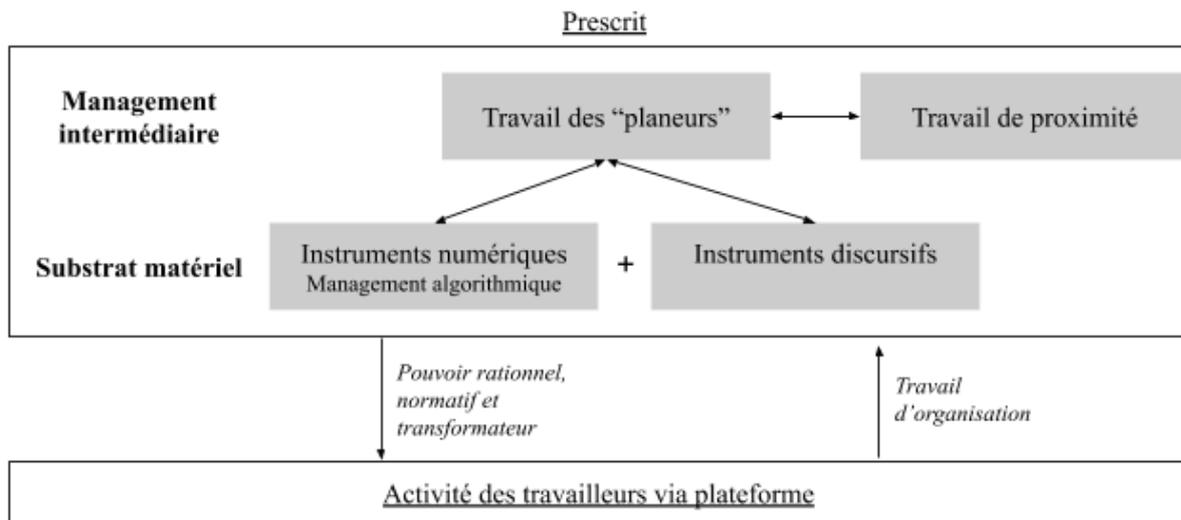
Cette réflexion a été amorcée dans le cadre de notre travail de recherche à partir du cas Deliveroo et de la construction, par les travailleurs, de communautés virtuelles de pratique (Wenger, 1998 ; Tessier et al., 2014 ; Prost et al., 2014) comme espaces d'intégration et de formation. La socialisation informelle entre travailleurs n'est pas seulement vectrice de diffusion de stratégies individuelles de contournement, détournement et résistance. Elle n'ajoute pas nécessairement de la turbulence dans l'organisation formelle fixe. La socialisation informelle est également vectrice d'apprentissages et permet de pallier l'absence de pratiques RH d'intégration et de formation. Malgré le turn-over important de ses membres, nous avons montré que le caractère massif et instantané des échanges au sein des espaces virtuels de discussion permettait à chaque travailleur d'obtenir une réponse rapide au moindre questionnement et de ce fait de faciliter les apprentissages.

3. Conclusion intermédiaire

Nous avons actualisé notre compréhension du management du travail via plateforme de deux manières. Tout d'abord, nous avons mis en évidence le caractère hétérogène du management algorithmique, dont nous avons détaillé les artefacts qui le sous-tendent. Puis, nous avons proposé de dépasser le concept de management algorithmique afin de regarder l'ensemble des pratiques qui participent du management du travail local via plateforme. Comme le souligne la figure 27 ci-dessous, le management algorithmique apparaît être une fraction seulement du management du travail via plateforme. Néanmoins, il s'agit d'une fraction importante et qui fonde l'originalité de cette organisation du travail.

Nous invitons les recherches futures à approfondir une conceptualisation plus mouvante de l'organisation du travail via plateforme. L'organisation du travail via plateforme ne se comprend pas à partir d'une seule description du substrat technique, plus ou moins stabilisé, de la plateforme. Elle est un ordre évolutif, politique et négocié (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). La réalité organisationnelle est un processus : elle se construit à travers des relations de pouvoir incorporées dans une hétérogénéité de dispositifs et de pratiques.

Figure 27 : Vers une nouvelle conceptualisation du management du travail via plateforme



Section 2 : Discussion sur les recompositions du pouvoir à l'ère des plateformes numériques

Cette deuxième section entend analyser les recompositions du pouvoir à l'ère des plateformes numériques de travail local. Nous entrerons notamment en discussion avec les chercheurs foucauldien, lesquels ont eu tendance à récuser toute forme de pouvoir comme étant essentiellement liberticide. Dans les organisations contemporaines, les foucauldien affirment par ailleurs que les relations de pouvoir se laisseraient aujourd'hui davantage expliquer par une grille d'analyse biopolitique plutôt que disciplinaire (Weiskopf & Munro, 2012). L'ambition serait d'annihiler toute forme de pouvoir, de discipline comme de gouvernementalité, pour faire advenir un individu libre qui se construirait par le biais de techniques de soi. Nous soutenons que la liberté, entendue comme la possibilité d'agir selon ses désirs et sans contraintes, n'est pas exactement l'autonomie (Pasquier, 2013). L'autonomie se comprend comme la **capacité** d'agir par soi-même et pour soi-même en gérant les influences extérieures. Cette section entend discuter des caractéristiques d'une forme de pouvoir qui serait transformatrice et nourrirait cette capacité d'action des travailleurs.

Pour ce faire, nous discuterons des trois formes de pouvoir que nous retrouvons dans le management, à partir des instruments de gestion, du travail via plateforme.

Dans un premier temps, nous soulignerons la persistance des dispositifs disciplinaires dans les organisations contemporaines, comme les plateformes numériques, malgré l'effacement des frontières spatio-temporelles du travail. Le pouvoir disciplinaire et rationalisateur des plateformes a bien été identifié et analysé par les tenants du management algorithmique. Notre contribution est toutefois d'éviter une conception trop totalitaire du management algorithmique, qui ne s'assimile pas à un Panoptique électronique (Duggan et al., 2019) et n'entrave pas la perception d'une relative émancipation par rapport aux contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale classique.

Puis, nous montrerons dans un second temps que le substrat matériel des plateformes n'exerce pas seulement un pouvoir disciplinaire sur les comportements, mais aussi un pouvoir de gouvernementalité qui suscite des formes de servitude volontaire notamment en promouvant un idéal de justice hyper-méritocratique. Plutôt qu'une réception de la pensée de Foucault par

vagues de concepts cloisonnés (Raffnsøe et al., 2019), nous suggérons d'examiner leur interdépendance. Ici, l'articulation entre discipline et gouvernementalité permet de penser les possibilités d'une adhésion à des formes de travail que l'on analyse pourtant, de l'extérieur, comme étant fortement contraintes.

Dans un dernier temps, nous nous demanderons si les dispositifs de gouvernementalité, qui suscitent des formes de consentement, ne constituent pas également des ressources pour l'activité. Le consentement au pouvoir pourrait se comprendre par le fait que celui-ci se révèle transformateur, qu'il participe à nourrir le pouvoir d'agir et l'autonomie des travailleurs. Nous prolongerons notre réflexion en identifiant trois caractéristiques d'une instrumentation capacitante qui permettrait de faire advenir une économie des plateformes plus inclusive.

1. Un Pouvoir rationalisateur : La Persistance des dispositifs disciplinaires

Dans cette partie, nous répondrons à l'appel, lancé par Courpasson (2017), à interroger l'impact des nouvelles technologies sur les recompositions du pouvoir managérial. Nous soutiendrons que les technologies numériques n'œuvrent pas nécessairement en direction d'une décentralisation du pouvoir mais qu'elles peuvent au contraire renforcer des formes de hiérarchies malgré l'effacement des frontières spatio-temporelles du travail. Ce pouvoir disciplinaire et rationalisateur des plateformes a bien été identifié et analysé par les tenants du management algorithmique. Toutefois, notre contribution est de remettre en cause une conception trop totalitaire du management algorithmique, parfois assimilé à un Panoptique électronique (Duggan et al., 2019). Le management algorithmique n'entrave pas la perception, par les travailleurs, d'une relative émancipation sur les plateformes par rapport aux contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale classique.

Nous commencerons (1.1) par faire ressortir trois grands mécanismes de discipline que l'on retrouve sur les plateformes tout en soulignant leur caractère imparfait. Puis (1.2), nous relèverons la préservation de marges de manœuvre comme mécanisme explicatif d'une perception, par les travailleurs, d'une émancipation à l'égard de formes d'organisation plus classiques.

1.1 Trois mécanismes imparfaits de discipline

La littérature foucauldienne sur le Pouvoir a progressivement remis en question la pertinence de la grille d'analyse disciplinaire, qui a longtemps été prépondérante dans l'étude des organisations (Weiskopf & Munro, 2012 ; Raffnsøe et al., 2016). Cette approche théorique serait devenue moins pertinente à l'ère des organisations numériques et décentralisées d'aujourd'hui (Courpasson, 2017). Les travaux récents délaissent ainsi cette grille d'analyse pour adopter des concepts issus de la phase biopolitique de Foucault (Weiskopf & Munro, 2012). A travers ces mutations conceptuelles, l'idée est que le pouvoir s'exercerait aujourd'hui différemment. Les nouvelles technologies aplatiraient les hiérarchies, sans pour autant supprimer toutes forme de contrôle et de pouvoir. Ce pouvoir s'exercerait toutefois davantage sur les subjectivités, par l'implémentation de mécanismes de gouvernementalité (Munro, 2012 ; Moisander et al., 2018). Il s'agirait de penser les conditions d'une dissolution de toutes les formes de pouvoir, jugées liberticides, pour faire advenir un individu libre qui se construirait dans le souci de soi (Munro, 2014). Nous entendons revaloriser la grille d'analyse disciplinaire, à condition de s'éloigner de la métaphore totalitaire du Panoptique.

A partir de nos résultats, nous faisons ressortir trois grands mécanismes disciplinaires dans le management du travail via plateforme : surveillance centralisée grâce aux algorithmes d'enregistrement en temps réel des mégadonnées, examen et sanction. Ces dispositifs disciplinaires se retrouvent plus fortement au sein des plateformes « opératrices », bien qu'on puisse en identifier au sein de toutes les catégories de plateformes.

- Surveillance centralisée

La littérature suggérait que les nouvelles technologies induisent des formes de surveillance davantage latérales ou « rhizomatiques » (Brivot & Gendron, 2011 ; Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013) en créant des potentialités de surveillance par les pairs. La « sous-veillance » (Quessada, 2010), permise par la traçabilité numérique, remplacerait la surveillance

disciplinaire et hiérarchique, faciliterait l'auto-contrôle des individus et supprimerait la nécessité de sanctions.

Nos résultats empiriques montrent l'existence de formes décentralisées de pouvoir, néanmoins celles-ci concernent le contrôle a posteriori des performances par les clients plutôt qu'une surveillance. Les clients n'ont pas accès aux métriques de performance prélevées en temps réel par les algorithmes de plateforme. Ils ne peuvent qu'accéder à la notation moyenne et aux commentaires des autres clients. La seule exception est sur Deliveroo : les clients peuvent suivre en temps réel le déplacement du travailleur à partir de ses données GPS. Toutefois, cette surveillance est surtout mobilisée par la plateforme-organisation afin de sanctionner tout retard, sans dénonciation de la part du client.

Nous soutenons que les technologies numériques accroissent plutôt, sur les plateformes, la potentialité d'une surveillance hiérarchique des comportements de travail. Dans le cas des plateformes « *opératrices* » comme Deliveroo, ce potentiel de surveillance est maximal : les travailleurs doivent valider chaque micro-étape du processus de travail sur la plateforme, laquelle enregistre une quantité de traces d'activité à partir des mégadonnées (*big data*) du téléphone. L'enregistrement de métriques de performance relatives à trois critères (ponctualité, assiduité, participation aux pics d'activité) sanctionne automatiquement l'accès au système de réservation de créneaux de travail. Au-delà des sanctions automatiques, l'œil du manager opérationnel n'est pas loin : les indicateurs sont scrutés, de manière plus ou moins étroite, et les déviations amènent à des sanctions plus lourdes.

Dans le cas des plateformes « *places de marché* » (classiques ou « *hybrides* »), les algorithmes prélèvent automatiquement des métriques relatives à la performance du profil, plus que sur le travail en train de se faire. La surveillance se réalise néanmoins en temps réel et relève à tout moment les changements de comportement : validation d'un diplôme ou plus grande réactivité dans les réponses sur Superprof, inscription de nouvelles dates de disponibilité sur Airbnb Experience. Dans ce cas, la surveillance est entièrement automatisée mais contient des ordres hiérarchiques. L'équipe managériale des plateformes inscrit les comportements qui doivent être surveillés, ainsi que les sanctions induites en cas de déviance. Sur Airbnb Experience, la désactivation de l'annonce voire du compte du travailleur fait

l'objet d'une formule mathématique implacable : si l'annonce admet une notation moyenne inférieure à 4,7 sur 5 étoiles, alors elle est désactivée.

En somme, la spécificité de la surveillance des plateformes est de s'appuyer sur les algorithmes d'enregistrement en temps réel des mégadonnées.

- Examen

L'examen consiste à individualiser les mécanismes d'évaluation et à les rendre transparents afin de faciliter l'auto-contrôle des individus (Pezet, 2004 ; Grimand, 2016).

Sur les plateformes numériques de travail local, l'évaluation des performances est nécessairement individuelle : les clients notent un profil de travailleur, et les algorithmes enregistrent les mégadonnées spécifiques à une annonce ou à l'utilisateur d'un téléphone.

Toutefois, nous suggérons que la spécificité de l'examen sur les plateformes numériques est de s'appuyer sur des formes à la fois transparentes et opaques d'évaluation, notamment dans le cas des plateformes « opératrices » comme Deliveroo. L'opacité des critères et des métriques prélevés par les algorithmes accroît le potentiel disciplinaire des instruments de gestion : sur Deliveroo, tout aspect du travailleur peut être potentiellement surveillé et un novice va être alors tenté d'adopter des comportements conformes en tout point. C'est seulement l'acquisition de savoirs sur les algorithmes qui, en apportant davantage de transparence, restreint le pouvoir disciplinaire et autorise d'élaborer des stratégies de préservation d'espaces d'autonomie.

- Sanction

Dans tous les types de plateformes, les mauvaises performances sont sanctionnées par un moindre accès aux missions de travail : moindre accès au système de réservation de créneaux de travail dans le cas Deliveroo, moindre visibilité dans le référencement sur Airbnb Experience et Superprof.

Les sanctions les plus lourdes (e.g. désactivation temporaire ou permanente) ne se retrouvent que dans les cas des plateformes « opératrices » et « places de marché hybrides ». Elles résultent d'une décision managériale ou d'une automatisation.

Malgré la prévalence de mécanismes disciplinaires au sein des plateformes « *opératrices* », nous récusons l'emploi de la métaphore du Panoptique électronique (Duggan et al., 2019) qui nous paraît trop totalitaire. La surveillance algorithmique peut certes s'exercer de manière continue sur les travailleurs, davantage que ne le suppose d'ailleurs la métaphore du Panoptique. Toutefois, cette surveillance échoue à avoir des effets continus sur les comportements de travail. Dans le cas Deliveroo, nous avons vu que le contrôle et la sanction du travail pouvaient difficilement être entièrement automatisés. L'efficacité logistique des plateformes « *opératrices* » suppose en effet d'avoir un nombre suffisant de travailleurs disponibles à chaque instant pour répondre à la demande des clients. Or, seul un noyau dur travaillerait très régulièrement sur les plateformes (Chaves et al., 2018 ; Pesole et al., 2018). L'automatisation des sanctions, basée sur la surveillance d'une multiplicité de traces numériques de comportements, risquerait de compromettre l'existence d'un tel noyau dur. Nous supposons qu'un arbitrage managérial est ainsi toujours nécessaire sur les plateformes numériques « *opératrices* », malgré l'ubiquité (Leclercq-Vandelannoitte et Isaac, 2013) des nouvelles technologies mobilisées. L'arbitrage managérial privilégie la sanction de certains comportements au détriment d'autres, permettant aux travailleurs de préserver des marges de manœuvre nécessaires à la poursuite de leurs propres objectifs.

1.2 La Perception d'une émancipation de l'organisation pyramidale et procédurale

Les discours des tenants de l'économie collaborative (OuiShare, 2015) ou du travail ouvert (Flichy, 2017) sont empreints d'une nouvelle critique artiste du travail selon laquelle la plateforme serait génératrice d'une promesse d'émancipation des contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale. Les plateformes numériques seraient vectrices d'horizontalité et d'autonomie, loin des carcans de l'organisation classique. La littérature sur le management algorithmique est venue contredire ces promesses d'émancipation en mettant en lumière la prégnance des mécanismes de contrôle rationnel du travail. Toutefois, peu de recherches se sont ensuite intéressées à l'expérience vécue des travailleurs via plateforme : perçoivent-ils leurs situations de travail sous l'angle de l'autonomie ?

Deux enquêtes empiriques apportent des éléments empiriques. Tout d'abord, l'étude quantitative de Hall & Krueger (2015) souligne que les chauffeurs Uber revendiquent la

maîtrise des horaires de travail. Toutefois, ces résultats ont été remis en cause du fait de nombreux biais méthodologiques (Berg & Johnston, 2018). Jan (2018) montre également que la flexibilité horaire du travail et l'absence de managers de proximité sont perçus comme des avantages comparativement à d'autres emplois peu qualifiés précédemment occupés par les livreurs Deliveroo. Néanmoins, l'enquête empirique menée par Jan (2018) repose sur un nombre limité de 12 entretiens.

A partir de nos résultats empiriques, nous confortons l'idée que le management algorithmique n'entrave pas la perception, par les travailleurs, d'une relative émancipation des contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale classique. Et ce même dans le cas de plateformes « opératrices » comme Deliveroo. A partir des résultats exposés dans le chapitre 5, nous soulignons en premier lieu que le management algorithmique, opérant à distance et présentant de nombreuses failles, n'empêche pas le développement de stratégies individuelles visant à préserver des marges de manœuvre et à poursuivre des objectifs personnels.

En second lieu, l'autonomie dans les processus de travail est réelle dans le cas des plateformes « places de marché » classiques ou « hybrides ». Le management algorithmique y est en effet moins prégnant. Cette maîtrise des processus de travail est d'autant plus valorisée chez les travailleurs qui ont occupé des emplois, souvent très qualifiés, dans des organisations classiques qu'ils ont souhaité quitter. Par exemple, l'émancipation des contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale est revendiquée par les anciens enseignants en établissement scolaire qui s'inscrivent sur Superprof pour donner des cours particuliers.

Souvent, l'inscription sur une plateforme numérique est l'occasion d'entamer ou de tenter une reconversion professionnelle davantage porteuse de sens. Par exemple, nous avons noté sur Airbnb Experience et sur Superprof la présence d'anciens cadres d'entreprise ayant choisi de professionnaliser un loisir. Nous rejoignons par-là les observations de Flichy (2017) sur le travail ouvert en tant que vision alternative du travail qui associe activités professionnelles et passions.

Toutefois, il convient de faire remarquer que les « *pro-ams* » (Flichy, 2010) ne représentent pas la totalité des travailleurs via plateforme. Les « *pro-ams* » sont des individus qui ne disposent pas de compétences ou de qualifications particulières mais qui, par leurs loisirs, peuvent rivaliser avec les experts. Nos résultats ont fait ressortir la présence sur les

plateformes d'entrepreneurs de longue date, dont l'activité sur les plateformes a un lien direct avec leur formation initiale et leurs expériences professionnelles passées. Pour eux, le travail via plateforme se justifie comme un besoin de trouver des clients selon différents canaux de communication. Des enquêtes statistiques pourraient par ailleurs affiner le portrait des travailleurs via plateforme : quelle est, en globalité, leur trajectoire de vie et leurs motivations à s'inscrire sur les plateformes ?

Nous suggérons que tous les travailleurs via plateforme ne partagent en effet pas ce même rejet pour l'organisation pyramidale et procédurale. La littérature s'est peu penchée sur deux profils, que nos résultats ont identifié : celui correspondant aux « *petits entrepreneurs* » professionnels d'un secteur d'activité, et celui correspondant aux travailleurs à temps réduit. Cette dernière catégorie correspond, selon nous, aux travailleurs dont l'activité via la plateforme constitue un revenu de complément, par exemple par rapport à un emploi salarié (e.g. les « *slashers* ») ou à des études. Il ne paraît pas évident que ces deux profils de travailleurs se reconnaissent dans un discours de rejet de l'organisation classique, qu'ils aspirent pour certains à rejoindre.

2. Un Pouvoir normatif : Une Articulation entre discipline et gouvernementalité

Cette partie discutera de l'interdépendance entre pouvoir de discipline et pouvoir de gouvernementalité dans les situations de travail via plateforme. Les tenants du management algorithmique ont surtout analysé les dispositifs de discipline implémentés sur les plateformes, pourtant nous avons souligné leur caractère faillible qui n'épuise pas la capacité d'action des travailleurs. La mise en conformation des comportements de travail ne nous semble pas s'expliquer comme résultant du seul pouvoir disciplinaire des plateformes. Plutôt qu'une réception de la pensée de Foucault par vagues de concepts cloisonnés (Raffnsøe et al., 2019), nous défendrons que l'articulation entre discipline et gouvernementalité permet de penser les possibilités d'une adhésion à des formes de travail que l'on analyse pourtant, de l'extérieur, comme étant fortement contraintes.

Nous commencerons (2.1) par montrer comment des dispositifs de gouvernementalité viennent compléter ou renforcer le pouvoir disciplinaire exercé par les artefacts numériques. Puis (2.2), nous verrons que le management algorithmique est lui-même vecteur d'un pouvoir de gouvernementalité et promeut un idéal de justice hyper-méritocratique qui participe de l'internalisation, par les travailleurs, d'une logique productiviste.

2.1 Deux relations entre discipline et gouvernementalité

Le management algorithmique a principalement été analysé sous l'angle d'un pouvoir disciplinaire qui permet, à distance, la rationalisation du travail via plateforme (Kellogg et al., 2019 ; Veen et al., 2019). Le contrôle rationnel algorithmique est si prégnant qu'il peut remplacer les pratiques RH d'attribution des missions de travail et de gestion des performances (Duggan et al., 2019). Avec les technologies algorithmiques, la surveillance atteindrait des niveaux sans précédent et réactualiserait le rêve taylorien d'une organisation scientifique du travail (McGaughey, 2018) ainsi que la métaphore du Panoptique.

En revanche, notre chapitre 6 a mis en évidence le caractère faillible des dispositifs disciplinaires qui sous-tendent le management algorithmique, même dans le cas d'une plateforme « opératrice » comme Deliveroo. Bien que le management algorithmique opère à distance, la sanction n'est pas automatisée mais nécessite toujours l'intervention de managers opérationnels. Ceux-ci sont toutefois en nombre réduit et ils ne peuvent pas assurer une surveillance parfaite des travailleurs via plateforme. De ce fait, les dispositifs disciplinaires ne parviennent pas à réprimer la subjectivité des travailleurs. Les livreurs sont en capacité d'identifier les failles de la surveillance dont ils font l'objet, à partir des connaissances acquises par l'expérience et par la socialisation informelle entre pairs, afin de préserver des marges de manœuvre. Ces marges de manœuvre permettent d'introduire des comportements déviants, mais nous suggérons que ces comportements restent marginaux.

Dans le cas Deliveroo présenté au chapitre 6, nous avons montré que des dispositifs de gouvernementalité complètent, sinon renforcent, le pouvoir disciplinaire. La mise en conformation des comportements de travail ne peut pas être pleinement comprise comme résultant de dispositifs disciplines car nous avons vu que ceux-ci sont faillibles.

En mobilisant les apports de Moisander et al. (2018), nous suggérons que les artefacts discursifs (e.g. contrat commercial, processus d'inscription) répandent une rhétorique entrepreneuriale qui transforme la façon dont les dispositifs algorithmiques disciplinaires sont perçus. En valorisant la nature indépendante du travail via plateforme, les artefacts discursifs naturalisent le management algorithmique et facilitent son consentement en le présentant comme un outil au service des travailleurs. Par exemple, le système de réservation de créneaux de travail lié à la performance est perçu par les travailleurs Deliveroo comme une forme de reconnaissance du travail qui apporte également de la sécurité. Il garantit aux travailleurs les plus méritants des opportunités de travail accrues.

Nous suggérons, avec Beer (2017), que le management algorithmique favorise également une rationalité faite d'objectivité, d'efficacité et de calcul. Ce ne sont pas seulement les artefacts discursifs qui transforment les interprétations, faites par les travailleurs, du management algorithmique. Le management algorithmique exerce également un pouvoir de gouvernementalité qui légitime et renforce son pouvoir disciplinaire.

Toutefois, la complémentarité entre gouvernementalité et discipline s'illustre également d'une autre manière. La discipline vient également recadrer les comportements qui ne suivent pas de manière conforme les incitations suggérées notamment par les artefacts discursifs.

Les dispositifs de gouvernementalité, que l'on peut rapprocher de la notion d'outils ouverts (Martineau, 2017), tolèrent l'ambiguïté. Ils incitent les travailleurs à adopter volontairement tel ou tel autre comportement, sans contrainte directe. Par exemple, l'instrumentation implémentée sur Airbnb Experience (nudges, articles de blog, podcasts, formations en ligne, etc.) incite les travailleurs à respecter des critères de qualité en proposant des bonnes pratiques. Ces instruments visent à stimuler les réflexions des individus afin qu'ils adoptent par eux-mêmes des comportements conformes. S'ils ne le font pas, des dispositifs disciplinaires vont prendre le relais et vont sanctionner les comportements non conformes : modération de l'annonce, moindre visibilité dans le référencement, désactivation de l'annonce, etc.

2.2 La Perception d'une justice hyper-méritocratique

Pour un certain nombre de travailleurs, le travail via plateforme est perçu comme respectant les promesses de méritocratie (Flichy, 2017) et permet une juste rétribution du talent et des efforts.

Dans le cas Deliveroo, nous avons montré que des instruments issus du management algorithmique pouvaient à la fois exercer un pouvoir de discipline et de gouvernementalité. Nous avons présenté deux exemples : le paiement à la tâche et le système de réservation de créneaux de travail corrélé à la performance. Nous contribuons à la littérature sur le management algorithmique en montrant que les algorithmes sont vecteurs d'un pouvoir normatif et font intérioriser une logique productiviste à travers la promotion d'un idéal hyper-méritocratique.

Nous utilisons le superlatif « *hyper* » car il s'agit d'une logique méritocratique poussée à son paroxysme. Avec les systèmes de paiement à la tâche et de réservation de créneaux, le revenu dépend uniquement des efforts fournis par les travailleurs, sans aucun filet de sécurité.

Les livreurs Deliveroo, comme les hôtes Airbnb Experience, perçoivent être en situation d'égalité des chances du fait de l'absence de toute barrière institutionnelle à l'entrée. Toute personne, quel que soit son diplôme, peut s'inscrire et proposer ses compétences.

Ensuite, le management algorithmique identifie et différencie les travailleurs en fonction de leur mérite, afin de les récompenser à leur « juste valeur ». Sur Deliveroo, le paiement à la tâche fait que seuls ceux qui disposent de bonnes performances sportives obtiendront un revenu plus élevé. Dans le cas Airbnb Experience, les travailleurs disposant des meilleures évaluations clients bénéficieront d'un meilleur référencement voire d'un accompagnement personnalisé par le management. Les instruments d'évaluation des performances ne sont pas tant considérés comme des dispositifs disciplinaires mais comme un moyen d'identifier, de manière impartiale et quantifiée, le talent de chacun. Sur Airbnb Experience, c'est le comportement du client qui évalue qui est controversé mais pas l'instrument de gestion. Dans le cas Deliveroo, le système de réservation des créneaux de travail corrélé à la performance est vu comme un moyen de récompenser les meilleurs travailleurs en leur offrant un meilleur accès aux missions de travail.

La plateforme numérique Superprof fait figure d'exception. S'il existe un système méritocratique de progression par statuts, il est possible de le contourner en souscrivant à un abonnement premium.

Dans le cas Airbnb Experience et Deliveroo, les travailleurs via plateforme n'adoptent pas seulement des comportements conformes par crainte du pouvoir disciplinaire. Ils consentent également au management algorithmique parce qu'ils le perçoivent comme étant juste et équitable. Les dispositifs de gouvernementalité définissent les règles du jeu.

L'adhésion à ces règles du jeu est mieux comprise lorsque l'on examine de plus près la trajectoire des travailleurs via plateforme, par exemple dans le cas des livreurs de plats cuisinés (Jan, 2018 ; Goods et al, 2019). S'identifier à la figure de « *l'entrepreneur de soi* », dont les revenus dépendent des performances sportives, est gratifiant par rapport aux situations de travail peu qualifié dans des organisations très hiérarchisées. Le management algorithmique donne le sentiment aux travailleurs via plateforme de pouvoir réussir et gagner bien plus que le salaire minimum national s'ils adoptent la bonne stratégie. Ces stratégies, qui peuvent induire des comportements non éthiques ou dangereux (e.g. risques sur la route), sont conformes aux objectifs managériaux de la plateforme-organisation en termes d'efficacité logistique.

Avec Barratt et al. (2020), nous suggérons que les travailleurs via plateforme exercent leur capacité d'action pour soutenir l'efficacité des plateformes, plutôt que pour les contourner ou pour leur résister. Le pouvoir de gouvernementalité du management algorithmique encourage les travailleurs à aller au-delà de ce qui est strictement contrôlé afin de mieux atteindre l'objectif managérial d'efficacité et de productivité.

Néanmoins, nos résultats empiriques nuancent la capacité effective du travail via plateforme à être vecteur de méritocratie. Plutôt que de « *réaffilier les désaffiliés* » (Flichy, 2017), le travail via plateforme semble plutôt être le lieu d'une reproduction des inégalités.

La littérature a mis en évidence les inégalités de revenus au sein des travailleurs d'une même plateforme (Schor, 2017 ; Chaves et al., 2018). Nous suggérons qu'il existe également de fortes inégalités entre les travailleurs de différentes plateformes. Plus spécifiquement, nous proposons de distinguer deux types de plateformes. D'un côté, nous identifions des plateformes numériques qui mobilisent les « *compétences ordinaires* » (Flichy, 2017) des individus pour accomplir des missions de travail peu qualifiées, faiblement rémunératrices et fortement contraintes par le management algorithmique. Cela renvoie, par exemple, au cas Deliveroo. De l'autre côté, nous distinguons des plateformes mobilisant des compétences rares, issues d'un capital culturel élevé, qui donnent lieu à des missions de travail plus

rémunératrices et moins contrôlées. Cela renvoie davantage au cas Airbnb Experience et, dans une moindre mesure, au cas Superprof.

Enfin, nous souhaitons également questionner la pertinence des critères d'évaluation des performances utilisés sur les plateformes. Ceux-ci ne semblent pas relever uniquement du talent ou du mérite des travailleurs, mais parfois de leur seule disponibilité. Par exemple, la participation aux pics d'activité du weekend est considérée comme un critère de bonne performance sur Deliveroo. Cela pénalise les travailleurs qui ne peuvent pas, ou qui ne veulent pas, travailler les soirs de weekend, sans que cela n'enlève de leur sérieux ou de leur implication.

3. Un Pouvoir transformateur : Penser les dispositifs de gouvernementalité comme ressources pour l'agir

Les deux premières parties de cette section ont signalé l'existence de deux formes de pouvoir, prescriptif et normatif, vectrices de mise en conformation des comportements de travail. Loin d'être de simples et neutres intermédiaires de marché, nous avons souhaité souligner le pouvoir de structuration dont disposent les instruments de gestion des plateformes numériques. L'ambition de ce travail de thèse n'est cependant pas de penser les conditions d'une firme « *noeud de contrats* » au sein de laquelle évolueraient des entrepreneurs individuels libres de tout. Nous soutenons que l'individu a besoin de puiser des ressources dans des dispositifs de pouvoir afin de se développer et de se protéger des vulnérabilités inhérentes à l'activité.

Dans cette partie, nous réfléchissons aux caractéristiques d'une autorité juste, d'une instrumentation capacitante (Falzon, 2013) qui contribue à la fois au développement du bien-être et des compétences des individus, mais aussi à la performance organisationnelle. Nous interrogerons dans quelle mesure les dispositifs de gouvernement peuvent être analysés comme exerçant non seulement un pouvoir normatif, mais aussi un pouvoir transformateur.

Nous commencerons (3.1) par identifier trois caractéristiques d'une instrumentation qui participe à nourrir le pouvoir d'agir des travailleurs. Puis (3.2), nous suggèrerons que

l'implémentation d'une instrumentation capacitante est nécessaire pour faire advenir une économie des plateformes plus inclusive.

3.1 Trois nouvelles caractéristiques d'une instrumentation capacitante

La littérature en ergonomie de l'activité fait état d'un nouveau programme de recherche sur les environnements capacitants (Fernagu Oudet in Bourgeois, 2012 ; Falzon, 2013) et leur instrumentation. Un environnement capacitant met à disposition des individus des ressources qui leur permettent de développer leur activité. Ce programme de recherche implique de penser l'opérationnalisation des environnements capacitants : quelle instrumentation les soutendent ?

Les travaux liminaires de Fernagu Oudet (in Bourgeois, 2012) ont apporté des éléments de réponse en identifiant trois caractéristiques : des contenus de travail variés qui confrontent les individus à des situations inédites, des modes d'organisation du travail davantage collaboratives et des pratiques de gestion des Ressources Humaines mettant l'accent sur la formation et l'évolution interne des travailleurs.

Nous entendons contribuer à ce programme de recherche en identifiant trois nouvelles caractéristiques d'une instrumentation capacitante.

En premier lieu, la **transparence** du fonctionnement des instruments de gestion. Afin d'éviter que les instruments de gestion ne se transforment en des « *machines de gestion* » (Girin, 1983) qui imposent leur rythme de travail, il est important d'explicitier leur fonctionnement. De cette façon, les travailleurs pourront bénéficier d'une maîtrise technique de ces instruments de gestion et s'en servir pour atteindre leurs objectifs personnels. Par exemple, dans le travail via plateforme, il s'agit d'explicitier les critères d'évaluation du travail qui sont pris en compte dans les algorithmes de référencement ou d'attribution des missions. Ce choix de la transparence a été fait par l'équipe managériale de Airbnb Experience, lesquels ont mis en place un certain nombre d'artefacts discursifs (e.g. formations en ligne, podcasts, articles de blog) pour exposer clairement le fonctionnement des artefacts numériques. L'algorithme de référencement a été largement explicité, afin que les travailleurs puissent identifier les moyens dont ils disposent s'ils souhaitent par exemple améliorer leur visibilité. Dans le cas Deliveroo,

nous avons vu que le manque de transparence concernant les indicateurs de performance effectivement surveillés a pu accroître le potentiel de surveillance des algorithmes.

En second lieu, une philosophie gestionnaire stimulant la **réflexivité** des travailleurs, à la manière des « *outils ouverts* » dépeints par Martineau (2017). Les « *outils ouverts* » se caractérisent par un substrat technique qui accepte l'ambiguïté, l'autonomie et la régulation autonome des travailleurs. Nous suggérons qu'ils prennent préférentiellement la forme d'artefacts discursifs, tels que des supports de formation ou des conseils (voir cas Airbnb Experience). Le cas Deliveroo a également montré comment les échanges sur les médias sociaux pouvaient constituer des espaces collectifs de discussion sur le travail (Detchessahar, 2011), recréer des formes de communautés de travail malgré des situations de travail marquées par une forte atomisation et stimuler la réflexivité sur la pratique.

En troisième et dernier lieu, un principe de **subsidiarité** (Petit & Dugué, 2011 ; Detchessahar et al., 2015). L'instrument capacitante mobilisée par des plateformes comme Airbnb Experience est en effet optionnelle : elle peut être activée, ou non, à l'initiative des travailleurs pour tout ce qui dépasse leurs capacités. Nous avons montré comment les « *outils ouverts* » (Martineau, 2017) implémentés sur Airbnb Experience ne sont saisis que par des travailleurs « *pro-am* » (Flichy, 2010) en besoin d'apprentissage, en lien avec leur trajectoire de reconversion professionnelle dans une nouvelle activité pour laquelle ils n'ont pas de qualifications. Nous suggérons que les plateformes « *places de marché* », classiques ou « *hybrides* », peuvent généraliser des instruments, tels que le coaching téléphonique personnalisé, pour tous les travailleurs qui rencontrent des difficultés qu'ils ne sont pas en mesure de surmonter seuls.

Transparence, réflexivité et subsidiarité : ces trois caractéristiques visent à construire une instrumentation des plateformes moins disciplinaire et plus respectueuse de l'autonomie des travailleurs. A travers ces trois caractéristiques, nous montrons dans quelle mesure des dispositifs de gouvernementalité peuvent exercer un pouvoir transformateur pour les travailleurs qui ne se réduit pas à de la simple mise en conformation. Certes, les instruments que nous qualifions de capacitants présentent toujours le risque de véhiculer un pouvoir oppressif pour les travailleurs, peut-être plus pernicieux car il s'appuie sur une structuration des champs d'action et une adhésion volontaire. Toutefois, nous suggérons que ces trois

caractéristiques permettent de penser les conditions d'une juste autorité constituant aussi bien une ressource pour le management que pour le travailleur.

3.2 Des Instruments capacitants pour une économie des plateformes inclusive

Les tenants de l'économie collaborative (Zhang & Chen, 2018) et du travail ouvert (Flichy, 2017) ont présenté les plateformes numériques comme étant vectrices d'inclusion. L'inclusion est ici entendue au sens d'une démocratisation de l'activité, d'une possibilité ouverte à tous d'entreprendre et d'obtenir une rémunération régulière. Ces espoirs ont pu être déçus par la mise en avant d'une précarisation des travailleurs au sein de la « gig economy » (Slee, 2015 ; De Stefano, 2015) et des inégalités de revenus entre travailleurs d'une même plateforme (Schor, 2017 ; Chaves et al., 2018).

L'absence de barrières à l'entrée ne suffit pas à être vecteur d'inclusion. Le principe d'anti-recrutement induit une hétérogénéité des profils de travailleurs via plateforme qui, du fait de leur trajectoire socio-professionnelle, ne disposent pas des mêmes compétences. L'idéal d'égalité des chances, parfois mis en avant (Jacquet & Leclercq, 2015), est ainsi compromis. C'est pourquoi nous défendons l'importance de mettre en œuvre une instrumentation capacitante qui répond aux trois principes de transparence, réflexivité et subsidiarité mis précédemment en avant. De cette façon, les travailleurs seront mis en capacité d'agir et de développer leurs compétences.

Cependant, œuvrer pour économie des plateformes inclusive nécessite également de s'interroger sur le modèle de gouvernance des plateformes et non seulement sur leur instrumentation. Le mode de gouvernance des plateformes est en effet très centralisé. Les décisions stratégiques sont prises de manière unilatérales et sans consultation des travailleurs, quand bien même elles affectent directement leur activité. Ces décisions stratégiques peuvent conduire à modifier l'instrumentation des plateformes, par exemple sur Airbnb Experience en relâchant la sélection à l'entrée des nouveaux travailleurs afin de passer à une stratégie de volume. Ces modifications unilatérales de l'instrumentation ont des impacts très concrets sur l'activité des travailleurs. Par exemple, une moindre sélection des profils sur Airbnb Experience induit la prolifération des « copycats ». Les « copycats » sont des annonces qui

copient en tout point la proposition de service des autres travailleurs, et menacent de ce fait leur pérennité.

De plus, les plateformes-organisations sont propriétaires de la réputation que les travailleurs acquièrent via leur activité. Certains de nos enquêtés copient les évaluations clients obtenues via les plateformes pour les afficher sur leur site web personnel. Ce faisant, ils perdent le certificat d'authenticité de ces évaluations et donc la confiance accordée par les clients à de tels commentaires. Il est alors plus difficile de se passer de la plateforme pour dénicher des nouveaux clients et se construire un réseau personnel : les travailleurs sont comme « *cachés derrière des géants* » (extrait d'entretien). Nous suggérons de concevoir des sites web libres qui constitueraient des formes de CV en ligne pour travailleurs via plateforme, sur lesquels ces derniers pourraient exporter les commentaires reçus par les clients de diverses plateformes.

4. Conclusion intermédiaire

Nous avons analysé les recompositions du pouvoir au sein des plateformes numériques de travail local, en soulignant l'existence de deux formes de pouvoir - prescriptif et normatif - vectrices de mise en conformation des comportements. Les travailleurs via plateforme ne subissent pas passivement le management algorithmique. S'ils peuvent chercher à en limiter l'emprise, nous avons argumenté que les travailleurs adoptent plus souvent des comportements conformes car ils perçoivent les instruments de gestion des plateformes comme un outil au service d'une justice hyper-méritocratique.

Nous avons souhaité montrer que les plateformes numériques ne constituent pas de simples et neutres intermédiaires de marché. Les plateformes "places de marché", si elles recourent principalement aux mécanismes de coordination du marché, présentent des éléments distinctifs : contrôle en temps réel des performances du travailleur et de son annonce, instruments incitatifs, internalisation de la gestion de la relation client, etc.

Enfin, nous sommes entrés en opposition avec une théorisation du pouvoir comme étant essentiellement liberticide. Nous avons amorcé une réflexion quant aux conditions d'un pouvoir transformateur et capacitant, qui fournit des ressources aux travailleurs pour développer leur pouvoir d'agir. Nous avons identifié trois caractéristiques d'un pouvoir

capacitant : transparence du fonctionnement des instruments de gestion, stimulation de la réflexivité des travailleurs notamment à partir d'artefacts discursifs et subsidiarité. A cet égard, une économie des plateformes inclusive ne supposerait pas moins de management de la part des plateformes, mais un management différent.

Conclusion générale

1. Enjeux de la recherche

Le principal enjeu de cette thèse était d'investiguer la manière par laquelle le travail local via plateforme parvient à être managé à distance, en l'absence de lieu de travail fixe et d'apparent management de proximité. Plutôt que de considérer les plateformes numériques comme de simples intermédiaires de marché, nous nous sommes positionnés en faveur d'un approfondissement de leur management algorithmique (Rosenblat & Stark, 2016 ; Duggan et al., 2019). Ce programme de recherche ambitionne d'analyser le pouvoir de structuration du substrat technique des plateformes sur les comportements de travail. Les technologies algorithmiques permettent de mettre en place divers mécanismes de contrôle et de rationalisation du travail (Kellogg et al., 2019) qui peuvent remplacer certaines pratiques RH ou de management de proximité (Duggan et al., 2019). Dans une perspective scientifique voire néo-taylorienne (McGaughey, 2018), le contrôle algorithmique rendrait possible un pilotage automatique du travail car les travailleurs n'auraient d'autres possibilités que d'exécuter ce qui leur est prescrit. Le travail local via plateforme est alors présenté comme un travail faute de mieux, qui ne propose ni sécurité économique ni autonomie.

Nous avons relevé certaines limites dans la littérature sur le management algorithmique. D'une part, ce concept focalise l'attention sur les seuls artefacts algorithmiques des plateformes. La connaissance existante a par ailleurs surtout décrit les artefacts algorithmiques d'une seule plateforme, c'est-à-dire du cas emblématique Uber.

D'autre part, les tenants du management algorithmique font preuve d'une perspective déterministe qui tend à négliger l'engagement subjectif des travailleurs. Le management algorithmique a ainsi été essentiellement analysé comme exerçant un pouvoir répressif, qui écrase le pouvoir d'agir des travailleurs.

Afin de remédier à ces limites, nous avons proposé une grille de lecture théorique en termes d'instruments de gestion. Ce cadrage théorique permet aussi bien d'élargir le regard au-delà des seuls artefacts algorithmiques, que de mieux appréhender l'articulation entre structures

managériales et subjectivités des travailleurs. Trois traditions théoriques ont apporté des éclairages quant au management du travail via plateforme.

Premièrement, la perspective socio-cognitive des outils de gestion (Berry, 1983 ; Hatchuel & Weil, 1992 ; Moisdon, 1997 ; De Vaujany, 2005) a permis de relever le caractère faillible du projet de rationalisation scientifique du travail. Deuxièmement, les travaux foucaaldiens (Vallas & Hill, 2012 ; Weiskopf & Munro, 2012) ont mis en avant l'existence de dispositifs de gouvernementalité, vecteurs d'un pouvoir normatif qui suscite de l'adhésion et de la conformation volontaire. Troisièmement, l'ergonomie française de l'activité (Daniellou, 2002 ; Falzon, 2013) a interpellé quant au pouvoir transformateur, et non seulement répressif, des instruments de gestion dans le développement des travailleurs.

En s'appuyant sur ce cadrage théorique, questionnant le pouvoir de structuration des instruments de gestion, nous avons posé la question de recherche suivante : **comment le pouvoir de structuration des instruments de gestion participe-t-il du management, à distance, du travail local via plateforme ?**

Cette interrogation générale a été déclinée en trois sous-questions de recherche qui ont guidé notre analyse empirique. Comment caractériser la diversité des instruments de gestion mis en place sur les plateformes numériques de travail local ? Pourquoi certains travailleurs via plateforme développent-ils un rapport positif à une activité fortement contrainte ? Dans quelle mesure une plateforme numérique de travail local peut-elle mettre en œuvre une instrumentation capacitante ?

Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une démarche empirique inductive inspirée de la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967). Notre enquête de terrain s'est déroulée en deux temps. Tout d'abord, nous avons réalisé une enquête préliminaire visant à établir une typologie de plateformes numériques de travail en fonction de leur matérialité. Les résultats de cette enquête préliminaire ont été exposés dans le chapitre 4.

Puis, nous avons conduit trois études de cas, correspondant aux trois idéaux-types mis en avant par l'enquête préliminaire. Ces trois études de cas, dont les résultats ont été restitués dans les chapitres 5, 6 et 7, ont davantage articulé expérience vécue des travailleurs et structures managériales. C'est à partir de ces éléments empiriques que nous dégagons nos contributions principales.

2. Contributions clés

Notre travail de thèse présente quatre contributions théoriques principales, ainsi qu'une contribution managériale.

En premier lieu, notre recherche doctorale a mis en évidence le **caractère hétérogène du management algorithmique**. D'une part, notre typologie a distingué trois idéaux-types de plateformes numériques de travail local selon les caractéristiques variables de leur instrumentation : plateformes « *opératrices* », « *places de marché* » et « *places de marché hybrides* ». Contrairement à une vision binaire selon laquelle seules les plateformes « *opératrices* » telles Uber mobiliseraient un management algorithmique, les autres plateformes se rangeant dans la catégorie des intermédiaires de marché, nous avons montré à l'aide d'une typologie que **toutes les plateformes mobilisent à des degrés divers des instruments de gestion**. Si les plateformes « *opératrices* » concrétisent à l'évidence un management algorithmique particulièrement prégnant, voire problématique, les plateformes « *places de marché* » ne sont pas de simples intermédiaires de marché. Ces plateformes présentent a minima un contrôle en temps réel des performances du travailleur et de son annonce, une internalisation de la gestion de la relation client et des instruments incitatifs discursifs.

D'autre part, nous avons mis en exergue l'articulation entre artefacts numériques (algorithmiques) et artefacts discursifs sur les plateformes de travail. Si la littérature s'est concentrée sur le pouvoir de structuration des algorithmes (Duggan et al., 2019 ; Kellogg et al., 2019), il apparaît que **le management algorithmique n'est pas toujours à proprement parler... algorithmique**. Plus généralement, nous avons montré que le management algorithmique constitue la partie centrale et la plus visible d'un riche management du travail via plateforme qui présente parfois des similarités avec des formes d'organisation plus classiques : rôle du management de proximité (Martin, 2013), des « *planeurs* » (Dujarier, 2015). Nous invitons les recherches futures à approfondir une conceptualisation plus mouvante de l'organisation du travail via plateforme, comme **ordre évolutif et politiquement négocié**. L'organisation du travail via plateforme ne se résume pas à une simple somme d'artefacts mais suppose une rencontre entre des instruments de gestion et des modalités d'appropriation par des acteurs stratégiques.

En deuxième lieu, cette thèse a souligné le **caractère imparfait du pouvoir rationalisateur exercé par le management algorithmique**. Selon la littérature, les plateformes « *opératrices* » telles Uber mettraient en scène des formes de surveillance sans précédent qui les rapprocheraient du système du Panoptique (Duggan et al., 2019 ; Veen et al., 2019). Nous confirmons l'existence de mécanismes disciplinaires (e.g. surveillance centralisée, examen, sanction), malgré l'effacement des frontières spatio-temporelles du travail, tout en remettant en cause une vision totalitaire du management algorithmique.

Nos résultats empiriques montrent que le management du travail local via plateforme n'est en réalité pas entièrement algorithmique, même dans le cas d'une plateforme « *opératrice* » comme Deliveroo. Les décisions de sanction résultent toujours d'un arbitrage de la part de l'équipe managériale de la plateforme, prises à partir d'une multiplicité d'indicateurs de performance calculés algorithmiquement. Cet arbitrage managérial est nécessaire à l'efficacité logistique des plateformes « *opératrices* » : des sanctions automatiques trop strictes compromettraient l'existence d'un noyau dur de travailleurs réguliers à-même de répondre rapidement à la demande des clients. Parce que la surveillance est réalisée par des managers opérationnels en nombre réduit, elle tend à se concentrer sur certains indicateurs au détriment d'autres. Les travailleurs sont alors en mesure d'anticiper la surveillance dont ils font l'objet à partir de savoirs acquis par l'expérience, leur permettant de préserver des marges de manœuvre et de poursuivre leurs propres objectifs. Les stratégies de contournement et de détournement du management algorithmique, élaborées individuellement, trouvent ensuite une audience plus large grâce à la socialisation entre pairs. La socialisation informelle facilite également l'établissement de stratégies collectives de résistance.

Du fait du caractère faillible des dispositifs disciplinaires, le management algorithmique n'entrave pas la perception, par les travailleurs, d'une relative émancipation notamment à l'égard des contraintes de l'organisation pyramidale et procédurale. Et ce même dans le cas des plateformes « *opératrices* ». **La possibilité de préserver des marges de manœuvre et de poursuivre ses propres objectifs peut être avancée comme un mécanisme explicatif d'un rapport positif à un travail décrit, de l'extérieur, comme étant fortement contraint**. Dans les autres idéaux-types de plateformes, le management algorithmique n'intervient pas directement dans les processus de travail. Cette autonomie est d'autant plus valorisée chez les travailleurs qui ont occupé des emplois, parfois très qualifiés, dans des organisations classiques qu'ils ont souhaité quitter.

En troisième lieu, notre travail de recherche a souligné le **pouvoir normatif, et non uniquement rationalisateur, des instruments de gestion implémentés sur les plateformes**. La conformation à l'égard du management algorithmique ne se comprend pas seulement comme résultant du pouvoir disciplinaire exercé. Le projet de rationalisation du travail est en effet faillible : les travailleurs ne sont pas de simples victimes passives et ils peuvent élaborer des stratégies de contournement, détournement et/ou résistance. Toutefois, nous avons soutenu que de telles stratégies sont minoritaires car l'instrumentation gestionnaire des plateformes suscite de l'adhésion.

D'une part, les artefacts discursifs des plateformes (e.g. contrat commercial, processus d'inscription, etc) répandent une rhétorique entrepreneuriale (Moisander et al., 2018) qui transforme la façon dont les dispositifs algorithmiques disciplinaires sont perçus. En valorisant la nature indépendante du travail via plateforme, les artefacts discursifs naturalisent le management algorithmique et facilitent son consentement en le présentant comme un outil au service des travailleurs.

D'autre part, les artefacts numériques favorisent également une rationalité faite d'objectivité, d'efficacité et de calcul (Beer, 2017). **Le management algorithmique fait intérioriser une logique productiviste en promouvant un idéal de justice hyper-méritocratique**. Nous utilisons le superlatif « *hyper* » car il s'agit d'une logique méritocratique poussée à son paroxysme : les opportunités de revenu dépendent entièrement des efforts fournis, sans filet de sécurité. Le management algorithmique permet d'identifier et de différencier les travailleurs en fonction de leur talent, sans considération pour leur qualification initiale, et de le rétribuer à sa « juste valeur ». En laissant aux travailleurs des marges de manœuvre suffisante pour améliorer leurs performances, le management algorithmique donne le sentiment aux travailleurs de pouvoir « tirer leur épingle du jeu » et, notamment, de pouvoir gagner bien plus que le salaire minimum national. Les dispositifs de gouvernementalité qui sous-tendent le management algorithmique encouragent les travailleurs à aller au-delà de ce qui est strictement contrôlé afin de mieux atteindre les objectifs managériaux d'efficacité et de productivité. **L'adhésion à l'idéal hyper-méritocratique et entrepreneurial peut expliquer pourquoi certains travailleurs via plateforme expriment un rapport positif à un travail décrit comme étant fortement contraint**.

En quatrième lieu, ce travail de thèse a mis en lumière **trois caractéristiques d'une instrumentation capacitante des plateformes numériques**. Nous avons reconsidéré

certaines formes de pouvoir normatif comme disposant d'un potentiel transformateur, et non seulement répressif, pour l'activité des travailleurs via plateforme.

Nos résultats empiriques, notamment en ce qui concerne le cas Superprof, ont montré que le recours aux mécanismes de coordination du marché est générateur de vulnérabilités : aléas ou défaut de demande, conflictualité de la relation client, problématiques de développement professionnel, etc. Face à ces difficultés, nous avons soutenu que les travailleurs ont besoin de puiser des ressources pour l'agir au sein de structures managériales.

Nous contribuons au programme de recherche en termes d'environnement capacitant (Fernagu Oudet in Bourgeois, 2012 ; Falzon, 2013) en faisant ressortir trois caractéristiques de son instrumentation. Tout d'abord, la *transparence* du fonctionnement : en bénéficiant d'une maîtrise technique des instruments de gestion, les travailleurs sont en capacité de s'en servir pour atteindre leurs objectifs personnels. Deuxièmement, une conception de l'instrumentation selon un but managérial de stimulation de la *réflexivité* des travailleurs. Plutôt qu'une quête de contrôle, les artefacts - plus souvent discursifs - apportent des bonnes pratiques et des réponses aux problèmes opérationnels communément rencontrés. Troisièmement, un principe de *subsidiarité*. Optionnelle, l'instrumentation gestionnaire est activée - ou non - à l'initiative des travailleurs pour tout ce qui dépasse leurs capacités.

De cette quatrième contribution théorique découle une recommandation managériale. Cette recommandation est, pour l'équipe managériale des plateformes, de considérer ces caractéristiques d'une instrumentation capacitante afin de faire advenir une économie des plateformes plus respectueuse de l'autonomie et du développement des travailleurs. Les trois principes d'une instrumentation capacitante peuvent se résumer en un credo : **desserrer la régulation de contrôle pour mettre les travailleurs en capacité d'agir**.

Pour ce faire, il s'agit de rendre transparent le fonctionnement des artefacts numériques. Par exemple, cela revient à discuter et à expliciter les critères d'évaluation du travail qui sont pris en compte dans les algorithmes de référence, d'attribution des missions de travail, etc.

La conception d'une plateforme capacitante doit être l'occasion d'imaginer davantage « d'*outils ouverts* » (Martineau, 2017), répondant à une philosophie gestionnaire de stimulation de la réflexivité des utilisateurs, que d'*outils fermés* de contrôle. Ces *outils ouverts* prennent préférentiellement une forme artefactuelle discursive : cela peut être des supports de formation, des bonnes pratiques, etc. Stimuler la réflexivité suppose également de préserver des espaces informels au sein desquels les travailleurs peuvent échanger et s'exprimer librement, sans risques de censure ou de sanctions, afin de laisser de la place à leur régulation

autonome. De cette manière, les échanges sur les médias sociaux sont intéressants car ils vivifient l'apprentissage par les pairs de la pratique, dans un contexte de travail atomisé. Enfin, le principe de subsidiarité suppose que les travailleurs ne sont pas sanctionnés s'ils ne mobilisent pas les ressources mises à leur disposition.

3. Limites et perspectives de recherche

Notre travail de recherche comporte trois limites méthodologiques et une limite théorique, que nous proposons ici d'évoquer afin de développer des pistes de recherches futures.

La première limite concerne le choix de la méthode des études de cas. Nous avons réalisé trois études de cas dans le but d'apporter de la diversité dans les descriptions du management algorithmique et des situations de travail local via plateforme. Ces études de cas ont permis de broser un portrait plus riche de ces phénomènes que ce qui a été fait dans la littérature. La littérature s'était en effet essentiellement penchée sur le cas emblématique de Uber (Lee et al., 2015 ; Glöss et al., 2016 ; Rosenblat & Stark, 2016 ; Rosenblat, 2018) et sur quelques autres plateformes mettant en scène un travail manuel, peu qualifié et fortement prescrit (Jan, 2018 ; Veen et al., 2019).

Notre investigation par étude de cas souffre néanmoins d'un manque de comparabilité entre elles car nos cas présentent des caractéristiques très divergentes. Nos cas diffèrent largement en ce qui concerne le nombre de travailleurs utilisant la plateforme numérique, la nature de leur travail, le secteur d'activité, etc. La force de nos résultats est de se baser sur des situations microsociologiques, lesquelles permettent d'obtenir des descriptions authentiques et de dégager des mécanismes explicatifs. Toutefois, notre recherche ne permet pas de dégager un portrait global des motivations des travailleurs via plateforme, de leur ancienneté, de leur fréquence d'activité ou encore de leur bien-être.

Or, la littérature **manque de données macrosociologiques fiables** (O'Farrell et Montagnier, 2019) sur les situations de travail via plateforme. De futures recherches pourront adopter une méthodologie quantitative afin d'obtenir un portrait d'ensemble par exemple des profils des travailleurs via plateforme.

Deux limites concernent notre stratégie d'échantillonnage.

D'une part, nous avons choisi d'investiguer les nouveaux métiers du travail local via plateforme là où nous aurions également pu nous intéresser à la **manière dont la plateformes transforme des professions plus traditionnelles**. Par exemple, dans notre exploration du cas Deliveroo, nous avons seulement interrogé des livreurs de plats cuisinés. Pourtant, les restaurateurs travaillent aujourd'hui pour partie par l'intermédiaire des plateformes numériques. La manière dont ces plateformes bousculent leur activité et leur profession n'a pas été étudié en profondeur, ni par la littérature ni par cette présente recherche. De futures recherches pourraient enquêter de telles situations de travail, peut-être avec un cadrage théorique en termes de transition numérique.

D'autre part, par manque d'opportunités, nous n'avons pas interrogé l'équipe managériale des plateformes numériques de travail local. Notre travail de thèse n'apporte ainsi **pas de données directes concernant le travail de proximité des managers opérationnels, ou concernant l'activité de conception des « planeurs »** (Dujarier, 2015). De futures recherches pourraient investiguer ces facettes du management du travail local via plateforme. Par exemple, l'émergence de nouveaux métiers tels que les *data scientists* questionnent les frontières de la décentralisation de la fonction RH : comment sont prises les décisions quant aux critères d'évaluation du travail à inscrire dans les algorithmes ? Au-delà de la manière dont les travailleurs eux-mêmes sont capables de discerner les procédures de sanction dont ils font l'objet, une question supplémentaire serait de savoir comment ces procédures sont formulées et arbitrées par le management lui-même.

En lien avec cette limite méthodologique se dessine une autre limite davantage théorique. **L'approche en termes d'instruments de gestion se révèle insuffisante pour saisir entièrement le phénomène de management du travail local via plateforme**. Ce management se réalise certes essentiellement par l'intermédiaire d'arrangements dépersonnalisés, cependant nous avons souligné la subsistance de formes de management de proximité que nous n'avons pas pu analyser de manière systématique. D'autres grilles de lecture théoriques pourraient être mobilisées, par exemple en termes de régulation conjointe (Reynaud, 1988) ou de management par le dialogue (Detchessahar, 2019).

Bibliographie

- Acquier, A. (2017). Le capitalisme de plateforme ou le retour du « domestical system ». *Le Libellio*, 13(1), 87-100.
- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy : An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1-10.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299.
- Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy : A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*.
- Askenazy, P. (2016). L'emploi face au changement technologique. *Idées économiques et sociales*, 185(3), 45-51.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : A comparison of four epistemological frameworks. *Systemes d'information management*, 20(1), 61-98.
- Bain, P., & Taylor, P. (2000). Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre. *New Technology, Work and Employment*, 15(1), 2-18.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion : Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative science quarterly*, 363-399.
- Barratt, T., Goods, C., & Veen, A. (2020). 'I'm my own boss...' : Active intermediation and 'entrepreneurial' worker agency in the Australian gig-economy. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 0308518X20914346.

- Bazin, Y. (2016). Why don't employees collectively rebel against organizational injustice? *M@n@gement*, 19(2), 140-145.
- Beaud, S., & Weber, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. La Découverte.
- Beer, D. (2017). The social power of algorithms. *Information, Communication & Society*, 1-13.
- Béguin, P. (2010). De l'organisation à la prescription : Plasticité, apprentissage et expérience. *Agir en clinique du travail*, 125-139.
- Berg, J., & Johnston, H. (2019). Too Good to Be True? A Comment on Hall and Krueger's Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners. *ILR Review*, 72(1), 39-68.
- Berry, M. (1983). *Une technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Centre de recherche en gestion.
- Bert, J.-F. (2011). *Introduction à Michel Foucault*. La Découverte.
- Beuker, L., & Pichault, F. (2020). Quelles formes de dialogue social pour les travailleurs autonomes? *Revue RH et M: Ressources Humaines et Management*, 78(Juillet), 36.
- Beuscart, J.-S., & Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, 212(6), 9-22. Cairn.info.
- Bhaskar, R. (2014). *The possibility of naturalism : A philosophical critique of the contemporary human sciences*. Routledge.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard.
- Botsman, R. (2013). The sharing economy lacks a shared definition. *Fast Company*, 21.
- Botsman, R., & Rogers, R. (2010). *What's mine is yours : The rise of collaborative consumption*. Harper Business.
- Boulay, J. (2007). Le pouvoir panoptique des technologies et systèmes d'information: définition, mesure et implications. *Systèmes d'Information et Management*, 12(4), 33.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Editions de minuit.
- Bourgeois, F., & Hubault, F. (2013). L'activité, ressource pour le développement de l'organisation du travail. In *Ergonomie constructive* (p. 89-103).
- Brivot, M., & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism : On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135-155.

- Bryson, J., & Merritt, K. (2007). Le travail et le développement des capacités. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 98, 41-54.
- Cant, C. (2019). *Riding for Deliveroo : Resistance in the New Economy*. Polity.
- Cazal, D., Dietrich, A., & Weppe, X. (2016). Le crowdsourcing au prisme du travail et de l'emploi : Entre innovation et régression. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 23(4), 68-86. Cairn.info.
- Chandler, A. D. (1993). *The visible hand : The managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
- Chaves Ferreira, B., Jourdain, A., & Naulin, S. (2018). Les plateformes numériques révolutionnent-elles le travail ? Une approche par le web scraping des plateformes Etsy et La Belle Assiette. *Réseaux*, 212(6), 85-119. Cairn.info.
- Cherry, M. A. (2015). Beyond misclassification : The digital transformation of work. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 577.
- Chiapello, È., & Gilbert, P. (2013). *Sociologie des outils de gestion : Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*. La Découverte.
- Clot, Y., & Simonet, P. (2015). Pouvoirs d'agir et marges de manœuvre. *Le travail humain*, 78(1), 31-52.
- Coase, R. H. (1995). The nature of the firm. In *Essential readings in economics* (p. 37-54). Springer.
- Colasse, B. (2007). *Les fondements de la comptabilité*. La Découverte; Cairn.info.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3-21.
- Courpasson, D. (2017). Management as a Practice of Power. *The Oxford Handbook of Management*, 367-385.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioral theory of the firm. *Englewood Cliffs, NJ*, 2(4), 169-187.
- Dale, S. (2014). Gamification : Making work fun, or making fun of work? *Business Information Review*, 31(2), 82-90.

- Daniellou, F. (2002). Le travail des prescriptions. *XXXVème Congrès SELF*.
- Darses, F., & de Montmollin, M. (2006). *L'ergonomie*. La découverte.
- David, A. (2004). *Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion*. Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Davis, G. F. (2016). *The Vanishing American corporation : Navigating the hazards of a new economy*. ReadHowYouWant.
- de Nanteuil, M., & Zune, M. (2016). Économie collaborative et (in)justice sociale. *Revue Française de Socio-Économie*, 17(2), 5-12.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the Just-in-Time Workforce : On-Demand Work, Crowdsourcing, and Labor Protection in the Gig-Economy. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 471.
- de Terssac, G. (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. La Découverte
- De Vaujany, F. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir*, 9(3), 109-126.
- De Vaujany, F.-X., Leclercq-Vandelannoite, A., & Holt, R. (2019). Communities versus platforms : The paradox in the body of the collaborative economy. *Journal of Management Inquiry*, 29(4), 450-467.
- Dean, M. (1999). *Governmentality : Power and rule in modern society* (Sage).
- Detchessahar, M. (2011). Santé au travail. *Revue française de gestion*, 5, 89-105.
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. (2015). Quels modes d'intervention pour soutenir la discussion sur le travail dans les organisations? *@GRH*, 3, 63-89.
- Detchessahar, M., & Journé, B. (2007). Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 5, 77-92.
- Dietrich, A., & Weppe, X. (2016). Crowdsourcing et GRH. Dénier ou réenchantement du travail ? *Revue française de gestion*, 258(5), 123-139. Cairn.info.

- Duggan, J., Sherman, U., Carbery, R., & McDonnell, A. (2020). Algorithmic management and app-work in the gig economy : A research agenda for employment relations and HRM. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 114- 132.
- Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné*. La Découverte.
- Dujarier, M.-A. (2018). De l'utopie à la dystopie : À quoi collabore l'économie collaborative ? *Revue française des affaires sociales*, 2, 92- 100. Cairn.info.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Durand, M. (2012). Travailler et apprendre : Vers une approche de l'activité. In *Apprendre au travail* (p. 15- 32). Presses Universitaires de France.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., & Sonenshein, S. (2016). Grand challenges and inductive methods : Rigor without rigor mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4).
- Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers : The new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
- Evans, P. C., & Gawer, A. (2016). *The rise of the platform enterprise : A global survey* (p. 30). The Center for Global Enterprise.
- Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. *Ergonomie constructive*, 1- 15.
- Farrell, D., & Greig, F. (2016). Paychecks, paydays, and the online platform economy : Big data on income volatility. *JP Morgan Chase Institute*.
- Fernagu-Oudet, S. (2012). Favoriser un environnement «capacitant» dans les organisations. In *Apprendre au travail* (Presses Universitaires de France, p. 201-213).
- Fernie, S., & Metcalf, D. (1998). *(Not) hanging on the telephone : Payment systems in the new sweatshops*. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political
- Finkin, M. (2016). Beclouded work in historical perspective. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 16- 12.
- Fleming, P. (2014). When 'life itself' goes to work : Reviewing shifts in organizational life through the lens of biopower. *Human Relations*, 67(7), 875- 901.

- Fleming, P. (2017). The human capital hoax : Work, debt and insecurity in the era of Uberization. *Organization Studies*, 38(5), 691- 709.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a cynical distance : Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10(1), 157- 179.
- Flichy, P. (2010). *Le sacre de l'amateur : Sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique*. La République des idées : Seuil.
- Flichy, P. (2017). *Les nouvelles frontières du travail à l'ère numérique*. Éditions du Seuil.
- Flichy, P. (2019). Le travail sur plateforme. *Reseaux*, 1, 173-209.
- Foucault, M. (1994). *Dits et écrits, tome III (1976-1979)*. Gallimard.
- Foucault, Michel. (1961). *Folie et déraison : Histoire de la folie à l'âge classique* (Vol. 169). Plon.
- Foucault, Michel. (1963). *Naissance de la clinique : Une archéologie du regard médical*. Presses Universitaires de France.
- Foucault, Michel. (1969). *L'archéologie du savoir* (Vol. 1). Gallimard.
- Foucault, Michel. (1975). *Surveiller et punir : Naissance de la prison*. Gallimard.
- Foucault, Michel. (1993). About the beginning of the hermeneutics of the self : Two lectures at Dartmouth. *Political theory*, 21(2), 198- 227.
- Foucault, Michel. (1994). *Dits et écrits, tome II : 1970-1975* (Gallimard).
- Foucault, Michel. (2004). *Naissance de la biopolitique : Cours au collège de France (1978-1979)*. Seuil.
- Fraiberger, S. P., & Sundararajan, A. (2015). Peer-to-peer rental markets in the sharing economy. *NYU Stern School of Business research paper*, 6.
- Garnier, B., & Guérin-Pace, F. (2010). *Appliquer les méthodes de la statistique textuelle*. Ceped.
- Gawer, A. (2009). Platform dynamics and strategies : From products to services. *Platforms, markets and innovation*, 45, 57.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation Of Cultures*. Basic Books.

- Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A., & Corley, K. G. (2018). Finding theory–method fit : A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, 27(3), 284- 300.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society : Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Gillespie, T. (2010). The politics of ‘platforms’. *New media & society*, 12(3), 347- 364.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15- 31.
- Girin, J. (1983). Les machines de gestion. In Berry, *Le rôle des outils de gestion dans l'évolution des systèmes sociaux complexes*, CRG, Rapport pour le ministère de la recherche et de la technologie.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research* (Aldine de Gruyter).
- Glöss, M., McGregor, M., & Brown, B. (2016). *Designing for labour : Uber and the on-demand mobile workforce*. 1632- 1643.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. (1993). Appealing work : An investigation of how ethnographic texts convince. *Organization science*, 4(4), 595- 616.
- Goods, C., Veen, A., & Barratt, T. (2019). “Is your gig any good?” Analysing job quality in the Australian platform-based food-delivery sector. *Journal of Industrial Relations*, 61(4), 502- 527.
- Goody, J. (1979). *La raison graphique : La domestication de la pensée sauvage*.
- Grimand, A. (2016). La prolifération des outils de gestion : Quel espace pour les acteurs entre contrainte et habilitation ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 173.
- Hall, J. V., & Krueger, A. B. (2015). An analysis of the labor market for Uber’s driver-partners in the United States. *ILR Review*, 28.
- Hansen, H. K., & Flyverbom, M. (2015). The politics of transparency and the calibration of knowledge in the digital age. *Organization*, 22(6), 872- 889.
- Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Empire*. Harvard University Press.

- Hatchuel, A. (2005). *Gouvernement, organisation et gestion : L'héritage de Michel Foucault*. Presses de l'Université Laval.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). *L'expert et le système : Gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle ; suivi de Quatre histoires de systèmes-experts*. Economica, DL 1992.
- Haythornthwaite, C. (2011). Learning networks, crowds and communities. *Proceedings of the 1st International Conference on Learning Analytics and Knowledge*, 18-22.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion-L'étude de cas. *Revue française de gestion*, 41(253), 251-266.
- Howcroft, D., & Bergvall-Kåreborn, B. (2019). A typology of crowdwork platforms. *Work, Employment and Society*, 33(1), 21-38.
- Huws, U. (2017). Where did online platforms come from ? The virtualization of work organization and the new policy challenges it raises. *Policy Implications of Virtual Work*, 29-48.
- Jabagi, N., Croteau, A.-M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation : Thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192-213.
- Jackson, E., Looney, A., & Ramnath, S. (2017). The rise of alternative work arrangements : Evidence and implications for tax filing and benefit coverage. *Office of Tax Analysis Working Paper*, 114.
- Jacquet, D., & Leclercq, G. (2016). *Uberisation : Un ennemi qui vous veut du bien ?* Dunod.
- Jan, A. (2018). Livrer à vélo... en attendant mieux. *La nouvelle revue du travail*, 13.
- Jarrahi, M. H., Sutherland, W., Nelson, S. B., & Sawyer, S. (2020). Platformic Management, Boundary Resources for Gig Work, and Worker Autonomy. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 29(1), 153-189.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Julhe, S. (2016). L'approche par les capacités au travail. *Revue française de sociologie*, 57(2), 321-352.
- Katz, L. F., & Krueger, A. (2016). The Rise of Alternative Work Arrangements & the Gig economy. *Katz and Krueger Alt Work Deck*.

- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work : The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410.
- Kittur, A., Nickerson, J. V., Bernstein, M., Gerber, E., Shaw, A., Zimmerman, J., Lease, M., & Horton, J. (2013). *The future of crowd work*. 1301-1318.
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS quarterly*, 67-93.
- Knights, D. (2002). Writing organizational analysis into Foucault. *Organization*, 9(4), 575-593.
- Kornberger, M., Pflueger, D., & Mouritsen, J. (2017). Evaluative infrastructures : Accounting for platform organization. *Accounting, Organizations and Society*, 60, 79-95.
- Korzybski, A. (1998). *Une carte n'est pas le territoire : Prolégomènes aux systèmes non-aristotéliens et à la sémantique générale*. Éditions de l'Éclat.
- Le Bossé, Y. (2003). De l'«habilitation» au «pouvoir d'agir» : Vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 30-51.
- Le Texier, T. (2011). Foucault, le pouvoir et l'entreprise : Pour une théorie de la gouvernementalité managériale. *Revue de philosophie économique*, 12(2), 53-85.
- Le Texier, T. (2016). *Le maniement des hommes : Essai sur la rationalité managériale*. La Découverte.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011). Organizations as discursive constructions: A Foucauldian approach. *Organization Studies*, 32(9), 1247-1271.
- Leclercq-Vandelannoitte, A., & Isaac, H. (2013). Technologies de l'information, contrôle et panoptique : Pour une approche deleuzienne. *Systemes d'information management*, 18(2), 9-36.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). *Working with machines : The impact of algorithmic and data-driven management on human workers*. 1603-1612.
- Lehdonvirta, V., Kässi, O., Hjorth, I., Barnard, H., & Graham, M. (2019). The global platform economy : A new offshoring institution enabling emerging-economy microproviders. *Journal of Management*, 45(2), 567-599.

- Lorquet, N., Orianne, J.-F., & Pichault, F. (2018). Who takes care of non-standard career paths ? The role of labour market intermediaries. *European Journal of Industrial Relations*, 24(3), 279-295.
- Lyon, D. (1993). An electronic panopticon ? A sociological critique of surveillance theory. *The Sociological Review*, 41(4), 653-678.
- Martin, E. (2013). Pourquoi a-t-on encore besoin de managers de proximité ? Une analyse du travail d'encadrement à EDF. *La Revue de l'Ires*, 1, 3-27.
- Martineau, R. (2017). De quoi les outils de gestion sont-ils faits ? La structure «listique» des artefacts de gestion. *M@n@gement*, 20(3), 239-262.
- McGaughey, E. (2018). Taylorism : When network technology meets corporate power. *Industrial Relations Journal*, 49(5-6), 459-472.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Mc Graw Hill.
- Méda, D. (2015). *Le travail*. PUF.
- Ménascé, D. (2015). *La France du Bon coin : Le micro-entrepreneuriat à l'heure de l'économie collaborative*. Institut de l'entreprise.
- Mendels, F. F. (1972). Proto-industrialization : The first phase of the industrialization process. *The journal of economic history*, 32(1), 241-261.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, P., & Rose, N. (2008). *Governing the present : Administering economic, social and personal life*. Polity.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents : Émergence d'un nouveau modèle de management? *Management & Avenir*, 1, 29-42.
- Moisander, J., Groß, C., & Eräranta, K. (2018). Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work : Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners. *Human Relations*, 71(3), 375-398.
- Moisdon, J.-C. (Éd.). (1997). *Du mode d'existence des outils de gestion*. Seli Arslan.
- Munro, I. (2014). Organizational ethics and Foucault's 'art of living' : Lessons from social movement organizations. *Organization Studies*, 35(8), 1127-1148.

- Murillo, E. (2011). Communities of practice in the business and organization studies literature. *Information Research*, 16(1), 16-1.
- Nussbaum, M. (2012). *Capabilités : Comment créer les conditions d'un monde plus juste?* Climats.
- O'Farrell, R., & Montagnier, P. (2019). *Measuring platform-mediated workers*. *New Technology, Work and Employment*.
- Oiry, E. (2012). La conception des instrumentations de gestion RH: l'apport du concept de rapport de prescription. *@GRH*, 4, 11-44.
- Ombredane, A., & Faverge, J. (1955). *L'analyse du Travail*. Presses Universitaires de France.
- Orlikowski, W. J. (1992). The duality of technology : Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization science*, 3(3), 398-427.
- Ouishare. (2015). *La société collaborative. La fin des hiérarchies*. Rue de l'échiquier.
- Pasquale, F. (2016). Two Narratives of Platform Capitalism. *Yale L. & Pol'y Rev.*, 35, 309-337.
- Pasquier, G.-N. (2013). Autonomie, émancipation et liberté. *Le sociographe*, 5, 9-12.
- Peaucelle, J.-L. (2003). *Henri Fayol, inventeur des outils de gestion : Textes originaux et recherches actuelles*. Economica.
- Pesole, A., Brancati, U., Fernández-Macías, E., Biagi, F., & González Vázquez, I. (2018). Platform Workers in Europe. *EUR29275 EN, Luxembourg: Publications Office of the European Union*.
- Petit, J., & Dugué, B. (2011). L'intervention ergonomique sur les risques psychosociaux dans les organisations : Enjeux théoriques et méthodologiques. *Le travail humain*, 74(4), 391-409.
- Petriglieri, G., Ashford, S. J., & Wrzesniewski, A. (2019). Agony and ecstasy in the gig economy : Cultivating holding environments for precarious and personalized work identities. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 124-170.
- Pezet, E. (2004). Discipliner et gouverner : Influence de deux thèmes foucaaldiens en sciences de gestion. *Finance contrôle stratégie*, 7(3), 169-189.
- Pichault, F., & McKeown, T. (2019). Autonomy at work in the gig economy : Analysing work status, work content and working conditions of independent professionals. *New Technology, Work and Employment*, 34(1), 59-72.
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations-5e éd*. Dunod.

- Pozzebon, M. (2004). Conducting and evaluating critical interpretive research : Examining criteria as a key component in building a research tradition. In *Information systems research* (p. 275-292). Springer.
- Prassl, J., & Risak, M. (2015). Uber, Taskrabbit, and Co. : Platforms as Employers-Rethinking the Legal Analysis of Crowdwork. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 30.
- Prost, M., Cahour, B., & Détienne, F. (2014). Le partage d'émotions et de connaissances sur la pratique : Dynamiques des échanges dans les communautés de pratique virtuelles de professionnels. *Le travail humain*, 77(2), 177-202.
- Quessada, D. (2010). De la sousveillance. *Multitudes*, 1, 54-59.
- Rabardel, P. (2005). Instrument, activité et développement du pouvoir d'agir. *Entre connaissance et organisation: l'activité collective*, 251-265.
- Raffnsøe, S., Gudmand-Høyer, M., & Thaning, M. S. (2016). Foucault's dispositive : The perspicacity of dispositive analytics in organizational research. *Organization*, 23(2), 272-298.
- Raffnsøe, S., Mennicken, A., & Miller, P. (2019). The Foucault effect in organization studies. *Organization Studies*, 40(2), 155-182.
- Rahman, H. (2018). *Understanding relational antecedents to ratings inflation in online labor markets*. 39th International Conference on Information Systems, ICIS 2018.
- Rahman, K. S., & Thelen, K. (2019). The rise of the platform business model and the transformation of twenty-first-century capitalism. *Politics & Society*, 47(2), 177-204.
- Rajan, K. S. (2006). *Biocapital : The constitution of postgenomic life*. Duke University Press.
- Ravenelle, A. J. (2017). Sharing economy workers : Selling, not sharing. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(2), 281-295.
- Reinert, A. (1983). Une méthode de classification descendante hiérarchique : Application à l'analyse lexicale par contexte. *Cahiers de l'Analyse des Données*, 8(2), 187-198.
- Revel, J. (2002). *Le vocabulaire de Foucault*. Ellipses Paris.
- Reynaud, J.-D. (1988). Les régulations dans les organisations : Régulation de contrôle et régulation autonome. *Revue française de sociologie*, 5-18.

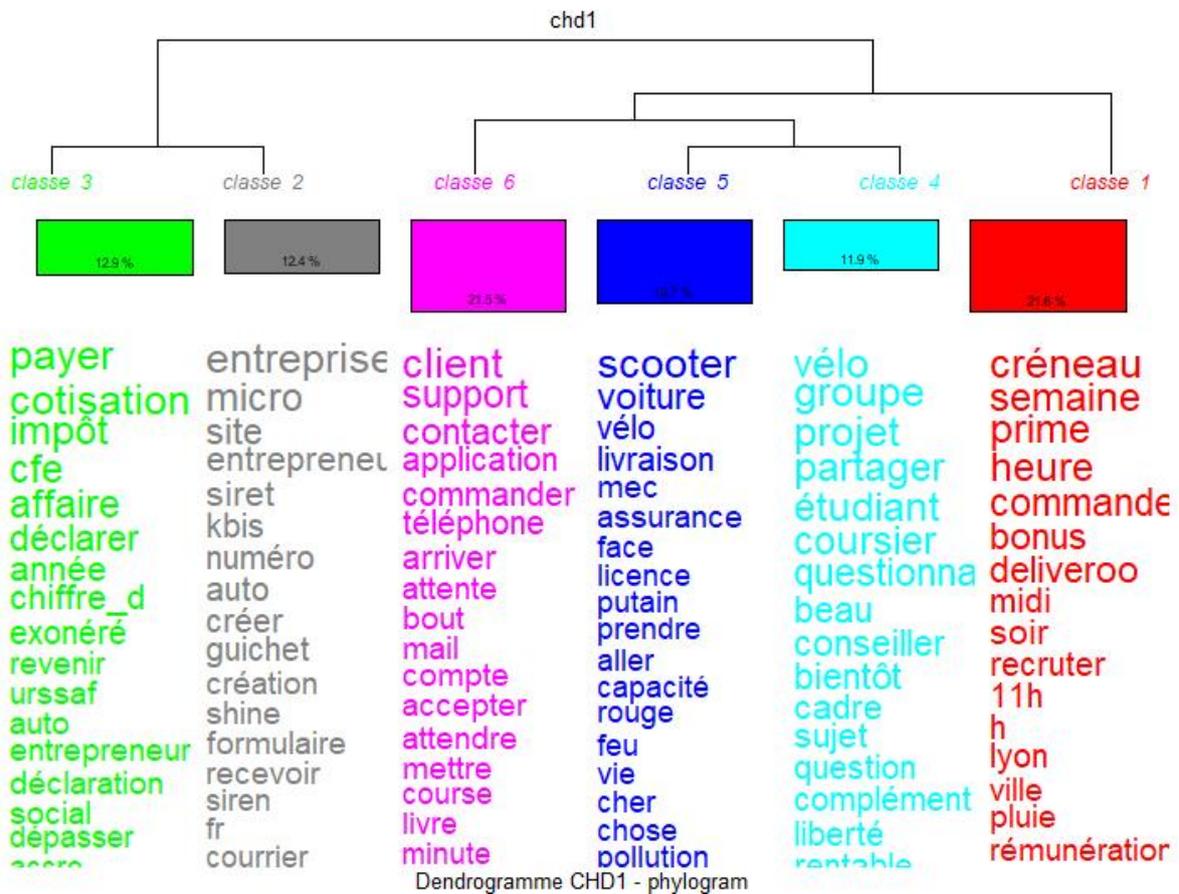
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990- 1029.
- Roelofsens, M., & Minca, C. (2018). The Superhost. Biopolitics, home and community in the Airbnb dream-world of global hospitality. *Geoforum*, 91, 170- 181.
- Rosenblat, A. (2018). *Uberland : How algorithms are rewriting the rules of work*. Univ of California Press.
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries : A case study of Uber’s drivers. *International Journal of Communication*, 10, 27.
- Rouvroy, A., & Berns, T. (2013). Gouvernamentalité algorithmique et perspectives d’émancipation. *Réseaux*, 1, 163- 196.
- Salé, J. (2020). *L’exploitation à la cool*. Stock.
- Scholz, T. (Éd.). (2013). *Digital labor : The internet as playground and factory*. Routledge.
- Scholz, T., & Schneider, N. (2017). *Ours to hack and to own : The rise of platform cooperativism, a new vision for the future of work and a fairer internet*. OR Books.
- Schor, J. (2016). Debating the sharing economy. *Journal of Self-Governance & Management Economics*, 4(3), 15.
- Schor, J. B. (2017). Does the sharing economy increase inequality within the eighty percent ? Findings from a qualitative study of platform providers. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 10(2), 263- 279.
- Schor, J. B., & Attwood-Charles, W. (2017). The “sharing” economy : Labor, inequality, and social connection on for-profit platforms. *Sociology Compass*, 11(8), e12493.
- Seaborn, K., & Fels, D. I. (2015). Gamification in theory and action : A survey. *International Journal of human-computer studies*, 74, 14- 31.
- Sen, A. (1993). Capability and well-being. In *The quality of life* (Vol. 30, p. 270-293). Clarendon Press.
- Shapiro, A. (2018). Between autonomy and control : Strategies of arbitrage in the “on-demand” economy. *New Media & Society*, 20(8), 2954- 2971.
- Simondon, G. (1958). *Du mode d’existence des objets techniques*. Aubier.

- Slee, T. (2015). *What's yours is mine : Against the sharing economy*. OR Books.
- Standing, G. (2014). *The Precariat : The New Dangerous Class*. Bloomsbury Academic.
- Styhre, A. (2001). Kaizen, ethics, and care of the operations : Management after empowerment. *Journal of Management Studies*, 38(6), 795-810.
- Suddaby, R. (2006). *From the editors : What grounded theory is not*.
- Sundararajan, A. (2016). *The sharing economy : The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. The MIT Press.
- 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), 35-54.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, 202.
- Tessier, N., Bourdon, I., & Kimble, C. (2014). Participer à une communauté de pratique virtuelle : Retours d'expériences dans une multinationale de l'ingénierie. *Recherches en Sciences de Gestion*, 1, 121-140.
- Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2009). *Nudge : Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- Tomassetti, J. L. (2016). Does Uber Redefine the Firm ? The Postindustrial Corporation and Advanced Information Technology. *Hofstra Labor and Employment Law Journal*, 34(1), 1-78.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of management review*, 18(3), 518-545.
- Ughetto, P. (2018). *Organiser l'autonomie au travail*. FYP Editions.
- Välikangas, A., & Seeck, H. (2011). Exploring the Foucauldian interpretation of power and subject in organizations. *Journal of management & organization*, 17(6), 812-827.
- Vallas, S. P., & Hill, A. (2012). Conceptualizing power in organizations. In *Rethinking power in organizations, institutions, and markets* (p. 165-197). Emerald Group Publishing Limited.

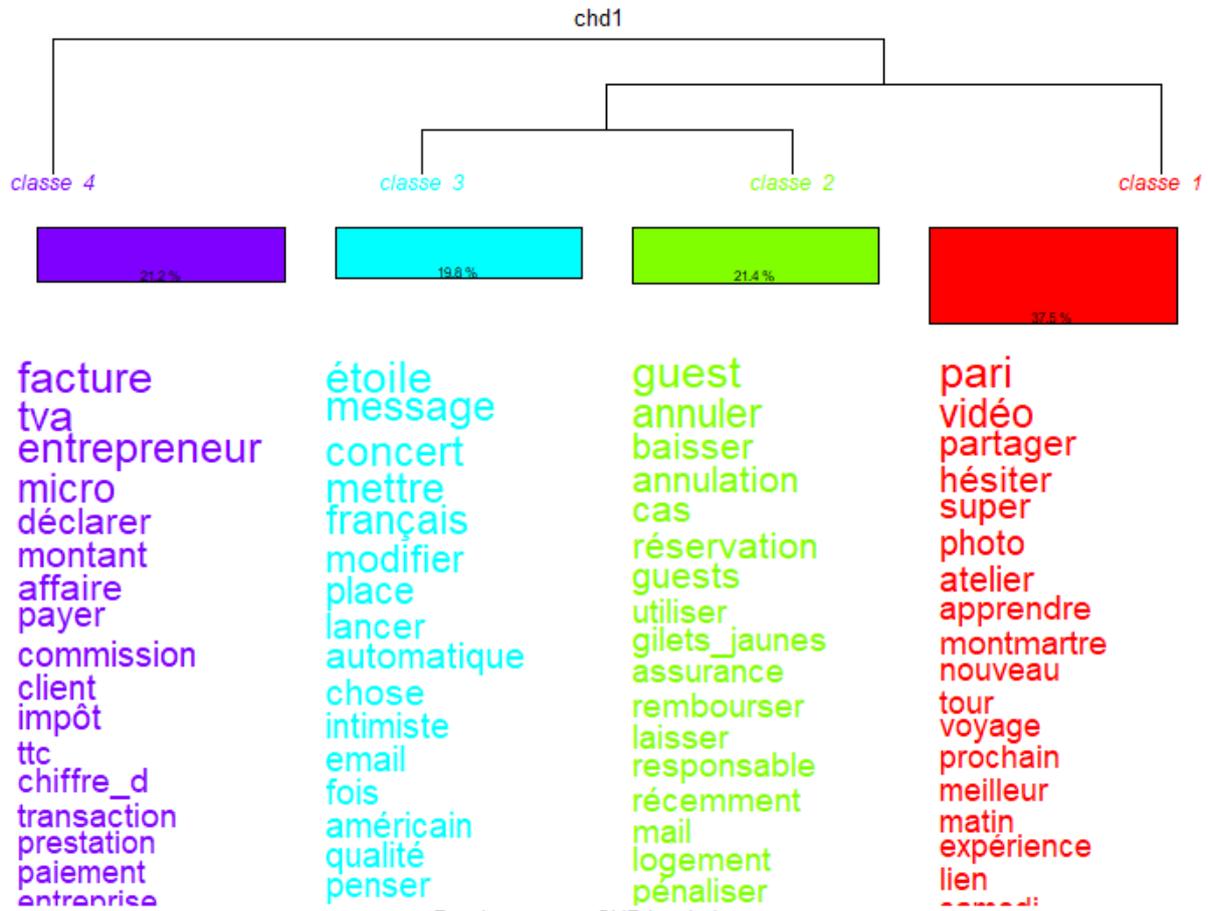
- Veen, A., Barratt, T., & Goods, C. (2019). Platform-Capital's 'App-etite' for Control : A Labour Process Analysis of Food-Delivery Work in Australia. *Work, Employment and Society*, 388-406.
- Walsh, I. (2014). A strategic path to study IT use through users' IT culture and IT needs : A mixed-method grounded theory. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(2), 146-173.
- Walsh, I., Holton, J. A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levina, N., & Glaser, B. (2015). What grounded theory is... a critically reflective conversation among scholars. *Organizational Research Methods*, 18(4), 581-599.
- Weiskopf, R., & Munro, I. (2012). Management of human capital : Discipline, security and controlled circulation in HRM. *Organization*, 19(6), 685-702.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice : Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 2-3.
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice : A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.
- Wentrup, R., Nakamura, H. R., & Ström, P. (2019). Uberization in Paris—the issue of trust between a digital platform and digital workers. *critical perspectives on international business*, 15(1), 20-41.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics : The governance of contractual relations. *The journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization : The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig : Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75.
- Zhang, Y., & Chen, K. H. T. (2018). How inclusive is the sharing economy? And what is the implication for neighbourhood design? *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Urban Design and Planning*, 171(6), 247-257.
- Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism : The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Profile Books.

Annexes

Annexe 1 : Résultats bruts de l'analyse lexicométrique des échanges un groupe de discussion en ligne entre livreurs de plats cuisinés



Annexe 2 : Résultats bruts de l'analyse lexicométrique des échanges un groupe de discussion en ligne entre hôtes d'Expérience



Index

Index des illustrations

Figure 1 : Schéma de repérage dans la structure de la thèse.....	19
Figure 2 : Estimations en valeurs relatives du nombre de travailleurs via plateformes dans 14 pays européens, issues de Pesole et al. (2018, p.19).....	34
Figure 3 : Première approche de notre sujet de recherche.....	39
Figure 4 : Le processus d'appropriation d'un artefact, ou genèse instrumentale (inspirée de Rabardel, 2005).....	95
Figure 5 : Du travail prescrit au travail réel, d'après Bourgeois et Hubault (in Falzon, 2013).....	100
Figure 6 : L'approche par les capacités (issue de Fernagu Oudet, in Bourgeois 2012).....	103
Figure 7 : Schématisation temporelle de notre travail de recherche empirique.....	115
Figure 8 : Plusieurs formes de théorie ancrée selon la posture épistémologique (issue de Walsh et al., 2015, p.594).....	118
Figure 9 : Extrait d'une arborescence de codes sur NVivo 12, avec trois niveaux de codes parents/enfants.....	145
Figure 10 : Extrait d'une description empirique issue de notre travail d'analyse.....	147
Figure 11 : Sommaire de notre document de travail "Résumé du terrain".....	148
Figure 12 : Extrait du corpus formaté avant analyse Iramuteq.....	150
Figure 13 : Profils de classes de sens sur Iramuteq et exemple de segment de texte significatif.....	152
Figure 14 : Schématisation de notre processus émergent d'analyse des données (d'après Walsh, 2014, p. 150).....	154
Figure 15 : Typologie des plateformes numériques de travail local selon leur degré de prescriptions et d'incitations.....	171
Figure 16 : Trois statistiques de performance mesurées (copie d'écran).....	196
Figure 17 : Principaux thèmes abordés sur un groupe de discussion en ligne de livreurs Deliveroo..	218
Figure 18 : Copie d'écran d'un courriel automatique de modération à partir des critères de qualité	233
Figure 19 : Copie d'écran présentant des nudges sur le tableau de bord Airbnb Experience (août 2019).....	241
Figure 20 : Copie-d'écran d'un podcast <i>Let's Talk Experience</i> consacré aux photographies (juillet 2018).....	243
Figure 21 : Copie d'écran de la partie « Building my storefront » consacré au calendrier en ligne (août 2019).....	246
Figure 22 : Copie d'écran de la page d'accueil du blog « Experience Resource Center » (août 2019)	248
Figure 24 : Exemple de sujet de discussion sur le « Community Center for Experience Hosts ».....	252
Figure 24 : Contenu des discussions sur un groupe de discussion entre hosts d'expérience (issue de notre analyse lexicométrique, voir Annexe 2).....	254
Figure 25 : Parcours de progression par statut sur Superprof (septembre 2019).....	286
Figure 26 : Copie d'écran concernant les avantages associés au Statut Premium (septembre 2019)	288
Figure 27 : Vers une nouvelle conceptualisation du management du travail via plateforme.....	311

Index des tables

Tableau 1 : Transformations du paysage organisationnel et des systèmes d'emploi (adapté de Cherry, 2015 p.23).....	31
Tableau 2 : Principales notions utilisées dans le cadre de cette thèse et équivalents dans la littérature	38
Tableau 3 : Le modèle de management des talents face aux modèles de la qualification et des compétences (issu de Mirallès, 2007, p.41).....	48
Tableau 4 : Six mécanismes de contrôle rationnel algorithmique (d'après Kellogg et al., 2019).....	58
Tableau 5 : Différentes perspectives sur l'instrument de gestion (d'après Chiapello & Gilbert, 2013)	68
Tableau 6 : Trois dimensions de l'outil de gestion (d'après Hatchuel & Weil, 1992).....	71
Tableau 7 : Le management algorithmique comme outil fermé.....	76
Tableau 8 : Deux catégories d'outils de gestion, d'après Martineau (2017).....	80
Tableau 9 : Trois conceptualisations du Pouvoir chez Foucault.....	84
Tableau 10 : Époques et pouvoir dans les sociétés occidentales selon Foucault (inspiré de Knights, 2002 et Le Texier, 2011).....	90
Tableau 11 : Les Neuf propriétés de l'activité, inspiré de Durand in Bourgeois (2012).....	99
Tableau 12 : Indicateurs d'une communauté de pratique (d'après Murillo, 2011).....	105
Tableau 13 : Principales contributions des trois littératures explorées sur les instruments de gestion	109
Tableau 14 : Problématique et objectifs de recherche.....	110
Tableau 15 : Deux projets de connaissances pour connaître le management du travail via plateforme (adapté de Allard-Poési in Thiétart, 2014 ; Avenir & Thomas, 2015).....	120
Tableau 16 : Extrait du premier tableau de classification des plateformes.....	127
Tableau 17 : Pondération des éléments de coordination du travail par plateforme.....	127
Tableau 18 : Représentation synthétique des données collectées par étude de cas.....	133
Tableau 19 : Guide d'entretien utilisé pour les trois études de cas.....	136
Tableau 20 : Principales caractéristiques de notre échantillon.....	140
Tableau 21 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs des plateformes.....	162
Tableau 22 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs des plateformes.....	167
Tableau 23 : La plateforme numérique comme système d'instruments virtuels.....	180
Tableau 24 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs mobilisés par Deliveroo.....	193
Tableau 25 : Failles associées aux dispositifs disciplinaires implémentés par Deliveroo.....	202
Tableau 26 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs mobilisés par Deliveroo.....	211
Tableau 27 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs mobilisés par Airbnb Experience	227
Tableau 28 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs mobilisés par Airbnb Experience.....	238
Tableau 29 : Finalités RH associées aux instruments prescriptifs mobilisés par Superprof.....	273
Tableau 30 : Finalités RH associées aux instruments incitatifs mobilisés par Superprof.....	283
Tableau 31 : Nos contributions à la littérature sur les mécanismes algorithmiques de contrôle rationnel.....	301

Titre : Travailler via des plateformes numériques : Une approche en termes d'instruments de gestion

Mots clés : Plateforme numérique, crowdwork, pouvoir, outil de gestion, environnement capacitant

Résumé : La thèse aborde la question du À la suite d'une enquête préliminaire visant à management algorithmique du travail local via établir une typologie de plateformes à partir de plateforme. Plutôt que de simples intermédiaires leur instrumentation, trois études de cas ont été de marché, nous considérons les artefacts des conduites afin d'investiguer l'expérience vécue plateformes numériques comme exerçant un du management algorithmique. Notre recherche pouvoir de structuration sur les comportements souligne à la fois l'hétérogénéité du des travailleurs pourtant indépendants. La management algorithmique et le caractère mobilisation d'une grille d'analyse en termes faillible du projet de rationalisation du travail qui d'instruments de gestion, empruntant autant à la l'accompagne. Toutefois, la conformation des perspective socio-cognitive des outils de travailleurs se comprend aussi par des gestion, aux dispositifs de pouvoir foucauldien, mécanismes d'adhésion à l'égard d'une qu'à l'ergonomie française de l'activité, nous instrumentation gestionnaire jugée vectrice d'un amène à questionner l'articulation entre idéal de justice hyper-méritocratique. Enfin, structures managériales et subjectivités des nous définirons les conditions d'une travailleurs. Nous mettrons en perspective le instrumentation capacitante des plateformes, présumé selon lequel les travailleurs seraient respectueuse de l'autonomie et du des victimes passives et impuissantes du développement des travailleurs. contrôle algorithmique.

Title : Working via Digital Platforms: A Theoretical Approach in terms of management instruments

Keywords : Digital platforms, crowdwork, power, management tools, empowerment

Abstract : The thesis addresses the issue of Following a preliminary investigation aimed at algorithmic management of on-location platform establishing a typology of platforms based on work. Rather than mere market intermediaries, their instrumentation, three case studies were we consider that platforms' artifacts exert a conducted to explore the lived experience of structuring power on - yet self-employed - algorithmic management. workers' behavior. We utilize an analytical grid Our research underlies both the heterogeneity in terms of management instruments, drawing of algorithmic management and the fallible nature of the work rationalization project it as much on the socio-cognitive perspective of supports. Still, worker compliance must also be management tools, Foucauldian dispositives understood as the result of adherence to and French ergonomics of the activity, to management tools, perceived as vectors of a question the relationship between managerial hyper-meritocratic ideal. Finally, we define structures and workers' subjectivities. We will characteristics of empowering platforms' put into perspective the assumption that workers instrumentation, more respectful of the are passive and helpless victims of algorithmic autonomy and development of workers. control.