

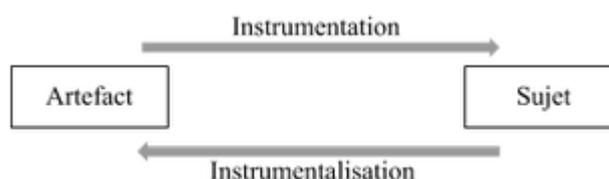
L'instrument comme ressource pour l'activité des travailleurs

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)

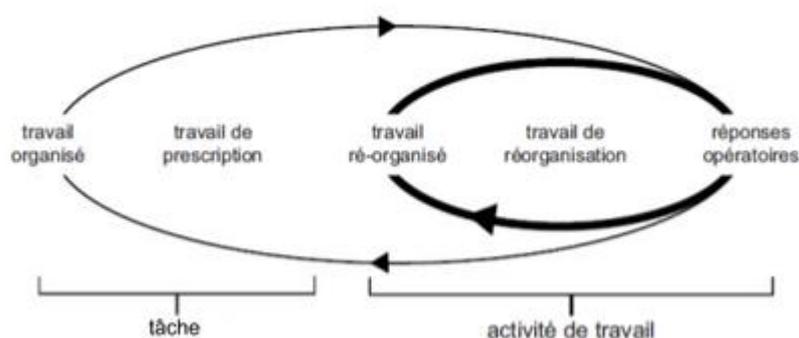
<i>Contrainte</i>	L'activité est contrainte par la culture environnante (normes, valeurs, symboles), l'état de l'acteur (personnalité, compétences, fatigue) et la tâche
<i>Finalisée</i>	L'activité anticipe un résultat escompté, qui émane soit de l'extérieur (contraintes, incitations, etc.) soit de la 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)

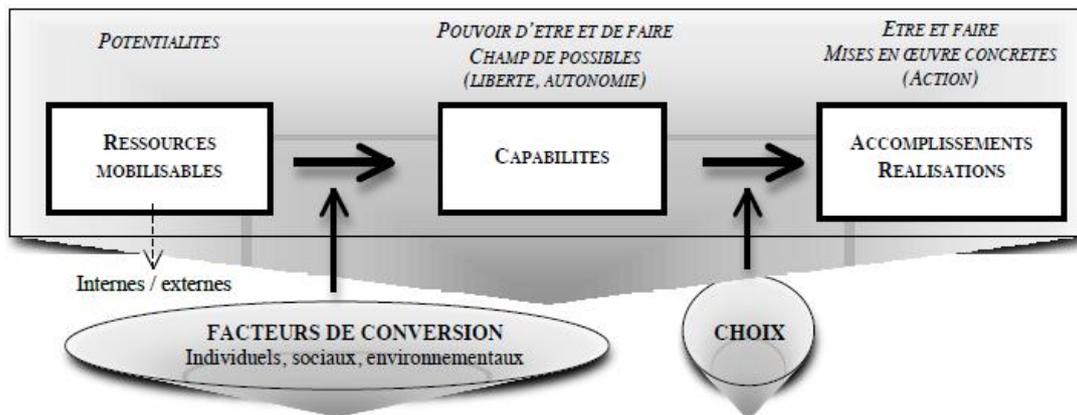


Figure 2 : L'approche par les capacités¹⁰

- 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 dépende 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 finalement, 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.