

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 tarifications. 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 tarifications 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)

Direction Spécification des processus de travail	<i>Restriction</i> de l'accès aux informations et moyens de communication
	<i>Recommandation</i> de certaines lignes de conduite / incitations
Evaluation Examen des performances	<i>Enregistrement</i> en temps réel / surveillance des comportements
	<i>Notation</i> de la part des clients et mesures de performance
Discipline Sanction et récompense des comportements	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 « Taylorooism » 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 « *taylorooism* » (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 faute 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 platformisation 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.