

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