

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA GAMIFICATION DU TRAVAIL
DANS L'ÉCONOMIE DE PLATEFORME :
LE CAS DE *UBER* À MONTRÉAL

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE DE SOCIOLOGIE

PAR
SOPHIE PAGANARDI

MARS 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.12-2023). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Avant tout, à mon directeur de recherche, le professeur Sid Ahmed Soussi, pour sa disponibilité et ses encouragements et surtout pour son acuité intellectuelle et ses précieux conseils.

À Yanick Noiseux, professeur à l'UdeM, pour m'avoir suggéré, l'air de rien, de creuser l'aspect *gamification* des plateformes numériques de travail. J'y ai trouvé mon objet de recherche.

À ma mère, Hélène Rousselot, sans laquelle je n'aurais jamais pu réaliser ce rêve fou de reprendre des études universitaires. Pour son soutien financier d'abord, « le nerf de la guerre », et pour son soutien moral et sa confiance indéfectible en mes aptitudes intellectuelles surtout.

À Alain, pour m'avoir supportée lors de mes moments de doute et de tension et pour avoir fait montre d'une sérénité à toute épreuve quant à mes capacités à finir ce mémoire. Son amour et son soutien inconditionnel m'ont portée au quotidien.

Enfin, au confort de notre table de cuisine sur laquelle la majorité de ces pages a été rédigée (de l'importance des conditions de travail).

Ce mémoire a bénéficié du soutien financier du CRISES (Centre de recherche sur les innovations sociales).

« Les sciences sociales, seules en mesure de démasquer et de contrecarrer les stratégies de domination tout à fait inédites qu'elles contribuent parfois à inspirer et à armer, devront plus clairement que jamais choisir entre deux partis : mettre leurs instruments rationnels de connaissance au service d'une domination toujours plus rationalisée, ou analyser rationnellement la domination. »

Pierre Bourdieu, *Méditations pascaliennes*

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
RÉSUMÉ.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Mise en contexte	4
1.1.1 Les plateformes numériques de travail	4
1.1.2 La gamification sur les plateformes numériques de travail	5
1.1.3 La gestion algorithmique sur les plateformes numériques de travail.....	7
1.2 Problématique	8
1.3 Questions de recherche générale et spécifiques.....	10
1.4 Objectif et pertinence de la recherche	11
CHAPITRE 2 LES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES DE TRAVAIL	14
2.1 Le statut de travailleur.se autonome et la précarité qui en découle	16
2.2 La gestion algorithmique comme mode d'organisation du travail	18
2.3 Deux principales formes de contrôle : l'asymétrie de l'information et la gamification	21
2.3.1 L'asymétrie de l'information	21
2.3.2 La gamification	22
2.4 Les stratégies individuelles de résistance des travailleur.ses.....	24
2.5 Conclusion.....	26
CHAPITRE 3 LA GAMIFICATION, HISTOIRE ET ARGUMENTS.....	28
3.1 L'émergence d'une nouvelle technique de gestion	28
3.1.1 Naissance du terme	28
3.1.2 Construction théorique du concept de gamification.....	31
3.2 La littérature « pro-gamification ».....	32
3.2.1 Les trois ouvrages « de référence ».....	32
3.2.1.1 La notion d'engagement.....	33
3.2.1.2 La psychologie comme caution scientifique	34

3.2.1.3	Quand rémunérer le travail n'est plus nécessaire	35
3.2.1.4	La nécessité des algorithmes	37
3.2.2	Les sciences de la gestion	37
3.2.2.1	Le principal levier motivationnel de la gamification : le <i>feedback</i> instantané	38
3.2.2.2	Les limites de la gamification	39
3.3	Les points de vue critiques	41
3.3.1	Point de vue critique de <i>game designer</i>	41
3.3.1.1	Margaret Robertson et la pointification (2010)	41
3.3.1.2	Ian Bogost et l'exploitationware (2011)	41
3.3.2	Point de vue théorique de sociologues sur la gamification	44
3.3.2.1	Patella-Rey (2015)	44
3.3.2.2	Woodcock et Johnson (2017)	46
3.4	La gamification dans les sciences sociales	48
3.4.1	L'utilisation rétrospective du terme : la gamification « prédigitale »	48
3.4.2	Les études empiriques sur la gamification	50
3.4.2.1	Chan (2019)	51
3.4.2.2	Doorn et Chen (2021)	52
3.4.2.3	Vasudevan et Chan (2022)	53
3.5	Conclusion	55
CHAPITRE 4 CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE CONCEPTUEL		58
4.1	Cadre théorique	58
4.1.1	La sociologie critique	58
4.1.2	Le capitalisme de plateforme	59
4.1.3	Le jeu dans le travail	59
4.1.4	La gamification par le haut et la gamification par le bas	62
4.1.5	Conclusion	63
4.2	Modèle conceptuel	64
4.2.1	Le travail émotionnel	64
4.2.2	La discrimination salariale algorithmique et les manipulateurs de salaire	65
4.2.3	Conclusion	67
CHAPITRE 5 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE		68
5.1	Les choix méthodologiques	68
5.1.1	L'étude de cas	68
5.1.2	La recherche documentaire et la « netnographie »	69
5.1.3	Les entrevues semi-dirigées et l'analyse des données	69
5.2	Les étapes de la recherche	71
5.2.1	L'enquête exploratoire de terrain	71
5.2.2	Le recrutement des enquêtés	73
5.2.3	Construction de la grille d'entretien	75
CHAPITRE 6 L'ENQUÊTE QUALITATIVE		78

6.1	Remarques préliminaires	78
6.2	Description des éléments de jeu sur la plateforme <i>Uber</i>	79
6.2.1	Les « critères de qualité ».....	79
6.2.1.1	Le système d'évaluation par étoiles ou « la note »	79
6.2.1.2	Le taux d'acceptation et d'annulation	80
6.2.2	Les manipulateurs de salaire	81
6.2.2.1	Les <i>quests</i> ou promotions	81
6.2.2.2	Les « surges prizes » ou zones de tarification bonifiée.....	82
6.2.2.3	Le parrainage et les bonus d'inscription	82
6.2.3	Le programme <i>Uber Pro</i>	85
6.2.3.1	Les niveaux	85
6.2.3.2	Les points	87
6.3	Analyse des résultats de l'enquête.....	88
6.3.1	La note et ses implications : incarnation de la relation avec le client.e	88
6.3.1.1	L'importance de la note.....	89
6.3.1.2	L'injustice des mauvaises notes	91
6.3.1.3	Les déconnexions	94
6.3.2	Les niveaux et ses avantages : peu d'impact sur les conditions de travail.....	96
6.3.3	Les manipulateurs de salaire : de véritables leviers motivationnels	99
6.3.3.1	Les promotions.....	99
6.3.3.2	Les zones de tarification bonifiée.....	102
6.3.3.3	Le parrainage.....	103
6.3.4	La gestion algorithmique : une sensation d'être manipulé.....	104
6.3.5	Les stratégies de résistance des travailleurs	105
6.3.6	Synthèse des résultats.....	107
	CONCLUSION GÉNÉRALE	111
	ANNEXE A GRILLE D'ENTRETIEN	115
	BIBLIOGRAPHIE	117

LISTE DES FIGURES

Figure 1.1 : Exemple de défis.....	5
Figure 1.2 : Exemple de niveau.....	6
Figure 1.3 : Exemple de points.....	6
Figure 6.1 : Évolution de l'affichage des zones de tarification bonifiée	83
Figure 6.2 : Exemple de parrainage	84

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 5.1 : Profil des enquêtés	75
Tableau 5.2 : Construction de la grille d'entretien et indicateurs	77
Tableau 6.1 : Avantages liés aux niveaux	86
Tableau 6.2 : Nombre de points nécessaire pour monter de niveau.....	87

RÉSUMÉ

La gamification est une technique managériale utilisée par les plateformes numériques de travail. Elle se matérialise sous forme de notes d'évaluation, de points à gagner, de défis à relever. Sous-catégorie de la gestion algorithmique, la gamification cherche principalement à fidéliser les travailleur.ses autonomes sans remettre en question ce statut et permet de mettre en place des incitatifs à la production. Elle est présentée par ses promoteurs comme un outil managérial *win-win* puisque motivant « en douceur » les travailleur.ses et leur permettant d'augmenter leur rémunération.

Grâce à une enquête qualitative composée d'une « netnographie » et d'entretiens semi-dirigés avec des chauffeurs *Uber* travaillant dans la région du Grand-Montréal, la pratique de la gamification et son degré d'influence sur la motivation des travailleur.ses et leurs conditions de travail sont documentés. Les résultats de l'enquête qualitative montrent que les travailleur.ses sont principalement motivés par les incitatifs accompagnés de gain financier, invalidant l'idée avancée par les discours managériaux selon laquelle la participation au jeu est une motivation en soi. Les résultats mettent également en lumière certains effets pervers comme le constat que la gamification permet de remplacer progressivement des rémunérations stables et prédéfinies par des rémunérations incertaines et personnalisées. L'enquête conclut que la gestion algorithmique « bonifiée » par la gamification ne laisse aucune marge de manœuvre aux travailleur.ses quant à leur influence sur l'organisation du travail, y compris quand ces derniers mettent en œuvre des stratégies de résistances dans le but de conquérir un peu d'autonomie.

Mots clés : gamification, nouvelles techniques managériales, *gig economy*, plateformes numériques de travail, gestion algorithmique, contrôle du travail, *Uber*.

ABSTRACT

Gamification is a managerial technique used by digital work platforms. It takes the form of evaluation scores, points to be earned and challenges to be met. A sub-category of algorithmic management, gamification mainly seeks to retain self-employed workers without calling this status into question and enables production incentives to be put in place. It is presented by its promoters as a *win-win* managerial tool, since it "gently" motivates workers and enables them to increase their remuneration.

Thanks to a qualitative survey consisting of a "netnography" and semi-directed interviews with *Uber* drivers working in the Greater Montreal area, the practice of gamification and its degree of influence on workers' motivation and working conditions are documented. The results of the qualitative survey show that workers are mainly motivated by incentives accompanied by financial gain, invalidating the idea put forward by managerial discourses that participation in gamification is a motivation in itself. The results also highlight certain perverse effects, such as the observation that gamification is gradually replacing stable, predefined remuneration with uncertain, personalized remuneration. The survey concludes that algorithmic management "enhanced" by gamification leaves workers no room for manoeuvre in terms of their influence on work organization, even when they implement resistance strategies in order to gain a little autonomy.

Keywords : gamification, new managerial techniques, gig economy, digital work platforms, algorithmic management, work control, *Uber*.

INTRODUCTION

Les chauffeur.ses *Uber* ou *Lyft*, plateformes numériques de service de transport à la demande, sont noté.es après chaque service et les applications leur proposent régulièrement des défis (figure 1.1, p. 5). Le site internet français *Yappers.club*, plateforme numérique de microtravail, invite le « participant.e » à monter de « niveau », ce qui lui permettra d'accéder aux tâches les plus rémunératrices (figure 1.2, p. 6). Le site *Picoworkers*, autre site de travail par microtâche, attribue des points aux « utilisateur.ices » selon son degré d'implication (figure 1.3, p. 6). Plus l'« utilisateur.ice » gagne des points, plus le nombre de tâches proposées augmente.

Notation, badges et systèmes de classement sont des pratiques dénommées sous le terme de gamification¹. La gamification est, dans sa définition la plus large, le fait d'« ajouter des éléments de mécaniques de jeu (*game design*) dans un contexte non ludique » (Deterding *et al.*, 2011, p. 5). Permettant de motiver les participant.es, d'augmenter leur efficacité, voire d'exacerber leur plaisir (Cardador *et al.*, 2016, p. 353), des éléments dits « ludiques » sont intégrés dans toutes sortes d'applications et de plateformes : apprentissage linguistique, activité physique, mesure de santé... et travail en ligne.

Pour les possesseurs de plateformes numériques de travail, retenir les travailleur.ses par une motivation autre que le revenu est un enjeu primordial pour assurer un service stable et continu (Mason, 2018). Car, si la rhétorique de la liberté et de la flexibilité des horaires est dénoncée (puisque'elle permet aux entreprises de plateformes de nier le lien de subordination entre la plateforme et les travailleur.ses), il n'en demeure pas moins vrai que le travailleur.se peut décider à tout moment de cesser son activité sur la plateforme. La gamification est donc vue comme un moyen de retenir les travailleur.ses sans avoir à modifier l'organisation du travail et, surtout, le taux de rémunération (Cardador *et al.*, 2016, p. 360).

1 Dans ce mémoire, il a été choisi d'utiliser le mot en anglais plutôt que sa traduction française de « ludification » (comme certaines auteur.es francophones le font) car le terme désigne une pratique bien précise, décrite dans la section 3.1.2, qui a été conceptualisé par des auteur.es anglophones et qui est différente du fait de « ludifier », c'est-à-dire de « transformer en jeu ». Il sera utilisé sans le mettre en italique.

Le point de départ de cette recherche est le constat que la gamification est omniprésente dans le travail via une plateforme numérique. Si la gestion algorithmique du travail² est très étudiée, notamment par les chercheur.ses anglo-saxon.nes, la gamification, qui est une sous-catégorie de la gestion algorithmique, est, quant à elle, rarement l'objet central d'une recherche (mis à part quelques exceptions que présentées dans la revue de littérature). Aussi, il a semblé important de se pencher sur ce phénomène. La perspective est critique, comme cela est détaillé dans le chapitre 4.

Dans le chapitre suivant, une mise en contexte permet d'abord de circonscrire le sujet. La problématique est ensuite exposée. Celle-ci se base sur le constat d'une différence entre le discours des promoteurs de la gamification qui la présente comme avantageuse pour les travailleur.ses et ce qu'en disent certain.es travailleur.ses à travers des témoignages. Sont dévoilées les questions de recherche ainsi que les objectifs et la pertinence scientifique et sociale de la recherche.

Les chapitres deux et trois traitent des deux phénomènes centraux de la problématique que sont la gestion algorithmique et la gamification. Le chapitre deux détaille l'état de la recherche sur le travail de plateforme et dans le chapitre trois, une mise en perspective sociohistorique de la gamification permet de retracer son histoire, de l'apparition du terme dans le milieu du marketing à sa conceptualisation en sciences de la gestion. Ensuite, les arguments de ce qui est nommé ici la littérature « pro-gamification » sont exposés et, enfin, les quelques études empiriques en sciences sociales centrées sur la gamification sont résumées.

Dans le chapitre quatre, le cadre dans lequel prend place cette recherche est présenté. L'angle d'approche théorique de l'objet de recherche est exposé ainsi que les concepts utilisés, eux-mêmes traduisant l'orientation théorique de la lecture du phénomène qu'est la gamification du travail.

Ensuite, dans le chapitre cinq, la méthodologie puis les étapes de la démarche de recherche sont décrites, notamment le recrutement des enquêtés et les détails constitutifs de la grille d'entretien.

2 La définition de la gestion algorithmique du travail est donnée dans le chapitre suivant.

Dans le chapitre six, les résultats de l'enquête qualitative sont décrits et analysés. Les résultats sont divisés en deux parties : une partie descriptive des éléments de jeu utilisés par *Uber* et une partie analytique des données tirées des entrevues semi-dirigées effectuées auprès des chauffeurs *Uber* du Grand Montréal. Une synthèse conclusive récapitule les grandes lignes de la recherche et de ses découvertes.

Enfin, une conclusion expose une lecture générale du phénomène, décrit les limites de la recherche et propose quelques pistes pour des recherches futures.

CHAPITRE 1

MISE EN CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE

Dans cette partie, dans un premier temps, une mise en contexte permet de comprendre ce que sont les plateformes numériques de travail, la gamification et la gestion algorithmique. Dans un second temps, la problématique, les questions de recherche et la pertinence de la recherche sont exposées.

1.1 Mise en contexte

1.1.1 Les plateformes numériques de travail

Une plateforme numérique de travail est une « infrastructure numérique » (Srnicek, 2018, p. 48) ou « place de marché du travail en ligne » (OIT, 2018, p. 4) qui met en relation offre et demande de travail. Les échanges effectués via ces infrastructures numériques sont désignés sous l'expression « économie de plateforme ». Le nombre de plateformes numériques de travail a été multiplié par cinq entre 2010 et 2020, passant de 142 à plus de 777 (OIT, 2021, p. 19). Elles sont divisées en deux grands groupes selon l'Organisation internationale du Travail (OIT, 2021, p. 80-82) :

1/ *le travail de plateforme localisé*. Les tâches sont distribuées via une application, sont exécutées localement et consistent en des services de livraison, de transport ou de services à domicile. Ce type de travail est proposé par les plateformes numériques de travail comme *Uber*, *TaskRabbit* ou encore *DoorDash*.

2/ *le travail de plateforme en ligne*, divisé en deux catégories : le microtravail ou *crowdwork* (travail de la foule) qui concerne des travailleur.ses réputé.es non qualifié.es et le *freelancing* qui concerne des travailleur.ses qualifié.es. Dans les deux cas de figure, les tâches sont réalisées directement sur internet et indépendamment du lieu du travailleur.se. Ce type de travail est proposé par les plateformes numériques de travail comme *Amazon Mechanical Turk*, *ClickWorkers* ou *Fiverr*.

Le travail sur les deux types de plateformes partage quatre caractéristiques : la charge et le temps de travail varient selon la demande, les travailleur.ses possèdent leur propre outil de travail, le

paiement est à la tâche et client.e et force de travail se rencontrent via du matériel numérique (Jesnes, 2019, p. 49).

Il est très difficile d'évaluer le nombre de travailleur.ses concerné.es par le travail via une plateforme numérique de travail compte tenu de l'expansion rapide du secteur, de la réticence des plateformes à fournir des données et de la diversité des cas (qui varie entre le travailleur.se à plein temps et celui ou celle qui effectue quelques heures par an). Il est vraisemblable que ce nombre soit de plusieurs dizaines de millions de personnes dans le monde (OIT, 2021, p. 51).

1.1.2 La gamification sur les plateformes numériques de travail

La plupart des plateformes numériques de travail utilisent la gamification (Cardador *et al.*, 2016, p. 354). Les éléments de jeu les plus courants qui composent la gamification sont : les réalisations (matérialisées par des points d'expérience, des marqueurs de niveaux, etc.), les exercices (incités par des défis, l'obtention de badges, etc.), la synchronisation avec les autres (à travers des tableaux de classements), le retour immédiat des résultats (par les notes, le classement, etc., le *feedback* est continu et quasiment en temps réel) et la gestion du temps (compte à rebours, temps délimité pour effectuer un nombre précis de tâches, etc.) (Cardador *et al.*, 2016, p. 354 ; Dale, 2014, p. 82).

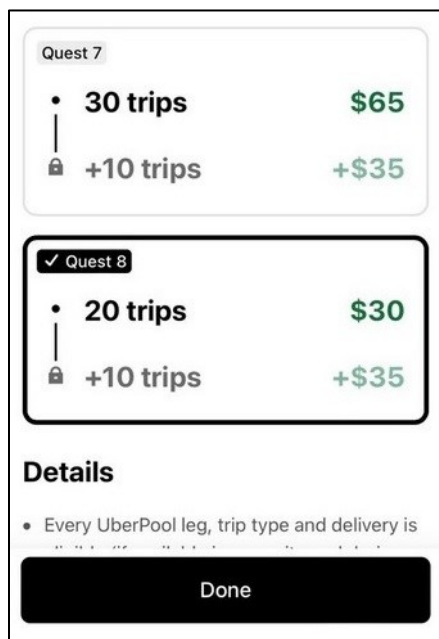


Figure 1.1 : Exemple de défis, les *quests* proposées aux chauffeur.ses *Uber*.

Si le chauffeur.se effectue 20 courses pendant une période de temps donné, il gagnera un bonus de 30\$ en plus de la rémunération par course et 35\$ de plus par 10 courses supplémentaires.

Figure 1.1 : Exemple de défis

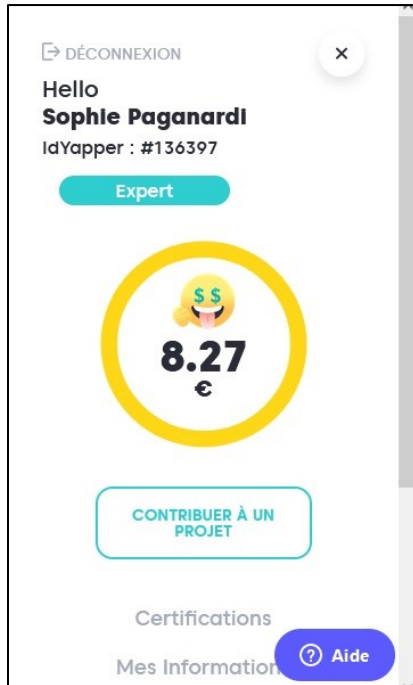


Figure 1.2 : Exemple de niveau

Figure 1.2 : Exemple de niveau sur le site *Yappers.club*, un site de microtravail francophone.

Selon les conditions générales d'utilisation du site, il y a trois niveaux : novice, expert et pro. Le niveau « novice » permet d'accéder à environ 5% des tâches, le niveau « expert » à 70% des tâches et le niveau « pro » à toutes les tâches. Le passage d'un niveau à l'autre se fait, toujours selon les conditions générales du site, « selon la qualité des contributions aux projets » et « le besoin des clients ».

Figure 1.3 : Exemple d'attribution de points sur le site *Picoworkers*, un site de microtravail anglophone. L'attribution de points est conditionnée au niveau (*starter*, *advanced* et *expert*).

Il est indiqué sur la même page :

« Your worker's level determines the level of jobs available for you. The higher level you have, the higher the price of the jobs you can access.

Levels are determined based on the amount of accumulated points. You earn points for each task rated "satisfied" and for each 1\$ earned with tasks.

But keep in mind, your level could decrease due to prolonged inactivity or tasks rated "not satisfied".

Keep up great work to reach to the next level and get access to more jobs! »

Rule	Points
Starter worker completing starter jobs	30
Advanced worker completing starter jobs	20
Advanced worker completing advanced jobs	30
Expert worker completing starter jobs	10
Expert worker completing advanced jobs	20
Expert worker completing expert jobs	30
Tasks rated not satisfied	-50 * worker level
Tasks rated as spam/duplicated	-200 * worker level
1 week inactivity	-100 * worker level

Figure 1.3 : Exemple de points

Si le fait d'introduire des éléments de jeu dans des contextes autres que le divertissement existe depuis longtemps (par exemple, dans les relations commerciales, les cartes fidélité avec systèmes de points ou dans l'apprentissage avec des niveaux de reconnaissance des acquis), l'invention du terme « gamification » date du début des années 2000 et, dès 2010, la pratique suscite un véritable engouement dans l'industrie numérique (Woodcock et Johnson, 2017, p. 1). Cet engouement est déclenché par un discours entourant la gamification qui la présente comme un outil révolutionnaire particulièrement efficace pour augmenter « l'engagement client » (Hamari *et al.*, 2014, p. 1). Ce discours est produit dans un premier temps par quelques *game designer* tels que Gabe Zichermann ou Jane McGonigal qui en font la promotion, puis il est repris par les sciences du management et de la gestion. Capable de « restructurer le comportement social » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 2), voire de « changer le monde » (titre de l'ouvrage de Jane McGonigal, 2011), ou, *a minima*, d'augmenter la motivation des utilisateur.ices/travailleur.ses (Cardador *et al.*, 2016, p. 353), la gamification est présentée par ses promoteurs comme contenant de formidables promesses de profit tant pour les *game designer* qui feront la conception de la « couche gamifiée » (Hamari *et al.*, 2014, p. 1) agrégée à la plateforme numérique que pour les entreprises qui l'adopteront.

En même temps que se déploient le discours sur la gamification et la mise en place de ses pratiques, des critiques se font entendre pour dénoncer la dimension manipulatoire du phénomène. Ces critiques viennent des professionnels du jeu qui dénoncent sa fausse proximité avec le jeu et des travailleur.ses de plateforme témoignent de la pression anxiogène qu'il génère.

1.1.3 La gestion algorithmique sur les plateformes numériques de travail

La gamification est un outil managérial qui prend place dans un nouveau phénomène plus vaste de gestion du personnel que l'on désigne sous l'appellation « gestion algorithmique » (Krzywdzinski et Gerber, 2021, p. 164). La gestion algorithmique, qualifiée par certain.es auteur.es de quatrième révolution industrielle (Parent-Rochelieu *et al.*, 2021, p. 1), désigne le fait que ce sont des algorithmes, c'est-à-dire des programmes informatiques, qui s'occupent des tâches de gestion (diriger, coordonner et évaluer) dans une entreprise (Parent-Rochelieu *et al.*, 2021, p. 5).

La gestion algorithmique est rendue possible par les avancées de la technologie numérique, notamment la possibilité de collecte massive de données grâce aux divers capteurs installés sur nos

outils électroniques et informatiques et le développement de la puissance de calcul des systèmes numériques capables de traiter ces données en un temps record. Désormais, des décisions prises précédemment par des managers peuvent être prises par des programmes informatiques, ce qui « entraîne des changements dans les façons de faire et dans la nature des tâches des travailleurs » (Parent-Rochelieu *et al.*, 2021, p. 1). La gestion algorithmique génère divers attitudes, émotions et comportements chez les travailleur.ses tels que de l'anxiété, des comportements de résistance, une perte de confiance ou encore affecte leur niveau d'engagement au travail (Parent-Rochelieu *et al.*, 2021, p. 28). C'est sur ce dernier point que la gamification a pour vocation d'agir.

1.2 Problématique

Deux présupposés entourent la gamification sur les plateformes numériques de travail :

1/ la gamification est un phénomène périphérique, voire anodin pour l'« utilisateur.ice ». Quiconque n'a jamais travaillé via (ou pour) une plateforme numérique peut penser que les « utilisateur.ices » n'ont qu'à se connecter et s'inscrire pour avoir accès à des livraisons ou à des tâches à effectuer et ainsi gagner un peu d'argent. Or, une mauvaise note sur *Uber* ou *Lyft* peut entraîner l'exclusion du chauffeur.se de la plateforme, une place en bas du classement pour le microtravailleur.se de *Yappers.club* signifie que peu de tâches lui seront proposées, peu de « badges de qualification » sur *Toloka* limite l'accès aux tâches les plus rémunératrices, etc. Ainsi, la note, la place dans le classement ou le nombre de badges collecté détermine le niveau d'employabilité de l'« utilisateur.ice » et donc de sa possibilité d'être rémunéré. Ces éléments de jeu sont donc loin d'être anodins et sont une composante centrale du rapport au travail des utilisateur.ices/travailleur.ses.

2/ la gamification rend les tâches à effectuer plus agréables, plus « sympas » et motive positivement l'« utilisateur.ice ». C'est ainsi que présentent la gamification du travail sur les plateformes numériques ses promoteurs dans la littérature managériale. Pourtant, il semblerait que, pour certain.es travailleur.ses, les éléments censés être ludiques peuvent devenir tyranniques. Selon plusieurs témoignages de travailleur.ses de plateformes parus dans la presse, la notation n'est pas un « élément ludique » qui chatouille leur motivation, elle est une véritable contrainte qui peut rapidement devenir une obsession.

Par exemple, dans un article du journal quotidien britannique *The Guardian* publié le 26 avril 2016, intitulé « How Uber conquered London » qui raconte la prise de pouvoir d'Uber sur le marché des taxis à Londres depuis les débuts en 2012, on peut lire le témoignage de Miah, un chauffeur Uber.

[Miah] began to perceive the rating system not as a mechanism of mutual feedback, but of unequal power. A 1 star rating for a passenger barely means anything [...] but it can have lasting consequences for a driver. Three weeks with a 4.5 rating in London means you are in danger of being called in by Uber for what the company calls a “quality session”. “Oh my god, the star rating,” Miah said. “It is constantly in your head, and it hits you: am I going to get rated low? Am I going to get a complaint against me?” He saw other drivers giving out water, sweets, and asking for five-star ratings and decided it was beneath his dignity. (Knight, 2016)

Ou encore, toujours dans *The Guardian* en novembre 2018, dans un article intitulé « High score, low pay, why the gig economy loves gamification », Sarah Masson, une jeune étudiante en sociologie, relate son expérience de chauffeuse pour *Lyft* et explique être devenue quasi obsessionnelle dans sa volonté de faire remonter sa note, lorsque celle-ci a baissé sans aucune raison visible : « I developed a borderline-obsessive vacuuming habit and upped my car-wash game from twice a week to every other day » (Mason, 2018). On pourrait penser que c'est en lien avec son niveau d'employabilité. Or, même avec une note plus basse, le nombre de courses qui lui était proposé restait suffisant pour maintenir sa rémunération. Pourtant, et bien que consciente de la pression délibérée que produit la notation sur les chauffeur.ses, elle n'a pu elle-même s'extraire de « l'engagement émotionnel » et de l'« investissement psychologique » qu'elle suscite. Elle conclut à une forme de perversité de la notation qui conduit à toujours vouloir faire mieux : « On weeks that I am rated highly, I am more motivated to drive. On weeks that I am rated poorly, I am more motivated to drive » (Mason, 2018).

Ces deux témoignages montrent que, pour les travailleur.ses, la gamification n'a rien d'un phénomène périphérique au travail sur plateforme numérique et que ces éléments dits « ludiques » ne sont pas sans conséquence sur le rapport au travail des travailleur.ses.

Ainsi, il y a un décalage entre les intentions affichées des promoteurs de la gamification et les effets réels de la gamification sur les travailleur.ses à qui elle est destinée. Les promoteurs de la gamification présentent ce phénomène comme léger (comme le suggère le terme « ludique ») et sa

mise en place est souvent justifiée par un souci de recherche de bien-être pour les travailleur.ses (Cardador *et al.*, 2016, p. 353). Or, la gamification s'appuie sur un leurre rhétorique (Bogost, 2011) qui masque le fait qu'elle cherche avant tout à retenir la main-d'œuvre à tout prix afin de maintenir un service stable et continue tout en la gardant sous le statut de travailleur.se autonome, puisque formellement libre de tout engagement (Vasudevan et Chan, 2022, p. 868).

1.3 Questions de recherche générale et spécifiques

La question générale de recherche est : *quelle est l'influence de la gamification sur les conditions de travail et comment est-elle perçue par les travailleur.ses?*

Pendant la phase documentaire exploratoire de la recherche, l'histoire de la gamification a été reconstituée. Grâce à cette rétrospective historique, dont les moments saillants sont exposés dans le chapitre trois, et une revue de littérature sur les conditions de travail sur les plateformes numériques présentée dans le chapitre deux, ont émergé des questions spécifiques précises : *La gamification permet-elle de remplacer la motivation extrinsèque de la rémunération par une motivation intrinsèque de plaisir au travail? Rend-elle le travail plus ludique? Le feedback instantané de l'évaluation produit-il une autodiscipline?*

Dans la mesure où la gamification fait partie de la gestion algorithmique du travail, c'est-à-dire que l'attribution des défis, la comptabilité des notes, etc., sont effectuées par des entités informatiques automatisées sur lesquels les travailleur.ses n'ont aucune prise, *comment les travailleur.ses perçoivent-ils cette désincarnation de la gestion de leur travail? Se sentent-ils contrôlé.es? Comment les travailleur.ses perçoivent-ils le fait de l'évaluation de leur travail, incarnée par la note, soit confiée aux client.es?*

Le but de cette recherche est d'essayer de déterminer de manière empirique l'influence réelle des pratiques de gamification sur les rapports sociaux de travail et la motivation des travailleur.ses de plateformes.

1.4 Objectif et pertinence de la recherche

La gamification est rarement l'objet central d'une recherche empirique en sciences sociales. Le travail de plateformes est, lui, très étudié et deux approches principales sont adoptées par les chercheur.ses : 1/ une analyse des conditions de travail qui met en lumière la précarité de la grande majorité des travailleur.ses de plateformes et 2/ les conséquences de la gestion algorithmique, c'est-à-dire de l'utilisation de l'automatisation par la technologie numérique de la prise de décision dans l'organisation du travail et son impact sur les travailleur.ses (Schor *et al.*, 2020, p. 833).

Comme la gamification est gérée algorithmiquement, qu'elle a une influence sur les conditions de travail (par exemple, les notes ont un impact sur l'employabilité des travailleur.ses) et que, d'une manière générale, elle est incontournable dans le travail de plateformes, elle est évoquée dans les travaux scientifiques sur le travail de plateformes. Mais les chercheur.ses traitant des conditions de travail l'appréhendent comme une variable parmi d'autres et les chercheur.ses traitant de la gestion algorithmique ne font pas de séparation stricte entre la gestion algorithmique en général et la gamification en particulier.

De manière générale, la littérature sur les conditions de travail sur les plateformes numériques est plus importante en langue anglaise qu'en langue française. De plus, les chercheur.ses de langue française se concentrent plus volontiers sur les effets psychologiques du travail de plateformes sur les travailleur.ses tandis que les chercheur.ses anglo-saxon.es (principalement nord-américains) se concentrent plus généralement sur les dynamiques de travail, notamment les conséquences de la gestion algorithmique.

La grande majorité des recherches sur la gestion algorithmique conclue à une nouvelle forme de contrôle du travail. Alors que les entreprises de plateformes numériques de travail clament la neutralité des décisions automatisées, les enquêtes empiriques montrent qu'au contraire, les algorithmes sont sciemment paramétrés par les plateformes en tant que mécanismes de contrôle du

travail, notamment grâce à une « asymétrie de l'information » (Rosenblat et Stark, 2016)³. Cela leur permet de garder la main mise sur l'organisation du travail.

Selon Krzywdzinski et Gerber (2021), le concept de gestion algorithmique est essentiel pour comprendre et expliquer le contrôle du travail sur les plateformes numériques. Mais ce concept est trop englobant et n'aide pas à traduire la complexité des méthodes de contrôle du travail. Les auteur.es font donc une distinction entre deux formes de contrôle sur les plateformes numériques de travail : 1/ le contrôle direct effectué par la gestion algorithmique qui prend la forme d'un « contrôle automatisé de la production » et 2/ le contrôle indirect imputable à la gamification en mettant en place des systèmes de classement et de réputation censés agir sur la motivation et l'engagement des travailleur.ses. (Krzywdzinski et Gerber, 2021, p. 161).

Ainsi, étudier la gamification, « forme saillante de la gestion algorithmique » (Doorn et Chen, 2021, p. 1345), est une manière d'affiner la recherche sur les techniques de contrôle de travail dans ce nouvel espace d'investigation de la sociologie du travail qu'est l'économie de plateforme.

Si la gamification est peu traitée en tant qu'objet central de recherche en sociologie, elle est en revanche l'objet de nombreuses publications académiques en sciences de la gestion. Cependant, elle est majoritairement abordée comme un outil positif. Adoptant une position théorique non critique, c'est-à-dire qui naturalise les relations de pouvoir en passant sous silence les divergences d'intérêts entre les employeur.ses et les travailleur.ses, ces travaux présentent la gamification comme un outil *win-win*, c'est-à-dire ayant des avantages pour les employeur.ses comme pour les travailleur.ses. En effaçant l'asymétrie de pouvoir entre les décideur.ses et les travailleur.ses et en mettant l'accent sur la recherche de bien-être au travail et l'épanouissement des travailleur.ses, le discours des sciences de la gestion sur la gamification arrive à faire coïncider les intérêts des seconds avec les intérêts des premiers (Vasudevan et Chan, 2022, p. 871). Dès lors, ces études ont

3 Les détails du contrôle du travail via la gestion algorithmique sont exposés dans le chapitre 2.

pour sujet principal d'en comprendre les mécanismes afin de démontrer son efficacité et de l'améliorer.

Aborder la gamification dans une perspective critique permettra de proposer un autre regard sur cette pratique de gestion et de rendre plus précise l'analyse des conditions de travail sur les plateformes numériques de travail. Selon Veena Dubal (2023), le travail de plateforme façonné par la gestion algorithmique et la gamification modifie « fondamentalement l'expérience du travail et sapent la possibilité de stabilité économique et de mobilité par le biais du travail », introduisant la production d'« une rémunération horaire imprévisible, variable et personnalisée » (Dubal, 2023, p. 1). Elle développe le concept de « discrimination salariale algorithmique »⁴. Elle ajoute que

si rien n'est fait, la pratique [de la discrimination salariale algorithmique] continuera à être normalisée dans d'autres secteurs de l'emploi, y compris le commerce de détail, la restauration et l'informatique, produisant de nouvelles normes culturelles autour de la rémunération pour le travail à bas salaire » (Dubal, 2023, p. 11).

Prendre comme objet de recherche la gamification du travail sur les plateformes numériques de travail est notre manière de « faire quelque chose ».

4 Concept qui fait partie de la grille de lecture théorique de l'objet de recherche et qui est détaillé au chapitre 4.

CHAPITRE 2

LES CONDITIONS DE TRAVAIL SUR LES PLATEFORMES NUMÉRIQUES DE TRAVAIL

Dans ce chapitre⁵ construit grâce à une revue de littérature, sont détaillées les conditions de travail dans l'économie de plateforme. Dans une perspective macrosociologique, sont présentées les caractéristiques principales du travail de plateformes, à savoir le statut de travailleur.se autonome et la gestion algorithmique du travail. Ensuite, sont exposées les deux formes de contrôle des travailleur.ses : l'asymétrie de l'information et la gamification. Enfin, d'un point de vue plus microsociologique, les stratégies individuelles de résistance des travailleur.ses à ces formes de contrôle sont décrites.

Cette revue de littérature n'a pas été focalisée sur ce seul type de plateforme, bien que l'enquête qualitative a eu pour terrain de recherche des travailleur.ses de plateformes numériques localisées, car, s'il est évident que les conditions de travail varient selon le type de plateforme, le phénomène du travail de plateforme est un « continuum », concept forgé par Heeks et repris par Gandini. Heeks considère « la *gig economy* comme un continuum avec des degrés de variation à l'intérieur de celui-ci (Heeks, 2017) » (Gandini, 2019, p. 1048). Ce continuum va

1/ des microtravailleurs qui ne voient pas le produit fini et ne sont qu'un maillon du processus de travail, passe par

2/ les prestataires de services qui proposent un service complet mais ne maîtrisent que peu de paramètres des conditions de production, pour finir par

3/ les *freelanceurs* hautement qualifiés qui vendent un produit complet dont ils déterminent les conditions de production mais qui sont tout de même contraints de se plier au fonctionnement de la plateforme pour y accéder.

5 La grande majorité des références qui a servi à construire ce chapitre est en anglais. Afin de faciliter la lecture, les extraits et citations en français sont traduites lorsqu'elles sont courtes et intégrés dans le texte. La traduction est de notre fait, aidée du traducteur en ligne *DeepL Traduction*. Lors de longues citations en exergue, la version originale a été conservée.

Le concept de continuum permet d'affirmer que les différences de modalités et d'intensité dans le contrôle effectué par les plateformes ne sont que des différences de degrés avant tout déterminées par les contingences de l'activité proposée plutôt que des différences fondamentales qui justifieraient d'appréhender le sujet des conditions de travail séparément selon le type de plateforme.

Au début du phénomène, l'économie de plateforme était désignée sous le nom d'« économie collaborative » et véhiculait des valeurs d'autonomie, d'horizontalité, de flexibilité et de liberté (Dallaire-Fortier, 2020, p. 2). Les activités effectuées via une plateforme numérique étaient présentées par les entreprises détenant une plateforme comme sans contrainte de temps et libres de toutes hiérarchies. Ces caractéristiques permettaient de justifier le statut de travailleur.ses autonomes ou de nommer les travailleur.ses des « utilisateur.ices ». Mais très vite, les sciences sociales démystifient le phénomène et situent le travail sur plateformes numériques dans la « zone grise de l'emploi », c'est-à-dire sur une frontière mouvante entre salariat et travail autonome (Supiot, 2000). Le travail via une plateforme numérique de travail engendre une précarisation des travailleur.ses puisque les conditions de travail sont faites de salaires horaires faibles, de licenciements arbitraires et d'horaires extensibles (Dallaire-Fortier, 2020 ; Jamil et Noiseux, 2018). Le statut de travailleur.ses autonomes, qui permet aux entreprises de plateformes de se présenter comme de simples intermédiaires et donc de nier le lien de subordination et de se soustraire à l'obligation de protection sociale (Gomes, 2018, p. 86), est remis en cause empiriquement grâce à des enquêtes de terrain mais aussi, parfois légalement, grâce à des actions collectives de travailleur.ses de plateformes localisées comme *Uber* ou *Deliveroo* en Europe et au Canada. Néanmoins, certain.es chercheur.ses remarquent que beaucoup de travailleur.ses ont intégré la rhétorique de « l'autonomie » et de la « flexibilité » martelée par les plateformes (Coget, 2020, p. 130 ; Jamil et Noiseux, 2018 ; Rosenblat et Stark, 2016, p. 3761).

De manière générale, les recherches sur le travail de plateformes ont pour but sous-jacent de dénoncer le discours promotionnel des plateformes en mettant en parallèle les conditions de travail qu'elles prétendent mettre en place et les pratiques empiriquement vécues par les travailleur.ses. En analysant « la flexibilité *de facto* des travailleurs » (Schor *et al.*, 2020, p. 838), ils révèlent « l'imposture qui se cache derrière leurs prétentions à autoentrepreneuriat et à l'autonomisation » (Muldoon et Raekstad, 2022, p. 3).

2.1 Le statut de travailleur.se autonome et la précarité qui en découle

Les plateformes numériques de travail arguent des conditions de travail favorables aux travailleur.ses, principalement grâce au statut de travailleur.se autonome. Elles promettent une grande flexibilité dans le choix des horaires (Wood *et al.* 2019, p. 66), une absence de hiérarchie et une liberté dans l'organisation du travail (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3761). Selon les auteur.es, cette flexibilité est, dans la pratique, source non pas de liberté mais de précarité. En effet,

the “freedom” promised by flexible employment arrangements is illusory, recalling Marx’s critique of the “free laborer” as being free “of everything necessary for the realisation of his labour power” (Marx [1906] 1936:188). Workers are forced to confront the market directly, outside the safety of a contractual employment arrangement, absorbing the market risks and uncertainties that employers previously shouldered, without protections like health insurance or retirement benefits (Barley and Kunda 2006; Hacker 2006; Smith 1998). (Griesbach *et al.*, 2019, p. 1).

Selon Griesbach *et al.*, « le travailleur de plateforme est à bien des égards le membre idéal-typique du précaire » (Griesbach *et al.*, 2019, p. 1). De fait, les travailleur.ses de plateforme gagnent moins que le salaire minimum. En ce qui concerne *Uber*, Vultur et Énel montrent qu'une fois déduites les dépenses de fonctionnement, « les chauffeurs *Uber* dont le travail sur la plateforme est l'activité principale gagnent moins que le salaire minimum » (Vultur et Énel, 2020, p. 19). Sur les plateformes de nourriture aux États-Unis en 2019, la moyenne du salaire horaire est de 13 dollars (Griesbach *et al.*, 2019, p. 8). Afin de maintenir une rémunération à peu près satisfaisante, les travailleur.ses doivent travailler de longues heures (Vultur et Énel, 2020, p. 20 ; Becdelièvre et Grima, 2021, p. 11) et, pour les travailleur.ses de plateforme en ligne présents dans les pays du Sud, à n'importe quelle heure du jour ou de la nuit, compte tenu du décalage horaire entre les travailleur.ses et les client.es. (Wood *et al.*, 2019, p. 67).

Pour autant, une constante dans les enquêtes de terrain est que les travailleur.ses, bien que conscient.e.s de la mainmise des plateformes sur l'organisation du travail (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3761 ; Shapiro, 2018, p. 2965), se décrivent effectivement comme travailleur.se autonome. Le statut et ses avantages supposés sont d'ailleurs le motif premier donné par les travailleur.ses de plateformes pour s'y inscrire et y travailler (Glavin et Schieman, 2022, p. 2 ; Griesbach *et al.*, 2019, p. 12 ; Lee *et al.*, 2015, p. 1606). Selon Veen *et al.*, le fait que les travailleur.ses se perçoivent

comme travailleur.se autonome est une conséquence de l'engagement des travailleur.ses délibérément tourné vers le client.e plutôt que vers la plateforme. Ainsi, « contrastant avec les tentatives traditionnelles de contrôle normatif par la direction, les plateformes ont cultivé l'engagement des travailleur.ses envers le travail et le client.e plutôt qu'envers l'organisation, encourageant les travailleur.ses à se considérer comme des entrepreneurs - légitimant ainsi le statut d'entrepreneur indépendant. » (Veen *et al.*, 2020, p. 396). Selon Griesbach *et al.*, c'est aussi la conséquence de la mise en place d'un « contrôle hégémonique », concept de Michael Burawoy (1979), qui traduit le fait qu'en laissant une « petite fenêtre d'autonomie », une « illusion de choix » aux travailleur.ses sur des « décisions infimes », l'employeur.se les amène à effectuer des choix en sa faveur, tout en maintenant une illusion de liberté. Le contrôle de l'employeur.se est donc total puisqu'effectif même lorsque le travailleur.se a l'impression d'effectuer des choix qui lui sont propres (Griesbach *et al.*, 2019, p. 3 ; Shapiro, 2018, p. 2965). Certain.es chercheur.ses avancent que le statut de travailleur.se autonome permet « le remplacement d'une relation d'emploi par une relation commerciale. » (Nicot, 2019, p. 62). La plupart des auteur.es se rejoignent sur le fait que le travail de plateforme est en permanence traversé par la tension entre l'autonomie des travailleur.ses (d'amplitude différente selon les auteur.es) et le contrôle du travail exercé par la plateforme via la gestion algorithmique (Möhlmann et Zalmanson, 2017, p. 1 ; Shapiro, 2018, p. 2954).

De plus, les entreprises de plateformes se présentent comme des entreprises technologiques et non comme un fournisseur de service (Muldoon et Raekstad, 2022, p. 5). Elles affirment « réaliser des bénéfices en facturant simplement une redevance pour la mise en relation des clients avec les prestataires. » (Shapiro, 2018, p. 2955). Ce « mythe de légitimation » (Muldoon et Raekstad, 2022, p. 6) « implique que tout effet émergent (et négatif) de son système est une caractéristique naturelle de la connectivité plutôt qu'une hiérarchie imposée ou une structure de pouvoir en matière d'emploi » (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3764). Il permet de justifier les changements de l'organisation du travail comme des « mises à jour » de l'application et non comme un changement dans les conditions d'emploi (Griesbach *et al.*, 2019, p. 13 ; Shapiro, 2018, p. 2959), certaines plateformes se révélant « très volatiles, modifiant fréquemment leurs modèles d'entreprise, leurs systèmes de rémunération et leurs stratégies de tarification au fil du temps » (Vallas, 2019, p. 52). Aussi, le vocable technologique permet de transformer sémantiquement des actions de gestion de

la main-d'œuvre en conséquence technologique, par exemple, en parlant de déconnexion pour décrire un licenciement (Kellogg *et al.*, 2020, p. 380 ; Muldoon et Raesktad, 2022, p. 5).

Selon certain.es chercheur.ses, les plateformes ont une « relation parasitaire » (Schor *et al.*, 2020, p. 835) avec les formes de travail conventionnel et ceci de deux manières. Premièrement, à l'échelle de l'individu : comme le montre l'enquête de Schor *et al.* (2020) et selon l'analyse de Vallas (2019), ce sont ceux qui utilisent les plateformes pour gagner un revenu d'appoint qui ont un plus haut taux de satisfaction vis-à-vis du travail de plateformes. Ils sont les plus assidus sur le long terme et cette longévité est la conséquence de la sécurité que leur assure leur emploi conventionnel (Schor *et al.*, 2020, p. 835). Deuxièmement, au niveau structurel,

the weaker the economy, the greater the size of the platform labor supply. Beyond such cyclical variations, however, a more structural dynamic may have emerged : wage stagnation and the decline of the standard work arrangement foster growth in the labor supply that platform companies can use, while the existence of the platforms further erodes the standard work arrangement. Such dynamics are as yet poorly understood. (Vallas, 2019, p. 51).

Selon Vallas (2019), « le danger ici est que la stabilité de l'emploi et les marchés du travail internes que les entreprises fournissaient autrefois s[oient] de plus en plus hors de portée des aspirants employés. » (Vallas, 2019, p. 53).

2.2 La gestion algorithmique comme mode d'organisation du travail

Dans le travail de plateforme, la question de l'organisation du travail se pose de manière particulière puisqu'il n'y a pas de lieu de travail ni de contrôle bureaucratique direct (Krzywdzinski et Gerber, 2021, p. 163). Ainsi, tout le modèle organisationnel des plateformes numériques de travail est basé sur l'infrastructure informatique (une application pour cellulaire dans le cas du travail localisé ou un site internet dans le cas du travail en ligne) et est assuré par des programmes informatiques automatisés. Cette nouvelle forme de gestion est nommée « gestion algorithmique » (Lee *et al.*, 2015, p. 1603 ; Savoldelli, 2021, p. 11) et désigne le fait de déléguer les tâches de gestion autrefois effectuées par des managers à des programmes informatiques. Ces programmes informatiques, grâce au traçage GPS, aux capteurs divers et variés (qui permettent le suivi en temps réel des agissements des travailleur.ses), à la collecte massive de données et au développement de

la puissance de calcul des systèmes informatiques (qui permet de traiter ces données en un temps record) peuvent distribuer les tâches, coordonner le travail et évaluer les travailleur.ses (Parent-Rochelieu *et al.*, 2021, p. 5). La gestion algorithmique implique la surveillance constante des travailleur.ses (Savoldelli, 2021, p. 12) et permet de gérer un grand nombre de travailleur.ses simultanément (Lee *et al.*, 2015, p. 1603).

Selon la communication des plateformes, la gestion algorithmique permet une gestion de la main-d'œuvre neutre donc plus juste car automatisée donc sans intervention humaine (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3761 ; Vultur et Énel, 2020, p. 23). Or, au contraire, la « déshumanisation » des décisions affectent les travailleur.ses (CNN, 2020, p. 37 ; Veen *et al.*, 2020, p. 390) car, en imposant une « désintermédiation des gestionnaires » (Kellogg *et al.* 2020, p. 383), elle fait des systèmes algorithmiques, « non pas des outils neutres qui facilitent l'efficacité et améliorent les échanges de communication, mais [...] des instruments de contrôles » (Kellogg *et al.*, 2020, p. 383). Lemosy et Le Lay (2021) font savoir que « avec l'algorithme, on a trouvé plus fort, plus autoritaire et moins corruptible que les managers » (Lemosy et Le Lay, 2021, p. 105) et rappelle que le progrès technique ne se réalise pas en dehors des rapports de domination à l'œuvre dans le monde social. Muldoon et Raekstad (2022) vont dans le même sens en affirmant que « la nature et le fonctionnement des algorithmes dans les affaires humaines sont conçus et mis en œuvre par des êtres humains enracinés dans leur contexte social et politique et réagissant à celui-ci » (Muldoon et Raekstad, 2022, p. 7). Veen *et al.* (2020) et Schor *et al.* (2020) mettent en garde contre la tendance à toujours décrire les dispositifs de contrôle du travail sur les plateformes numériques de travail sous le vocable « gestion algorithmique » ou « algocratie » (Aneesh, 2009) qui peut conduire à théoriser une forme de « déterminisme technologique » (Schor *et al.*, 2020, p. 837) et à invisibiliser la « politique bureaucratique », tout à fait humaine, des directions des plateformes (Veen *et al.*, 2020, p. 392).

Griesbach *et al.* dénoncent l'opacité qui entoure les décisions prises par les algorithmes. Ils relèvent une « impénétrabilité des processus de travail algorithmiques » (Griesbach *et al.*, 2019, p. 8), notamment parce que le code des algorithmes est « protégé par le secret des affaires, ce qui tend à réduire les efforts des plateformes en matière de transparence et d'explicabilité des décisions prises par traitements automatisés de données. » (Savoldelli, 2021, p. 11). Dans la pratique, l'opacité de la prise de décisions des algorithmes se traduit par le fait que « les travailleurs n'ont aucune

connaissance de l'ensemble des règles qui régissent les algorithmes » (Möhlmann et Zalmanson, 2017, p. 4). Par exemple, concernant la livraison ou le transport de personnes, les plateformes affirment que l'algorithme distribue le travail en fonction de la proximité du travailleur.se. Or, beaucoup de travailleur.ses témoignent ne recevoir que très peu de commandes pendant que d'autres travailleur.ses géographiquement proches en reçoivent beaucoup (Griesbach *et al.*, 2019, p 8 ; Lee *et al.*, 2015, p. 1602), créant un sentiment d'injustice (Veen *et al.*, 2020, p. 398). Autre exemple, la détermination des zones à tarification bonifiée censée se décider selon la demande plus grande que l'offre de service est perçue comme inconstante car lorsque les travailleur.ses se rendent sur la zone, il n'y a pas de commande ou encore la bonification ne s'applique pas aux commandes et courses qui leur sont proposées, entraînant de la frustration chez les travailleur.ses (Lee *et al.*, 2015, p. 1605 ; Rosenblat et Stark, 2016, p. 3766). Ou encore, les travailleur.ses ne savent pas clairement dans quelle mesure les systèmes d'évaluation de leur performance impactent leur accès au travail (Jamil, 2020, p. 16 ; Wood et Lehdonvirta, 2022, p. 3).

Pour Gandini, le contrôle par la gestion algorithmique est un type de « contrôle techno-normatif » (Gandini, 2019, p. 1049) qui a des points communs avec des formes de contrôle présentes dans d'autres secteurs économiques classiques mais présente ceci de nouveau que sa pratique est intégrée « dans le fonctionnement de la plateforme et à laquelle les travailleur.ses ne peuvent échapper » car elle affecte leurs revenus et leur employabilité (Gandini, 2019, p. 1051). Alors que pour certain.es, la gestion algorithmique est l'élément central permettant l'avènement de la quatrième révolution industrielle (Parent-Rochelieu *et al.*, 2020, p. 1), elle n'est pour d'autres que le prolongement du contrôle des entreprises sur les travailleur.ses via l'organisation du travail (Muldoon et Raekstad, 2022, p. 7). La principale nouveauté de la gestion algorithmique est, selon Möhlmann et Zalmanson (2017), qu'elle inverse le rapport entre l'humain et l'informatique puisque ce sont désormais les programmes informatiques qui contrôlent le comportement des humains et non plus les humains qui utilisent l'informatique (Möhlmann et Zalmanson, 2017, p. 5).

2.3 Deux principales formes de contrôle : l'asymétrie de l'information et la gamification

2.3.1 L'asymétrie de l'information

Ce sont les chercheurs Rosenblat et Stark (2016) qui, les premiers, utilisent l'expression « asymétrie de l'information » lorsqu'ils présentent les résultats de leur enquête auprès des chauffeur.ses *Uber*. Cette expression est reprise par plusieurs études postérieures telles que Möhlmann et Zalmanson (2017), Wood *et al.* (2019), Schor *et al.* (2020) ou encore Kellogg *et al.* (2020).

En limitant l'accès à l'information, la plateforme *Uber* contrôle le travail des chauffeur.ses et ainsi garde le pouvoir sur l'organisation du travail qu'elle peut orienter vers une plus grande productivité. Cette asymétrie de l'information se manifeste par 1/ l'« acceptation de trajet à l'aveugle » (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3762) : les chauffeur.ses ne connaissent, au moment d'accepter une course, ni le prix final ni la destination exacte et ont un temps limité pour décider de prendre ou non la course, 2/ une « tarification algorithmique », c'est-à-dire la fixation du prix de chaque course déterminée, selon la plateforme, selon l'offre et la demande mais dont les déterminants exacts ne sont communiqués ni aux chauffeur.ses ni au grand public et 3/ par l'évaluation et la surveillance des chauffeur.ses, qui s'incarne dans la note, élément d'évaluation gamifiée (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3771).

Shapiro (2018) ajoute deux autres stratégies par lesquelles les plateformes exploitent cette asymétrie de l'information : les mises à jour de l'application sans préavis qui peuvent profondément modifier les conditions de travail (par exemple, donner des informations nouvelles mais en rendre d'autres non disponibles) (Shapiro, 2018, p. 2959) et la modification des mécanismes de tarification sans préavis (par exemple, passer d'une tarification au temps à une tarification à la distance) (Shapiro, 2018, p. 2961).

Selon Veen *et al.*,

Deliberately manufactured information asymmetries represented a distinct control mechanism, as the decision to withhold information rests with management and materially influenced the labour process. This prevented these supposed independent

contractors from making informed decisions about the orders they accepted, curtailing their ability to screen for the most profitable deliveries. (Veen *et al.*, 2020, p. 398).

Selon Muldoon et Raekstad, cette mise en lumière d'une rétention de l'information est l'élément de fonctionnement principal qui permet de remettre en question le statut de travailleur.se autonome imposé par les plateformes car cela

effectively decreases workers' ability both to understand and contest the decisions that are made over them and decreases their ability to make informed decisions about the work they are offered and its conditions. Conversely, they increase one of the key forms of corporate domination over workers [...] namely monopolising, controlling, and when useful providing, information to workers. (Muldoon et Raekstad, 2022, p. 10).

2.3.2 La gamification

La gamification s'incarne dans deux types de leviers : 1/ dans les systèmes de réputation et d'évaluation des plateformes, autrement dit les notes (Lee *et al.*, 2015, p. 1608 ; Rosenblat et Stark, 2016, p. 3774) et les tableaux de classements (Wood *et al.*, 2019, p. 65) et 2/ dans les incitatifs à la production tels que les « promotions » et les défis (Doorn et Chen. 2021, p. 1349) ; Veen *et al.*, 2020, p. 398). Selon Doorn et Chen (2021), la gamification est un outil important car

it is through datafied gamification techniques that platform companies seek to expand, maintain and regulate their labor supply while managing their labor costs in response to (potential) investors' expectations regarding their long-term financial performance. (Doorn et Chen, 2021, p. 1346).

La note est le levier de contrôle le plus visible. Cette évaluation du service effectuée par le client.e sert principalement à fournir un service standardisé (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3772 ; Veen *et al.*, 2020, p. 401). Sur les plateformes de travail localisé, le client.e donne une note sur cinq au chauffeur.se à la fin de la course et les plateformes déterminent une moyenne en dessous de laquelle le chauffeur.se ne doit pas descendre sous peine d'être « désactivé » (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3774). Sur les plateformes de travail en ligne, il existe plusieurs types de notes : celle donnée par le client.e à la fin de l'exécution de la tâche mais aussi, sur certaines plateformes de microtravail, celle qui détermine le niveau de « qualification » du microtravailleur.se, obtenue après avoir effectué divers tests non rémunérés. Sur les plateformes de travail en ligne, les notes exacerbent le sentiment de compétition entre travailleur.ses, caractéristique d'autant plus importante que l'offre

de travail est inférieure à la demande (Wood *et al.*, 2019, p. 69). Sur les deux types de plateformes, les notes et divers mécanismes d'évaluation individualisent le sentiment de responsabilité du travailleur.se à l'égard de son employabilité (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3772).

La note est l'objet d'une grande attention des travailleur.ses (Jamil, 2020, p. 22 ; Rosenblat et Stark, 2016, p. 3772). Son degré d'importance varie en fonction de l'ancienneté du travailleur.se : les plus ancien.nes se sentant moins menacé.es et donc moins stressé.es par les fluctuations de leur note (Lee *et al.*, 2015, p. 1608). La plupart estiment ce système d'évaluation de leur performance injuste et inefficace (Lee *et al.*, 2015, p. 1608 ; Griesbach *et al.*, 2019, p. 3 ; Kellogg *et al.*, 2020, p. 374) car ils déplorent que les client.es leur attribuent à tort des circonstances indépendantes de leur volonté, comme le trafic ou de mauvaises informations données par la plateforme.

D'autres types d'éléments gamifiés sont utilisés par les plateformes, souvent dépendants d'autres éléments d'évaluation (ce qui souligne l'imbrication des types de contrôle) comme l'attribution de « promotions » ou de défis « qui offrent une rémunération horaire garantie si le taux d'acceptation du conducteur est supérieur à un certain seuil. » (Lee *et al.*, 2015, p. 1605).

Selon Wood *et al.* (2019) qui ont effectué une enquête sur plusieurs plateformes de travail en ligne, c'est sur ce type de plateforme numérique de travail que le contrôle par la gamification est le plus efficace. Si « le travail afflue vers les travailleur.ses qui ont réussi à maintenir une solide réputation sur une longue période et qui sont donc connus des clients et bien classés par les algorithmes de la plateforme », les travailleur.ses moins bien noté.es donc moins demandé.es sont « contraints de consacrer plus de temps au travail non rémunéré de recherche et de candidature à un emploi rémunéré, ce qui réduisait encore leur potentiel de rémunération » (Wood *et al.*, 2019, p. 69).

En revanche, si la gamification n'est qu'un élément de contrôle parmi d'autres sur les plateformes de travail localisé, elle nécessite un travail émotionnel, tel qu'il a été théorisé par la sociologue Arlie Hochschild (Becdelièvre et Grima, 2021, p. 11 ; Jamil, 2020, p. 17 ; Rosenblat et Stark, 2016, p. 3775 ; Veen *et al.*, 2020, p. 396), dimension absente sur les plateformes de travail en ligne. L'évaluation étant attachée aux travailleur.ses et se trouvant dans la relation directe « en personne » entre le client.e et le travailleur.se, il incombe à ce.tte dernier.ère de « s'engager dans des formes

de travail émotionnel en tant que composante pleinement reconnue et obligatoire de leur travail. » (Gandini, 2019, p. 1047).

2.4 Les stratégies individuelles de résistance des travailleur.ses

Des stratégies de résistance ou « stratégies de contournement » (Lee *et al.*, 2015, p. 1606) sont développées par les travailleur.ses, traduisant leur agentivité. Selon Shapiro, « les travailleurs ne sont pas naïfs. À mesure qu'ils se familiarisent avec l'application destinée aux travailleurs et la gestion algorithmique de la main-d'œuvre, ils deviennent également attentifs aux stratégies des entreprises et à l'accès de plus en plus limité qui leur est accordé aux informations pertinentes. » (Shapiro, 2018, p. 2965). Alors, les travailleur.ses utilisent une « série de mécanismes » afin de « retrouver leur autonomie dans le cadre de la gestion algorithmique » (Möhlmann et Zalmanson, 2017, p. 1).

Möhlmann et Zalmanson résumant les formes de résistance des travailleur.ses sous trois expressions : « devinez le système », « résister au système » et « jouer avec le système » (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 10-12).

« Devinez le système » passe par la collectivisation des connaissances qu'ont les travailleur.ses en participant à des forums de discussion sur lesquels ils partagent leurs impressions et leurs questionnements quant aux principes de la gestion algorithmique. Certains élaborent des théories. Par exemple, certains pensent que le nombre de courses proposé chute sciemment lorsque l'objectif de course pour obtenir le bonus est proche, d'autres pensent que les évaluations sont truquées (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 10). Veen *et al.* rapportent le témoignage d'un travailleur qui « a créé une carte thermique pour prédire les endroits "magiques" où les chances de recevoir des commandes sont les plus élevées. D'autres ont tenu des registres sur les périodes et les zones de travail les plus rentables » (Veen *et al.*, 2020, p. 400). Ainsi, « devinez le système » permet de donner du sens au système et de contrebalancer l'asymétrie de l'information (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 10).

« Résister au système » consiste à adopter intentionnellement des comportements à l'encontre de ce que demande la plateforme. Quelques exemples : ne pas prendre les courses les moins rentables,

refuser de prendre des passagers dans une zone considérée comme dangereuse (Lee *et al.*, 2015, p. 1607) ou des commandes dans un restaurant réputé plus lent (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 11 ; Griesbach *et al.*, 2019, p. 6). Certaines actions sont de nature plus symbolique puisqu'elles ne peuvent être que temporaires, par exemple refuser d'effectuer les mises à jour de l'application (Shapiro, 2018, p. 2960). D'autres relèvent de la résistance passive (Kellogg *et al.*, 2020, p. 391), comme ne pas tenir compte des incitatifs au travail et ne pas rechercher les « zones de tarification bonifiée » ou se fixer un objectif en termes de temps et/ou de rémunération et s'y tenir (Veen *et al.*, 2020, p. 399). Dans ces cas « extrêmes », certain.es peuvent aller jusqu'au vol de nourriture, à la manipulation de signal GPS ou au piratage de fonctions automatisées de l'application (Veen *et al.*, 2020, p. 400).

« Jouer avec le système » consiste à « essayer de déjouer les algorithmes » (Rosenblat et Stark, 2016, p. 3766) ou à « essayer de trouver des failles dans le système [...] pour augmenter le[s] revenus potentiels » (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 12). Certaines actions demandent une coordination préalable et la coopération des travailleur.ses, comme se déconnecter de l'application et attendre que des « zones de tarification bonifiée » apparaissent (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 12 ; Rosenblat et Stark, 2016, p. 3766). D'autres travailleur.ses sont actifs sur plusieurs applications en utilisant deux cellulaires simultanément (Möhlmann et Zalmanson, 2018, p. 12). Dans le cas du travail de plateforme en ligne, pour contourner la surveillance sur le nombre de frappes ou les captures d'écran, des travailleur.ses utilisent deux écrans (Wood *et al.*, 2019, p. 64). Encore, d'autres travailleur.ses tentent d'informer leurs client.es de l'impact de la note sur leur travail, les incitant à ne pas être trop sévères (Kellogg *et al.*, 2020, p. 392).

Veen *et al.* (2020) indiquent que les stratégies de résistance sont globalement individuelles, même si certaines nécessitent une coordination collective d'action (Veen *et al.*, 2020, p. 390). Selon Lee *et al.* (2015) et Wood *et al.* (2019), ce sont principalement les travailleur.ses les plus expérimenté.es qui appliquent ces stratégies de contournement, car elles demandent un bon niveau de connaissance de l'organisation du travail (Lee *et al.*, 2015, p. 1607, Wood *et al.*, 2019, p. 69).

2.5 Conclusion

Ce chapitre avait pour but d'exposer les conditions de travail sur les plateformes numériques de travail. Les conditions de travail révèlent le décalage entre les avantages affichés du statut de travailleur.e autonome, caractéristique centrale du travailleur.se de plateforme, et ses conséquences réelles. Les entreprises de travail de plateformes précarisent les travailleur.ses, en leur imposant des salaires bas et en ne leur offrant aucune stabilité puisque le nombre et l'amplitude horaire sont perpétuellement variables et les licenciements sont imprévisibles et arbitraires. Il est donc impossible pour les travailleur.ses d'avoir une vision à long terme de leur rémunération.

Les entreprises de plateformes se désengagent de toute responsabilité en se cachant derrière l'argument technologique, notamment en présentant la gestion algorithmique comme un outil neutre car exempt de décisions humaines et donc plus justes. Mais l'opacité qui entoure le paramétrage des entités informatiques automatisées et le constat empirique d'un déséquilibre de pouvoir entre les travailleur.ses et les plateformes amènent à conclure que la gestion algorithmique perpétue, voire accentue, la domination des décideur.ses sur les travailleur.ses, contredisant la négation du lien de subordination et invalidant le statut de travailleur.se autonome. Le contrôle s'incarne dans deux aspects du travail de plateforme : l'asymétrie de l'information et la mise en place de techniques de gamification. Pour contrer ce contrôle, les travailleur.ses développent des stratégies individuelles de résistance.

Cette revue critique permet de comprendre le but de la gamification : inciter les travailleur.ses à rester connecté.es le plus longtemps possible afin de produire plus. Les systèmes d'évaluation servent à déléguer l'évaluation du travail aux client.es, ils permettent aussi aux plateformes d'affirmer leur rôle de simples intermédiaires en niant leur responsabilité dans l'employabilité des travailleur.ses.

Cependant, n'est pas résolue de manière détaillée la question de l'influence réelle de la gamification sur leurs manières de travailler et leur perception de ces techniques. Pour répondre à ce questionnement général, l'accent est mis, dans la construction de la grille d'entretien, sur trois dimensions du travail de plateforme relevées grâce à cette revue de littérature : la sensation d'être surveillé.e, le contrôle du travail (compris comme la volonté de l'entreprise de plateforme

d'orienter le travail, c'est-à-dire d'« inciter » les chauffeur.ses à aller dans les zones géographiques choisies ou à travailler dans des périodes horaires précises) et le travail émotionnel.

Les réponses à ces questionnements se trouvent dans les résultats de l'enquête présentés au chapitre 6. Mais avant d'y venir, est exposée dans le chapitre suivant l'histoire de la gamification afin d'en comprendre les origines et sont invoqués les arguments discursifs qui ont permis sa diffusion et son succès.

CHAPITRE 3

LA GAMIFICATION, HISTOIRE ET ARGUMENTS

Dans ce chapitre, l'histoire de la gamification est retracée de l'apparition du terme à sa transformation en concept dans les sciences. Puis, les arguments de ceux qui la décrivent comme un outil managérial « positif » de gestion de la motivation des travailleurs sont présentés ainsi que les arguments de ceux qui y voient une technique de manipulation. Enfin, le traitement de la pratique dans les sciences sociales est exposé.

3.1 L'émergence d'une nouvelle technique de gestion

La gamification est intrinsèquement liée à l'ère numérique et à l'économie de plateforme. Les premières occurrences du mot viennent du domaine des TIC (Technologie de l'informatique et de la communication). Au début simple outil informatique, elle est peu à peu perçue comme un nouvel outil marketing révolutionnaire et elle devient un service à part entière (Deterding *et al.*, 2011, p. 2). L'engouement pour la gamification est tel que les sciences de la gestion théorisent la notion qui est ensuite appliquée rétrospectivement.

3.1.1 Naissance du terme

Le terme de gamification, « expression historiquement située » (O'Donnell, 2014, p. 349), est un néologisme récent. Il naît dans le domaine des TIC. Il est inventé en 2002 par Nick Pelling, un programmeur informatique britannique (Dale, 2014, p. 84 ; Fuchs *et al.*, 2014, p. 8). Pelling vient de créer sa société de conseil Conundra Ltd, disparue depuis⁶, et il se présente sur la page internet de sa société comme un spécialiste de la « gamification » (les guillemets sont d'origine), « ce qui veut dire que nous aidons les fabricants à transformer leurs appareils électroniques en plateformes

⁶ La page d'accueil de Conundra est toujours accessible en ligne, ressuscitée par Pelling comme preuve qu'il est bien l'inventeur du mot, maintenant que celui-ci est devenu populaire. <http://www.nanodome.com/conundra.co.uk/>

de divertissement ». Autrement dit, il propose aux constructeurs d'appareils électroniques de rendre leur produit plus attirant commercialement en améliorant leur interface graphique.⁷

Pendant la décennie 2000, internet se démocratise et les appareils électroniques transportables deviennent des produits de consommation courants. Puis, dans les années 2010, l'économie de plateforme prend son essor et, en même temps que naissent les plateformes et les applications numériques, se développe le discours sur la gamification et la mise en place de ses pratiques.

En 2011 et 2012 sont publiés trois ouvrages qui vont populariser le terme de gamification et en faire une « technique de commercialisation pour renforcer la fidélisation des consommateurs / utilisateurs / joueurs. » (Bonenfant et Genvo, 2014, p. 2). Ces trois ouvrages sont :

- *Reality is broken : why games make us better and how they can change the world* de Jane McGonigal⁸.

- *For the win : how game thinking can revolutionize your business* de Kevin Werbach et Dan Hunter⁹.

- *Gamification revolution : how leaders leverage game mechanics to crush the competition* de Gabe Zichermann and Joselin Linder¹⁰.

7 Rappelons qu'au début des années 2000, les ordinateurs personnels, les téléphones portables et autres appareils électroniques en étaient au tout début de leur démocratisation et ce que l'on appelle l'interface graphique ou « interface homme-machine » (c'est-à-dire les icônes à cliquer, les fenêtres, les menus déroulants, etc.) ne s'est développée que depuis le milieu des années 90. Dans l'optique de Pelling, la gamification s'inscrit dans la lignée des outils facilitant l'utilisation des appareils électroniques, à la base pilotable par des lignes de codes, par le grand public.

8 Jane McGonigal est une conceptrice de jeux vidéo et enseigne à l'Université de Berkeley en Californie.

9 Kevin Werbach est un homme d'affaire possédant une entreprise de conseil en technologie des entreprises et est professeur associé à la *Wharton School* de l'université de Pennsylvanie. Dan Hunter est professeur à la *Dickson Poon School of Law* du *King's College* de Londres. À la suite de cette publication, Werbach ajoute un module « gamification » à son cours d'éthique des affaires (Ruffino, 2014). Les deux auteurs créent et animent le site internet *gamifyforthewin.com* sur lequel ils publient des articles vantant la gamification.

10 Gabe Zichermann et Joselin Linder sont un homme et une femme d'affaires. À la suite de cette publication, Zichermann a entamé une carrière de conférencier et a créé le site internet *gamification.co*, les

Ces cinq auteur.es, constatant¹¹ l'immense succès des jeux vidéo (qui, factuellement, consistent à résoudre des problèmes étape par étape) et observant que les adeptes des jeux vidéo consacrent beaucoup de temps et mobilisent intensément leur ressource intellectuelle pour finir ces jeux, avancent que mettre des éléments de jeu dans d'autres activités mobiliserait tout autant les humains dans la vie réelle. Ainsi, pour Zichermann, la gamification « consiste à user de l'état d'esprit et de la mécanique du jeu pour résoudre des problèmes et faire participer les usagers » (cité par Bonenfant et Genvo, 2014, p. 1) ou encore à utiliser « certains éléments de systèmes de jeu au service d'un objectif commercial » (cité par Bogost, 2011). Pour Jane McGonigal, la gamification est « une nouvelle mine d'or pour les concepteurs et les hommes d'affaires. » (Fuchs, 2014, p. 9).

Le succès de ces trois ouvrages initie « la mode de la gamification » (Patella-Rey, 2015, p. 10 ; Schrape, 2014, p. 21) et fait de leurs auteur.es des « gourous » de la gamification¹² (Bogost, 2011 ; Fuchs, 2014, p. 8 ; Ruffino, 2014, p. 53). Les milieux du marketing, du conseil en entreprise et du *game design* s'enthousiasment pour la gamification, nouvel outil managérial plein de promesses de profit pour les entreprises qui l'adopteront et pour les concepteurs qui réussiront à leur vendre l'idée. Ainsi, des sociétés spécialisées en gamification sont fondées et des conférences et des colloques sont organisés (Dale, 2014, p. 85 ; Fuchs, 2014, p. 15)¹³. La gamification entre dans le graphique du « Hype Cycle » de 2011 de Gartner (Dale, 2014, p. 83). Ce graphique, qui n'a aucune valeur scientifique, est produit par la célèbre société américaine de consultant Gartner Inc. qui présente tous les ans les innovations technologiques émergentes à surveiller et prédit leur potentiel rémunérateur. Ces prédictions sont largement diffusées dans les milieux d'affaires et servent de boussoles aux financeurs avides de nouveaux investissements. Selon le rapport Gartner de 2011,

deux espaces d'expression servant à promouvoir la gamification. Linder publie régulièrement sur le site internet *gamification.co*.

11 Les principaux arguments présents dans ces ouvrages sont détaillés dans la section suivante.

12 Ian Bogost, un des premiers critiques de l'utilisation du mot et des pratiques de gamification, nomme Zichermann « the gamification movement's Dark Lord » (Bogost, 2011). Mathias Fuchs parle de « the Californian league of gamification evangelists such as Zichermann, McGonigal and company » (Fuchs, 2014).

13 En 2011 a lieu le 1^e « Gamification Summit » organisé à San Francisco. D'autres suivront à travers le monde. En Europe, la 1^e « Gamification Europe Conference » a lieu en 2017 à Brighton en Angleterre.

les entreprises investiront 2,8 milliards de dollars dans la gamification d'ici 2015 (Dale, 2014, p. 89 ; Fizek, 2014, p. 274).

3.1.2 Construction théorique du concept de gamification

En janvier 2011 est publié le tout premier article théorique sur la gamification. Kai Huotari, professeur à la School of Communication de Berkeley (Californie) et Juho Hamari, professeur à l'Institute For Information Technology d'Helsinki (Finlande), publient un papier de conférence dans lequel ils définissent théoriquement le concept de gamification. Selon les deux auteurs, la gamification est « une forme de conditionnement de services où un service de base est amélioré par un système de service basé sur des règles qui fournit des mécanismes de rétroaction et d'interaction à l'utilisateur.ice dans le but de faciliter et de soutenir la création de valeur globale des utilisateur.ices. » (Huotari et Hamari, 2011, p. 6).

En septembre 2011, un collectif d'auteur.e, Sebastian Deterding (Institute for Media Research), Dan Dixon (Digital Cultures Research Centre), Rilla Khaled (Center for Computer Games Research) et Lennart Nacke (Faculty of Business and Information Technology), constatant l'engouement pour la gamification dans les milieux d'affaires, proposent à leur tour une définition du terme. Leur définition de gamification est « l'usage d'éléments de *game design* dans des contextes non ludiques » (Deterding *et al.*, 2011, p. 10). Ce travail de définition est, selon eux, nécessaire. Si mettre du jeu dans d'autre contexte que du simple divertissement existe depuis longtemps, la gamification se distingue des phénomènes précédents puisqu'elle s'applique à une activité existante et vient se greffer sur elle. Dans les cas précédents (par exemple, dans le cadre du travail, un séminaire de formation professionnelle qui passe par des jeux de rôles ou, dans le cadre d'activités commerciales, les cartes cadeaux d'un commerçant), il y a importation d'un jeu à part entière et les individus, quel que soit le contexte, sont dans un esprit de jeu pendant un temps. Dans le cas de la gamification, ce sont des éléments de jeu qui enrobent une autre activité pendant laquelle les individus ne jouent pas. La gamification selon Deterding *et al.* a pour caractéristique 1/ d'être valable pour les applications numériques, 2/ d'intégrer des éléments de jeu et non pas d'un jeu à part entière, 3/ le but est d'impliquer les utilisateur.ices/consommateur.ices.

En 2012, Huotari et Hamari répondent à l'article de Deterding *et al.* qui est, selon eux, lacunaire. Ils réfutent la fin de la définition « dans un cadre non ludique » car, selon eux, ce qui est ludique et ce qui ne l'est pas est subjectif et dépend donc de l'utilisateur.ice et non du contexte. Ils réhabilitent la gamification comme quelque chose qui peut être ludique. Néanmoins, dans les publications à caractère scientifique suivantes, la définition de Deterding *et al.*, plus générale, est la plus fréquemment utilisée.

3.2 La littérature « pro-gamification »

Dans cette section, une synthèse non exhaustive des arguments désignons ici comme « pro-gamification » c'est-à-dire qui présentent une vision uniquement positive des pratiques de gamification et de ses effets est faite. Elle s'appuie sur les trois ouvrages « de référence » cités plus haut et les conclusions de plusieurs articles de sciences de la gestion traitant de la gamification appliquée au travail sur une plateforme numérique.

3.2.1 Les trois ouvrages « de référence »

Jane McGonigal (2011) a le discours plus général et enrobe la possibilité de généraliser les techniques de gamification à un grand nombre d'activités sous de grands objectifs humanistes, rien de moins que « changer le monde » et régler les problèmes tels que « climate change, global economic crises, food insecurity, geopolitical instability, and rising rates of depression worldwild » (McGonigal, 2011, p. 253). Werbach et Hunter (2012) et Zichermann et Linder (2013) s'adressent à un lectorat d'entrepreneurs et de gestionnaires et sont plus directs. Pour ces derniers, la gamification a un seul but : servir les intérêts de ceux qui la mettent en place. Selon Zichermann et Linder, « the game must not become the thing » (Zichermann et Linder, 2013, p. 38). Autrement dit, la gamification n'a pas pour vocation d'amuser les utilisateur.ices, elle a pour but d'augmenter l'engagement des client.es/employé.es. Pour Werbach et Hunter, « gamification is the process of manipulating fun to serve real-world objectives » (Werbach et Hunter, 2012, p. 36) et « people are like objects : they have a certain inertia that needs to be overcome for them to move » (Werbach et Hunter, 2012, p. 53).

3.2.1.1 La notion d'engagement

La notion d'engagement est omniprésente dans les écrits pro-gamification (Bonenfant et Genvo, 2014, p. 2). Selon les auteur.es, notre époque souffre d'un problème : le manque d'engagement des individus. Les raisons invoquées de ce manque d'engagement varient selon les auteur.es. Selon Jane McGonigal, cela vient de ce que la « réalité est cassée » (titre de son ouvrage), c'est-à-dire qu'elle est ennuyeuse et génère de l'anxiété, principalement dans la relation d'emploi dans laquelle les capacités des individus sont soit sous-utilisées, soit mobilisées à leur plein potentiel mais engendrent du stress. Notre réalité est faite de « boredom, anxiety, alienation and meaninglessness we run up against so often in everyday life » (McGonigal, 2011, p. 115). C'est pour cela qu'un nombre grandissant d'individus se plonge pendant des heures dans l'univers virtuel des jeux vidéo qui leur permet d'utiliser leur intelligence et leur talent sous-utilisés dans le monde réel. Elle affirme que

The real world just doesn't offer up as easily the carefully designed pleasures, the thrilling challenges, and the powerful social bonding afforded by virtual environments. Reality doesn't motivate us as effectively. Reality isn't engineered to maximize our potential. Reality wasn't designed from bottom up to make us happy. [...] Reality, compared to games, is broken. (McGonigal, 2011, p. 3)

Selon Zichermann et Linder, les individus sont devenus « multitâches » et sont en permanence entourés de « bruit » qui les empêche de se concentrer.

The flashing lights, blaring sounds, and enticing advertisements of Times Square, Shibuya, and Picadilly Circus [...] are everywhere – in your pocket, on your monitor, in your ear. And don't forget daily distractions coming from work or school and family! [...] You will be summoned to create a bubble of silence, a way to focus your employees and costumers that enables them to hear what you have to say, what you need them to do, and what will be best for you and what will be best for them. As it turns out, nothing does this better than gamification. (Zichermann et Linder, 2013, p. 15)

Selon Werbach et Hunter, « engagement has business value in itself. Studies suggest roughly 70% of American workers aren't fully engaged in their jobs, and this undoubtedly acts not only their performance but their happiness » (Werbach et Hunter, 2012, p. 31). Ainsi, la gamification est la solution puisque « a well-designed game is a guided missile to the motivational heart of the human psyche » (Werbach et Hunter, 2012, p. 8).

3.2.1.2 La psychologie comme caution scientifique

Pour démontrer que la gamification est l'outil imparable pour augmenter l'engagement, tous les auteur.es s'appuient sur des théories de psychologie car « psychologists have been studying how to get people to do things for quite some time » (Werbach et Hunter, 2012, p. 56) et « designing to motivate behavior change can be accomplished only with a deep understanding of what motivates human behaviors in the first place » (Zichermann et Linder, 2013, p. 32). Deux théories sont évoquées (présentes aussi dans les écrits académiques de sciences de la gestion) : celle du *flow* de Mihaly Csikszentmihalyi et la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan. Ces théories appartiennent à une nouvelle branche de la psychologie nommée psychologie positive¹⁴ née dans les années 2000. Elle a pour but « l'étude des conditions et des processus qui contribuent à l'épanouissement ou au fonctionnement optimal des individus, des groupes et des institutions » (Gable et Haidt, 2005, cité dans Palazzolo, 2020, p. 5). Ainsi, se réclamer de cette filiation permet aux promoteurs de la gamification d'affirmer chercher avant tout le bonheur des individus.

Selon Csikszentmihalyi, psychologue hongrois, les individus accèdent au bien-être et au bonheur uniquement lorsqu'ils sont intensément impliqués dans une activité. Pour générer cette intensité, l'activité doit avoir un but clair et être suffisamment difficile pour mobiliser les pleines capacités intellectuelles mais être néanmoins atteignable pour être motivante. Les individus ainsi intensément engagés car intensément concentrés ressentent cet état de *flow* qui génère du stress positif (ou eustress) et, à terme, de l'hormone du plaisir. Alors que dans le monde réel, il est rare et difficile d'atteindre cet état de *flow*, il est quasiment instantané lors de la pratique de jeux vidéo (Werbach et Hunter, 2013, p. 57) puisque ces derniers remplissent toutes les conditions nécessaires à son apparition (McGonigal, 2011, p. 36)¹⁵.

14 Les quatre « ressorts profonds » de la psychologie positive sont résumés sous l'acronyme anglophone PERMA : *Positive Emotions, Relationships, Meaning in life, Accomplishment* (Palazzolo, 2020, p. 9). La probité scientifique de la psychologie positive est questionnée par certain.es chercheur.es critiques en psychologie, notamment « le manque de rigueur ainsi que les nombreuses failles méthodologiques » (Hansenne, 2021, p. 222) et « le glissement qu'a connu le concept même de bonheur et d'épanouissement sous un regard très nord-américain, se confondant en partie au rêve de cette nation [et au] modèle américain de la réussite » (Hansenne, 2021, p. 231-232).

15 McGonigal va plus loin en affirmant que les activités qualifiées de « relaxante » (« watching television, eating chocolate, window-shopping, or just chilling out ») n'apportent pas de véritable bien-être.

La théorie de l'autodétermination est développée par deux psychologues américains, Edward Deci et Richard Ryan. Selon Deci et Ryan, la motivation humaine a deux facettes : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La motivation intrinsèque recouvre les motivations propres aux individus, ces derniers entreprennent des activités parce qu'ils en ont envie, sans intervention de facteurs extérieurs. La motivation extrinsèque recouvre les motivations venant de l'extérieur telles que les récompenses (financières ou symboliques) ou la peur de représailles. Les activités qui génèrent le plus de plaisir sont évidemment celles guidées par la motivation intrinsèque. De plus, l'humain, pour accéder au bonheur, doit voir trois besoins psychologiques fondamentaux comblés : l'autonomie, la compétence et l'appartenance sociale. La gamification a donc vocation à agir sur la motivation intrinsèque en important cette vertu des jeux vidéo qui est de combler les trois besoins fondamentaux.

La gamification permet donc de régler le problème de l'engagement. Grâce à l'attrait du jeu qui est en soi une motivation à agir, il est possible d'amener les individus à effectuer des activités dont l'unique récompense serait « l'expérience émotionnelle » (McGonigal, 2011, p. 244), c'est-à-dire la production de cette intense satisfaction que génère le *flow*. McGonigal affirme alors que « we need a more sustainable engagement economy – an economy that works by motivating and rewarding participants with intrinsic rewards, and not more lucrative compensation » (McGonigal, 2011, p. 243).

3.2.1.3 Quand rémunérer le travail n'est plus nécessaire

Ainsi, et c'est le point d'orgue de toute l'argumentation des auteur.es, les récompenses financières ne sont pas nécessaires dans une économie dans laquelle la motivation des individus à travailler est de ressentir de fortes émotions positives générant du bien-être et de la satisfaction. Proposer une rémunération serait même néfaste puisqu'elle risque de déplacer la motivation intrinsèque vers une motivation extrinsèque et de faire baisser le niveau d'engagement du joueur.se/travailleur.se (McGonigal, 2011, p. 242-243). Selon Werbach et Hunter, en gamifiant les activités, « monetary

Au contraire, « we consistently report feeling worse afterward than when we started "having fun" : less motivated, less confident and less engaged overall. » (McGonigal, 2011, p. 31). Seul s'engager dans une activité complexe (*hard work*) entreprise avec enthousiasme et ayant un but clair amène les individus à se sentir bien (*happy*). En affirmant cela, McGonigal fait le lien entre jouer à un jeu vidéo et travailler, qui selon elle, sont des activités de même nature.

rewards aren't even necessary, because *the game itself is the reward* » (Werbach et Hunter, 2012, p. 11. En italique dans le texte). Zichermann et Linder expliquent, quant à eux, que « the genius of the game isn't event the visible end result but rather the classic motivator that is missing : specifically cash [...] The principal rewards from playing the game are bragging rights on a leader board and having a sens of contribution » (Zichermann et Linder, 2013, p. 85). Ils ajoutent que

Cash rewards often negatively distort user behavior, and ultimately they make the game more difficult. Over time, players will simply consider it their rightful due (consider how everyone feels about a paycheck). [...] Over time, costs to maintain the game will be driven up while user satisfaction plummets, Cash isn't the strong motivator over the long term that you might expect. [...] Delivering non cash prizes such as status, access, and power will extend the life of your game, save you money, and drive better results. (Zichermann et Linder, 2013, p. 85)

McGonigal (p. 240), Zichermann et Linder (p. 198) ainsi que certaines publications académiques en sciences de la gestion invoquent le cas de *FoldIt* pour illustrer la puissance motivationnelle du jeu qui efface la nécessité de rémunérer la participation à une activité productive.

En 2008, un site internet nommé *FoldIt*, né de la collaboration entre le département d'informatique et celui de biochimie de l'université de Washington, est mis en ligne. Il s'agit d'un jeu, sous forme de puzzle, dont le but est de reconstituer en 3D la forme d'une protéine, structure composée de milliers d'atomes. Les scientifiques connaissent les atomes qui composent la protéine mais n'arrivent pas à dessiner sa forme exacte car les possibilités d'enchaînement et de pliage des composants de la structure sont presque infinies (d'où le titre du jeu « plie-ça »). Le jeu propose à quiconque a envie d'essayer de la découvrir. Pour jouer, aucune connaissance scientifique n'est nécessaire, il suffit de suivre un court tutoriel pour être capable d'utiliser l'interface. À la grande surprise des concepteurs, des milliers de gens s'inscrivent et travaillent en groupe pour résoudre l'énigme. Alors que des scientifiques planchent sur ce problème depuis plus de dix ans, le puzzle est résolu en trois semaines grâce à la participation de milliers de gens qui se sont passionnés pour ce jeu sans demander de compensation en retour. Ainsi, « FoldIt has been able to extract millions of work hours in free labor by offering players the chance to belong, make a significant contribution, socialize, and have fun » (Zichermann et Linder, 2013, p. 199). *FoldIt* illustre donc la puissance de la gamification et est, pour ces promoteurs, un modèle à atteindre.

3.2.1.4 La nécessité des algorithmes

Avec les nouvelles technologies, la mise en place de la gamification à grande échelle est désormais possible car elle nécessite de collecter des informations sur les « joueur.ses ». En effet, pour noter, attribuer des points et/ou comparer les résultats de chacun en temps réel, il est nécessaire de traduire les comportements des individus en « performance metrics » (Zichermann et Linder, 2013, p. 82), de traduire ces données en pourcentage, en tableau, en niveaux, etc., et de les diffuser à tous. Aussi, « gamification produces measurable results » (Werbach et Hunter, 2012, p. 29) et ne peut se déployer que grâce à des algorithmes puisque « games unleash the inalienable quality of fun, but gamification requires algorithms to measure and respond to actions. Also, it must be easy to record or track user activities, so the relevant data can feed into online systems that manage the game » (Werbach et Hunter, 2012, p. 47). Grâce aux algorithmes, « gamification delivers affordable, measurable, and scalable behavior change » (Zichermann et Linder, 2013, p. 216).

Ainsi, ces trois ouvrages justifient le recours à la gamification comme une manière de rendre plus attrayantes les activités par une argumentation axée sur la recherche du bien-être des individus. Pourtant, toujours dans le dernier tiers de l'ouvrage, ils en arrivent à expliquer que le principal avantage de la gamification est qu'elle permet de susciter de l'action sans aucune contrepartie autre que des récompenses virtuelles et/ou immatérielles.

3.2.2 Les sciences de la gestion

La grande majorité des auteur.es d'articles sur la gamification en sciences de la gestion se positionne du côté des gestionnaires. Ils l'étudient comme une manière de retenir les travailleur.ses sur les plateformes numériques de travail dans un environnement dans lequel ces derniers sont mal rémunérés. Ils entérinent implicitement cette mauvaise rémunération puisqu'elle n'est jamais remise en question ni même discutée. Si la question du bien-être des travailleur.ses est évoquée, elle ne l'est que dans la mesure où un.e travailleur.se satisfait a moins de chance de quitter la plateforme. Les questions de recherche générales peuvent être résumées par celle-ci : « how can gamification help in controlling the “intentions to quit” of the gig workforce engaged on online platforms » (Behl *et al.*, 2021, p. 3). Il s'agit, d'une part, de démontrer que la gamification permet

d'augmenter la motivation au travail sans modifier les « paramètres sociaux du travail » (Cardador *et al.*, 2015, p. 360), de mieux contrôler les travailleur.ses (Behl *et al.*, 2021, p. 6) et donc de réduire les coûts (Feyisetan *et al.*, 2015, p. 1 ; Morschheuser et Hamari, 2018, p. 2). Et, d'autre part, de comprendre comment la gamification fonctionne puisque « while it is broadly accepted that gamification, which is "the use of game design elements in non-game contexts" (Deterding *et al.*, 2011), impacts behavior, debate remains as to how exactly this is achieved » (Mitchell *et al.*, 2019, p. 324).

3.2.2.1 Le principal levier motivationnel de la gamification : le *feedback* instantané

La plupart des auteur.es concluent que le levier motivationnel le plus puissant de la gamification est le *feedback* instantané c'est-à-dire un retour d'information de performance individuelle quasiment en temps réel. Les points gagnés, les badges attribués, le tout affiché sur des tableaux de classement sont mis à jour à chaque tâche effectuée. Ainsi,

work gamification improves the visibility, comparability, and immediacy of performance information. In this way, work gamification makes it easier for workers to get feedback on how they are performing, how their performance compares to others, and whether they need to make corrections in performance. (Cardador *et al.*, 2017, p. 355).

Plusieurs avantages découlent du *feedback* instantané. Premièrement, les informations de performance sont accessibles sans interaction c'est-à-dire sans avoir à communiquer avec un.e superviseur.e ou un pair (Cardador *et al.*, 2017, p. 355), soit par un affichage à la vue de tous, soit par voie informatique (Behl *et al.*, 2021, p. 11).

Deuxièmement, en étant visible rapidement, l'accessibilité aux informations de performances individuelles permet une auto-évaluation permanente et donc un ajustement du comportement en temps réel (Shahri *et al.*, 2014, p. 238). Cela permet, entre autres, « to correct illusory performance perception » (Jung *et al.*, 2010, p. 728), perceptions illusoire du fait que, puisque le travailleur.se fait partie d'un collectif de travail, il peut penser contribuer à tort à la réussite de son entreprise (ou de son département). Individualiser les résultats des travailleur.ses, dans le moindre détail permet de les inciter finement à accroître leurs efforts et leurs performances (Jung *et al.*, 2010, p. 728).

Troisièmement, du fait qu'elles sont aussi visibles par autrui, elles permettent de se comparer aux autres, ce qui entraîne deux conséquences. D'abord, le retour d'information « can create social facilitation effects by creating a competitive atmosphere » (Jung *et al.*, 2010, p. 729). Ensuite, cette visibilité permet de pallier un manque d'un système gamifié qui est que, si le travailleur.se sait qu'il ne fait pas bien, il ne sait pas exactement quoi (Shahri *et al.*, 2014, p. 238). La comparaison avec ceux qui font mieux lui permet de saisir les « expected or desired performance standards » (Cardador *et al.*, 2017, p. 355), ce qui contribue à « encourage them to take personal corrective action in response to broad indicators of work effectiveness » (Cardador *et al.*, 2017, p. 356).

3.2.2.2 Les limites de la gamification

Si la gamification est globalement décrite comme un outil qui fonctionne sans réserve, certain.es auteur.es soulignent quelques limites.

Tout d'abord, elle doit être adaptée à la population ciblée. En effet, « individuals all have differing aspirations, preferences, and performance-levels, which can make it inappropriate to employ a monolithic gamification design for any kind of system » (Morschheuser et Hamari, 2018, p. 3). Concrètement, une entreprise qui souhaite ajouter de la gamification dans son organisation du travail doit d'abord étudier « la personnalité des employé.es »¹⁶ ainsi que les « objectifs de l'organisation » (Shahri *et al.*, 2014, p. 238) afin de mettre en place une gamification adaptée. Elle doit identifier des « highly objective performance criteria » (Cardador *et al.*, 2017, p. 361) pour que les éléments de jeu choisis permettent de les suivre et aident à leur amélioration (Landers, 2019, p. 137). Ainsi, adosser les éléments de jeu les plus courants tels qu'un système de points ou un tableau de classement aux activités de travail sans avoir étudié le contexte de travail risque de voir la gamification échouer et être délégitimée aux yeux des décideur.ses et des employé.es. Il est donc nécessaire, selon plusieurs auteur.es, d'effectuer une étude poussée afin de concevoir un système gamifié parfaitement adapté.

16 Selon l'étude de Shahri *et al.*, la personnalité des employé.es jouent un grand rôle dans l'acceptation ou le rejet de l'environnement de travail gamifié. Selon qu'ils soient de type compétitif ou collaboratif, ambitieux ou non, introverti.e.s ou extraverti.e.s, de la jeune génération ou plus âgé.e.s, etc., ils supporteront différemment un environnement gamifié, les réactions allant de l'épanouissement au rejet pour cause de trop grand stress (Shahri *et al.*, 2014, p. 239).

Néanmoins, et c'est la limite suivante, mettre en œuvre un système de gamification adapté peut nécessiter un gros investissement en termes de temps mais aussi en termes d'argent. Ajouté à cela que le système doit être évolutif pour que les employé.es ou client.es ne se lassent pas (Cardador *et al.*, 2015, p. 358), les choix quant à la gamification doivent être un savant équilibre entre gains attendus et investissement financier (Cardador *et al.*, 2015, p. 358).

Un contre-exemple est parfois utilisé pour démontrer la nécessité d'analyser le contexte de travail : le cas dit du « fouet électronique » (*electronic whip*). En 2011, à Anaheim en Californie, la direction de Disney a installé dans les blanchisseries des hôtels du célèbre parc des écrans géants visibles par tous qui affichaient un classement des employé.es selon leur performance, basée sur un chronométrage de la vitesse à laquelle ils accomplissaient leurs tâches. Les « bon.nes » employé.es voyaient leur nom en haut de la liste et leur score affiché en vert et les « mauvais.es » employé.es, ceux qui allaient plus lentement mais aussi ceux dont la vitesse ralentissait par rapport à leur score précédent, voyaient leur nom en bas de la liste en rouge. Certain.es employé.es ont rapidement nommé ce système le « fouet électronique » pour souligner la pression qu'exerçaient ces écrans sur le personnel. Une forme de compétition entre les employé.es les mieux classé.es s'est mise en place, chacun.e essayant de « gagner la course » en augmentant ses cadences afin d'avoir le score le plus élevé. Cette compétition a généré une grande tension pour les moins bien noté.es : le travail étant divisé, les un.es accusaient les autres de les ralentir et de les empêcher d'atteindre leur objectif. Le nombre de blessures a augmenté et, chez les employé.es les moins rapides, la peur du licenciement en amène certain.es à ne pas prendre leurs pauses de peur de voir leur score baisser un peu plus.

La méthode de travail a été si controversée qu'elle a eu un certain retentissement dans la presse (Allen, 2011 ; Lopez, 2011). Pour Mitchell *et al.*, il est donc important, pour éviter « the (unintended) negative and ethical consequences of gamification » qui peut être « publicly embarrassing », de prendre en compte « the contextual factors that contribute to [gamification] efficacy and impact on employee engagement and organizational productivity. » (Mitchell *et al.*, 2019, p. 105).

3.3 Les points de vue critiques

3.3.1 Point de vue critique de *game designer*

Dès le début de la « mode » de la gamification, des *game designers* publient des textes afin d'expliquer que, selon eux, ces techniques n'ont rien à voir avec l'univers des jeux et que le mot est inadéquat pour décrire une pratique marketing. Sont présentés ici les arguments de deux d'entre eux qui plaident pour un changement de terme.

3.3.1.1 Margaret Robertson et la pointification (2010)

Margaret Robertson, *game designer* et conférencière, s'insurge contre la récupération du mot *game* dans des techniques qui n'ont, selon elle, rien à voir avec le fait de jouer. Selon Robertson, les points et les classements accompagnent un jeu pour marquer les progrès et les efforts mais ils représentent la partie la moins ludique d'un jeu et lui sont périphériques. Elle argue que les points, les badges et les niveaux sont utilisés par les éducateurs, les militaires ou encore les commerces pour visualiser les progrès et encourager les efforts mais que personne jusqu'ici n'a associé ces pratiques à un jeu et à raison puisque cela n'en est pas. De plus, ce qui fait le succès d'un jeu, et *a fortiori* d'un jeu vidéo, est qu'il est intéressant et difficile. Gagner des points dans l'application d'une enseigne de *fast food*, par exemple, est difficile mais pas intéressant. Qui plus est, un jeu vidéo est une expérience dans laquelle existe l'échec et la réussite, cette dernière étant conditionnée à des choix réfléchis et judicieux, ce que ne propose pas la gamification. Selon Robertson, mettre des points et des badges dans un jeu est une technique éprouvée de motivation à l'action dans le jeu. Pourtant, transposer dans des activités réelles, elle peut ne pas fonctionner. Ainsi, « it tricks people into believing that there's a simple way to imbue their thing (bank, gym, job, government, genital health outreach program, etc.) with the psychological, emotional and social power of a great game. » (Robertson, 2010). Elle affirme que la gamification est une forme d'escroquerie involontaire (*an inadvertent con*) et propose de la renommer « pointification » (*pointsification*).

3.3.1.2 Ian Bogost et l'exploitationware (2011)

Ian Bogost est *game designer* et est professeur attaché au Georgia Institute of Technology. Il doit sa renommée à un ouvrage publié en 2007 intitulé *Persuasive Games, the expressive power of videogame* dans lequel il avance que les jeux vidéo contiennent une « rhétorique visuelle » qui est

persuasive. Cette nouvelle forme de rhétorique, que Bogost nomme « rhétorique procédurale » (*procedural rhetoric*) afin de souligner son origine électronique et à laquelle est soumis les millions de joueur.ses de jeux vidéo dans le monde, est capable de créer des mondes immersifs qui, parfois, reproduisent les environnements culturels existants mais aussi, dans certains cas, en créer de nouveaux de manière tout à fait convaincante. Selon Bogost, grâce aux jeux vidéo, il est possible d'initier des changements sociaux importants en utilisant ces mondes virtuels comme espace d'expérimentation qui peuvent servir à tester des innovations sociales, à démontrer leur viabilité et à susciter de la désirabilité avant de les adopter dans le monde réel.

En 2011, il publie sur son site internet personnel deux textes très critiques vis-à-vis de la gamification, « Exploitationware » (texte qui sera publié dans l'ouvrage *Rhetoric, Composition. Play through Video Game* en 2013) et « Gamification is a bullshit ». Dans le premier texte, évoquant George Lakoff, professeur américain de linguistique cognitive, il dépeint la gamification comme un leurre rhétorique car l'utilisation d'un terme contenant le mot *game* permet d'envelopper dans l'imaginaire du jeu et du plaisir ce qui est avant tout une technique de manipulation, détournant le grand public du véritable enjeu : vendre aux entreprises une énième solution miracle au manque d'enthousiasme au travail. Selon Bogost, la gamification tente de capter le « pouvoir » des jeux, celui de captiver, de faire effectuer des tâches répétitives avec enthousiasme et, ce qui intéresse particulièrement les gens d'affaires, de faire dépenser de l'argent pour des activités qui n'ont pas de réalité matérielle. Mais faire un jeu, et *a fortiori* un bon jeu qui aura du pouvoir, est un exercice difficile, contrairement à l'application des techniques de gamification. Car le pouvoir se situe, non pas dans les points, les badges et les systèmes de classement, mais dans « les parties opérationnelles qui produisent une expérience d'intérêts, d'illumination, de fascination, d'espoir ou autre sensation. Les points, les niveaux et autres sont de simples gestes qui fournissent une structure et mesurent les progrès au sein d'un tel système. » (Bogost, 2013). Ainsi, utiliser le terme de gamification permet aux promoteurs de cette pratique de vendre une idée, celle que « la bête sauvage et magique des jeux peut être apprivoisée et intégrée dans n'importe quel autre contexte à faible coût et à grande échelle » (Bogost, 2013). Selon Bogost, les promoteurs de la gamification sont parfaitement conscients du fait qu'insérer des points et des systèmes de classement dans d'autres activités ne suffit pas à transposer le pouvoir d'un jeu dans des activités non ludiques et à les transformer en activités distrayantes. Ce qui les intéresse n'est donc pas d'arriver à ce résultat

mais simplement de vendre de la gamification. Ainsi, la gamification est manipulatoire à deux niveaux : envers les entreprises qui achètent les services d'une *start-up* proposant de gamifier son activité mais aussi envers les employé.es car elle permet de mettre en place des incitations fictives qui ne demandent de la part d'un.e employeur.se aucun investissement, contrairement aux incitations réelles que sont les primes financières ou les promotions. Pour toutes ces raisons, Bogost propose, pour contrer l'illusion que procure l'utilisation du mot gamification, de le remplacer par « exploitationware ». Cela permettrait de dissocier ces pratiques des jeux et d'exposer la dimension frauduleuse de ces pratiques, notamment le fait qu'elle n'est pas au service des utilisateur.ices/travailleur.es mais des promoteur.ices/employeur.ses.

Dans le deuxième article « Gamification is a bullshit », Bogost affirme utiliser le terme « bullshit » dans sa dimension philosophique développée par le philosophe américain Harry Frankfurt¹⁷. Selon Frankfurt, dire des « conneries » est différent de mentir. Mentir présuppose de connaître la réalité et de la transformer consciemment tandis que dire des « conneries » est le fait de ne pas tenir compte de la réalité, de ne pas s'y référer. Les « conneries » ne sont pas des déclarations fausses, ce sont des déclarations trompeuses qui ont pour seul but de servir les intérêts de celui qui les prononce en impressionnant ou en contraignant. La gamification permet de faire coïncider l'idée de jeu avec le monde des affaires. Qu'elle soit en rapport avec le jeu ou non importe peu aux promoteurs. Le terme permet l'importation de techniques simples et reproductibles applicables à une multitude de situations. « Pour les consultants et les *start-ups*, cela signifie vendre les mêmes conneries sous forme de livre, d'atelier, de plateforme ou d'API [*application programming interface*], encore et encore, à un coût marginal limité. » (Bogost, 2011). Il réitère sa proposition d'utiliser le mot « exploitationware » pour décrire ces techniques « pour ceux d'entre nous qui sont toujours intéressés par la vérité » (Bogost, 2011).

17 Frankfurt expose ses réflexions sur la « connerie » dans son ouvrage *On bullshit* publié en 2005 aux États-Unis et édité en français sous le titre *De l'art de dire des conneries* en 2006.

Les deux articles de Bogost sont énormément repris dans les publications, académiques et autres, traitant de la gamification, souvent pour admettre qu'il n'a pas tort sur le fond mais en dénonçant une exagération¹⁸.

3.3.2 Point de vue théorique de sociologues sur la gamification

Dès le début du succès de la gamification, des articles théoriques de chercheur.ses en sciences sociales paraissent pour, eux aussi, dénoncer le phénomène, notamment sa neutralité apparente et l'ambiguïté du terme qui utilise l'imagerie du jeu pour enrober la pratique.

3.3.2.1 Patella-Rey (2015)

Selon Patella-Rey, sociologue, la gamification n'a pu advenir que dans le contexte du capitalisme post-industriel. Selon lui, si la gamification a autant de succès dans les milieux d'affaires et dans le discours managérial, c'est qu'elle profite aux « privilégiés du système » (Patella-Rey, 2015, p. 277). Il affirme que

the concept gamification is gaining currency, in large part, because it fits well with certain ideological assumptions native to contemporary, post-industrial capitalism and that it is promoted because it is believed to benefit those who already occupy a position of privilege within this system. (Patella-Rey, 2015, p. 277)

La volonté première de ceux qui promeuvent et mettent en place la gamification est l'augmentation du profit. Ainsi, si le but de la gamification (retenir l'utilisateur.ice, le rendre *addict* comme peuvent l'être les amateurs de jeux vidéo) a des résultats positifs pour ceux qui mettent en place des systèmes de gamification, elle entraîne des émotions négatives pour les consommateur.ices et producteur.ices individuel.les. Un des premiers indices de son utilité et de sa prétendue vertu d'augmenter la motivation au travail afin de rendre ce dernier plus agréable aux travailleur.ses est que

18 C'est le cas, entre autres, de Werbach et Hunter dans leur livre *For the win* (2012) dont les arguments « pro-gamification » ont été exposés plus haut dans le mémoire.

gamification is primarily promoted and championed not by game designers, those interested in game studies, sociologists of labor/play, or even computer-human interaction researchers, but by business folks. (Patella-Rey, 2014, p. 278)

Selon Patella-Rey, la gamification « is a properly post-Fordist phenomenon » (Patella-Rey, 2015, p. 279) car « one key component in the subjectification of the post-Fordist subject is the valorization of fun. » (Patella-Rey, 2015, p. 280). Pendant l'époque fordiste, le plaisir et le travail étaient perçus comme strictement séparés. Il se trouvait dans la consommation et dans les loisirs mais jamais dans l'espace de travail. Le plaisir par la consommation était vertement critiqué par les partis de gauche comme une source d'aliénation car, d'une part, il renforçait la dépendance du travailleur.se à l'égard du travail aliénant qui procure le salaire et, d'autre part, il produit une « fausse conscience » qui dupe ceux qui s'amuse en leur présentant la carotte du divertissement afin qu'ils acceptent le système inégalitaire dont ils sont les exploités. Le plaisir par les loisirs, quant à lui, était vilipendé par les partis de droite comme du vice et du gaspillage de temps (Patella-Rey, 2015, p. 281). Le post-fordisme a supprimé ces deux positions théoriques : d'une part, les activités ludiques peuvent être source de profit et, d'autre part, le loisir fait en sorte que le travail est perçu comme moins aliénant car entrecoupé de périodes plaisantes. Ainsi, « in the post-industrial era, these binaries have been eroded. Fun has been fully integrated into the circuits of capitalism, and gamification is, perhaps, the most complete manifestation of this trend. » (Patella-Rey, 2015, p. 281).

Selon Patella-Rey, la gamification est une forme de manipulation moderne. En soi, elle n'est ni positive ni négative : pousser les individus à agir selon leur intérêt (en adoptant des comportements meilleurs pour leur santé par exemple) peut être considéré comme positif. Cela devient négatif lorsqu'elle sert ceux qui ont du pouvoir économique à exercer ce pouvoir, autrement dit lorsqu'elle « est utilisée pour faire de l'argent pour les capitalistes » (Patella-Rey, 2015, p. 278).

La gamification résout un paradoxe : obliger les individus à adopter certains comportements sans les contraindre. Forme de contrôle *soft*, la gamification « only works if it can entice individuals to genuinely want what the gamifiers want. Gamification is less about coercing unwilling subjects and more about creating willing subjects. » (Patella-Rey, 2015, p. 279). La gamification est donc une stratégie disciplinaire non frontale mais détournée, dans la lignée de ce que Michel Foucault nomme le « biopouvoir » (Foucault, 1979). « Gamification is one mechanism through which post-

Fordist capitalism appropriates such non-alienated activity and renders it useful to the capitalist goal of wealth accumulation. » (Patella-Rey, 2015, p. 280).

3.3.2.2 Woodcock et Johnson (2017)

Pour Woodcock et Johnson, sociologues, les pratiques de gamification « sont profondément problématiques car elles représentent la capture du "jeu" dans la poursuite de la rationalisation néolibérale et l'optimisation managériale de la vie professionnelle et du travail » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 1). Le concept lui-même prête à confusion : il n'est pas « neutre » car il masque « des relations sociales antagoniques ». Dans un article intitulé « Gamification, what it is and how to fight it », ils présentent leurs arguments.

La gamification est majoritairement présentée « much like contemporary digital technology as a whole, as an inherently and unproblematically progressive force » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 2). Or, tout comme l'imposition des avancées technologiques devenues incontournables, l'apparition de la gamification comme outil miracle n'est pas exempte de relations sociales antagonistes (Woodcock et Johnson, 2017, p. 2). Cela est d'autant plus vrai que le domaine dans lequel elle est le plus utilisée est le travail, domaine révélateur par excellence (selon le point de vue marxiste qui est celui des auteurs) des rapports sociaux de classe. Pour les auteurs, la gamification est un outil dont il est d'une importance vitale d'identifier « who introduces it, uses it, and for what ends » afin de déterminer si, ce dont les auteurs font l'hypothèse, elle est « complicit in supporting and even further developing the economic relations of neoliberal capitalism. » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 2).

Présenter la gamification comme un outil neutre et mis en place dans l'intérêt des travailleur.ses implique de voir le travail comme « une chose à laquelle les travailleur.ses peuvent simplement se soustraire » et individualise « les relations systémiques de l'exploitation. Elle ignore la dynamique du pouvoir sur le lieu de travail et dans la société, en passant sous silence les moyens par lesquels la direction cherche activement à maximiser l'exploitation. » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 2). En réalité, la gamification sert à remplacer « les anciennes formes de surveillance et de contrôle du travail par des formes équivalentes apparemment "ludiques" avec lesquelles les travailleur.ses s'engagent. » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 2).

La gestion de la force de travail a toujours été un enjeu pour les détenteurs de moyens de production. Le système tayloriste a été mis en place pour réduire « l'indétermination » (*indeterminacy*) (Woodcock et Johnson, 2017, p. 3) des travailleur.ses, c'est-à-dire l'écart entre le taux de productivité qu'attendent les décideur.ses des travailleur.ses et la cadence à laquelle les travailleur.ses acceptent de travailler. Il s'agissait d'accélérer la vitesse d'exécution mais aussi de contrôler le travail, c'est-à-dire d'orienter les gestes. Les nouvelles technologies poursuivent cette tendance, à l'image des traceurs utilisés dans les entrepôts d'*Amazon* permettant de suivre les travailleur.ses pas à pas. Néanmoins, ces technologies ne permettent pas d'influencer la motivation des travailleur.ses. « It is at this point along the path of the increasingly disciplinary uses of surveillance technology that gamification enters the picture. » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 3). La gamification va donc plus loin dans le contrôle que le taylorisme.

En analysant finement plusieurs articles publiés par Sebastian Deterding¹⁹, Woodcock et Johnson montrent qu'il « detaches gamification from any social, historical, or cultural – and importantly, we would add economic and political – context » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 4). Alors que lors de différentes conférences sur la gamification, plusieurs personnalités d'affaires présentent sans ambiguïté les buts de la mise en place de cette pratique²⁰, Deterding, et à sa suite les publications académiques reprenant sa définition sans l'interroger, prend pour acquis le discours promotionnel des premiers promoteurs qui l'exposent comme une manière de rendre des activités ludiques en ignorant la réalité des pratiques revendiquées sans embarras par les dirigeants d'entreprise. Ainsi, la gamification traitée scientifiquement par les sciences de la gestion mais aussi par les sciences de jeu n'est qu'une illusion intellectuelle qui n'a pas de réalité. Selon Tadhg Kelly, un consultant dans l'industrie du jeu,

in the field of gamification [...] designers, consultants, theoreticians and idea-men write

19 Deterding a écrit, avec Dixon, Khaled et Nacke, l'article qui a posé la définition du concept de gamification, reprise par quasiment toutes les publications postérieures sur le sujet. Il a aussi publié trois autres articles dans lequel il développe sa vision de la pratique. Ce sont ces articles qui sont étudiés par Woodcock et Johnson.

20 Quelques exemples donnés par Woodcock et Johnson : « Bob Marsh, the CEO of LevelEleven, pointed out that "it's not about 'gamifying'. It's about driving revenue, saving costs, making people more efficient"; while Steve Sims, the VP Solutions & Design at Badgeville, explained, "we like to think of it as behavior management. It's how to get people to do more stuff, more often, for more periods of time" » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 4)

ream after ream of thoughtful intellectualized nonsense about the Meaning Of Things. [...] They hold conferences, speak, write books and develop courses (complete with certificates) for a subject that is largely make-believe. By which I mean impractical, over-thought fluff based in large part on a couple of source texts and the inferred conclusions from a few source examples. (Kelly, 2012, cité dans Woodcock et Johnson, 2017, p. 5)

Selon Kelly, la gamification en pratique se résume à trois composants : la validation (tous les éléments attribués par les autres qui valident le comportement tel que les notes dans le travail de plateforme ou les *like* sur les réseaux sociaux), l'achèvement (les barres de progression, les compteurs de performance comme le nombre de courses d'une *quest* d'*Uber*) et les récompenses (matérielles comme de l'argent ou intangibles comme une bonne réputation). Ces trois composants motivent effectivement les individus à entreprendre certaines activités car ils instaurent un état d'esprit d'autodiscipline et de persévérance. Cet état d'esprit correspond à celui souhaité par les dirigeants d'entreprise afin de maximiser l'extraction de la valeur du travail (Woodcock et Johnson, 2017, p. 5). Tout ce qui est en dehors de ces trois composants n'est que discours de justification et de légitimation.

De plus, selon les auteurs, la rhétorique de la « ludicisation » de la société et du travail en général est en totale contradiction avec la dureté des conditions de travail (notamment la précarisation induite par le statut de travailleur.se autonome) de notre société capitaliste contemporaine. « [T]he growing wealth polarization of society is far from playful » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 5). Partant de ces constats, les auteurs proposent de contrecarrer l'effet neutralisant du terme en affinant l'analyse et en dissociant la gamification par le haut de la gamification par le bas, un modèle conceptuel utilisé et donc présenté dans le chapitre 4.

3.4 La gamification dans les sciences sociales

3.4.1 L'utilisation rétrospective du terme : la gamification « prédigitale »

L'introduction d'éléments de jeu dans des activités autres que le divertissement n'étant pas un phénomène nouveau, des auteur.es de toutes disciplines utilisent le concept de manière rétrospective, en précisant leur utilisation personnelle du concept.

Mathias Fuchs, chercheur allemand et auteur d'un ouvrage intitulé *Rethinking gamification*, nomme le phénomène la « gamification prédigitale » (*predigital precursors of gamification*) ou « gamification avant la lettre » (en français dans le texte). Il fait remonter les premières occurrences documentées au XVIII^e siècle. Il cite, entre autres, Gerhard Tersteegen, un écrivain allemand, comme « an eighteenth century gamification expert for religious practice » (Fuchs, 2014, p. 123) puisque ce dernier a créé une « loterie pieuse », un jeu composé de 365 cartes présenté comme un livre de prières gamifié. Le principe était de demander aux croyants d'en tirer une au hasard puis d'appliquer les conseils et de réciter les prières indiquées. Le but revendiqué de Tersteegen, était, selon Fuchs, « what today's gamification evangelists try to accomplish : increasing customer loyalty with fun elements. » (Fuchs, 2014, p. 124). Autre exemple à Vienne en 1780, Maximilian Stadler, un compositeur autrichien publie un ouvrage intitulé *Tableau pour composer des menuets et des trios à l'infini, en jouant avec deux dés* (Fuchs, 2014, p. 127). Ainsi, le XVIII^e siècle, défini par les historiens comme « le siècle du jeu » présente de nombreux exemples de gamification prédigitale. Selon Fuchs, l'engouement pour les jeux observés au XXI^e siècle n'est qu'une répétition de celui du XVIII^e siècle. La différence fondamentale se situant dans le fait que, alors que les jeux et leurs dérivés étaient réservés à une élite économique et intellectuelle, « today we see ubiquitous availability, transplanetary distribution channels, and an acceptance of computer games that transcends class and social group, and games no longer belong to any age group, ethnicity, gender, or subculture » (Fuchs, 2014, p. 132).

Emmanuelle Savignac (2016) fait une histoire de la « gamification du travail » (titre de son ouvrage) dans laquelle elle rapporte que le premier « jeu d'entreprise » est né en Suisse en 1926 avec les « maisons de commerce fictives » de Adolph Galliker, une simulation de situations commerciales pour former les marchands. Puis, dans les années 50, se popularisent les *business games* à destination des cadres dirigeants. Jeux de rôles et activités théâtrales permettent d'entraîner les cadres aux pratiques commerciales (Savignac, 2016, p. 9). Les premières occurrences d'introduction de points et de médailles destinés à augmenter la motivation et la productivité des travailleurs se trouvent dans la Russie soviétique de Lénine. La récompense des travailleurs bien notés était « la manifestation d'encouragement et de reconnaissance » (Savignac, 2016, p. 9).

Plus récemment, apparaît dans les années 1970 dans les entreprises en France et aux États-Unis une « culture de l’amusement » (Fleming, 2005, p. 286). Le phénomène se développe d’abord dans les entreprises du secteur de la « nouvelle économie » (le digital, l’internet et le jeu vidéo) et se traduit par l’installation de table de ping-pong, d’aires de sport et de détente, d’organisation d’événement, etc. Puis, cette culture de l’amusement est exportée dans divers types d’entreprises, principalement dans les secteurs dans lesquels les horaires sont extensibles et le *turn-over* important (Savignac, 2016, p. 11). Elle est préconisée par une nouvelle génération de consultant en entreprise, des « funsultants » (contraction entre fun et consultant) (Savignac, 2016, p. 12) dont l’argument principal est qu’« introduire du fun » dans une entreprise permet d’apporter du bien-être aux travailleur.ses et renforcer la cohésion des équipes (Fleming, 2005, p. 286). Indirectement, il s’agit de retenir les travailleur.ses, d’en attirer de nouveaux et de valoriser l’image de l’entreprise. Il s’agit donc d’influencer les comportements des travailleur.ses plutôt que d’agir sur la technicité du travail : agir sur leur « savoir-être » plutôt que sur leur « savoir-faire » (Savignac, 2016, p. 12) : émotions positives, bonne humeur et énergie doivent émaner des travailleur.ses et rejaillir sur les client.es.

L’imposition de cette « bonne ambiance » ne donne pourtant pas toujours les résultats escomptés. Une enquête qualitative de Peter Fleming (2005) auprès d’un centre d’appel ayant instauré un management « ludique » (code vestimentaire décontracté, environnement de travail coloré, atmosphère festive) montre que les employé.es développent une forme de cynisme vis-à-vis de la direction dont ils traduisent les efforts d’« insuffler de la joie dans l’environnement de travail » (Fleming, 2005, p. 295) par du paternalisme et de la condescendance. Les travailleur.ses perçoivent cette volonté de brouiller la frontière entre travail et loisir/plaisir comme une atteinte à leur dignité puisque c’est dans le sérieux et la rationalité de la pratique de leur travail qu’ils puisent leur estime de soi (Fleming, 2005, p. 296).

3.4.2 Les études empiriques sur la gamification

Comme dit en introduction, la grande majorité des chercheur.ses en sciences sociales ne font pas de séparation stricte entre la gestion algorithmique en général et la gamification en particulier puisque cette dernière est elle-même gérée algorithmiquement. Cependant, quelques études ont

pour objet principal la gamification. Dans cette section, les recherches et leurs conclusions des études ayant pour objet principal la gamification sont présentées.

3.4.2.1 Chan (2019)

Chan (2019) s'intéresse à la notation sur la plateforme *Uber*, système d'évaluation des chauffeur.ses par les utilisateur.ices, qui « directly determine workers' employability » (Chan, 2019, p. 183). Il mène une enquête qualitative sur la base d'entretiens approfondis avec seize chauffeur.ses *Uber* œuvrant dans plusieurs villes des États-Unis pour connaître l'impact de ce système d'évaluation sur les chauffeur.ses et leur réaction par rapport à ce nouveau type de discipline.

La conséquence principale de la mise en place de la notation est que la mesure des performances des travailleur.ses à travers la gestion algorithmique transforme le comportement des travailleur.ses en mesures quantifiables. Ainsi, « each driver is an individual case that can be described, judged, and compared through a number (Foucault 1995). » (Chan, 2019, p. 185).

Selon *Uber*, le système de notation est un gage de confiance entre chauffeur.se et client.es puisqu'il est « croisé », c'est-à-dire que les chauffeur.ses notent eux aussi les client.es, permettant une « participatory surveillance over one another » (Chan, 2019, p. 185). Pourtant, Chan note que, sur le site internet d'*Uber*, des conseils sont donnés aux chauffeur.ses ainsi qu'aux client.es sur les critères devant déterminer la note. Du côté des chauffeur.ses, ces dernier.es doivent faire preuve d'amabilité et être prévenant.es envers les passagers, tandis que du côté des passager.es, il s'agit de « dénoncer » les chauffeur.ses et de traquer chez eux les mauvais comportements. En faisant cela, *Uber* transforme ainsi les client.es en « cadres intermédiaires » qui ont un pouvoir sur l'employabilité des travailleur.ses (Chan, 2019, p. 184) et la note d'un.e chauffeur.se reflète la manière dont il « joue le jeu » de se conformer à une norme de relation de service imposée par *Uber* (Chan, 2019, p. 185).

Pour maintenir une note élevée, les chauffeur.ses adoptent certains comportements, des « pratiques réactives » (*drivers' reactive practices*) (Chan, 2019, p. 184) qui traduisent une intériorisation du système de surveillance par la notation. Les chauffeur.ses prennent très au sérieux une mauvaise note et la perspective d'en récolter plusieurs génère de l'anxiété qu'ils contrebalancent en faisant

preuve d'autodiscipline, notamment en effectuant un travail émotionnel, c'est-à-dire en faisant une autogestion des manifestations émotionnelles (*self-management of emotional displays*) (Chan, 2019, p. 188) comme être aimable et avenant, se soucier verbalement du confort du client.e, etc.,²¹ et en « allouant des ressources » afin d'offrir « des commodités supplémentaires » telles que des bouteilles d'eau ou des paquets de bonbons aux client.es (Chan, 2019, p. 187).

Sur la base de son enquête, Chan conclue que le système de notation modèle l'attitude et les pratiques professionnelles des chauffeur.ses et les amènent à accepter cette « normalisation de la surveillance » (Chan, 2019, p. 184). Chan invente le concept de « jeu de notation » (*rating game*) en référence à Burawoy qui utilise la métaphore du jeu pour décrire, dans une enquête ethnographique célèbre, la nature des interactions entre les ouvriers d'une usine²². Ainsi, selon Chan, tout comme dans l'analyse de Burawoy, le « jeu de notation » est le véhicule du consentement des travailleur.ses à l'exploitation.

3.4.2.2 Doorn et Chen (2021)

Doorn et Chen (2021) ont effectué une étude comparative entre les États-Unis et la Chine basée sur des enquêtes ethnographiques auprès des livreur.ses de deux plateformes numériques de livraison. Le but de leur recherche était de comprendre le rapport des travailleur.ses aux « gamified app-based systems designed to convince them to log in and keep working. » (Doorn et Chen, 2021, p. 1345). Se pencher sur la gamification et ses effets est, selon les auteurs, important car « it is through datafied gamification techniques that platform companies seek to expand, maintain and regulate their labor supply while managing their labor costs in response to (potential) investors' expectations regarding their long-term financial performance. » (Doorn et Chen, 2021, p. 1346).

Leur enquête montre que les entreprises de plateformes adaptent les systèmes de gamification selon les pays. Aux États-Unis, les commandes sont proposées aux travailleur.ses qui les acceptent ou non et la gamification se traduit par la proposition de « défis » qui garantit au livreur.se une rémunération fixe : pour l'obtenir, le livreur.se doit effectuer un nombre de livraisons pendant un laps de temps donné (Doorn et Chen, 2021, p. 1351). En Chine, les commandes sont listées dans

21 Le concept de travail émotionnel est détaillé au chapitre 4.

22 La métaphore du jeu de Michael Burawoy est détaillée dans le chapitre 4.

l'application et les travailleur.ses doivent les « saisir » (*grab*) et la gamification est basée sur un système de classement des travailleur.ses entre eux. Le niveau dans le classement accorde un statut (or, argent, bronze) et donne droit à des « privilèges » (limite de prises de commande augmentée, bonus à chacune des commandes supplémentaires, etc.). Cette différence dans les modalités de travail influence la manière dont les travailleur.ses appréhendent leur travail : aux États-Unis, l'inquiétude principale des livreur.ses se porte sur la fréquence d'obtention des « défis » liée à la fréquence de proposition de commandes, sur laquelle ils n'ont aucune prise tandis qu'en Chine, les livreur.ses, qui peuvent choisir le nombre de commandes qu'ils désirent effectuer, sont dans le calcul stratégique constant du nombre de commandes le plus rentable et le plus faisable et la plateforme mise sur la concurrence entre livreur.ses pour les pousser à en effectuer le maximum (Doorn et Chen, 2021, p. 1359).

En conclusion de leur article, Doorn et Chen rappellent que, quel que soit le pays, les taux de rémunération des travailleur.ses ont baissé entre les débuts lors de la phase de lancement de la plateforme et une fois que la plateforme a été bien implantée sur le marché de la livraison. Ainsi, la gamification est plus que jamais utilisée par les plateformes « by deploying cost-efficient incentive schemes that sway couriers to stay logged in and complete deliveries despite diminishing returns. » (Doorn et Chen, 2021, p. 1363).

3.4.2.3 Vasudevan et Chan (2022)

Vasudevan et Chan examinent comment les chauffeur.ses *Uber* de plusieurs états aux États-Unis à la fois consentent et résistent au système de notation, notamment en développant leur propre jeu. Les auteurs utilisent la méthode de la netnographie²³, en consultant le site internet d'*Uber*, les forums de discussion des chauffeur.ses *Uber* et les vidéos postées par ces derniers sur *YouTube* entre 2018 et 2020.

En 2018, *Uber* déploie une mise à jour de l'application pour chauffeur.ses aux États-Unis qui, d'une part, simplifie l'utilisation de l'interface et, d'autre part, contient le « programme Uber

23 Cette méthode de recherche fait partie de notre méthodologie. Elle est donc définie au chapitre 5.

Pro »²⁴, un programme de « récompenses » basé sur la collecte de points et l'ascension de niveaux. Cette mise à jour est présentée par la plateforme comme une réponse aux critiques des chauffeur.ses sur l'opacité de la tarification et la baisse régulière de la rémunération. *Uber* affirme prendre acte de ces critiques et présente ce « programme » comme « des avantages » pensés pour les travailleur.ses afin « d'améliorer leur quotidien » (Vasudevan et Chan, 2022, p. 867). Les auteurs cherchent à vérifier cette affirmation et révèlent que, dans les faits, ces « avantages », qui sont l'application de simples techniques de gamification, servent à modérer les comportements des travailleur.ses.

Selon les auteurs, le déploiement de la mise à jour de l'application *Uber* pour les chauffeurs contenant *Uber Pro* est un indicateur d'un changement d'échelle dans l'utilisation de la gamification. Alors que la configuration précédente de l'application *Uber* contenait déjà des éléments de gamification, « Uber's overhaul of its app design, we contend, exemplifies a pervasive trend of gamification in algorithmic governance and management. » (Vasudevan et Chan, 2022, p. 867). La gamification devient dorénavant un élément central de contrôle via de la gestion algorithmique.

Face à ces nouvelles conditions de travail, les chauffeur.ses *Uber* adoptent différentes attitudes. Les auteurs en identifient deux qui témoignent du consentement à la gamification et de la résistance au jeu qu'ils nomment respectivement le *grinding* et le jeu oppositionnel (Vasudevan et Chan, 2022, p. 866).

Le *grinding* est un terme emprunté aux jeux vidéo qui consiste à effectuer les tâches répétitives qui n'auraient pas été acceptées si la perspective d'accéder à des récompenses n'était pas en jeu. Deux techniques de gamification d'*Uber* génèrent du *grinding* : le système de niveau qui permet d'accéder à divers avantages selon le niveau atteint, notamment l'accès à plus d'information sur les courses proposées, et les *quests* qui permettent d'obtenir des primes de rendement. Ces deux « jeux » incitent les travailleur.ses qui s'y consacrent à effectuer des courses (courtes ou éloignées ou peu rentables, etc.) qu'ils n'accepteraient pas de prendre en dehors du programme. Ils sont aussi

24 Le programme *Uber Pro* d'*Uber*, central dans notre enquête qualitative, est détaillé dans le chapitre 6.

générateurs de « the habitual mental state that video gambling addicts experience » (Vasudevan et Chan, 2022, p. 875). Ainsi, un chauffeur témoigne : « The repetition puts you into this headspace where you don't notice the time passing and then all of a sudden, you're done working. » (Vasudevan et Chan, 2022, p. 875). L'ambition d'atteindre un niveau supérieur ou d'obtenir une prime pousse parfois certain.es chauffeur.ses à travailler au-delà de leurs limites physiques et mentales en générant fatigue et stress (Vasudevan et Chan, 2022, p. 876).

Le jeu oppositionnel est, en revanche, un comportement de résistance qui découle de la méfiance voire du scepticisme de certain.es chauffeur.ses quant au bénéfice des jeux. Ils adoptent alors des conduites afin d'augmenter leur revenu d'une manière autre que de participer à ces jeux. Certain.es rallongent le trajet afin d'ajouter quelques kilomètres de plus à la course. D'autres essaient d'obtenir la taxe de cinq dollars ajoutés au client.e si ce dernier met plus de cinq minutes à se présenter au lieu de rendez-vous : pour cela, le chauffeur.se se place volontairement à une petite distance du lieu de rencontre et appelle le client.e pour lui demander sa position après avoir laissé passer le délai requis pour toucher la taxe. D'autres encore utilisent l'option *UberPool* qui permet de prendre plusieurs passagers sur un même trajet et « mélangent » le ramassage des client.es afin d'inciter ces derniers à annuler la course, ce qui permet au chauffeur.se de percevoir le « bonus » d'annulation.

Selon les auteurs, la refonte de l'application *Uber* a eu pour but d'obtenir le consentement des travailleur.ses face au mécontentement et à l'insatisfaction au travail. Mais, contrairement à l'effet désiré, il est probable que « the unified gamification features, such as variable rewards, introduce new sources of unpredictability in algorithmic management, which might potentially exacerbate workers' precarious experiences » (Vasudevan et Chan, 2022, p. 882). Ainsi, tant qu'*Uber* cherchera à « pousser » les chauffeur.ses au-delà de leurs limites (*pain point*) avec des techniques manipulatoires sans s'intéresser sérieusement à « l'expérience de ses chauffeur.ses », le mécontentement au travail ira en grandissant.

3.5 Conclusion

Dans ce chapitre, la gamification a été présentée dans une perspective sociohistorique, de l'apparition du terme à sa signification selon les points de vue et les disciplines.

Il a été déterminé que le terme de gamification est polysémique. Dans un premier temps, la gamification a été perçue comme une technique commerciale et marketing pour retenir client.es et employé.es. Cette technique est étroitement liée aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (TIC) de par son ancrage dans l'informatique et de l'utilisation d'algorithmes qui permettent de collecter et compiler des données nécessaires à l'application de la pratique. Deterding *et al.* en font un concept opératoire aux frontières bien définies qui met l'accent sur le fait que la gamification se greffe sur une activité existante et sur le fait que les participant.es ne peuvent pas choisir de ne pas s'y soumettre.

Les auteur.es « pro-gamification » et des sciences de la gestion voit dans la gamification un outil efficace pour remplacer la motivation extrinsèque générée par la promesse de rémunération par une motivation intrinsèque créée par l'attrait du jeu. La gamification permet aussi de modeler les comportements grâce à un *feedback* quasiment instantané qui rend possible la suppression de l'intermédiation entre travailleur.ses et client.es.

Une troisième lecture est celle des *game designer* qui affirme que la gamification, dont le nom est un leurre rhétorique, n'a absolument rien à voir avec du jeu.

Une autre approche de la gamification, en s'appuyant sur une lecture partielle du concept Deterding *et al.* (2011), est d'utiliser le mot rétrospectivement et d'en faire le terme générique qualifiant tout phénomène d'implantation du jeu dans d'autres activités dont le but n'est pas le simple divertissement. En présentant dans ce mémoire cette utilisation du mot, bien que son usage s'éloigne de l'objet de la recherche, il s'agissait de montrer sa légitimation qui découle de la transformation de son sens original. La définition très large ainsi adoptée participe, comme l'ont relevé Woodcock et Johnson (2014), à décontextualiser et dépolitiser le phénomène car elle brouille la frontière entre les deux pratiques (celle dans le travail à laquelle les travailleur.ses ne peuvent se soustraire et la simple inclusion d'un esprit de jeu dans des activités diverses) puisqu'elle invisibilise sa dimension coercitive.

Les études ayant pour objet la gamification mettent en avant que cette dernière participe, d'une part, à « rationaliser » un peu plus le travail en transformant les aptitudes des travailleur.ses en compétences et attitudes quantifiables et, d'autre part, elle aide les entreprises à se défaire de la

responsabilité de la gestion des travailleur.ses en transférant aux client.es la responsabilité de l'évaluation des travailleur.ses. Cela est d'autant plus valable pour les plateformes numériques de travail qui cherchent à se désengager de toute responsabilité en affirmant n'être que de simples intermédiaires.

Cette revue de littérature des enquêtes empiriques traitant de la gamification sur la plateforme numérique de travail *Uber* a permis de montrer que ces dernières se concentrent plus volontiers sur la note et ont comme terrain d'enquête les États-Unis. Pour affiner l'analyse, cette recherche se concentre sur l'analyse de la perception des mécanismes de jeux et leur influence dans la pratique du travail des travailleur.ses *Uber* de la région de Montréal.

Comme pour le chapitre précédent, cette revue de littérature a permis de dégager des dimensions à approfondir lors de l'enquête et qui ont servi d'indicateurs pour construire la grille d'entretien et l'analyse des résultats. Ces dimensions sont : l'incitation à la productivité (c'est-à-dire le fait de travailler plus longtemps que ne l'auraient fait les travailleur.ses spontanément), la qualité de la motivation (la gamification engendre-t-elle stress ou plaisir au travail?) et l'influence directe sur la rémunération (la gamification est-elle réellement un outil *win-win* ?). Les indicateurs retenus sont résumés dans le tableau 2.2, p. 77.

CHAPITRE 4

CADRE THÉORIQUE ET MODÈLE CONCEPTUEL

Dans ce chapitre, sont présentés le cadre théorique et le modèle conceptuel de la recherche. Un cadre théorique contient les « fenêtres interprétatives » qui guident le regard du chercheur.se sur le phénomène étudié. Un cadre théorique « est avant tout un moyen de donner un sens à nos connaissances » (Gauthier, 2006, p. 106) puisqu'il « offre des clés précieuses pour comprendre le phénomène qui sera étudié. » (Gauthier, 2006, p. 174). Pour détailler le cadre théorique, sont exposées quelques approches de l'économie de plateforme et de la gamification par des sociologues et chercheurs critiques dans la suite desquels est située cette recherche.

Un modèle conceptuel regroupe les concepts, c'est-à-dire les « mots clefs » (Gauthier, 2006, p. 107) ou expressions qui contiennent une idée qui traduit le réel. Ces concepts demandent à être développés ici pour être bien compris et « éviter les malentendus » (Gauthier, 2006, p. 108) lorsqu'ils seront dans l'analyse des résultats de l'enquête.

4.1 Cadre théorique

L'exposition du cadre théorique va du général (la vision macrosociologique adoptée) au particulier (la fonction du jeu dans le travail).

4.1.1 La sociologie critique

L'objet de recherche a été interprété à l'aune de la sociologie critique. Ayant pour fondement épistémologique le matérialisme historique théorisé par Marx, la sociologie critique a pour caractéristique principale de toujours prendre en compte le contexte économique dans les variables explicatives du phénomène observé. Elle ne perd jamais de vue que les individus sont « insérés dans la hiérarchie sociale et la dynamique des rapports de classe et des conflits sociaux » (Brohm, 2004, p. 73). Elle fait « de la lutte et du conflit la caractéristique fondamentale sinon de toute société, au moins de toutes les sociétés « historiques », c'est-à-dire des sociétés divisées en classes sociales. » (Migueléaz, 1993, p. 78). Le chercheur.se pose donc comme principe de base que les rapports sociaux sont sous-tendus par des rapports de pouvoir et de domination.

4.1.2 Le capitalisme de plateforme

Plus précisément, cette recherche s'inscrit dans le cadre d'analyse macroéconomique de Nick Srnicek qui désigne l'économie de plateforme sous le terme de « capitalisme de plateforme ». Dans son optique, le capitalisme de plateforme est un nouvel espace d'accumulation du capital dans lequel l'extraction de valeur se fait de la mise en relation de ces groupes. En effet, « [é]vitant de devoir créer un nouveau marché à partir de zéro, la plateforme met à disposition l'infrastructure nécessaire pour servir de médiateur entre différents groupes. » (Srnicek, 2018, p. 48-49). La particularité de ce type d'économie est qu'il pousse à l'extrême deux tendances historiques du capitalisme : la fragmentation des tâches commencée avec Frederick W. Taylor pendant la Révolution industrielle et l'externalisation du travail commencée dans les années 80 avec le capitalisme néolibéral (Casilli, 2019, p. 14; Srnicek, 2018, p. 95). En outre, le capitalisme de plateforme a ceci de nouveau qu'il ne s'agit plus d'externaliser le travail en le sous-traitant mais d'externaliser l'activité elle-même puisque les plateformes numériques ne sont pas créatrice d'activité et ne possèdent aucun actif mais sont de simples intermédiaires entre un producteur.ice de service et un.e client.e (Casilli, 2019, p. 14; Srnicek, 2018, p. 48).

Cette nouvelle forme d'accumulation est basée sur l'extraction et la collecte d'une nouvelle ressource : les données (Srnicek, 2018, p. 44). Ces dernières sont comparables au pétrole (Olivera, 2020, p. 3 ; Srnicek, 2018, p. 45) dans la mesure où, d'abord, elles sont extraites de l'activité humaine sur les supports technologiques, et ensuite, elles doivent être raffinées, c'est-à-dire qu'elles « doivent être nettoyées et réorganisées selon des formats standardisés » (Srnicek, 2018, p. 45). Puis, elles sont utilisées de différentes manières : ventes aux annonceurs, développement de services, amélioration et développement du réseau logistique mondial, optimisation des processus de production, contrôle de la main-d'œuvre, etc. Ainsi, les données sont la matière brute produite en grande quantité dans notre monde technologique dans lequel la majorité des activités se réalisent grâce à du matériel informatique.

4.1.3 Le jeu dans le travail

Cette recherche s'appuie principalement sur la perception du jeu dans le travail de Michael Burawoy. Selon Burawoy, le jeu dans le travail a une fonction précise : il permet de « produire le

consentement » à l'exploitation. Bien que cette conclusion ait été théorisée dans un contexte de travail différent, elle est pertinente dans le cadre du travail de plateforme.

L'ouvrage de Burawoy, intitulé *Produire le consentement* et publié en 1979, est le résultat d'une enquête ethnologique de onze mois qu'a effectué l'auteur en tant qu'ouvrier spécialisé dans une usine de fabrication de machines agricoles située à Chicago. Burawoy, de conviction marxiste, se demande pourquoi les travailleur.ses travaillent au mieux de leurs capacités, ce qui est dans l'intérêt des dirigeants de l'usine puisque l'augmentation de la productivité signifie l'augmentation des taux de profit mais qui n'est pas dans l'intérêt des travailleur.ses puisque cette augmentation des taux de profits ne signifie pas une augmentation des salaires des travailleur.ses. La réponse à cette question de recherche se trouve dans la mise en place d'un jeu par les travailleur.ses qui, dans un même mouvement, obscurcit et sécurise la plus-value qu'ils génèrent.

Dans cette usine, les ouvriers peuvent augmenter leur rémunération en augmentant leur rendement journalier. Les stratégies mises en œuvre par les ouvriers pour atteindre le rendement qu'ils se sont fixés, et que Burawoy compare à un jeu, sont le terreau dans lequel s'enracine la « production du consentement » de l'ouvrier à travailler au mieux de ses capacités.

Le *making out*, comme le nomment les travailleur.ses dont s'inspire Burawoy pour désigner le jeu, est l'art de jouer avec le temps pour raccourcir le plus possible les temps non productifs. « Le jeu du *making out* [...] façonne et rend intelligible les relations liées à l'organisation du travail » (Burawoy, 2015, p. 92) puisque toutes les interactions sociales, y compris les discussions informelles entre les travailleur.ses, tournent autour des quotas de production et des facilités ou contraintes qui influencent sa réalisation.

Le jeu a deux effets. Le premier est ce qu'il apporte aux travailleur.ses. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, la rémunération n'est pas le seul but des travailleur.ses. « Gagner le jeu » apporte de la satisfaction aux travailleur.ses, et notamment un statut au sein du groupe. Puisque « faire son *making out* » nécessite de la débrouillardise et de l'ingénuité, ceux qui le réussissent le plus souvent et le mieux sont estimés par les autres, ce qui confère aux travailleur.ses un sentiment d'accomplissement et de fierté personnelle (Burawoy, 2015, p. 118).

Le deuxième effet du *making out*, et ce qui explique pourquoi la direction accepte voire appuie la mise en place de cette structuration des relations sociales de travail, est que le jeu permet l'obscurcissement (en faisant oublier aux travailleur.ses que le but est l'augmentation des cadences de travail) et la sécurisation (en la garantissant) de la plus-value (Burawoy, 2015, p. 102). Obscurcissement car « le *making out* insère le travailleur.se dans le procès de production en tant qu'individu et non en tant que membre d'une classe définie par son rapport particulier aux moyens de production » (Burawoy, 2015, p. 110). Sécurisation car le jeu permet de faire coïncider les intérêts des travailleur.ses avec l'intérêt des dirigeants en incitant les travailleur.ses à être productifs dans les proportions imposées par la direction, puisque c'est cette dernière qui fixe les taux de rendement, tout en donnant un sentiment d'autonomie aux travailleur.ses puisque ces dernier.es ont la possibilité de modifier certaines conditions de travail (Burawoy, 2015, p. 114). Le jeu permet donc la participation active des travailleur.ses à la création de bénéfice pour l'entreprise. Ainsi, le jeu « devient une fin en soi, qui obscurcit, masque et même renverse ses propres conditions d'émergence. » (Burawoy, 2015, p. 111).

De plus, le jeu a aussi pour conséquence de « déplacer le conflit d'un axe vertical (hiérarchique) à un axe horizontal » puisque « le système de rémunération est fondé sur l'effort individuel et non collectif » (Burawoy, 2015, p. 110).

Burawoy insère son enquête ethnographique une étude comparative et historique des conditions de travail et affirme, en conclusion, que le consentement au travail est passé d'un régime despotique, c'est-à-dire basé sur la contrainte et la peur, notamment du licenciement, à un régime dit hégémonique²⁵ dans lequel l'extraction de l'effort est basée sur le consentement.

25 Le terme « hégémonique » vient de la théorie de l'« hégémonie culturelle » du marxiste Antonio Gramsci (1891 – 1937). Marx, qui analyse la société capitaliste à ces débuts, avait prédit que la classe prolétaire, c'est-à-dire la grande masse des travailleur.ses, finirait par se soulever et renverser le système capitaliste dirigé par la classe bourgeoise puisqu'elle prendrait peu à peu conscience de ses intérêts à l'opposé de ceux de la classe bourgeoise capitaliste qui l'exploite. Or, ce renversement n'a pas eu lieu et la cause en est, selon Gramsci, que toutes les classes sociales adoptent les représentations culturelles (les croyances et les pratiques) de la classe dominante, diffusées notamment à travers les institutions telles que l'école obligatoire, les médias de masse et le système politique, représentations culturelles empruntées d'individualisme et de recherche de l'enrichissement.

La coercition et le consentement sont toujours conjointement présents, mais leurs proportions relatives et leur articulation ont changé au fil du temps, l'importance du consentement prenant le pas sur la coercition, l'application du consentement devenant elle-même l'objet du consentement. (Burawoy, 2015, p. 250-251).

L'utilisation de l'étude de Burawoy comme cadre générale d'analyse du phénomène de la gamification des plateformes numériques de travail est pertinente dans la mesure où cette recherche interprète l'utilisation des éléments de jeu comme des incitatifs à la production et comme un instrument délibérément mis en place pour produire le consentement des travailleur.ses.

Néanmoins, l'étude de Burawoy prend place dans un contexte de travail différent : les ouvriers sont salariés et c'est à leur initiative plus ou moins consciente que le jeu s'insère dans l'organisation du travail tandis que dans le cas présent, les jeux sont mis en place par les décideur.ses et non pas par les travailleur.ses. Aussi, afin que l'analyse du phénomène étudié soit conforme à sa réalité, la distinction de Woodcock et Johnson entre gamification par le haut et gamification par le bas est mobilisée.

4.1.4 La gamification par le haut et la gamification par le bas

À la suite de leur critique présentée dans le chapitre précédent, Woodcock et Johnson (2017) distinguent la gamification par le haut (*gamification-from-above*) de la gamification par le bas (*gamification-from-below*) dans le but de dissocier deux pratiques dont les finalités ne sont pas les mêmes. La gamification par le haut regroupe des pratiques imposées par les décideur.ses « qui impliquent l'optimisation et la rationalisation des pratiques de travail par la direction » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 3). Avec la gamification par le haut, il ne s'agit pas, comme peut le supposer le terme, de transformer le travail en jeu mais bien de « générer des revenus, de réduire les coûts et de rendre les gens plus efficaces » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 4). La gamification par le bas est créée par et pour les travailleur.ses et pourrait être « une forme de résistance active contre le contrôle au travail » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 6). À la suite de Patella-Rey (2015), les

auteurs soulignent que les jeux en eux-mêmes ne sont pas un problème, ils ne le deviennent que lorsque les intentions et les fins visées sont au désavantage des individus impliqués. Ainsi,

Where gamification-from-above co-opts players into neoliberal pressures by finding newer ways to encourage people to work, a potential alternative would serve the exact opposite role. This means not *improving* work through the addition of game elements, but rather *undermining* work through the addition of game elements, whose objectives are not those of the work activity. (Woodcock et Johnson, 2017, p. 7)

Distinguer la gamification par le haut de la gamification par le bas permet de ne pas invisibiliser les initiateurs de la gamification et donc de mettre l'accent sur les intentions des acteurs en présence. La mise en place d'une gamification par le bas n'a pas pour cause la recherche de productivité, même si, comme le relève justement Burawoy, elle peut avoir comme conséquence d'obscurcir et de sécuriser la plus-value générée par les travailleur.ses et même si elle peut être source de motivation au travail. De plus, elle n'est pas imposée aux travailleur.ses, contrairement à la gamification par le haut. Cette distinction est importante à souligner.

4.1.5 Conclusion

Ainsi, adoptant une posture critique, le jeu dans le travail est perçu ici comme un moyen de retenir les travailleur.ses en instaurant un consentement au travail. Dans le cas de Burawoy, la référence au jeu n'est qu'une analogie tirée de l'interprétation du chercheur dans sa quête d'objectiver les relations de travail. Dans le cas présent, les techniques mises en place pour organiser le travail et encadrer les actions des travailleur.ses empruntent explicitement à la rhétorique du jeu. Pourtant, le résultat est le même : il s'agit pour les décideur.ses d'opacifier l'exploitation et de sécuriser l'extraction de la plus-value en instaurant un consentement au travail. Néanmoins, dans cette recherche, cette théorie n'est pertinente que combinée à la séparation entre gamification par le haut et gamification par le bas puisque sur une plateforme numérique de travail, contrairement à l'étude de cas de Burawoy, ce ne sont pas les travailleur.ses qui sont à l'origine de la gamification mais les décideur.ses. Ces deux angles d'approche théorique exposent notre manière d'interpréter globalement la gamification.

4.2 Modèle conceptuel

Dans cette section sont décrits les concepts qui ont servi à l'analyse des données. Les autrices à l'origine de ses concepts étant des chercheuses au penchant critique, dans la mesure où elles ont une vision du monde traversée par le conflit, ces concepts s'inscrivent pleinement dans le cadre théorique décrit ci-dessus.

4.2.1 Le travail émotionnel

Le travail émotionnel est un concept inventé par la sociologue américaine Arlie Russel Hochschild. Il enferme l'idée que les émotions « peuvent être soumises à des actes de gestion ». Selon Hochschild, les émotions sont modelées par l'environnement social et « l'individu effectue souvent un travail qui vise à produire ou inhiber des sentiments de façon à les rendre "appropriés" à la situation » (Hochschild, 2003, p. 19).

Selon l'auteure, il existe des « règles des sentiments », c'est-à-dire un cadre normatif qui

établit un plancher, des murs et un plafond symbolique, délimitant l'espace de mouvement et de jeu à l'intérieur de limites. Comme d'autres règles, les règles de sentiment peuvent être suivies sans enthousiasme ou audacieusement transgressées, la transgression ayant des conséquences variables. La règle de sentiment peut être interne ou externe, en proportions variables (Hochschild, 2003, p. 38).

Selon Hochschild, nous effectuons un travail émotionnel dans la sphère privée, sans effort et de manière quasi inconsciente. Le travail émotionnel « est le fait de faire correspondre les sentiments internes à ce qui est attendu selon les "règles des sentiments", c'est avoir l'émotion appropriée selon la situation. Cela permet de nous intégrer dans un groupe social, d'en faire partie » (Hochschild, 2017, p. 211).

Le travail émotionnel est particulièrement présent dans les rapports sociaux de travail puisque c'est dans cette sphère que la probabilité qu'il y ait inadéquation entre « situation, cadre conventionnel et sentiment personnel » (Hochschild, 2003, p. 35) est la plus forte. Les emplois nécessitant un travail émotionnel partagent des caractéristiques communes :

Les emplois de ce type ont trois caractéristiques communes. Premièrement, de placer

l'employé au contact, en face à face ou par téléphone, d'un public. Deuxièmement, de le contraindre à produire un état émotionnel chez un tiers – de la reconnaissance ou de la crainte, par exemple. Troisièmement, d'autoriser l'employeur, à travers la formation et la supervision, à exercer un certain contrôle sur les activités émotionnelles des employés. (Hochschild, 2017, p. 167).

Le travail via une plateforme numérique de travail remplit pleinement les trois premières conditions déterminées par Hochschild. Pour autant, la troisième condition est exercée de manière particulière sur une plateforme numérique de travail puisque les tâches de gestion et de supervision sont effectuées grâce à la gestion algorithmique. Le contrôle sur les activités émotionnelles est plus diffus mais tout aussi puissant, comme il le sera montré dans la partie analyse de cette recherche.

4.2.2 La discrimination salariale algorithmique et les manipulateurs de salaire

Les concepts de discrimination salariale algorithmique et de manipulateurs de salaire sont inventés par Veena Dubal, professeure de droit à l'Université de Californie, dans un article publié au début de l'année 2023. S'appuyant sur une étude ethnographique pluriannuelle (six ans) ayant pour objet les conditions de travail de travailleur.ses de plusieurs plateformes, l'auteure affirme que l'avènement de l'économie de plateforme va au-delà d'un accroissement de la précarisation des travailleur.ses concerné.es. Selon elle, le travail modelé par « la collecte de données sur le lieu de travail et les systèmes algorithmiques [...] modifient fondamentalement l'expérience du travail et sapent la possibilité de stabilité économique et de mobilité par le biais du travail » (Dubal, 2023, p. 1). La gestion algorithmique produit un changement historique dans le rapport au salaire²⁶ puisque le caractère algorithmique du travail rend possible une rémunération « imprévisible, variable et personnalisée » (Dubal, 2023, p. 2), permettant ainsi la mise en place d'une discrimination salariale algorithmique.

By algorithmic wage discrimination, I mean to refer to a practice in which individual workers are paid different hourly wages — calculated with ever-changing formulas using granular data on location, individual behavior, demand, supply, and other factors — for broadly similar work. As a wage pricing technique, algorithmic wage discrimination encompasses not only digitalized payment for work completed, but

26 L'auteure utilise sciemment le terme de « salaire » (*wage*) alors que la plupart des publications scientifiques étudiant l'économie de plateforme parle de « tarification » (*price*), adoptant ainsi selon l'auteure le langage néolibéral des plateformes (Dubal, 2023, p. 6, note 14).

critically, digitalized decisions to allocate work, which are significant determinants of hourly wages and levers of firm control. (Dubal, 2023, p. 5)

La discrimination salariale algorithmique se traduit par le fait que deux travailleur.ses effectuant les mêmes tâches peuvent avoir des rémunérations très différentes mais aussi qu'un.e même travailleur.se peut gagner des montants différents pour le même temps de travail et le même nombre de tâches. La rémunération est donc totalement imprévisible (Dubal, 2023, p. 12). L'individualisation des salaires (Dubal, 2023, p. 12) ainsi que la possibilité de payer les travailleur.ses en dessous du salaire minimum (Dubal, 2023, p. 55) sont masquées par le fait que le calcul du salaire ne se base plus uniquement sur la productivité mais sur d'autres facteurs, que l'auteure nomme « manipulateurs de salaire » (*wage manipulators*).

Les manipulateurs de salaire sont les « offres, bonus, surcharges, de quêtes et autres [...] qui [...] permettent d'augmenter le [...] tarif de base » (Dubal, 2023, p. 17). Ils sont distribués aux chauffeur.ses de manière opaque et « personnalisés en fonction de ce que les systèmes d'apprentissage automatique [...] savent des habitudes, des pratiques et des objectifs de revenu de chaque travailleur » (Dubal, 2023, p. 17). Dans le cas d'*Uber*, ces manipulateurs de salaire s'incarnent dans les *quests* ou les « zones à tarification bonifiée ».

L'auteure compare la gestion algorithmique, qui initie un changement en profondeur dans les conditions de travail, au grand changement précédent qu'a été la gestion dite « scientifique » du taylorisme. Elle observe que, alors que dans le taylorisme la technologie est utilisée pour accroître la productivité des travailleur.ses, c'est-à-dire augmenter le nombre de tâches dans un temps plus court, la gestion algorithmique sert à rendre le travailleur.se moins productif, c'est-à-dire à effectuer moins de tâches sur une plus longue période de temps, « ce qui permet de maintenir une offre de travail importante tout en maintenant les frais généraux de main-d'œuvre à un niveau bas. » (Dubal, 2023, p. 30). De plus, alors que la gestion « scientifique » se basait uniquement sur les données objectives, comme le décompte du temps ou le découpage de gestes, la gestion algorithmique se base sur les données comportementales et cognitives des travailleur.ses.

Selon l'auteure, il est possible d'étendre la métaphore du jeu non pas simplement dans les mécanismes de gamification mais dans le fait même de travailler dans une entreprise gérée

algorithmiquement puisque, en s'y engageant, le travailleur.se peut difficilement évaluer le montant de la rémunération remportée à la fin de sa journée de travail, tout comme un.e joueur.se de casino ne peut évaluer ses gains gagnés à la fin de sa journée de joueur.se (Dubal, 2023, p. 40). Par la mise en place de ce type de conditions de travail, on assiste à la mise en place « d'une pratique économique - voire d'un projet économique - qui modifie l'imaginaire social en ce qui concerne les types de pratiques de rémunération considérés comme normaux, acceptables et équitables. » (Dubal, 2023, p. 12).

4.2.3 Conclusion

Le concept de travail émotionnel s'applique aux travailleur.ses de plateforme de travail localisé puisque ces derniers sont en contact direct avec les client.es. Le système d'évaluation par notation déléguée aux client.es rend encore plus prégnante la nécessité pour un.e travailleur.se d'effectuer un travail émotionnel important.

Le concept de manipulateurs de salaire permet de distinguer, dans les éléments de jeu mis en place par l'entreprise de plateforme *Uber* ceux qui ont une influence directe sur la rémunération des chauffeur.ses. Les penser comme une catégorie à part a permis de déterminer leur effet particulier sur la motivation. Disons-le tout de suite : ce sont ces éléments de jeux, lorsque le gain financier à la clef est conséquent, qui ont un fort impact sur la motivation des travailleur.ses.

CHAPITRE 5

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Dans cette section sont décrits les choix méthodologiques et la démarche de recherche.

Concernant les choix méthodologiques, une étude de cas a été menée, d'abord en effectuant une recherche documentaire, ensuite en réalisant des entrevues semi-dirigées avec des chauffeurs *Uber* de la région du Grand Montréal. La recherche documentaire a permis, d'une part, de comprendre précisément les éléments de jeu utilisés par la plateforme numérique de travail *Uber* et, d'autre part, de construire la grille d'entretien avec plus de précision. La méthode, pour l'analyse des données, s'inspire l'analyse par théorisation ancrée ou *grounded theory*.

La section sur la démarche de recherche décrit les démarches entreprises sur le terrain. Elle raconte le recrutement des enquêtés et expose leur profil et, enfin, détaille la construction de la grille d'entretien.

5.1 Les choix méthodologiques

5.1.1 L'étude de cas

L'étude de cas est une méthode qui « consiste à rapporter une situation réelle prise dans son contexte, et à l'analyser pour voir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (Mucchielli, 2009, p. 91).

Plus précisément, elle est

une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. L'étude de cas est donc bien délimitée, mais forme un sous-système dont l'analyse permet de mieux comprendre un système plus large. Ainsi, on s'intéressera aux composantes qui forment le cas, y compris son contexte immédiat, son histoire et ses différentes dimensions. (Gauthier, 2006, p. 166)

Si l'étude de cas présente quelques défauts comme « stratégie de preuve » (Gauthier, 2006, p. 131), notamment le fait de s'appuyer sur un nombre limité de témoignages qui pourraient ne pas être « représentatifs de l'ensemble » (Gauthier, 2006, p. 167), elle a cet avantage indéniable que, par à la grande proximité entre le chercheur.se et les répondant.es, elle permet d'intégrer dans l'analyse le contexte géographique et historique, ce qui aide à bien saisir les relations de cause à effet (Gauthier, 2006, p. 172). L'étude de cas permet de tenter d'enrichir une théorie grâce à des « éléments nouveaux », ce qui fait que « la question de la représentativité perd alors de son sens au profit de la question de la qualité du cas » (Mucchielli, 2009, p. 92).

5.1.2 La recherche documentaire et la « netnographie »

Avant d'aller interroger les travailleur.ses de plateforme et afin de bien comprendre les éléments de jeu appliqués par l'entreprise de plateforme *Uber*, une recherche documentaire poussée a été effectuée. Tout d'abord, une consultation systématique du site internet et une lecture attentive des Conditions générales d'utilisation (CGU) ont permis de circonscrire les techniques de gamification utilisées par *Uber* et les modalités d'application de ces dernières. Cette collecte de données a servi à rédiger la partie descriptive de l'enquête.

Ensuite, une enquête netnographique a été entreprise. Une enquête netnographique, compression des mots « network » et « ethnographie », consiste à observer les relations sociales au sein d'une communauté virtuelle, c'est-à-dire médiatisée par internet (concrètement les conversations écrites échangées via un forum internet). Cette méthode a été inventée par Robert V. Kozinets en 1995. Elle a consisté, dans le cas de cette recherche, à consulter les fils de discussion du réseau social *Facebook* des chauffeur.ses *Uber* et *DoorDash* du Québec. Elle a aidé à, d'une part, approfondir la connaissance des éléments de gamification, puisque beaucoup de participant.es à ces forums sont des nouveaux chauffeur.ses peu rompu.es aux usages de la plateforme et de ses composantes « gamifiées » et venant demander des explications. D'autre part, cela a aidé à la familiarisation avec le « jargon » des chauffeur.ses, ce qui a fluidifié les échanges lors des entrevues.

5.1.3 Les entrevues semi-dirigées et l'analyse des données

L'entrevue semi-dirigée est une méthode de collecte de données adéquate lorsque le but de la recherche est de s'intéresser « au sens que les individus donnent à une expérience particulière »

(Gauthier, 2006, p. 298). Elle permet « de révéler ce que l'autre pense et qui ne peut être observé : des sentiments, des pensées, des intentions, des motifs, des craintes, des espoirs. » (Gauthier, 2006, p. 299). C'est donc tout à fait logiquement que cette méthode d'enquête a été appliquée dans le cadre de cette recherche.

La méthode d'analyse des données collectées lors des entrevues a pour base la méthode de la théorisation ancrée élaborée par Barney G. Glaser et Anselm L. Strauss, deux sociologues américains et exposée par Pierre Paillé (1994). L'analyse par théorisation ancrée ou *grounded theory* est une méthode inductive qui propose de trouver la logique du phénomène à partir des données collectées (comme le souligne le terme « ancré »). Il ne s'agit pas de produire une théorie globale et définitive du phénomène mais de relier chaque élément du phénomène entre eux afin de les comprendre et d'en dégager le sens.

Six grandes étapes jalonnent la méthode de l'analyse par théorisation ancrée : la codification, la catégorisation, la mise en relation, l'intégration, la modélisation et la théorisation. Chaque étape n'exclut pas les précédentes, cependant, de déterminer un *modus operandi* permet de progresser dans la recherche. 1/ La codification consiste à découper et résumer par un mot ou une expression, presque phrase par phrase, le propos étudié, sans toutefois chercher l'exhaustivité. 2/ La catégorisation est, comme son nom l'indique, l'action de catégoriser, c'est-à-dire de regrouper les codes par catégories thématiques. Cette étape est un début de conceptualisation. 3/ La mise en relation permet de relier les catégories entre elles et aussi de commencer à dégager un schéma explicatif du phénomène. 4/ L'intégration, qui s'effectue presque conjointement avec la mise en relation, est le fait d'orienter l'analyse en fonction des questions de recherche. L'intégration s'apparente à formuler « l'intrigue » de la recherche, comme l'explique Paillé :

Le résultat de l'activité d'intégration s'apparente en fait, comme on l'a peut-être remarqué, au titre d'un film ou d'un roman dont on viendrait de contempler les moments forts. Dans le cadre d'une opération qu'ils appellent *selective coding*, Strauss et Corbin invitent d'ailleurs le chercheur à dégager clairement l'« intrigue » (*story line*) de son récit en inscrivant au haut d'une page blanche: « C'est l'histoire de... ». L'histoire, c'est bien sûr la trame catégorielle de l'analyse empirique qu'il faut mettre en évidence autour d'un thème unificateur. (Paillé, 1994, p. 173)

Dans cette recherche, le thème unificateur étant la gamification, l'intrigue correspond aux effets de la gamification sur le ressenti des travailleur.ses et à l'influence qu'elle exerce sur leurs manières de travailler. 5/ La modélisation permet de caractériser précisément l'objet de recherche à la lumière de l'analyse. En prenant du recul et en adoptant une lecture plus large, la modélisation consiste à déterminer les propriétés du phénomène, ses causes et ses conséquences et les processus en jeu. Dans le cas présent, l'accent a été mis sur les conséquences de l'effet de la gamification sur les travailleur.ses en prenant appui sur les questions à soulever recommandées par Paillé :

Quel effet [le phénomène observé] a-t-il sur d'autres phénomènes, événements, etc.? Quelles fonctions spécifiques sert-il? Quel est le produit de sa variation? Quelles incidences a-t-il sur le déroulement d'événements subséquents? Nous sommes à la recherche de conséquences dramatiques ou bénéfiques, prévisibles ou imprévisibles, durables ou passagères, etc. (Paillé, 1994, p. 176)

Enfin, 6/ la théorisation, dernière étape, consiste à lister les généralisations théoriques dégagées par l'analyse. Il convient ici de préciser qu'il n'y a pas d'obligation de résultat, encore moins de vocation globalisante car

La théorisation [dans l'analyse par théorisation ancrée] est, de façon essentielle, beaucoup plus un processus qu'un résultat. En ce sens, l'analyse par théorisation ancrée est une méthode extrêmement stimulante pour quiconque désire pousser l'étude de son objet de recherche au-delà d'une première analyse descriptive, même s'il n'a pas l'intention d'aller jusqu'à une théorisation avancée. (Paillé, 1994, p. 149-150).

L'enquête présentée ici étant plutôt de type exploratoire et reposant sur un nombre limité de témoignages, elle n'est pas allée jusqu'à la théorisation. Les catégories dégagées et les mises en relation sont présentées dans la section sur la construction de la grille d'entretien.

5.2 Les étapes de la recherche

5.2.1 L'enquête exploratoire de terrain

Afin d'entrer en contact avec des travailleur.ses de plateformes numériques de travail, nous avons commencé par une prospection de notre terrain. Nous avons alors sympathisé avec un restaurateur proche de notre lieu d'habitation qui nous avait affirmé ne voir aucun inconvénient à ce que nous prenions contact avec les livreur.ses de la plateforme avec laquelle il faisait affaire. Lors d'une

première et brève observation, nous avons remarqué que certain.es livreur.ses restaient parfois une dizaine de minutes dans le restaurant le temps de la préparation de la commande. Malheureusement, lors de la phase de recrutement, le restaurateur nous a indiqué finalement ne pas vouloir de notre présence à l'intérieur de son commerce. Il préférerait que nous restions sur le stationnement. Nous avons obtempéré et nous nous sommes très rapidement rendu compte que ce changement de position rendrait ardu le recrutement de livreur.ses. Les livreur.ses ne sont reconnaissables comme tel.les uniquement lors de leur sortie du restaurant puisque portant les sacs de nourriture avec la facture agrafée dessus (nous n'avons repéré aucun.e livreur.se avec les sacs isothermes fournis par les plateformes de livraison). Mais comment différencier un.e livreur.se de plateforme d'un.e client.e venu chercher sa commande à emporter? De plus, la meilleure fenêtre temporaire pour la livraison est, selon les indications du restaurateur, pendant les périodes de *rush*, entre 17h et 19h, période pendant laquelle le stationnement est plein et les entrées-sorties du restaurant, très fréquenté, incessantes. Nous avons passé deux jours, de 16h30 à 19h30, à interroger tou.tes les client.es sortants porteurs de sacs de nourriture « êtes-vous un.e livreur.se? ». Les quelques personnes qui ont répondu par l'affirmative se sont empressées de dire, avant même la fin de notre phrase de présentation, qu'elles n'avaient pas le temps de discuter même quelques minutes. Nous avons alors abandonné cette méthode.

Dans le même temps, nous sommes allés nous poster sur le stationnement d'une célèbre enseigne de *fast-food*, cette dernière prévoyant des places réservées aux livreur.ses, identifiables à des petits panneaux. Mais nous avons assez vite constaté que 1/ ces panneaux ne sont pas toujours respectés, en particulier pendant les horaires de *rush* (entre 11h et 13h pour le dîner et 17h et 19h pour le souper), laps de temps pendant lesquelles le stationnement est plein, ce qui fait que les client.es se garent sur ces places, entraînant le fait que les livreur.ses se stationnent où ils peuvent. Il est donc tout aussi difficile de les différencier des client.es et 2/, même pendant les périodes plus calmes, les livreur.ses stationnent, entrent prendre la commande et repartent aussi vite. Ainsi, si l'identification est plus facile, le recrutement est tout aussi délicat que chez le restaurateur précédent.

Malgré cela, nous avons réussi à entrer en contact avec un livreur qui, à l'écoute de notre demande, a semblé enthousiaste à l'idée de collaborer avec nous. Nous avons ainsi fait la connaissance de

Stéphane²⁷. Stéphane, étant dans une période d'attente des commandes, a proposé de nous asseoir dans le restaurant afin de discuter à notre aise. Lorsque nous lui avons proposé de l'enregistrer, il a refusé en indiquant que ceci était notre première rencontre, qu'il était tout disposé à une autre rencontre plus « officielle » pendant laquelle il accepterait alors d'être enregistré et de répondre aux questions de notre grille d'entrevue mais que, présentement en attente de travail, il préférerait une première conversation à bâtons rompus pour briser la glace. Malheureusement, lorsque nous l'avons ensuite contacté pour programmer cette deuxième rencontre, il n'a jamais retourné nos appels malgré nos relances. Néanmoins, cette première discussion a fait office d'entretien préalable puisque, pendant cette conversation qui a duré plus d'une heure, sous l'impulsion de nos questions, Stéphane nous a enseigné le fonctionnement des plateformes de livraison, récit entrecoupé de ses réflexions sur les conditions de travail. Une fois rentrées, nous avons immédiatement pris le plus de notes possibles sur cet échange encore bien frais dans notre mémoire. Nous mettons donc Stéphane dans notre panel d'enquêtés.

5.2.2 Le recrutement des enquêtés

Échaudées par ces tentatives infructueuses de recrutement de livreur.ses et le temps passant, nous avons décidé d'opter pour la conversation avec des chauffeur.ses *Uber* lors de courses effectuées pour nos déplacements personnels. Ce qui nous avait semblé être une solution de secours (nous avons prévu de compléter notre panel d'enquêtés par des chauffeur.ses afin de diversifier les types de travail : livraison et transport) est devenu notre seule source de recueil de la parole des acteurs concernés par l'objet de notre recherche.

Nous avons ainsi interrogé huit chauffeurs *Uber*, certains faisant aussi de la livraison. Ces entrevues ont été effectuées de mars à avril 2023. Elles ont duré entre 25 et 45 minutes. Selon les principes de l'entretien semi-dirigé, nous avons une grille d'entretien afin d'orienter la discussion mais le but était de laisser parler les chauffeurs de leurs expériences. Le profil des enquêtés est détaillé au tableau 5.1, p. 75.

27 Tous les prénoms ont été changé par des pseudonymes selon les usages de l'enquête sociologique, dans un souci de protection de l'anonymat des enquêtés.

Six entrevues ont été entièrement enregistrées, une seule ne l'a pas été, celle de Stéphane et une l'a été partiellement, celle de Marc, car nous nous sommes rendu compte environ à la moitié de l'entrevue que l'enregistreur n'avait pas démarré.

Le seul critère de sélection que nous avons appliqué est que le chauffeur.se est au minimum deux mois d'ancienneté. Ce critère, au niveau d'exigence plutôt très bas, a eu pour but d'interroger des chauffeur.ses ayant un peu d'expérience tout en ne nous obligeant pas, en fixant un temps d'expérience plus long, à multiplier les trajets pour trouver des recru.es.

La plupart des chauffeurs se sont prêtés avec enthousiasme à notre demande d'entrevue. Cependant, l'un d'entre eux, Omar, a manifesté une certaine retenue. Il a accepté de répondre à nos questions seulement après que nous lui ayons bien signifié qu'il n'était en aucun cas tenu de répondre à toutes les questions et qu'il pouvait cesser la conversation à tout moment. Il nous a clairement dit qu'« on a pas le droit de parler de tout avec les clients » et a gardé une certaine réserve pendant tout l'entretien, nous ramenant à plusieurs reprises à notre statut de cliente, marquant ainsi la distinction claire entre client.e et chauffeur.se. Il a cependant accepté d'être enregistré et n'a refusé de répondre à aucune de nos questions. De manière générale, les enquêtés ont tous été sympathiques et affables, parlant ouvertement de leur expérience de chauffeur.

Pleines de bonne volonté, nous voulions diversifier les caractéristiques des enquêtés mais, comme le montre le tableau ci-après, nous n'avons réussi à interroger que des individus correspondant au « profil type » du chauffeur *Uber* (Jamil et Noiseux, 2018), qui est un jeune homme (entre 25 et 35 ans) immigré au Québec depuis moins de 10 ans. Considérant le temps et les moyens que nous avons, nous n'avons pas réussi à aller chercher des individus ne correspondant pas à ces caractéristiques. La seule variable véritablement diversifiée est l'ancienneté de nos enquêtés puisqu'elle va de quelques mois à plus de cinq ans.

La moyenne d'âge de nos enquêtés est d'environ 30 ans. La moitié utilisent *Uber* uniquement en tant que chauffeur et l'autre moitié cumulent activité de chauffeur et activité de livreur. Trois de nos enquêtés exercent un métier à plein temps et utilisent le travail de plateforme pour « arrondir leurs fins de mois » tandis que les cinq autres utilisent l'application à plein temps.

Le nombre de personnes interrogées est somme toute assez faible mais nous ne visons pas à l'exhaustivité, ni même à la « saturation empirique » mais plutôt à la présentation d'un aperçu des ressentis des personnes concernées.

Tableau 5.1 : Profil des enquêtés

Prénom modifié	Âge	Plateformes utilisées	Ancienneté de travail sur plateformes	Régime de temps	Secteur du métier actuel ou antérieur	Zone géographique d'origine	Situation familiale	Note et niveau
Stéphane	35-39	<i>Uber, UberEats, DoorDash.</i>	Plus de 5 ans	Plein temps	Restauration	Europe	Célibataire	4.88 TopDasher
Marc	20-24	<i>Uber, Uber Eats</i> et livraison de colis	Quelques mois	Plein temps	Construction	Caraĩbe	Célibataire	4.77 bleu
Youssef	30-34	<i>Uber, Uber Eats</i>	5 ans	Mi-temps	Enseignement	Maghreb	Marié et enfants	4.93 platine
Sophiane	30-34	<i>Uber</i>	Quelques mois	Mi-temps	Ingénierie	Maghreb	Célibataire	4.99 platine
Omar	30-34	<i>Uber</i>	Quelques mois	Plein temps	Maintenance	Asie occidentale	Marié et enfants	4.99 diamant
Samory	20-24	<i>Uber</i>	4 ans	Mi-temps	Construction	Afrique de l'est	Célibataire	4,99 or
Yanis	30-34	<i>Uber, Uber Eats</i>	4 ans	Plein temps	Construction	Maghreb	Marié et enfants	4.92 bleu
Joshua	50-55	<i>Uber</i>	Plus de 5 ans	Plein temps	Transport	Maghreb	Marié et enfants	4,98 diamant

5.2.3 Construction de la grille d'entretien

La grille d'entretien, présentée en annexe, vise à interroger les chauffeur.ses sur leur perception des techniques de gamification et l'influence de cette dernière sur leurs conditions de travail.

Pour construire la grille d'entretien, les éléments de jeu sur la plateforme de travail localisé *Uber* ont été divisés en trois catégories.

- les paramètres qui peuvent être compris comme le « capital employabilité » des chauffeur.ses, décrits par la plateforme comme des « critères de qualité ». Il s'agit de la note, du taux d'acceptation et du taux d'annulation, mesures métriques qui sont déterminantes sur l'employabilité des travailleur.ses dans la mesure où des taux insuffisants peuvent impliquer une déconnexion.

- les manipulateurs de salaire, selon la terminologie de Veena Dubal. Il s'agit de tous les éléments qui agissent directement sur la rémunération des travailleur.ses : les promotions ou *quests*, les zones de majoration tarifaire ou « surges prize » et le parrainage.

- les éléments de jeu liés au « programme *Uber Pro* » : les points et les niveaux qui permettent d'accéder à des « avantages » ou « privilèges ». Certains « avantages » sont censés augmenter la rémunération : par exemple, la mise en relation prioritaire à l'aéroport doit augmenter le nombre de courses.

Pour chacune des catégories, six indicateurs ont été dégagés des revues de littérature et ont orienté les questions et l'analyse des résultats. Ces indicateurs sont :

- la sensation d'être surveillé,

- l'incitation à la productivité : périodes de travail plus longues, nombre de courses acceptées plus important,

- la motivation générale à travailler : effet stressant ou sensation de plaisir,

- le contrôle du travail : incitation à rester ou à aller dans certaines zones géographiques, à adapter ses horaires de travail,

- la présence d'un travail émotionnel,

- l'influence directe sur la rémunération.

Tableau 5.2 : Construction de la grille d'entretien et indicateurs

	Éléments de jeu	Indicateurs
Critères de « qualité »	Notes	Sensation d'être surveillé
	Taux d'acceptation/annulation	Incitatif à la productivité Travail émotionnel
Manipulateurs de salaire	Promotions	Motivation au travail
	Zones de tarification bonifiée	Contrôle du travail
	Parrainage	Incitatif à la productivité Influence directe sur la rémunération
Programme <i>Uber Pro</i>	Niveaux et Points	Motivation au travail
	Avantages des niveaux	Incitatif à la productivité Influence directe sur la rémunération

CHAPITRE 6

L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Conformément à l'objectif de recherche, les efforts de recherche se sont concentrés sur, d'une part, connaître les techniques de gamification mises en place par l'entreprise de plateforme *Uber* pour pouvoir les décrire et, d'autre part, à interroger les chauffeurs²⁸ sur leur vécu et leur ressenti. Dans ce chapitre, sont donc présentés les résultats de l'enquête qualitative en deux parties : une partie descriptive détaillant les mécanismes de jeu présents dans l'application *Uber* et encadrant le travail des chauffeurs et une partie présentant les constats résultant de l'enquête de terrain auprès des chauffeurs du Grand Montréal.

6.1 Remarques préliminaires

Les paramètres des éléments de gamification décrits dans ce chapitre sont valables uniquement pour les travailleur.ses de plateforme d'*Uber* pour le transport de personnes au printemps 2023 dans la région du Grand Montréal. Si toutes les plateformes utilisent de la gamification, ces éléments et leurs modalités changent d'une plateforme à l'autre mais aussi au sein d'une même plateforme (par exemple, entre *Uber* et *UberEats*, des différences existent). De plus, si tous les chauffeur.ses *Uber* faisant du transport de personnes ont les mêmes éléments de jeu, les seuils nécessaires à atteindre et pour se maintenir aux divers niveaux sont différents selon la ville dans laquelle le travailleur.se a son activité principale. Par exemple, passer du niveau « bleu » au niveau « or » nécessite d'avoir accumulé 600 points à Montréal mais seulement 300 à Québec ou à Ottawa. Pour conserver son niveau, un.e chauffeur.se de Montréal doit maintenir sa note au-dessus de 4,75 tandis qu'un.e chauffeur.se d'Ottawa doit la maintenir au-dessus de 4,85, etc. Enfin, la présentation commerciale du programme *Uber Pro* diffère selon le pays. Par exemple, le site internet d'*Uber Pro* français met l'accent sur la fidélité, la première phrase du site étant « Votre fidélité doit être récompensée »²⁹. Le terme de fidélité n'apparaît pas sur le site *Uber Pro* Canada.

28 Dans ce chapitre, dans la mesure où tous les enquêtés sont des hommes, l'écriture inclusive n'est plus utilisée lorsque ces derniers sont mentionnés.

29 Site internet d'Uber France : <https://www.uber.com/fr/fr/drive/uber-pro/>. Consulté le 2 juillet 2023.

Comme souligné par Vasudevan et Chan (2022)³⁰, la dernière grande mise à jour de l'application chauffeur.se³¹ *Uber* a eu pour but d'intégrer le « programme *Uber Pro* ». Le programme *Uber Pro* est décrit par *Uber* comme « un programme de récompenses inspiré par vous et conçu pour vous aider à atteindre vos objectifs, sur la route comme ailleurs. *Uber Pro* vous permet d'accéder à de nouvelles récompenses au fur et à mesure que vous atteignez des statuts plus élevés »³². Il contient le système de niveau basé sur une collecte de points qui donne accès à des « récompenses ». Néanmoins, d'autres éléments de gamification étaient déjà en place avant cette mise à jour. Ils sont tous décrits ci-dessous.

6.2 Description des éléments de jeu sur la plateforme *Uber*

6.2.1 Les « critères de qualité »

6.2.1.1 Le système d'évaluation par étoiles ou « la note »

La note, ou le nombre d'étoiles, est un système d'évaluation qui permet aux chauffeur.ses et aux client.es de s'évaluer mutuellement. À la fin de chaque course, chauffeur.ses et client.es s'attribuent une note sur cinq et la note qui apparaît dans les profils est une moyenne des 500 dernières évaluations (ou moins pour le nouveau chauffeur.se/client.e). Les notes s'accompagnent parfois d'un commentaire laissé par les client.es.

Si le chauffeur.se descend en dessous d'une certaine moyenne, il peut être « désactivé » ou « déconnecté », c'est-à-dire que son compte est suspendu et il ne peut plus recevoir de commande de course. La moyenne minimum actuelle à Montréal est de 4.65. Les déconnexions peuvent être temporaires ou définitives. Si elle est temporaire, elle est de minimum 48 heures. Dans les faits, les déconnexions semblent être en grande majorité temporaires et, lorsqu'elles sont dues à un retour client, toujours négociables. Seuls les manquements réglementaires comme le fait d'avoir perdu

30 Elle a été déployée en 2018 aux États-Unis et en 2022 au Québec.

31 Rappelons qu'il y a deux applications *Uber* : une pour les passager.es et une pour les chauffeur.ses. Dans cette recherche, il n'est question que de celle des chauffeur.ses.

32 Site internet d'*Uber* Canada : <https://www.uber.com/ca/fr-ca/drive/uber-pro/>. Consulté le 10 juillet 2023.

trop de points sur son permis de conduire ou ne pas avoir fait la révision du véhicule dans les temps impartis ont pour conséquence une déconnexion non négociable.

La note est l'élément le plus visible du contrôle du travail sur les plateformes numériques de travail localisé (Rosenblat et Stark, 2018, p. 3772). Elle est présentée comme un gage du bon service donné au client.e et, selon la communication d'*Uber*, « permet d'instaurer un climat de confiance » entre client.e et chauffeur.se. Cet argument est trompeur car, dans la réalité, le client.e ne choisit pas un.e chauffeur.se puisque c'est l'application qui distribue les courses au chauffeur.se et c'est seulement une fois la course commandée que le client.e voit la note du chauffeur.se qui va le transporter. Le seul choix dont dispose le client.e est celui du type de véhicule et donc du tarif de la course (*UberX*, *Uber confort*, *Uber pet*, etc.). Ainsi, s'il y a un choix en fonction de la note, c'est *Uber* qui fait ce choix et non le client.e directement, ce qui contredit, une fois de plus, l'argument de la simple mise en relation. En revanche, lorsque le chauffeur.se reçoit une proposition de course, il voit le prénom du client.e et sa note. Mais, compte tenu des contraintes en termes de seuil à maintenir sur les taux d'acceptation/annulation, les chauffeur.ses refusent rarement une course sur la base de la note du client.e.

6.2.1.2 Le taux d'acceptation et d'annulation

Le taux d'annulation est un pourcentage basé sur le nombre de courses annulées alors qu'elles avaient été préalablement acceptées par le chauffeur.se. Si le chauffeur.se annule une course qu'il a indiqué prendre en charge, son taux d'annulation augmente.

Le taux d'acceptation est un pourcentage basé sur le nombre total de propositions de course envoyé sur le téléphone cellulaire du chauffeur.se en relation avec le nombre de courses qu'il a accepté. Si le chauffeur.se n'accepte pas assez souvent les courses qui lui sont proposées, son taux d'acceptation baisse.

Officiellement, les taux d'annulation et d'acceptation influencent le nombre de courses proposées aux chauffeur.ses mais, en raison de l'opacité des algorithmes de distribution des courses, il est impossible de savoir si ces taux ont un effet ou non. Dans les faits, il n'y a pas de taux d'annulation ou d'acceptation minimum requis pour avoir accès à des courses. Certain.es chauffeur.ses se vantent sur les réseaux sociaux d'avoir des taux très bas et sont pourtant toujours des chauffeur.ses

actif.ves. Ces taux sont réellement importants uniquement pour accéder aux différents niveaux du programme *Uber Pro*.

L'annulation est une des marges de manœuvre que se gardent les chauffeur.ses pour conserver un certain contrôle sur leur travail. Nous en avons eu l'illustration lors de notre course avec Marc que nous racontons plus loin dans l'analyse des résultats.

6.2.2 Les manipulateurs de salaire

Rappelons que les manipulateurs de salaire sont les « offres, bonus, surcharges, de quêtes et autres [...] qui permettent d'augmenter le tarif de base » (Dubal, 2023, p. 17) ». Ils sont distribués aux chauffeur.ses de manière opaque et « personnalisés en fonction de ce que les systèmes d'apprentissage automatique [...] savent des habitudes, des pratiques et des objectifs de revenu de chaque travailleur » (Dubal, 2023, p. 17).

6.2.2.1 Les *quests* ou promotions

Les promotions sont des défis proposés aux chauffeur.ses (voir figure 1.1, p. 5). Tous les chauffeur.ses ne se voient pas proposer des promotions et leur attribution est opaque et semble aléatoire. Elles consistent en des défis : effectuer un certain nombre de courses sur une période de temps prédéfinie. Il y a deux périodes de temps : les promotions de semaine à effectuer entre le lundi à partir de 4 heures du matin jusqu'au vendredi à 4 heures du matin et les promotions de fin de semaine à effectuer entre le vendredi à 4 heures du matin au lundi suivant à 4 heures du matin. Le chauffeur.se doit choisir entre plusieurs options de promotions puisqu'il se voit proposer plusieurs objectifs à atteindre en nombre de course, chaque objectif est associé à une somme d'argent. Le chauffeur.se doit choisir sa *quest* avant le début de la période. Elles sont proposées à certain.es chauffeur.ses remplissant un certain nombre de critères (note et taux d'acceptation suffisamment hauts par exemple). Les critères sont changeants et un.e chauffeur.se remplissant ces critères ne reçoit pas obligatoirement de propositions de *quests*.

Comme ce sera vu dans la section suivante, les promotions sont l'élément de jeu le plus intéressant et le plus prisé des chauffeurs puisqu'elles leur permettent d'augmenter considérablement leur revenu.

6.2.2.2 Les « surges prizes » ou zones de tarification bonifiée

Sur certaines zones réputées plus achalandées, qui apparaissent en rouge sur la carte du chauffeur.se, un coefficient multiplicateur est appliqué à la rémunération de base. Le coefficient multiplicateur commence à 1.1 et n'a pas de limite maximum. Ce système de variation des prix (autant valable pour les chauffeur.es que pour les client.es) fait partie de la politique d'*Uber* de « tarification dynamique », c'est-à-dire de fixation des prix selon l'offre et la demande. Les zones de tarification bonifiée doivent, en principe, attirer les chauffeur.ses vers les zones à forte demande.

Les modalités d'affichage des zones de tarification bonifiée sont sujettes à évolution à chaque mise à jour de l'application. Ainsi, Sophiane a expliqué que, dans la version précédente de l'application, le coefficient multiplicateur était indiqué sur des zones rouges clairement délimitées sur la carte. Maintenant, les zones rouges sont indiquées de manière floue rendant difficile l'identification précise des zones. Surtout, le coefficient multiplicateur n'apparaît plus sur la carte et est communiqué au chauffeur.se seulement après qu'il ait accepté une course (voir figure 6.1, p. 83³³).

Ainsi, plusieurs chauffeurs ont expliqué que le système de *surges* étant de plus en plus opaque et les coefficients de moins en moins attractifs, il est devenu un incitatif plus ou moins ignoré.

6.2.2.3 Le parrainage et les bonus d'inscription

Chaque chauffeur.se a un code de parrainage et est encouragé.e à recruter des « ami.es » et des « connaissances » grâce à un code de parrainage qui se trouve dans l'onglet « revenu » de l'application. Lorsqu'un.e chauffeur.se s'inscrit grâce à un code de parrainage, le parrain voit dans son application les progrès de son filleul.e. Le parrain peut envoyer, via l'application, des relances afin d'inciter ce dernier à compléter son enregistrement pour devenir chauffeur.se (pour ce faire, une série de documents administratifs doivent être fournis à *Uber*). Lorsqu'un.e ou des filleul.es ont effectué un certain nombre de courses, le parrain touche une prime. Au moment de la rédaction de ces pages, le chauffeur.se *Uber* de Montréal obtient 200 \$ lorsqu'un de ses filleul.es cumule 25 courses. Dans l'onglet « parrainage », le gain total potentiel si tou.tes les filleul.es

33 Capture d'écran tiré du blog *Ridesharing Driver* tenu par un « *gig economy drivers* » états-unien. <https://www.ridesharingdriver.com/uber-surge-changes-no-sticky/>. Consulté le 2 août 2023.

effectuaient le nombre de courses requis est affiché en gros en haut de l'écran (voir figure 6.2, p. 84).

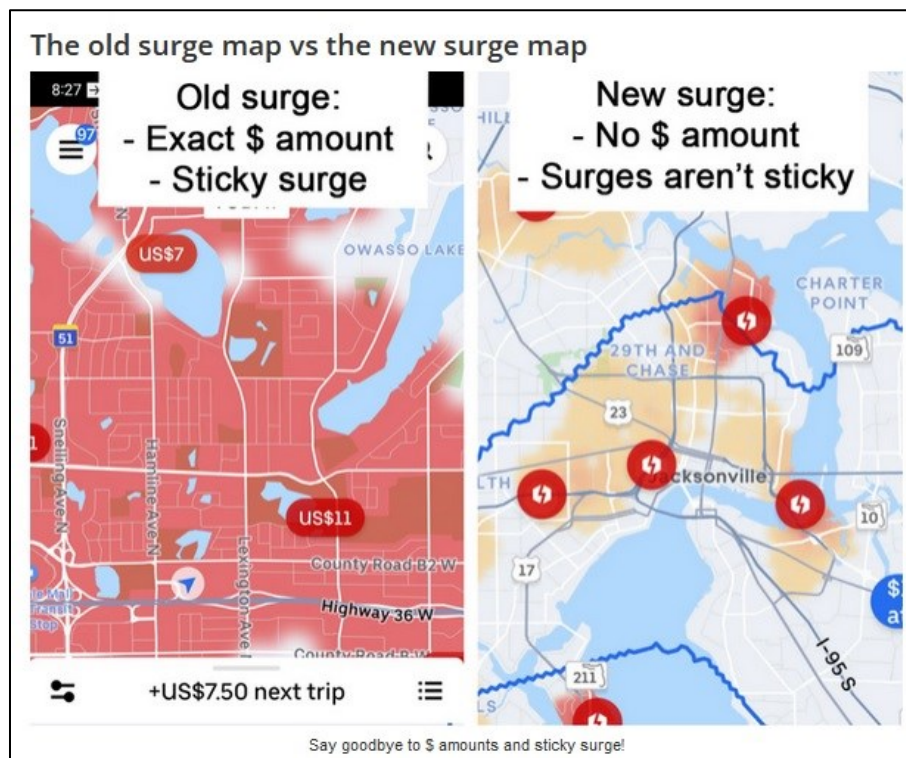


Figure 6.1 : Évolution de l'affichage des zones de tarification bonifiée

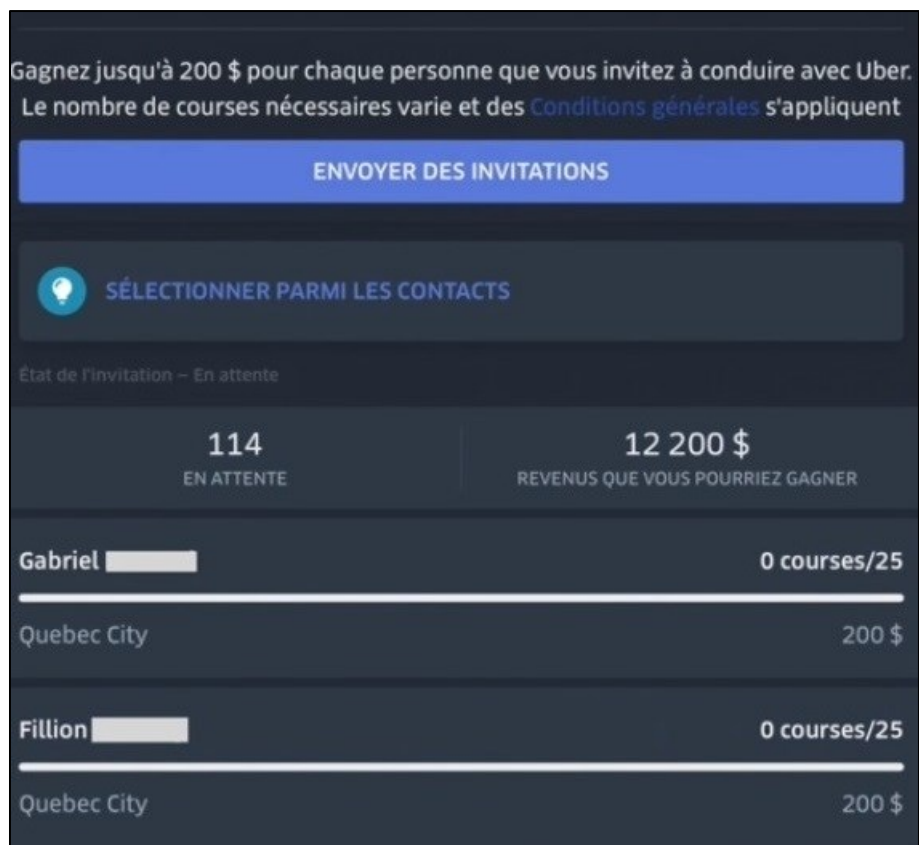


Figure 6.2 : Exemple de parrainage

De plus, *Uber* offre des « bonus de revenu garanti » aux nouveaux chauffeur.ses lorsqu'ils s'inscrivent sur la plateforme pour la première fois. Au moment d'écrire ces lignes, un.e chauffeur.se québécois.e fraîchement inscrit touchera un bonus d'inscription de 2 200 dollars lorsqu'il aura effectué 200 courses³⁴. Cela signifie que, au bout de 200 courses, si le chauffeur.se n'a pas atteint 2200 dollars de gain, *Uber* s'engage à lui verser la différence.

Le parrainage et les bonus d'inscription sont des défis, pour le premier, à recruter le plus grand nombre de personnes, pour le second, à effectuer le plus grand nombre de courses.

34 Lorsque ces lignes ont été écrites en avril 2023, le bonus était de 2 200 dollars. Une vérification du lien vers la page *Uber* faite début septembre 2023 montre que ce bonus est passé à 2 310 dollars.

6.2.3 Le programme *Uber Pro*

6.2.3.1 Les niveaux

Afin de bien comprendre les avantages affiliés à chaque niveau, précisons que les éléments dont disposent un.e chauffeur.se « sans avantage » au niveau « bleu » lorsqu'il reçoit une proposition de course sont les suivants : le prénom du client.e, sa photo, sa note et le temps nécessaire pour se rendre à l'adresse de départ. Il a la possibilité de contacter le client.e par appel ou par message via l'application, c'est-à-dire sans voir le numéro de téléphone du client.e.

Il y a quatre niveaux : bleu, or, platine et diamant. Les trois niveaux supérieurs donnent droit à des « privilèges » (détaillés dans le tableau 6.2 ci-dessous). Trois conditions sont requises pour monter de niveau : avoir accumulé un certain nombre de points et avoir une note de 4.85 et un taux d'annulation de 5%. Pour certains « privilèges », un taux minimum d'acceptation est requis.

L'accès à un niveau et à ses « privilèges » est valable temporairement. *Uber* découpe l'année en quatre périodes fixes prédéfinies³⁵. Lorsque le chauffeur.se monte de niveau, il le conserve pendant la période en cours et la période suivante. À la fin de la deuxième période, ses points sont remis à zéro et il retombe au niveau « bleu ». Le « jeu » recommence à zéro.

À Montréal, pour garder son niveau, il faut conserver une note au-dessus de 4.75 et un taux d'annulation maximal de 10%. Si le travailleur.se descend en dessous de ces taux minimums, il redescend au niveau inférieur et doit, pour avoir de nouveau accès au statut supérieur, de nouveau remplir les conditions d'accès qui sont la note minimale de 4.85 et le taux d'annulation de 5%.

Dans les CGU, il est indiqué que :

Les récompenses sont des privilèges qui vous sont accordés. Les récompenses sont accordées à la discrétion d'*Uber*, peuvent être modifiées ou annulées à tout moment.

35 Ces quatre périodes fixes sont : du 1er août au 31 octobre, du 1er novembre au 31 janvier, du 1er février au 30 avril et du 1er mai au 31 juillet.

Tableau 6.1 : Avantages liés aux niveaux

	Bleu	Or	Platine	Diamant
« Mise en relation prioritaire à l'aéroport » ³⁶ : cette option donne « potentiellement » une mise en relation plus rapide avec un client.e lorsque le chauffeur.se est dans le périmètre de l'aéroport.				X
« Affichage de la durée de la course et sa direction ». Taux d'acceptation requis : 80% pour Montréal, 85% pour Toronto. Les chauffeur.ses qui n'ont pas cette option ne sont informés, lorsqu'ils reçoivent une proposition de course, que du temps de trajet pour se rendre à l'emplacement du client.e. Avec cette option, le chauffeur.se est informé.e du temps estimé de la course et de la direction (exprimé en point cardinal : nord, sud, est, ouest) de la destination selon sa propre position.			X	X
- « zones préférées » : « La fonctionnalité Zones préférées permet aux chauffeur.ses de sélectionner les zones de leur ville dans lesquelles ils souhaitent conduire. Les chauffeur.ses ne recevront que des demandes de course dont le lieu de prise en charge et de destination se trouve dans les limites des zones sélectionnées dans l'Application Chauffeur.se. Cette fonctionnalité est disponible jusqu'à 2 heures par jour. Lorsqu'ils utilisent la fonctionnalité Zones préférées, les chauffeur.ses ne reçoivent pas de demandes de courses dont la prise en charge est à l'aéroport. »			X	X
- « incitatif pour les véhicules zéro émission » : les chauffeur.ses utilisant un véhicule 100% électrique peuvent obtenir « (a) un incitatif de 1\$ par course de covoiturage urbain complétée avec une automobile 100% électrique, et (b) un incitatif de \$250 pour les premières 1000 courses de covoiturage urbain avec une automobile 100% électrique complétées durant une Période du Programme <i>Uber Pro</i> de trois mois, payables à la fin de la Période du programme, jusqu'à un maximum de 1000\$ par période de 12 mois. Cet incitatif pourrait être traité comme une réduction des frais de service facturés par <i>Uber</i> . »			X	X
- « soutien prioritaire » : le chauffeur.se est prioritaire lorsqu'il appelle la ligne téléphonique d' <i>Uber</i> dédiée aux chauffeur.ses.		X	X	X
- « destination supplémentaire » : cette option, « qui peut changer en tout temps, sans préavis » est disponible « après avoir effectué une longue course admissible ». Le chauffeur.se « peut obtenir		X	X	X

36 Dans ce tableau, tous les termes et expressions entre guillemets sont des citations issues des Conditions générales d'utilisation disponibles sur le site d'*Uber*. <https://www.uber.com/legal/fr/document/?name=uber-pro-program-terms&country=canada&lang=fr-ca>. Consulté le 10 juin 2023.

une (1) destination supplémentaire qu'il peut utiliser pour retourner dans une région qu'il a définie. Cette destination supplémentaire doit être utilisée dans les quinze (15) minutes suivant la réception de la notification. »				
- Rosetta Stone, logiciel d'apprentissage de langue étrangère		X	X	X
- CarAdvise : rabais de 15% chez CarAdvise sur certains services d'entretien automobile.	X ³⁷	X	X	X
- Rabais chez le fournisseur d'internet Rogers : « Consultez la page web de Red Wireless pour en savoir plus. ».	X	X	X	X

6.2.3.2 Les points

Accumuler des points sert à monter de niveau. Le chauffeur.se gagne un point par course finie, trois points si la course est effectuée dans des horaires précis (que ce soit lors de l'embarquement ou du débarquement du client.e)³⁸ qui correspondent à des périodes pendant lesquelles il y a un déficit de chauffeur.ses sur les routes. Le but étant d'influencer les chauffeur.ses dans leurs choix des horaires de travail. Chaque ville « participante » a des horaires différents³⁹.

Tableau 6.2 : Nombre de points nécessaire pour monter de niveau

	Or	Platine	Diamant
Montréal	600	1100	1800
Québec, Saskatoon	300	600	900
Ottawa	300	1000	2100

37 Ces « récompenses » sont disponibles pour « tous les membres admissibles du Programme », ce qui laisse supposer que certain.es chauffeur.ses ne seraient pas admissibles ou choisiraient de ne pas participer au « programme ». Or, les critères d'admissibilité sont les mêmes que pour être chauffeur.se et la seule condition est de valider les CGU du programme. Tous les chauffeurs interrogés ont vu ce « programme » comme une simple mise à jour de l'application. C'est seulement une fois l'application mise à jour qu'ils la consultent pour y découvrir les différences avec la version précédente.

38 Le nombre de points varient selon le pays. Par exemple, en Australie, le nombre de point « bonifié » dans les périodes désignées est de cinq.

39 Pour Montréal, le chauffeur gagne 3 points par course lorsqu'elle est effectuée le vendredi de 0 h à 5 h, 7 h à 20 h, 23 h à 0 h, le samedi et dimanche entre 0 h et 5 h, 9 h et 20 h, 23 h et 0 h. Pour la ville de Québec, le vendredi de 1 h à 4 h, de 7 h à 0 h et pour le samedi et dimanche de 1 h à 4 h et de 8 h à 0 h. Pour Saskatoon en Alberta, vendredi de 1 h à 3 h et samedi et dimanche de 1 h à 3 h.

Il est de la responsabilité du chauffeur.se de vérifier que le bon nombre de points ait été porté à son crédit. Si le travailleur.se constate que les points auxquels il a droit n'ont pas été portés à son crédit, il doit le signaler à *Uber* dans un délai d'un mois. Passé ce délai, les points sont définitivement perdus. C'est à lui d'apporter la preuve, à l'aide de reçus ou autres documents, qu'il a bien gagné ces points. Comme le stipulent les CGU :

Le fait de ne pas fournir les documents nécessaires peut rendre impossible l'attribution des Points. Aux fins de vérification, vous devez conserver tous les reçus et documents jusqu'à ce que vos Points soient crédités sur votre compte de Programme. (CGU d'*Uber* Canada)

De plus,

Les Points peuvent être révoqués si une course ou une livraison pour laquelle des Points ont été gagnés est remboursée ou si *Uber* estime, à sa seule discrétion, que des Points ont été gagnés par une fraude, un usage abusif de la plateforme ou une violation des conditions générales, de la Politique de confidentialité générale et de votre Convention d'accès à la plateforme d'*Uber*, y compris les Lignes de conduite de la communauté d'*Uber*. (CGU d'*Uber* Canada)

Comme l'ont souligné Rosenblat et Stark, ce type de condition révèle le déséquilibre des pouvoirs entre les chauffeur.ses et *Uber* puisqu'*Uber* décide de tout et n'est responsable de rien (et n'a aucun devoir de justification, comme le souligne la formule « à sa seule discrétion ») tandis que le chauffeur.se a la responsabilité de tout vérifier et de réclamer tout manque dans ce qu'il a gagné. De plus, *Uber* fixe de courts délais de réclamation.

6.3 Analyse des résultats de l'enquête

6.3.1 La note et ses implications : incarnation de la relation avec le client.e

La note est l'outil de gestion algorithmique des travailleur.ses qui demandent à ce que ce soit les client.es qui évaluent le travail des chauffeur.ses. Comme le souligne très justement Yassin, la note est le seul élément « gamifiée » qui matérialise le rapport entre le chauffeur.se et le client.e.

La note, c'est la relation avec les clients, elle se fait durant la course, tu vois. Genre, il y a des clients qui... moi je comprends, ça dépend de la journée que le client il a passé, ça dépend les problèmes qu'il a eu dans sa journée. Ça fait que si le client, il veut pas

parler ou bavarder un peu, moi je le laisse tranquille, je mets un peu de musique et c'est correct. Fait que la relation entre toi et le client, c'est vraiment court mais ça peut être intense. Moi, j'ai des gens qui mettent, je sais pas, « merci de m'encourager », c'est comme un petit message que te transmet le client. (Yassin)

La relation avec les client.es est un des sujets de conversation que les chauffeurs ont le plus développé, le deuxième étant la rémunération. Une différence de ton a été employée par les chauffeurs selon le sujet : la relation avec les client.es génère une forme d'amertume tandis que la mauvaise rémunération est présentée comme une fatalité. Même si les chauffeurs sont parfois critiques envers le fonctionnement d'*Uber*, ce fonctionnement n'englobe pas le système de notation. Ainsi, le stress et l'anxiété qu'il peut générer sont imputables uniquement aux client.es. C'est ce qu'illustre la réflexion de Yanis qui se représente *Uber* d'un côté et la relation avec les client.es de l'autre.

Je fais ça à plein temps, tous les jours. J'aime bien ça, je suis à l'aise avec *Uber*, juste il y a des clients qui me... avec qui ça se passe pas bien. Pas toujours mais de temps en temps. C'est ça le problème. (Yanis)

Ainsi, le système d'évaluation par le client.e a pour conséquence de détourner l'attention des travailleurs : s'ils risquent d'être déconnectés et de perdre ce travail, la faute en incombe aux client.es et non à l'organisation particulière de ce type de travail.

6.3.1.1 L'importance de la note

La note a une grande importance dans le quotidien des chauffeurs *Uber*. Tous les enquêtés ont répondu par l'affirmative à la question de savoir s'ils vérifiaient souvent leurs notes.

Oui, je regarde souvent ma note [rire]. C'est devenu comme, tu vois les « j'aime » sur *Facebook*, c'est comme des bonbons genre. À part le revenu, t'as quelque chose à voir dans l'application. Ça donne l'envie de naviguer dedans un peu. Finalement, la principale chose, c'est les revenus, tu vas voir tes revenus de la journée, de comparer cette semaine par rapport à la semaine d'avant. Mais aussi t'as envie de voir les commentaires des gens. Oui, c'est comme des bonbons, ça fait du bien de voir si t'as bien fait les choses. (Sophiane)

Chaque jour, je vérifie mon compte, mes étoiles. Je regarde aussi dans la journée quand j'ai pas de course, les commentaires, les notes. (Yanis)

Marc indique avec fierté qu'il n'est « jamais descendu plus bas que 4,77 ». Il ajoute être « très courageux » en précisant avoir fait 1 638 courses en cinq mois de transport de personnes.

Seul Joshua affirme ne pas accorder d'importance à sa note. Joshua a été taxi pendant plus de vingt ans et il s'est inscrit sur la plateforme *Uber* il y a plus de cinq ans après un différend avec son ancien patron. Il travaille à plein temps et considère *Uber* comme une continuité dans sa vie professionnelle. Le témoignage de Joshua confirme l'observation de Lee *et al.* : plus les chauffeur.ses ont de l'ancienneté, moins ils sont affectés par les variations de leur note (Lee *et al.* 2015, p. 1608).

Ça fait plaisir les premiers temps [d'avoir des bonnes notes] mais avec le temps, c'est moins important. J'ai des amis, chaque fois qu'il y a un client qui descend, ils regardent combien il lui a donné d'étoiles. Ils sont stressés pour ça. Mais moi, avec 19 000 courses, est-ce que tu crois que chaque course... [rire], non je ne fais pas attention à ça. (Joshua)

Plus tard, il ajoute

Ma note, c'est 4.98 mais vraiment moi je regarde pas ça. Enfin, un peu oui mais quand on fait notre travail correctement, il n'y a pas besoin de ça. (Joshua)

Selon lui, le système de note et, de manière générale, le fait qu'*Uber* soit un intermédiaire entre le client.e et le chauffeur.se impose aux deux parties une certaine discipline qui limite le pouvoir du client.e et qui oblige les chauffeur.ses à un certain degré de qualité de service. Ainsi, pour lui, travailler avec *Uber* génère moins de stress que d'être taxi.

Ça fait plus de 5 ans que je travaille avec *Uber* mais ça fait 20 ans que je suis chauffeur de taxi. J'ai changé parce qu'il y a beaucoup moins de stress avec *Uber* qu'avec le taxi.

Intervieweuse : Ah oui, comment ça?

Ben avec les clients, avec la police, avec le bureau de taxi. Avec *Uber*, on passe inaperçu. Avec le client, on a pas à se demander si le client va nous payer, est-ce qu'il va s'échapper, est-ce qu'il va nous agresser. Avec les clients d'*Uber*, on se pose pas ces questions-là.

Intervieweuse : parce que les clients sont plus cools?

Non, parce qu'il n'y a pas d'argent. Alors je vais pas me stresser. Mais ça veut pas dire que tous les clients d'*Uber* sont gentils. Il y a l'homme et il y a l'hommerie, comme on dit. Ça veut dire que le client du taxi, c'est le client d'*Uber* mais avec *Uber*, il y a de la discipline. Un chauffeur de taxi, s'il est bon dans le taxi, il va être bon chez *Uber*. S'il n'est pas bon dans le taxi, il va faire des efforts pour être un bon chauffeur chez *Uber*.

Intervieweuse : est-ce que tu penses que c'est à cause de ça, les notes et ce genre de retour que les gens font plus attention?

Oui, je pense. (Joshua)

D'autres chauffeurs font état de la dimension stressante de ce système d'évaluation et du fait que de mauvaises évaluations sont parfois démoralisantes. C'est le cas de Youssef :

Je regarde les notes de temps en temps. Mais je t'avoue que quand les notes baissent avec des mauvais commentaires, ça me démotive complètement. Après, il y a des chauffeurs qui mettent ça sur Facebook. Il y a un Facebook, ils mettent « moi on m'a dit chauffeur impoli, j'ai rien fait, j'ai perdu des points », il y en a qui mettent ça. (Youssef)

6.3.1.2 L'injustice des mauvaises notes

Tous les enquêtés, y compris Joshua, ont émis des critiques sur ce système d'évaluation car, selon eux, une grande part des mauvaises évaluations sont injustes puisqu'elles reposent sur des paramètres qu'ils ne maîtrisent pas. Par exemple, Stéphane explique qu'il arrive que, lors de livraison de repas, ce dernier arrive froid chez le client.e, non pas parce que le chauffeur.se a pris beaucoup de temps à l'acheminer mais parce que la demande de livraison et la commande chez le restaurateur sont envoyées en même temps. Si la demande de livraison prend du temps à être acceptée par un.e livreur.se, le repas déjà prêt reste longtemps sur le comptoir du restaurateur. Il y a donc toutes les chances pour qu'il arrive froid chez le client.e. Le client.e, qui ne connaît pas ces détails de distribution, va alors mal évaluer le livreur.se. Stéphane affirme qu'essayer d'expliquer au client.e les raisons de sa commande froide ne sert à rien puisque la mauvaise note au livreur.se est le seul recours du client.e pour exprimer son mécontentement.

Selon les chauffeurs, certaines mauvaises notes sont imputables au mauvais fonctionnement de l'application qui, par exemple, donne parfois de mauvaises indications de direction. C'est ce qui est arrivé récemment à Omar :

Je viens de perdre un point, c'est, on va dire, bêtement. Parce que nous, on suit l'application et des fois, elle n'est pas précise parce que je peux m'arrêter deux ou trois maisons avant ta maison, par exemple. Mais c'est pas ma faute. Après quand le client il voit ça, que je me suis arrêté plus loin, il va mettre une mauvaise note. Alors que je ne suis pas le fautif moi, je fais que suivre l'application. Donc ça me fait perdre des points comme ça. (Omar)

Yanis rapporte que certain.es client.es sont mécontent.es car il refuse d'accéder aux demandes qui le font sortir de la légalité.

Il y a des gens, ils veulent me donner du *cash*. Ils me demandent « je peux prendre ton numéro » . Moi, je dis toujours non. C'est pas juste que je veux faire ça légal, c'est dans notre religion c'est pas bon. Un jour, il y a un monsieur qui m'a demandé ça, j'ai dit non alors après il m'a donné une étoile et en plus, il a frappé la porte [rire]. (Yanis)

Ainsi, ne pas accepter une demande particulière fait courir le risque au chauffeur de se voir attribuer une mauvaise note. C'est aussi le cas de Marc qui explique qu'il refuse régulièrement à certain.es client.es d'allonger un peu la course en les déposant plus loin que l'adresse indiquée lors de la commande de la course. Selon lui, ce sont des client.es grands consommateur.ices d'*Uber* qui réservent sciemment une course moins longue pour économiser de l'argent. Marc indique accepter « la pratique » uniquement lorsque le client.e est particulièrement agréable ou que la demande ne lui semble pas abuser de son temps mais il refuse régulièrement car « c'est du temps pas payé ». Il a parfaitement conscience qu'il s'expose à une mauvaise évaluation.

Presque aucun de nos enquêtés n'a dit user de stratégies particulières préconisées par *Uber* pour s'attirer la sympathie des client.es comme proposer des bouteilles d'eau ou offrir des collations.

Non, moi je ne fais pas ça, je suis juste courtois, c'est tout. Parce qu'on ne peut pas tous les jours mettre des palettes d'eau. Après c'est moins d'espace dans le coffre. Mais des fois, j'achète des cannettes de Pepsi. Si je tombe sur quelqu'un de... je lui dis tiens

j'en ai deux... on jase sur la route. (Youssef)

J'ai entendu des gens qui... mon cousin il m'a dit son ami il met des chocolats, des bouteilles d'eau mais il a moins de points que mon cousin et moi [rire]. Après qu'il a mis ça, ça a baissé sa note. Alors j'ai pensé le faire mais peut-être ça marche, peut-être ça marche pas, tu sais pas alors je vais pas le faire. (Omar)

Par contre, tous affirment accorder leur attitude à celui du client.e, effectuant ainsi un travail émotionnel à chaque course afin de ne pas compromettre leur chance d'obtenir une bonne note.

Je suis sociable, s'il y a des gens que je sens qu'ils n'ont pas envie de parler, je mets un peu la radio et je ne leur parle pas. (Sophiane)

I try my best to be nice. (Samory)

Il arrive néanmoins que la course se passe mal et, souvent, les mauvaises notes attribuées par les client.es sont le reflet de mauvaises expériences, autant pour le client.e que pour le chauffeur. Bien que le système de notation soit anonyme et alors que le client.e a jusqu'à trente jours pour laisser ou modifier la note, le chauffeur sait toujours qui lui a attribué la mauvaise note. Pourtant, lorsque nous leur avons demandé comment ils notaient les client.es, tous les chauffeurs ont indiqué donner systématiquement 5 étoiles aux client.es sauf en cas de très mauvaises expériences. Une mauvaise expérience est un souvenir dont les chauffeurs se rappellent avec précision.

All the time, five stars. Une fois, I give one time to a girl three stars because she was very very rude. And I remember she give me one. Because I make a mistake, she was in downtown and I was late and she was rude and I said her to not talking like that, because it's a mistake and she continued, you know. She makes me uncomfortable. Don't do that. (Samory)

Avec moi, 99.9% des clients ont 5 étoiles. Et même quand ça arrive que le client est pas bien, je suis pas sévère [rire]. Depuis plus de 5 ans que je suis avec *Uber*, il y en a deux qui m'ont vraiment... ça m'a rendu malade. Une fois, une femme, elle était malade, elle était pas contente, elle voulait que j'aïlle plus vite et elle s'est mis à m'insulter mais vraiment. Elle, j'ai donné 1 étoile. Pourtant, ça fait deux ans mais ça m'a tellement marqué que je m'en souviens encore. (Joshua)

Parfois, alors même que la course se passe mal, le chauffeur met une bonne note au client.e. C'est le cas de Omar :

L'autre fois, je prends une madame, y avait marqué 15 minutes. Après 5 minutes avec elle, elle dit « c'est marqué 15 minutes mais d'après moi tu ne vas pas assez vite ». J'ai dit « madame, le secteur, c'est maximum 40, je suis à 55. En plus, y a du trafic. Qu'est-ce que je peux faire? » J'ai *checké* d'autres trajets mais y en avait aucun. Quand elle est sortie, elle est pas contente, elle claque la porte. J'ai quand même donné les 5 étoiles. Après j'ai *checké* combien de minutes, ça a pris 16 minutes, juste une minute de retard. Tu as un rendez-vous peut-être mais qu'est-ce que je peux faire? Y en a des... mais on dit rien. (Omar)

Nous avons alors demandé à Omar si *Uber* donnait des conseils ou dispensait une formation aux chauffeur.ses qui indiquerait un code de conduite à adopter envers les client.es. Il a répondu :

La formation, c'est des vidéos et ils disent s'il y a des clients agressifs, tu dis rien. (Omar)

Ainsi, le travail émotionnel effectué par les chauffeurs afin de toujours se montrer sous leur meilleur jour et répondre aux attentes des client.es, attitude fortement encouragée dans la communication d'*Uber* à l'attention des chauffeur.ses, semble se répercuter jusque dans leur manière de noter les client.es. Sauf en cas d'inconduites avérées et plus ou moins traumatisantes pour les chauffeur.ses, ces derniers n'utilisent pas leur droit de participation à la « surveillance over one another » (Chan, 2019, p. 185). Cette attitude est renforcée par le fait qu'en cas de conflit avec un.e client.e, les chauffeurs ont le sentiment qu'*Uber* est toujours « du côté des client.es », comme expliqué ci-dessous.

6.3.1.3 Les déconnexions

Les déconnexions sont effectuées automatiquement puisque, comme tout le fonctionnement du travail de plateforme, ce sont des algorithmes qui gèrent les tâches managériales. Selon notre enquête, il semblerait que les déconnexions ne soient pas tant liées à la note qu'à un mauvais retour d'un.e client.e fait via les commentaires. Marc indique que certains mots « sensibles » présents dans les commentaires des client.es déclenchent automatiquement la déconnexion du chauffeur.se.

Il raconte qu'il s'est fait déconnecter deux fois. Il a alors immédiatement appelé le soutien téléphonique et l'opérateur lui a expliqué que le mot « alcool » apparaissait dans un commentaire. Il a expliqué que ça devait être une erreur puisqu'il ne boit jamais. Il a alors été reconnecté au bout de 48 heures.

Une déconnexion perçue comme injuste, même si elle est réversible, affecte les chauffeurs. C'est le cas de Yanis qui a été déconnecté parce qu'un.e client.e a signalé une odeur de cannabis dans sa voiture. Lui qui affirme n'avoir jamais pris de drogue de toute sa vie a été bouleversé par cet événement :

La dernière fois, la réclamation, ça m'a fait mal. J'ai pleuré. Moi, j'ai jamais de drogue, je fume pas, je bois pas. Alors c'est pas juste. Ce jour-là, j'avais fait presque 15 clients. Et les quatorze avant, eux, ils avaient rien senti. Alors pourquoi *Uber*, il a pas regardé ça. Non, il regarde pas. Il suffit d'un client et t'es déconnecté. C'est pas juste. J'ai appelé *Uber* et j'ai expliqué à la personne. Ensuite, il m'a reconnecté mais ça a pris 48 heures, *Uber* il m'a donné 125 dollars. Je pense c'est automatique, c'est le système qui te coupe. C'est ce que m'a dit quelqu'un qui travaille chez *Uber*, j'ai appelé et il m'a dit : c'est pas nous, c'est le système automatique. (Yanis)

Depuis, Yanis a prévu d'installer une caméra dans sa voiture afin de se protéger contre d'autres dénonciations mensongères.

Youssef explique, quant à lui, être parfois choqué par les raisons évoquées par les client.es qui lui semblent ne reposer que sur le ressenti ponctuel et subjectif des client.es.

Si la note descend en dessous de 4.65, on est désactivé, on doit aller au bureau et après on va être réactivé mais c'est pas tout le monde qui est réactivé. On ne sait pas. Parce que eux, ils sont avec les clients, pas avec les chauffeurs. Parce que s'il arrive quelque chose, que quelqu'un dit « on m'a insulté ou on m'a craché dessus », c'est arrivé ça, ils vont suspendre l'application. Même si le chauffeur, il donne des excuses, il dit que non, qu'il a rien fait. Parce que des fois, il y a des clients, je reçois des mauvaises notes, le commentaire, c'est choquant, le commentaire, c'est « chauffeur impoli » et qu'est-ce que j'ai fait pour être impoli, c'est bizarre, j'ai pas insulté. J'ai rien fait, je ne comprends pas. (Youssef)

Ainsi, la plupart des chauffeurs déplorent l'importance donnée aux client.es pour évaluer leur service à travers le système de notation. Une enquête qualitative menée auprès de chauffeurs d'*Eva*, une plateforme numérique de travail localisé collaborative, concurrente d'*Uber* et sur laquelle il

n'y a pas de système de notation, souligne le soulagement que représente cette absence de notation. (Rafélis de Broves, 2022, p. 59).

Le système de notation est donc source d'anxiété pour les chauffeurs car, s'ils adoptent des comportements qu'ils espèrent conformes aux exigences des client.es, ils ne sont jamais assurés d'être récompensés pour ce travail émotionnel et la sanction de la mauvaise note, par sa dimension parfois arbitraire, est ressentie comme injuste.

De plus, ce qu'illustrent les trois témoignages de Marc, Youssef et Yanis, aussi formulé par d'autres chauffeurs, est un sentiment général : « *Uber* est toujours du côté des client.es ». Or, dans les faits, ils peuvent contacter le service téléphonique dédié aux chauffeur.ses et sont reconnectés lorsque les justifications présentées semblent plausibles aux opérateurs. Ainsi, l'injustice n'est pas tant dans les commentaires négatifs des client.es que dans la déconnexion automatique générée par la gestion algorithmique des retours client et qui, quelle que soit la décision finale, signifie au minimum 48 heures non travaillées.

6.3.2 Les niveaux et ses avantages : peu d'impact sur les conditions de travail

Il a été constaté que certains chauffeurs ne connaissent pas très bien les détails des éléments gamifiés du programme *Uber Pro*. Par exemple, lorsque nous lui avons demandé son niveau, Sophiane a répondu « je suis la troisième, platine, je crois. Le plus haut, c'est or ». Or, le niveau le plus haut est diamant. Ou encore, Marc a expliqué qu'il suffirait qu'il monte d'un seul niveau pour avoir accès à l'avantage de voir la direction lors d'une proposition de cours. Or, il doit en réalité monter de deux niveaux. Youssef, quant à lui, pense que le nombre de points retombe à zéro à la fin de chaque mois alors que les périodes sont de trois mois.

Nous supposons que la mauvaise connaissance de ces détails exprime le fait que les chauffeurs n'y attachent pas tant d'importance, tout simplement car, comme nous le concluons, ce type d'élément gamifié, puisque n'ayant que peu d'influence sur la rémunération, ne présente pas un grand intérêt pour les chauffeurs.

Selon Omar, il faut deux à trois semaines à temps plein pour monter de niveau :

Mon cousin, il a commencé y a un mois à peu près et il est deuxième étape maintenant, il est *gold* mais il a arrêté deux semaines. Ça prend 2 ou 3 semaines pour monter d'un niveau. (Omar)

Ce que souligne Omar, secondé par le témoignage de Samory, est que le système de niveau est attrayant pour les chauffeurs à plein temps mais il l'est beaucoup moins pour les travailleurs occasionnels du fait de la remise à zéro des points et des avantages après un délai donné.

I think I'm gold. But it's no important for me. Pour moi, c'est pas grave parce que comme je t'ai dit, c'est mon deuxième travail alors quelquefois, je ne travaille pas pour deux mois, trois mois. (Samory)

Le tout premier « privilège » intéressant qu'ont cité les chauffeurs est l'indication de la direction. Contrairement à ce que la description laisse supposer, le chauffeur.se n'a pas l'information de l'adresse exacte de destination mais une indication de direction. Omar explique :

Non je peux pas voir la destination exacte mais je sais combien de temps va durer la course.

Intervieweuse : Et tu voyais que ma course, c'était en direction de Montréal?

Oui, mais c'est pas... ça marque pas Montréal mais c'est marqué nord, est, ouest... ça change, ça dépend de ta position. C'est marqué nord ou est mais c'est par rapport à moi, pas à la carte. Avec toi, je savais que tu allais à Longueuil ou Montréal, dans ce sens. Mais non, j'avais pas la destination exacte. Mais c'est bien, ça aide bien. (Omar)

Sophiane pointe une contradiction inhérente à cet avantage. Censé permettre au chauffeur.se de décider s'il accepte la course ou non, selon si la direction l'arrange, cette liberté est contrebalancée par le taux d'annulation à maintenir au-dessous de 10 % sous peine de perdre son niveau.

Avec certains niveaux, tu peux avoir la direction du client. Ça te donne le l'option d'accepter ou ne pas accepter la commande. Mais en même temps, il y a un taux d'acceptation, donc il ne faut pas abuser. Genre tu descends sous un certain taux d'acceptation, tu vas perdre ton niveau. C'est quand même limité comme avantage.

(Sophiane)

Hormis l'affichage de la direction, les autres « privilèges » ne semblent pas très attrayants pour les chauffeurs et ne justifient pas que ces derniers travaillent davantage pour les obtenir.

Yanis explique :

15% de réduction de l'inspection mécanique, c'est bien mais pour moi, ça sert à rien parce que moi, je peux réparer la voiture moi-même, les plaquettes tout ça, c'est facile pour moi. Dernièrement, j'ai essayé de changer les plaquettes mais le garage, il m'a dit 300 dollars. J'ai changé ça tout seul 45 dollars, même pas 30 minutes de travail. (Yanis)

Seul Omar, chauffeur à plein temps, indique que les avantages de niveau le motivent car il apprécie l'option de la « zone préférée ». Il est père de deux enfants et sa femme travaille sur appel. L'option « zones préférées » lui permet, deux heures par jour choisies selon les horaires de sa femme, de rester près de chez lui afin de pouvoir rentrer rapidement si cette dernière doit partir travailler. Par contre, alors qu'il est « diamant » et qu'il devrait avoir l'option « mise en relation prioritaire à l'aéroport », il ne perçoit aucune différence dans le nombre de courses proposées.

À l'*airport*, c'est premier arrivé, premier parti. On est en liste. Par exemple, c'est écrit, il y a 15 personnes avant toi.

Intervieweuse : et avec le niveau diamant, tu devrais pas être prioritaire?

Non, ça change rien. (Omar)

Ainsi, l'attrait des niveaux est variable selon la situation du chauffeur. Il est quasiment nul pour les chauffeurs occasionnels. De plus, les seuils requis pour se maintenir à niveau empêchent de profiter pleinement de l'utilité de certains avantages. L'accès aux différents niveaux a pour résultat d'améliorer quelque peu le confort de travail des chauffeurs. Mais les atteindre ne semble pas être prioritaire pour eux. Cela ne semble pas non plus leur donner la sensation de jouer à un jeu qui les motiverait intrinsèquement.

6.3.3 Les manipulateurs de salaire : de véritables leviers motivationnels

6.3.3.1 Les promotions

Les promotions sont l'incitatif à la productivité le plus efficace car le plus prisé des chauffeurs. Lors de ma conversation avec Stéphane, je lui ai demandé quels étaient selon lui les « trucs » mis en place par les plateformes pour motiver les chauffeur.ses et il m'a répondu sans hésitation que le « truc » le plus motivant était les défis type *UberQuest*. Selon lui, tous les chauffeur.ses attendent ce levier avec impatience car c'est le seul moyen de doubler, voire de tripler la rémunération. Par la suite, tous les chauffeurs interrogés sans exception ont confirmé cette affirmation.

Oui, les promotions, c'est très motivant. Une fois, j'ai passé deux semaines, *Uber* ne m'a pas donné de promotions, j'ai gagné juste 400-500 et puis, j'ai arrêté. S'il y a pas de promotions, sincèrement moi je ne travaille pas. (Marc)

Le témoignage de Youssef montre que les promotions sont de puissants moteurs de motivation pour rester sur la route et continuer à travailler plus longtemps.

Il faut avoir le temps. Moi des fois, je ne les finis pas parce que ma femme a besoin de moi pour garder les enfants ou parce qu'on a un truc familial à faire donc ça me casse au milieu. Parce qu'il faut travailler toute la journée pour les finir. Donc j'ai jusqu'à jeudi 4 heures du matin. Des fois, il me reste le dernier jour, il me reste genre 10 courses ou même 20. Une fois, je suis sorti à 6 heures du soir, il m'en restait 18, je devais les finir avant 4 heures du matin et je les ai faits. J'ai pris la dernière course à moins 10. C'était pile poil. (Youssef)

Il souligne que la pression est encore plus grande pour les chauffeurs à plein temps.

Moi, je suis pas à plein temps. J'ai des amis qui font ça à temps plein et ils ont toujours ce stress de devoir faire les objectifs. Moi vraiment genre, je fais mon maximum mais si j'arrive pas à les faire, c'est pas grave. Comme je ne travaille pas à temps plein, je ne choisis pas un grand objectif à faire. Mettons je choisis pour samedi dimanche 20 courses. Mais je les fais pas toutes les semaines. (Youssef)

Omar explique s'en tenir aux objectifs des promotions pour déterminer son temps de travail.

Oui, je choisis tout le temps. Je calcule combien je peux faire par jour et je choisis comme ça, j'essaie pas de faire plus. (Omar)

Samory déclare franchement que les promotions l'incitent à travailler plus longtemps.

Les promotions, ça c'est *good* [rire]. For me, it's motivation. Parce que quand il y a le promotion, je travaille plus. J'aime ça. (Samory)

Yanis fait les deux activités chauffeur et livreur. Il choisit de prioriser une activité plutôt que l'autre en fonction des promotions auxquelles il a accès.

C'est pour ça, avant, je faisais beaucoup de livraison mais après, je me suis inscrit pour les deux [livraison et transport] et j'ai continué la livraison mais je faisais le *drive* aussi parce qu'il y avait beaucoup de promotions. S'il y a le *drive* avec promotion, c'est mieux le *drive*. Sans promotion, je reste à la maison [rire]. Le *drive* avec promotion, ça fait beaucoup d'argent. Avec la livraison, y a des promotions mais ça marche bien que l'hiver. Mais quand il fait chaud, c'est mieux le *drive*. (Yanis)

Plus tard dans la conversation, il ajoute en riant : « moi, ce que j'aime, c'est juste les promotions. » (Yanis).

Selon Joshua, les promotions génèrent un stress supplémentaire pour le chauffeur.

Oui, je fais les promotions. Ce mois-ci, un petit peu... parce qu'on est dans le carême et le ramadan donc il y a moins de... mais en général, je fais. C'est vrai que ça motive. Ça aide bien parce que c'est presque une journée payée. Mais même quand il y en a pas, moi, je parle pour moi, c'est pas... en fait, au contraire, quand on a ces promotions-là, on est un peu stressé parce que on veut les faire. Mais quand on les a pas, on est relax, relax à 100%. Vraiment. (Joshua)

Le cas particulier de Youssef illustre d'une part la préférence des chauffeurs aux promotions en regard de tous les autres mécanismes de jeu mais aussi, d'autre part, l'arbitrage constant auquel se livrent les chauffeurs entre les différents mécanismes de jeu qui, parfois, ont des effets contradictoires. Il y a un mois, Youssef a décidé de louer une voiture électrique. Grâce à son statut « platine », il bénéficie de l'« incitatif pour les véhicules zéro émission » : il gagne 1 dollar de plus

par course et touchera une prime de 250\$ lorsqu'il aura effectué 1000 courses avec sa voiture électrique. Il a changé de voiture surtout parce que

la voiture, elle joue un rôle. Avant, j'avais une petite voiture, une Nissan. Et je l'ai trop magané et les gens me donnaient pas des bonnes notes. Depuis que j'ai l'électrique, j'ai une meilleure note parce que la voiture est très récente. (Youssef)

Mais il n'a pas les moyens financiers de s'en acheter une.

C'est pas ma voiture, c'est une voiture de location et c'est très cher. C'est un partenaire, une compagnie française. Je loue 480 \$ par semaine.

Intervieweuse : Mais c'est rentable pour toi d'avoir changé?

Ben, il faut qu'on travaille plus. Une fois, j'ai travaillé 100 heures par semaine. Parce qu'il faut enlever les 500 dollars, plus 140 pour les recharges. Donc moi, je voulais la rendre cette semaine. Malheureusement, quand je suis allé faire l'inspection de l'autre voiture, j'avais une facture de 4500 dollars pour changer la transmission. Alors je me suis dit je vais encore garder celle-là trois mois, en attendant. (Youssef).

La raison principale qui fait qu'il ne souhaite pas garder sa voiture électrique malgré les avantages que lui accorde son statut « platine » est qu'il ne peut plus augmenter sa rémunération grâce aux promotions qui lui sont proposées.

Avant je faisais 20-25 courses par jour. Mais maintenant, je dois la recharger [la voiture], je ne peux pas choisir [une promotion de] plus de, on va dire 20 [par jour]. Donc maintenant, moi, je prends moins. Au lieu de prendre 20 courses par jour, je prends genre 17 par jour pour être sûr que je vais faire ça. Comme là, pour la semaine prochaine, ils ont mis si tu fais 90 courses, on te donne 365\$. Mais en 4 jours, je pense pas que j'y arriverais donc ce que je fais, je prends 70 [courses] à 190 dollars donc j'ai 4 jours, je fais à peu près 17 par jour et un peu plus le jeudi et j'ai mes 70. (Youssef)

Ainsi, entre accéder à des avantages du programme *Uber Pro* grâce à une voiture électrique ou pouvoir remplir les objectifs d'une promotion, Youssef préfère utiliser le mécanisme de jeu « promotions » car les possibilités de gains sont plus grandes. D'autant qu'il a conscience que ces promotions peuvent disparaître à tout instant.

Les promotions, c'est pas tout le temps. Ça dépend le chauffeur. C'est beaucoup plus les anciens ou les tout nouveaux pour les motiver. Il y en a qui n'en reçoivent pas. Je

sais que c'est aléatoire. Ils peuvent m'enlever ça, le donner à un autre. (Youssef)

6.3.3.2 Les zones de tarification bonifiée

La plupart des chauffeurs interrogés trouvent peu intéressantes les zones de tarification bonifiée. Comme l'explique très justement Stéphane, les courses, que ce soit de la livraison ou du transport, sont de plus en plus mal payées. En conséquence, un coefficient multiplicateur sur un petit montant n'augmentera pas de manière significative la rémunération du chauffeur.

De plus, la présentation des zones à tarification bonifiée a changé au fil des mises à jour, ce qui rend la prévisibilité du gain encore plus flou et ce qui, par conséquent, rend les chauffeurs désabusés.

Sophiane explique que, selon lui, les *surges* :

It's a joke. Avant, *Uber* était plus honnête. Sur l'application, tu pouvais voir les zones où il y avait par exemple des 1.5. Maintenant, tout est plus flou. Genre tu vois une zone un peu rouge où il y a une majoration mais, en réalité, sur la zone tu peux avoir des courses sans majoration. Ou recevoir une commande à 1.1. Une commande à 1.1, ça veut dire que tu fais 10 km pour un dollar de plus. C'est rien. Avant, c'était plus clair, les zones à majoration, toutes les courses étaient à 1.4 mettons. C'était plus payant aussi. (Sophiane)

Omar confirme que l'affichage est parfois trompeur et peut donner lieu à des courses sans aucune bonification.

C'est marqué rouge [sur la carte dans l'application *Uber*] quand il y a beaucoup d'appels mais on sait pas combien de points [coefficient multiplicateur] on va avoir. C'est quand on accepte que c'est marqué 1.7 ou 1.8. Des fois, y a pas de points du tout. Là, on se fait avoir quoi. (Omar)

Yanis et Joshua, qui travaillent à plein temps, considèrent qu'ils sont sur la route pour « travailler », ce qui signifie pour eux prendre des courses sans les sélectionner ou privilégier certaines zones géographiques plutôt que d'autres. La recherche de zones de tarification bonifiée est secondaire par rapport au fait d'obtenir un maximum de courses.

Des fois, oui, je regarde mais pour moi, je travaille, je prends des courses. S'il y a du *surge*, c'est bien. S'il y a pas de *surge*, c'est pas grave. Tu peux pas te déplacer tout le temps à droite à gauche, ça prend du carburant. (Yanis)

Non, je cherche pas ça. Moi, je sors pour travailler. S'ils me le donnent, je suis content. S'ils me le donnent pas, je travaille. Moi, je fais pas le... non non vraiment pas. Parce que si j'attends ça... Moi, je travaille de jour, je travaille de telle heure à telle heure et je rentre chez moi. Je fais de 9h30 à 6h. Alors j'attends pas après ça. (Joshua)

De plus, et cela est particulièrement vrai pour les chauffeurs à plein temps dont *Uber* est la seule source de revenus, gagner de l'argent avec un *surge* ou économiser de l'essence en restant près de chez soi ou en attrapant une course en direction de chez soi est un calcul.

Sur *Facebook*, il y en a qui se moque des autres chauffeurs, ils disent « ouais on est des bénévoles, n'acceptez pas toutes les courses, acceptez que les *surges* » mais quelqu'un qui a une famille à nourrir, il faut qu'il travaille. (Youssef)

Il y a derrière cette déclaration l'idée que le chauffeur.se occasionnel a à cœur de maximiser son temps en sélectionnant ses courses pour qu'elles lui rapportent le plus d'argent tandis que le chauffeur.se à plein temps doit prendre le plus de course possible. Rechercher les *surges* est en soi du temps de travail pris sur le temps à effectuer des courses sans bonification.

6.3.3.3 Le parrainage

Trois des enquêtés (Marc, Youssef et Omar) ont commencé *Uber* avec un code de parrainage venant d'un membre de la famille ou d'un.e ami.e qui les ont fortement incités à s'inscrire. Nous percevons aussi à travers leur témoignage que les conseils des parrains sont influencés par l'envie de gagner les bonus de parrainage.

Mon ami m'avait expliqué quand vous avez accepté la course, vous pouvez pas annuler sinon avec *Uber*, vous avez des problèmes. (Marc)

Omar a commencé par être livreur sur *Uber Eats* et c'est sur les conseils de son frère qu'il est passé au transport de personnes. Son frère lui a assuré qu'il fera plus d'argent avec le transport de personnes. Or, à notre connaissance, le parrainage avec *Uber Eats* est une option uniquement valable pour les client.es (parrains et filleul.es profitent alors de réduction sur leur facture) et non

pour les livreur.ses. Nous supposons donc que l'assurance de son frère vient de son envie de toucher lui aussi le bonus de parrainage.

Ce système de parrainage fait des chauffeur.ses *Uber* les meilleurs vendeurs d'*Uber* et nous faisons l'hypothèse que ce système est un important vecteur de recrutement.

6.3.4 La gestion algorithmique : une sensation d'être manipulé

Selon Sophiane, les promotions ou *quests* sont une manière de donner de l'argent pour compenser la régulière baisse des tarifs des courses.

Oui, les *quests*, ça motive mais je trouve que c'est pas juste parce que nous on reçoit... t'as payé combien pour ta course? [45 dollars] ben moi, je vais recevoir 22-23\$. Tu vois, *Uber* prend 50% et même plus. Avant 2018 - 2019, c'était vraiment payant donc les chauffeurs étaient vraiment satisfaits. Mais là, ils ont réduit les paies. Alors on dirait qu'ils ont trouvé une solution pour compenser avec les objectifs, *et cetera*. Mais c'est pas juste. Moi, je dois travailler beaucoup pour me maintenir. Ça serait plus juste d'avoir le vrai prix de la course. Après s'ils mettent des avantages, ça devrait être du surplus, tu vois. (Sophiane)

Yassin, quant à lui, pense que l'algorithme d'*Uber* est paramétré de manière à ce que les chauffeur.ses ne dépassent pas un certain taux horaire.

Parfois je sens que l'application est plus intelligente que les êtres humains. Elle te donne toujours... moi je te dis la vérité, avec *Uber*, si tu fais 8 heures et tu fais ton calcul à l'heure, c'est 23\$ de l'heure. C'est le système qui décide. Moi, ça fait trois mois que je fais ça et j'ai vraiment remarqué que tu peux pas aller plus haut. Si parfois dans une heure, tu fais 60 dollars, tu te dis « ok c'est bon » mais après une troisième ou quatrième course, il te fait l'équilibre et tu vas tomber à 22-23 dollars de l'heure. C'est comme une compétition avec l'application [rire] mais en tout cas, elle te garantit les 22 à 25 dollars de l'heure. Tu fais une grosse commande mais c'est sûr il y a un algorithme parce que, avant même de finir la première commande, tu reçois la commande d'après et il va arranger ça. Soit avec l'argent... Parce que des fois, c'est louche, il y a des commandes à 10 km, tu gagnes comme 8 dollars, des fois, une autre commande à 10 km et tu gagnes juste 6 dollars. Si tu prends vraiment commande par commande, tu ne peux pas avoir un surplus. Des fois, les clients, ils te donnent des *tips* mais juste avec l'application, y a quelque chose qui est louche. Vraiment. Soit avec le nombre de minutes, soit avec l'argent. (Yassin)

Enfin, Marc pense que l'application donne sciemment de mauvaises indications de distance afin d'inciter les chauffeur.ses ou les livreur.ses à accepter les courses sans avoir à les rémunérer à leur juste prix. Il raconte :

Avec *Uber Eats*, des fois, vous allez prendre une commande groupée. Il vous envoie une autre course et il vous dit : plus 5 dollars pour zéro mètre. Normalement ça doit être deux maisons à côté. À plusieurs reprises, ils m'ont fait ça, j'ai accepté une deuxième commande parce que c'était à zéro mètre. Puis, je termine la première commande et alors t'as le détail de la deuxième commande et là, sept kilomètres. Moi je dis non, je veux pas, ça vaut pas. Alors j'ai appelé *Uber* et ils m'ont menti. Ils me disent « ok je vois le problème, c'était écrit zéro mètre mais c'est pas zéro mètre alors je vais faire un ajustement ». Parce que je veux pas faire 7 kilomètres pour 5 dollars, ça vaut pas. Alors chez *Uber*, il me dit « je vais faire un ajustement » et après, je me rends compte qu'il a rien ajouté. Ils m'ont forcé. Ils m'ont fait ça deux fois, de me dire qu'ils allaient faire l'ajustement, ils le font pas alors maintenant je dis non tout le temps. (Marc)

Ainsi, la sensation d'être manipulé est présente dans le discours de certains chauffeurs qui ont parfaitement conscience de leur impuissance à maîtriser leurs conditions de travail.

6.3.5 Les stratégies de résistance des travailleurs

Deux chauffeurs ont fait état de stratégies de résistance envers l'organisation du travail de la plateforme. Le premier exemple, celui de Marc, illustre l'arbitrage que font les chauffeurs entre les diverses possibilités que leur offre l'application. Le second exemple, que nous rapporte Youssef, se rapproche de la gamification par le bas, théorisé par Woodcock et Johnson (2017).

Avec ses 1 192 points, Marc pourrait accéder au statut « diamant » qui lui donnerait accès à tous les « avantages ». Mais il ne le peut pas car sa note de 4,76 et son taux d'annulation sont en dessous des seuils demandés. La « mauvaise » note de Marc s'explique parce qu'il se réserve le droit de refuser certaines demandes des client.es (comme refuser d'allonger un peu la course à ses frais, comme expliqué plus haut). Et l'insuffisance de son taux d'annulation s'explique parce qu'il se réserve le droit d'annuler une course si elle ne va pas dans une direction qui lui convient. Puisqu'il n'a pas l'option « affichage de direction », il utilise, pour compenser, une des fonctionnalités de l'application : l'appel au client.e.

Nous en avons eu l'illustration lors de notre course avec lui : nous partions de la Rive-Sud de Montréal pour aller à Montréal. Quelques secondes après avoir reçu la confirmation de la prise en compte de notre course, Marc nous a téléphoné pour nous demander si nous allions bien en direction de Montréal. À notre réponse affirmative, il a répondu accepter la course. Pendant la course, Marc nous a expliqué que si nous lui avions indiqué une autre direction, il aurait alors annulé la course. Il estime qu'il est plus rentable pour lui d'annuler une course et de se diriger vers Montréal, épice centre de l'activité d'*Uber*, que de dépenser du temps et de l'essence à s'éloigner de Montréal pour le gain d'une seule course.

Ne pas avoir accès au niveau supérieur est donc un choix pour Marc, basé sur un arbitrage entre ce qui lui semble plus important pour lui : se réserver le droit de refuser certaines demandes des client.es en prenant le risque d'une mauvaise évaluation et la possibilité d'annuler une course qu'il estime non rentable au prix d'un taux d'annulation un peu élevé. Le fait de pouvoir se servir des fonctionnalités de l'application comme la mise en relation directe avec le client.e compense largement selon lui, le fait de ne pas avoir officiellement accès aux « privilèges ».

Le deuxième exemple de résistance est donné par Youssef. Comme raconté plus haut, Youssef a choisi de conduire une voiture électrique mais a vite déchanté en comprenant que c'était moins rentable. Il indique donc désormais prendre toutes les courses. Il fait une seule exception à cette règle : lorsqu'il est à l'aéroport. Il raconte

Moi, avec l'électrique, maintenant, j'accepte tout. Sauf si c'est rouge à l'aéroport, ça c'est autre chose. Je fais comme les autres, je me mets hors ligne et j'attends le bon moment. Comme l'application croit qu'il y a pas de chauffeurs, ça fait apparaître des bons *surges*. Et alors, on reçoit deux ou trois courses en même temps. Et celui qui se reconnecte et qui choisit en premier, c'est lui qui gagne.

Intervieweuse : Et tous les chauffeurs font ça?

Oui, tout le monde à l'aéroport. Des fois, même s'il y a 20 chauffeurs avant moi, je peux recevoir ça, deux ou trois courses avec la *surge* majoré 1.8 ou 1.9. C'est les premiers qui les prennent qui gagnent. Quand c'est moi, ça fait ma journée [rire].

Intervieweuse : Parce que tu gagnes plus ou juste pour le fait de gagner le jeu?

Les deux [rire].

Ce que raconte Youssef s'apparente fortement à ce que Woodcock et Johnson désignent comme de la gamification par le bas, c'est-à-dire « une forme de résistance active contre le contrôle au travail » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 6). Cela permet, comme le souligne Youssef, d'augmenter leur gain mais aussi d'inclure dans le travail une composante de compétition consentie et donc véritablement ludique qui améliore le moral des chauffeurs.

Ces deux exemples illustrent la volonté de certains chauffeurs de se réapproprier une certaine autonomie dans leur travail mais aussi de « se jouer » de l'application en détournant les rigidités de la gestion algorithmique en leur faveur.

6.3.6 Synthèse des résultats

L'enquête a mis en lumière plusieurs constats. Tout d'abord, si la note est aussi importante pour les chauffeur.ses, c'est parce qu'elle signifie à leurs yeux, d'une part, leur employabilité mais aussi, d'autre part, leur fierté de travailleur.ses. Alors même qu'ils sont conscient.es de la part d'arbitraire de cette note (puisque les mauvaises notes sont parfois attribuables à des circonstances en dehors de leur volonté), ils ressentent le fait de maintenir une bonne note comme stressant et avoir une mauvaise note est démotivant.

De plus, ils ressentent de la frustration et d'injustice à l'idée d'avoir été mal évalué.e et ceci doublement puisque, d'une part, ils ne peuvent exprimer cette injustice qu'à des opérateurs téléphoniques se présentant comme neutres et ensuite, même si une « preuve d'innocence » est apportée par le chauffeur.se, les déconnexions sont de 48 heures minimum. Ainsi, la gestion algorithmique des évaluations, c'est-à-dire le fait que les décisions soient automatiques et prennent effet avant toute négociation avec un humain, est un outil de contrôle puissant sur les comportements. Elle signale aux chauffeur.ses qu'un simple *souçon* d'écart de conduite, même infondé, n'est pas toléré et entraîne une punition. Il renforce ainsi l'importance du travail émotionnel qui se retrouve jusque dans leur manière de noter les client.s puisque les chauffeur.ses restent aimable et courtois avec le client.e même après une course qui s'est mal passée.

L'enquête a permis d'établir qu'une des fonctions de la note est d'obscurcir aux yeux des chauffeur.ses le fait que la mise en place d'un tel système d'évaluation incombe à la plateforme et n'est pas un choix des client.es. Ce système fait reporter la responsabilité des déconnexions automatiques et parfois arbitraires au crédit des client.es et canalise la frustration des chauffeur.ses à l'endroit des client.es et non de la plateforme. Ajouté à cela la propension qu'ont les opérateurs du service téléphonique dédié aux chauffeur.ses d'invoquer l'automatisme des déconnexions aide à masquer, dans l'esprit des chauffeur.ses, l'entière responsabilité de la mise en place de ce système par la plateforme. De plus, comme souligné par Veen *et al.*, la note oriente délibérément l'engagement des chauffeur.ses vers le client.e, ce qui justifie un peu plus le statut d'autoentrepreneur et donc de la neutralité affichée de la plateforme (Veen *et al.*, 2020, p. 396).

En ce qui concerne les incitatifs à la production, seuls ceux assortis d'un avantage financier à une réelle influence sur la motivation des chauffeur.ses et les incitent effectivement à effectuer plus d'heures de travail. Ainsi, les zones à tarification bonifiée ne sont intéressantes que dans la mesure où la rémunération de base de la course « vaut la peine » selon le chauffeur.se. Le fait que les rémunérations de base soient en baisse (Doorn et Chen, 2021, p. 1363) combiné au fait que les coefficients multiplicateurs soient eux aussi en baisse rend ce levier motivationnel de plus en plus inefficace dans le contrôle des horaires et des déplacements des chauffeur.ses.

Le « parrainage » semble être un élément de jeu particulièrement efficace. Il est très motivant pour les chauffeur.ses. C'est le seul « défi » dont la possibilité de gain qui ne repose pas directement sur le travail mais sur le travail de leurs « filleul.es ». Il a donc une double fonction : premièrement, il est un puissant vecteur de recrutement et, deuxièmement, il transforme les « parrains » à leur tour en manager.

L'enquête a mis en lumière que la multitude de mécanismes de jeu mise en place donne lieu pour les chauffeur.ses à un arbitrage basé sur des choix selon ce qu'ils estiment être le plus avantageux pour eux dans leur pratique de travail. Comme le dit Shapiro, les chauffeur.ses ne sont pas naïf.ves (Shapiro, 2018, p. 2965). Les « avantages » que ces dernier.res peuvent tirer des différents éléments de jeu s'annulant parfois, ils font un choix précis pour déterminer ce qui est le plus avantageux pour eux, en termes de rémunération mais aussi en termes de contrôle du travail. Ainsi, Marc préfère ne pas « jouer le jeu » des niveaux afin de se garder le minimum d'autonomie que procure

le fait de ne pas respecter les seuils et avoir la latitude de refuser des demandes ou d'annuler des courses. Cela est d'autant plus facile pour lui qu'il compense la rétention d'information pratiquée par *Uber* en détournant les moyens de communication mis à disposition des chauffeur.ses. Youssef, de son côté, regrette d'avoir une voiture électrique qui lui fait gagner quelques dollars à chaque course mais lui fait perdre de l'argent possiblement accessible grâce aux promotions.

L'enquête met aussi en lumière que le degré de dépendance à la plateforme du chauffeur.se a une influence sur la perception des éléments gamifiés. De manière générale, la dépendance à la plateforme a un effet inversement proportionnel au stress que ressent le chauffeur.se vis-à-vis de la gamification. Ainsi, ceux qui exercent le transport de personnes et la livraison en tant qu'activité principale sont moins affectés par les différents mécanismes de jeu, à l'image de Joshua, chauffeur à plein temps, qui affirme à propos des notes : « quand on fait notre travail correctement, il n'y a pas besoin de ça » ou encore de Yanis, à plein temps lui aussi, qui explique ne pas prêter attention aux *surges* puisque selon lui, son travail consiste à « prend[re] des courses », peu importe les possibilités de rémunérations additionnelles. En revanche, pour ceux qui font ce travail comme source de revenu d'appoint, les « manipulateurs de salaire » sont bien plus attractifs car ils veulent rentabiliser leur temps au maximum, comme Sophiane, Samory ou Youssef qui se disent très motivés par les promotions.

Les « avantages » du programme *Uber Pro* ne sont pas assez attrayants pour être un instrument de motivation efficace. Alors que ce programme a, de toute évidence, pour but d'inciter les chauffeur.ses à prendre la route selon des horaires « atypiques » puisque les points sont triplés lors de périodes de temps bien précis (soir, nuit et fin de semaine), la courte temporalité de validité des « niveaux » n'incite pas les chauffeur.ses à temps partiel à modifier leurs horaires de travail puisque le temps pour profiter des « avantages » est plutôt court et les chauffeur.ses à temps plein finissent par accumuler les points au vu du nombre important de courses qu'ils effectuent chaque jour, sans avoir à modifier leur horaire de travail « 9h - 17h ».

Les quelques stratégies de résistance observées lors de cette enquête sont de type « jouer avec le système » théorisé par Möhlmann et Zalmanson (2018). La pratique de la déconnexion collective afin de faire monter les coefficients multiplicateurs que raconte Youssef, stratégie de résistance très populaire auprès des chauffeur.ses *Uber* (Rosenblat et Stark, 2016), démontre l'agentivité des

travailleur.ses. Ce moment de « jeu collectif », qui correspond tout à fait à de la gamification par le bas, est le seul temps que les chauffeur.ses semblent trouver réellement ludique. Pour autant, cette résistance, même si elle demande une coordination entre les chauffeur.ses, reste limitée puisque les gagnants sont ceux qui se reconnectent au bon moment et acceptent les courses le plus rapidement afin de bénéficier de la tarification bonifiée. Étant basée sur la compétition entre les chauffeur.ses et occasionnant des gagnants et des perdants, elle contribue un peu plus à garantir le consentement au travail. Elle ne mène donc pas à une véritable remise en question de l'organisation gamifiée du travail.

Finalement, la gestion algorithmique est perçue très justement par certains chauffeurs qui cherchent à analyser ces tenants et ces aboutissements comme une manière, d'une part, de manipuler leur rémunération, et, d'autre part, de pallier la baisse continue des revenus à la tâche tout en les incitant à continuer à prendre la route au service de l'application. Cependant, cette réflexivité ne mène pas à des actions transgressives. Et pour cause, puisque l'environnement de travail géré algorithmiquement est structuré de telle manière que les travailleur.ses ne puissent transgresser les règles. Tout au plus, ils peuvent faire un choix entre l'alternative qui leur semble le plus intéressant de leur point de vue. Ainsi, la gestion algorithmique permet de cadrer le travail en ne proposant que des alternatives d'action nécessaires à l'exécution du travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a pour but d'aborder le phénomène de la gamification du travail, à travers son histoire, d'une part, en effectuant une rétrospective sociohistorique de son apparition et à travers sa dimension pratique, d'autre part, en collectant la parole des chauffeurs de plateforme.

La rétrospective sociohistorique a mis en lumière les buts de la pratique marketing ainsi que son enrobage discursif légitimant son application. Les *game designer* et les hommes d'affaires pro-gamification invoquent dans un premier temps de grands principes tels que l'engagement des travailleur.ses et la recherche de leur bien-être. Mais, dans un deuxième temps, ils en viennent, dans leurs écrits, à expliquer que la gamification a des buts triviaux tels que la diminution de la rémunération et la retenue de travailleur.ses dans des contextes de travail sous-payé et sous-consideré donc peu attractif. Ainsi, la gamification est utilisée pour ne pas avoir à modifier les « paramètres sociaux du travail » (Cardador *et al.*, 2015, p. 360) en tentant de remplacer la motivation extrinsèque de la rémunération par la rémunération intrinsèque du plaisir du jeu.

Cette recherche montre que ce but, dans le cas de la plateforme numérique de travail localisé *Uber*, est un échec puisque les « mécanismes de jeu » les plus efficaces sont ceux ayant une influence directe sur la rémunération et dont le gain financier est conséquent. Cette constatation confirme les déclarations de Tadhg Kelly, mis en exergue par Woodcock et Johnson, présentant les écrits « théoriques » sur la gamification comme des « absurdités intellectualisées [...] en grande partie imaginaire[s] » (Woodcock et Johnson, 2017, p. 5). Elle corrobore, par ricochet, les affirmations de Ian Bogost qui avancent que la promotion discursive de la gamification est en réalité destinée aux entreprises afin de leur vendre cette solution miracle pour pallier au manque d'enthousiasme et d'assiduité au travail.

Cette recherche permet, dans le même temps, d'établir que la gamification est un élément incontournable dans l'organisation du travail des plateformes numériques de travail. Elle est une *condition de travail à part entière*, et non un simple ajout en périphérie de l'activité principale. Par exemple, la note définit le « capital employabilité » des chauffeur.ses et les promotions et autres manipulateurs de salaire déterminent de manière prépondérante le niveau de rémunération. Son

efficacité dans la gestion de la motivation des travailleur.ses se trouve dans le fait qu'elle exerce un contrôle sur le travail en tentant de fixer des objectifs aux travailleur.ses et d'influencer leurs horaires de travail ainsi que d'instaurer une autodiscipline rendant inutile un management humain. La gamification tente d'orienter les comportements en quadrillant les possibilités de choix des travailleur.ses : avoir une bonne note mais accepter toutes les courses et supporter les client.es les plus difficiles, obtenir des « avantages » mais respecter les seuils d'acceptation et d'annulation imposés par l'entreprise, etc. En raison de l'imbrication des types de contrôles, les « avantages » sont toujours conditionnels à une contrainte, ce qui limite l'autonomie que peut exercer un travailleur.se.

Cette recherche a eu comme principal intérêt, d'une part, de documenter avec précision ce qu'est la gamification du travail d'une plateforme numérique de travail localisé mais surtout, d'autre part, de mettre en lumière certaines conséquences de son application. Elle permet d'affirmer que, premièrement, la composante « ludique » de la gamification est totalement marginale compte tenu de la dureté du monde du travail empreint de précarité et d'incertitude. Deuxièmement, externaliser l'évaluation des compétences des chauffeur.ses et de la qualité du service aux client.es permet de détourner l'attention des deux parties sur la responsabilité d'*Uber* dans l'organisation du travail. Enfin, troisièmement, la mise en place d'éléments de jeu avec gain financier à la clef, les manipulateurs de salaires comme les nomme Veena Dubal, leviers motivationnels efficaces auprès des chauffeur.ses, permet le remplacement pernicieux d'une rémunération fixe et à peu près stable (même si faible) par une rémunération personnalisée et aléatoire. L'argument d'un outil *win-win* est donc totalement fallacieux, invalidé par la réalité empirique de la gamification.

Cette recherche permet, au niveau théorique, de confirmer la thèse de Burawoy pour qui le jeu au travail ne fait qu'invisibiliser et garantir la plus-value puisqu'il instaure un consentement au travail. L'instauration des « critères de qualité » comme indice d'employabilité des travailleurs.ses les oblige à moduler leurs comportements. En découpant ces comportements en mesures quantifiables extrêmement précises, elles incitent les travailleur.ses à accepter une surveillance du moindre geste.

Mais cette recherche va plus loin que ce constat et, en cela, apporte une contribution sociologique aux études sur la gestion algorithmique et plus particulièrement sur l'organisation gamifiée du travail. Elle montre que le jeu piloté par la gestion algorithmique permet un contrôle total de

l'employeur sur l'organisation du travail, *y compris* lorsque les travailleur.ses adoptent des stratégies de résistance. En effet, même quand le travailleur fait preuve d'agentivité et invente de la gamification par le bas pour tenter de reprendre un peu d'autonomie sur la pratique de son travail, il ne peut que rester dans le cadre de ce que lui permet l'application. Cette marge de manœuvre conditionnée ne permet donc ni d'influencer l'organisation du travail, ni de mettre en danger les gains financiers de la plateforme. Ainsi, la gestion algorithmique, *a fortiori* quand elle prend une forme gamifiée, permet une mainmise totale de l'employeur sur le contrôle du travail.

Portée, limites et perspectives de la recherche

Dans la mesure où le temps de recherche et de rédaction d'un mémoire de maîtrise est limité en temps et en moyens, la portée des résultats est, de fait, limitée. De plus, la méthode de l'étude de cas, qui est une approche circonscrite dans l'espace et dans le temps, rend difficile une généralisation des résultats. Cette recherche a eu pour principal but de faire une enquête exploratoire puisque, comme dit en introduction, peu d'études en français ayant pour sujet les travailleur.ses de plateforme se sont concentrées exclusivement sur la gamification.

Une approche plus ethnographique, en devenant nous-mêmes chauffeuse *Uber*, aurait aussi été éclairante puisqu'elle aurait permis de nous immerger dans le quotidien d'un chauffeur.se. Mais, encore une fois, le manque de temps, mais également de moyens, a contraint à chercher à comprendre le phénomène de la gamification uniquement à travers la parole des chauffeur.ses.

Une enquête quantitative, sous forme de questionnaire et particulièrement par échelles de satisfaction, diffusée par exemple grâce aux réseaux sociaux existants de chauffeur.ses de plateforme au Québec et dans la région de Montréal, pourrait être un complément idéal à notre recherche et permettrait d'approfondir les résultats grâce à un nombre de données plus grand. De plus, elle aiderait, en toute hypothèse, à diversifier l'échantillon et pallierait notamment au manque de diversité sexuelle et de classe, une des grandes limites de cette enquête qui n'a recueilli que la parole d'hommes racisés (sauf Stéphane) entre 20 et 50 ans.

Comme souligné dans les remarques préliminaires à l'exposition des résultats de l'enquête de terrain, chaque application de travail en ligne a non seulement ses propres caractéristiques quant aux techniques de gamification mises en place mais, en plus, fait évoluer ces techniques en mettant régulièrement à jour les modalités d'utilisation de son application. Une étude comparative à l'image de celle effectuée par Doorn et Chen (2021) permettrait de déterminer les différences de techniques utilisées par les plateformes selon les villes et leurs caractéristiques (grandes ou petites villes, selon les cultures, etc.) pour comprendre leur logique. Une étude longitudinale aiderait aussi, d'une part, à documenter les évolutions des techniques de gamification mais aussi permettrait, d'autre part, de les mettre en regard avec l'évolution des facteurs macroéconomiques tels que la « pénurie de main-d'œuvre » en vigueur depuis la pandémie de la COVID. Comment les plateformes s'adaptent à ces variations macro-économiques? Une autre étude encore pourrait se pencher sur le travail qu'effectuent les opérateurs de la ligne téléphonique d'*Uber* (ou d'une autre plateforme numérique de travail localisée) dédiée aux chauffeurs.ses. Ces derniers sont le recours des chauffeurs.ses face à l'implacabilité de la gestion algorithmique. Étudier leur réelle marge de manœuvre quant à l'aide qu'ils peuvent leur apporter ainsi que les consignes que leur donne leur hiérarchie pourrait être éclairant sur le fonctionnement interne d'une plateforme numérique de travail localisée. Tels pourraient être l'objet de prochaines recherches.

ANNEXE A
GRILLE D'ENTRETIEN

Préalable à l'entrevue : exposer brièvement le projet. Dire que l'entrevue est totalement anonyme et qu'un pseudonyme sera utilisé dans le mémoire pour que rien ne permette l'identification de l'enquêté. Dire qu'aucune question n'est obligatoire et que l'entrevue peut être arrêtée à tout moment sur simple demande. Demander si elle/il accepte que la discussion soit enregistrée car cela permettra de faciliter la prise de notes et de ne rien oublier du récit de l'enquêté. Souligner que tous les enregistrements seront supprimés une fois le mémoire publié.

Informations socio-démographiques

Prénom :

Âge :

Ville de résidence :

As-tu un diplôme? Dans quel domaine?

Exerces-tu un métier autre que le transport de personnes? Lequel?

Es-tu d'origine étrangère? Depuis combien de temps es-tu au Québec?

En couple ou célibataire? As-tu des enfants?

Activité de livreur.se

Depuis combien de temps fais-tu de la livraison?

Nombre d'heures consacrées à la livraison par semaine? Es-tu satisfait de ta rémunération?

Es-tu sur plusieurs plateformes? Combien? Pourquoi?

Comment as-tu eu l'idée de faire de la livraison? De travailler sur cette plateforme en particulier?

Gamification

Thème : les « critères de qualité »

Notes :

Quelle note as-tu? Est-ce qu'elle monte, descend?

Que penses-tu du système de note? Est-ce que tu trouves ça juste, injuste?

Comment trouves-tu le fait d'être noté.e? D'avoir à noter?

Taux d'acceptation/annulation

Quel est ton taux d'acceptation? Ton taux d'annulation?

Est-ce important pour toi? Pourquoi?

Relation avec les client.es

Comment notes-tu les client.es?

Quels sont tes critères pour choisir une note?

Est-ce que la note des client.es à une influence pour que tu acceptes une course?

Déconnexion

As-tu déjà été déconnecté.e?

Si oui, pourquoi? Qu'as-tu fait?

Si non, as-tu peur de l'être?

Thème : les manipulateurs de salaire

Promotions :

Fais-tu les *quests*, les objectifs de course?

Est-ce que l'application t'en propose souvent?

Lesquelles choisis-tu? En fonction de quoi? Y arrives-tu ?

Est-ce que ça te motive à faire des heures de travail?

« surges » :

Cherches-tu les « zones à bonification tarifaire »?

Dans quelle mesure te motive-t-elle?

Thème : le programme Uber Pro

Les niveaux et les points

Tu es quel niveau? Ton nombre de points?

Cherches-tu à les augmenter? Est-ce important pour toi? Pourquoi?

As-tu eu des « privilèges » par rapport à ton niveau? Lesquels?

Est-ce que tu penses que ça vaut la peine de monter de niveau au vu des « privilèges » que ça débloque?

Tu penses quoi de ce système de niveau?

Thème : importance/résistance à la gamification

Vérifies-tu souvent ou rarement tes infos de notes, de points et de classement?

As-tu des « trucs » pour faire plus d'argent? Lesquels?

Autres

Qu'est-ce que tu penses de la gestion algorithmique, c'est-à-dire que le fait presque tout le fonctionnement de l'appli est automatisé?

Te sens-tu « surveillé.e » par la plateforme?

Fermeture

As-tu envie de me parler d'un autre aspect de ton travail, ou de répondre à une question que tu aurais aimé que je te pose?

Remerciements

BIBLIOGRAPHIE

- Allen F. (2011), « Disneyland uses 'electronic whip' on employees », *Forbes*, 25 octobre 2011. En ligne : <https://www.forbes.com/sites/frederickallen/2011/10/21/disneyland-uses-electronic-whip-on-employees/?sh=67c395fc51b3>
- Aneesh A. (2009), « Global labor : algocratic modes of organisation », *Sociological theory*, 24(4), p. 347-370.
- Becdelièvre P., Grima F. (2021), « Faire face aux difficultés d'une carrière protéenne : le cas de chauffeurs Uber », *Revue de gestion des ressources humaines*, 119(1), p. 3-17.
- Behl H., Sheorey P., Jain P., Chavan K., Jajodia M., Zhang Z. (2021), « Gamifying the gig : transitioning the dark side to bright side of online engagement », *Australian journal of information systems*, 25, p. 1-34.
- Berg J., Furrer M., Harmon E., Rani U., Silberman M. (2019), *Les plateformes de travail numérique et l'avenir du travail. Pour un travail décent dans le monde en ligne*. Publication du Bureau International du Travail, 164 p.
- Bureau International du Travail (2021), « Emploi et questions sociales dans le monde, le rôle des plateformes numériques dans la transformation du monde du travail », rapport, 302 p.
- Bogost I. (2010), *Persuasive games : the expressive power of videogames*, The MIT Press, 464 p.
- Bogost I. (2011), « Gamification is a bullshit », site internet de Ian Bogost. En ligne : http://bogost.com/writing/blog/gamification_is_bullshit/
- Bogost I. (2013), « Exploitationware », dans *Rhetoric, Composition. Play through Video Game : Reshaping Theory and Practice of Writing*, Palgrave Macmillan, p. 139-147.
- Bonenfant M., Genvo S. (2014), « Une approche située et critique du concept de gamification », *Sciences du jeu*. En ligne : <http://journals.openedition.org/sdj/286>
- Brohm J.-M. (2004), « Sociologie critique et critique de la sociologie », *Éducation et société*, 13, p. 71-84.
- Burawoy M. (2015), *Produire le consentement*, La ville brûle, 300 p.
- Cardador T., Northcraft G., Whicker J. (2016), « A theory of work gamification : something old, something new, something borrowed, something cool? », *Human Resource Management Review*, 27, p. 353-365.

- Casilli A. (2019), *En attendant les robots, enquête sur les travailleurs du clic*, Éditions du Seuil, 394 p.
- Chan N. K. (2019), « The Rating game : the Discipline of Uber’s user-generated ratings », *Surveillance & Society*, 17(1/2), p. 183-190.
- Coget L. (2020), « L’autonomie au travail : étude de cas des livreur.se.s de la gig-economy à Montréal », *Mémoire de sociologie*, Université de Montréal, 163 p.
- Conseil national du numérique (CNN) (2020), *Travailler à l’ère des plateformes, mise à jour requise*, rapport, 220 p.
- Dale S. (2014) « Gamification : making work fun, or making fun of work? », *Business Information Review*, 31(2), p. 82–90.
- Dallaire-Fortier C. (2020), *Le travail sous le capitalisme de plateforme*, Note socioéconomique, IRIS, 12 p.
- Dave P. B. (2017), « The scope of gamification in workplace », *Oakbrook Business Review*, 3(2), p. 49-53.
- De Lellis L. (2019), « How gamification affects crowdsourcing : the case of AMT », *Journal of computer game culture*, 10, p. 27-37.
- Deterding S., Dixon D., Khaled R., Nacke L. (2011), « Du game design au gamefulness : définir la gamification », *Sciences du jeu*, 2. En ligne : <http://journals.openedition.org/sdj/287>
- Doorn N., Chen J. (2021), « Odds stacked against workers: datafied gamification on Chinese and American food delivery platforms », *Socio-Economic Review*, 19(4), p. 1345–1367.
- Dubal V. (2023), « On algorithmic wage discrimination », *UC San Francisco Research Paper No. Forthcoming*, 55 p.
- Feyisetan O., Van Kleek M., Simperl E., Shadbolt N. (2015), « Improving paid microtasks through gamification and adaptive furtherance incentives », *WWW '15: Proceedings of the 24th International Conference on World Wide Web*, p. 333-343.
- Fizek S. (2014), « Why fun matters : in search of emergent playful experiences » dans Fuchs *et al.* (2014), *Rethinking gamification*, Meso Press, p. 273-288.
- Fleming P. (2005), « Workers’ playtime? Boundaries and cynicism in a “culture of fun” program », *The journal of applied behavioral science*, p. 285-303.

- Foucault M. (1979), *Naissance de la biopolitique*, cours au Collège de France (1978 - 1978), Éditions du Seuil, 368 p.
- Fuchs M., Fizek S., Ruffino P., Schrape N. (2014), *Rethinking gamification*, Meso Press, 344 p.
- Gandini A. (2019), « Labour process theory and the gig economy », *Human relations*, 72(6), p. 1039-1056.
- Gauthier B. (dir.), (2006), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, Éditions Presses de l'Université du Québec, 620 p.
- Glavin, P., Schieman, S. (2022), « Dependency and hardship in the gig economy : the mental health consequences of platform work », *Socius*, 8, p. 1-13.
- Gomes B. (2018), « La plateforme numérique comme nouveau mode d'exploitation de la force de travail », *Actuel Marx*, 63, p. 86-96.
- Griesbach C., Reich A., Elliott-Negri L., Milkman R. (2019), « Algorithmic control in platform food delivery work », *Socius*, 5, p. 1-5.
- Hamari J., Koivisto J., Sarsa H. (2014), « Does the gamification works? A literature review of empirical studies on gamification », *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*. En ligne : <https://www.computer.org/csdl/proceedings-article/hicss/2014/2504d025/12OmNzE54xe>
- Hansenne M. (2021), *La face cachée de la psychologie positive, approches critiques et perspectives*, Éditions Mardage, 400 p.
- Heeks R. (2017), « Decent work and the digital gig economy : a developing country perspective on employment impacts and standards in online outsourcing, crowdwork, etc. », *Development Informatics Working Paper no. 71*, 82 p.
- Hochschild A. H. (2003), « Travail émotionnel, règles de sentiments et structure social », *Travailler*, 9, p. 19-49.
- Hochschild A. H. (2017), *Le prix des sentiments, au cœur du travail émotionnel*, Éditions La Découverte, 318 p.
- Huotari K., Hamari J. (2011), « 'Gamification' from the perspective of service marketing », *CHI'2011 : Conference on Human Factors in Computing Systems*. En ligne : <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2393132.2393137>

- Huotari K., Hamari J. (2012), « Defining gamification, a service marketing perspective », *MindTrek '12: Proceeding of the 16th International Academic MindTrek Conference*, p. 17-22.
- Jamil R. (2020), « Uber and the making of an algopticon, insights from the daily life of Montreal drivers », *Capital & Class*, 44(2), p. 241–260.
- Jamil R., Noiseux Y. (2018), « Shake the moneymaker : Insights from Montreal’s Uber drivers », *Interventions Économiques*, 60. En ligne : <https://journals-openedition-org.proxy.bibliothèques.uqam.ca/interventionseconomiques/4003>
- Jesnes K. (2019), « Quelles réactions des partenaires sociaux face au développement de l’économie des plateformes », *Chroniques internationales de l’IRES*, p. 47-59.
- Jung J. H., Schneider C., Valacich J. (2010), « Enhancing the motivational affordance of information systems : the effects of real-time performance feedback and goal setting in group collaboration environments », *Management Science*, 56(4), p. 724-742.
- Kellogg C. K., Valentine M. A., Christin A. (2020), « Algorithms at work : the new contested terrain of control », *Academy of management annals*, 14(1), p. 366-410.
- Kim T.-W. (2016), « Gamification of labor and the charge of exploitation », *Journal of business ethics*, 152, p. 27-39.
- Knight S. (2016), « How Uber conquered London », *Journal The Guardian*. En ligne : <https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/27/how-uber-conquered-london>
- Krzywdzinski M., Gerber C. (2021), « Between automation and gamification: forms of labour control on crowdwork platforms », dans *Work in global economy*, Bristol University Press, p. 161-184.
- Landers R. N. (2018), « Gamification misunderstood : how badly executed and rhetorical gamification obscures its transformative potential », *Journal of management Inquiry*, 28, p. 137-140.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015), « Working with machines : the impact of algorithmic and data-driven management on human workers », *CHI 2015, Séoul : Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, p. 1603–1612.
- Lemozy F., Le Lay S. (2021), « Le rapport subjectif au travail dirigé par les algorithmes. Être livré à soi-même sur une plateforme capitaliste », *Mouvements*, 106(2), p. 99-107.

- Lopez S. (2011), « Disneyland workers answer to ‘electronic whip’ ». *Los Angeles Times*, 19 octobre 2011. <https://www.latimes.com/health/la-xpm-2011-oct-19-la-me-1019-lopez-disney-20111018-story.html>.
- Mason S. (2018), « High score, low pay : why the gig economy loves gamification », *Journal The Guardian*. En ligne : <https://www.theguardian.com/business/2018/nov/20/high-score-low-pay-gamification-lyft-uber-drivers-ride-hailing-gig-economy>
- McGonigal J. (2011), *Reality is broken : why games make us better and how they can change the world*, Penguin Books, 416 p.
- Meijerink J., Keegan A., Boons M., Marler J. (2021), « Algorithmic human resource management : synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM », *The International Journal of Human Resource Management*, 32, p. 2545-2562.
- Migueluez R. (1993), *L'émergence de la sociologie*, Les presses de l'Université d'Ottawa, 175 p.
- Mitchell R., Schuster L., Jin H. S. (2020), « Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction : making work fun? », *Journal of business research*, 106, p. 323-330.
- Möhlmann M., Zalmanson L. (2017), « Hands on the wheel : navigating algorithmic management and uber driver autonomy », *ICIS Seoul, South Korea*, p. 1-17.
- Morschheuser B., Hamari J. (2018), « The gamification of work : lessons from crowdsourcing », *Journal of management Inquiry*, 28, p. 1-4.
- Mucchielli A. (2009), *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Armand Colin, 310 p.
- Muldoon J., Raekstad P. (2022), « Algorithmic domination in the gig economy », *European journal of political theory*, 0(0), p. 1-21.
- Nicot A.-M. (2019), « Les enjeux du travail dans l'économie de plateforme », *Regards*, 55(1), p. 53-63.
- O'Donnell C. (2014), « Getting Played: Gamification, Bullshit, and the Rise of Algorithmic Surveillance », *Surveillance & Society*, 12(3), p. 349-359.
- Oliveira R. C. (2020), « Gamification and uberized work in application companies », *Journal of Business Management*, 61(4), p. 1-10.
- Paillé P (1994), « L'analyse par théorisation ancrée », *Cahiers de recherche sociologique*, 23, p. 147-181.

- Palazzolo J. (2020), *La psychologie positive*, Presses universitaires de France, Que sais-je, 128 p.
- Parent-Rochelieu X., Bujold A., Gaudet M.-C., Gagné M., Lirio P. (2021), « La gestion algorithmique de la main-d'œuvre : mise en lumière des impacts sur les travailleurs et des bonnes pratiques », *Rapport du Conseil de recherches en sciences humaines*, Canada, 39 p.
- Patella-Rey P.J. (2015), « Gamification and post-fordism capitalism », dans *The gameful world : approaches, issues, applications*, The MIT Press, p. 277-295.
- Raféris de Broves, O. (2022). « Le modèle coopératif à l'épreuve de l'économie de plateforme : de la gestion algorithmique du travail à la précarisation de l'emploi. Une étude de cas au Québec », *Mémoire de sociologie*, UQAM, 180 p.
- Raftopoulos M. (2014), « Towards gamification transparency : a conceptual framework for the development of responsible gamified enterprise systems », *Journal of Gaming & Virtual Worlds*, 6(2), p. 159-172.
- Robertson M. (2010), « Can't play, won't play », site internet de Kotaku. En ligne: <https://kotaku.com/cant-play-wont-play-5686393>
- Rosenblat A., Stark L. (2016), « Algorithmic labor and information asymmetries : a case study of Uber's drivers », *International Journal of Communication*, 10, p. 3758–3784.
- Ruffino P. (2014), « From engagement to life or, how to do things with gamification », dans Fuchs *et al.* (2014), *Rethinking gamification*, Meso Press, p. 47-70.
- Savignac E. (2017), *La gamification du travail*, ISTE Éditions, 176 p.
- Savoldelli P. (2021), « L'ubérisation de la société : quel impact des plateformes numériques sur les métiers et l'emploi? », *Rapport du Sénat français no 867*, 152 p.
- Schor J., Attwood-Charles W., Cansoy M., Ladegaard I., Wengronowitz R. (2020), « Dependence and precarity in the platform economy », *Theory and society*, 49, p. 833-861.
- Schrape N. (2014), « Gamification and governmentality », dans Fuchs *et al.* (2014), *Rethinking gamification*, Meso Press, p. 21-46.
- Shahri A., Hosseini M., Phalp K., Taylor J., Ali R. (2014), « Towards a code of ethics for gamification at enterprise », *7th IFIP WG 8.1 Working Conference, The Practice of Enterprise Modeling*, p. 235-245.
- Shapiro A. (2018), « Between autonomy and control : strategies of arbitrage in the “on-demand” economy », *New media & society*, 20(8), p. 2954-2971.

- Srnicek N. (2018), *Capitalisme de plateforme : l'hégémonie de l'économie numérique*, Lux Éditions, 162 p.
- Supiot (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit social*, 2, p. 131-145.
- Vallas S. (2019), « Platform capitalism : what's at stake for workers ? », *New labor forum*, 28(1), p. 48-59.
- Vasudevan K., Chan N. K. (2022), « Gamification and work games : examining consent and resistance among Uber drivers », *New media & Society*, 24(4), p. 866–886.
- Veen A., Barratt T., Goods C. (2020), « A labour process analysis of food-delivery work in Australia », *Work, employment and society*, 34(3), p. 388-406.
- Vultur M., Énel L. (2020), « Les plateformes de travail numériques : Uber et la dérégulation de l'industrie du taxi au Québec », *Institut national de la recherche scientifique*, 65 p.
- Werbach K., Hunter D. (2012), *For the win : how game thinking can revolutionize your business*, Wharton Digital Press, 148 p.
- Werbach K., Kim T. W. (2016), « More than just a game: ethical issues in gamification », *Ethics and Information Technology*, 18, p. 157-173.
- Wood A., 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), p. 56-75.
- Wood A., Lehdonvirta J. (2022), « Platforms disrupting reputation : precarity and recognition struggles in the remote gig economy », *Sociology*, 0(0), p. 1-18.
- Woodcock J. (2020), « The algorithmic panopticon at Deliveroo : measurement, precarity, and the illusion of control », *Ephemera : theory & politics in organization*, 22(3), p. 67-95.
- Woodcock J., Johnson M. (2017), « Gamification : what it is, and how to fight it », *The Sociological Review*, 66, p. 542-558.
- Zichermann G, Linder J. (2013), *Gamification revolution : how leaders leverage game mechanics to crush the competition*, McGraw Hill Editions, 256 p.