



# **Le contrôle du travail sur les plateformes numériques : le cas de l'assistance virtuelle**

**Mémoire**

**Samuel Diné**

**Maîtrise en relations industrielles - avec mémoire**  
Maître ès arts (M.A.)

Québec, Canada

## Résumé

Les plateformes numériques de travail permettent à des travailleurs et travailleuses de vendre leurs services en ligne. En croissance constante depuis les dernières années (Bureau international du travail, 2021 : 52), les caractéristiques de ce type d'activité s'étendent maintenant à d'autres types d'emplois salariés (Johanston et al., 2021 : 9). L'objectif de ce mémoire est de mieux comprendre le contrôle du travail dans ces relations triangulaires impliquant travailleurs et travailleuses, clientèle et plateforme. Plus précisément, nous cherchons à savoir comment et par quelle/s partie/s à la relation triangulaire s'exerce le contrôle du travail d'assistance virtuelle vendu sur une plateforme numérique de type marché. En utilisant une approche matérialiste, plus précisément la *Labour Process Theory*, nous avons documenté l'activité d'assistantes virtuelles identifiées comme canadiennes sur la plateforme Upwork, ici considérée comme un point de production digital. Cette étude de cas s'appuie sur un protocole de recherche mixte basé sur l'observation participante, l'analyse de contrats de travail, des entrevues semi-dirigées et des journaux de bord.

Nos résultats, basés sur sept entrevues, 28 contrats et autant de journaux de bord, révèlent que l'assistance virtuelle sur Upwork est caractérisée par des mandats et des conditions de travail et d'emploi imprévisibles. Pour résoudre ces flous et performer sur ce marché, il est essentiel d'accomplir six modalités de travail invisible : de cumul, de recherche de contrats, de développement professionnel, de communication, de gestion de la réputation et émotionnel.

Différentes ressources frontières, outils digitaux qui structurent la plateforme, seront utilisées par la clientèle et par Upwork afin de diriger, évaluer et discipliner (Kellogg et al. : 2020 : 380) les assistantes virtuelles. Est ainsi constitué un système sociotechnique, basé sur l'utilisation synergétique de ces ressources, dont la finalité est un autocontrôle de la travailleuse visant à assurer le respect des objectifs productifs de la clientèle et de la plateforme. La relation triangulaire est donc asymétrique et renouvelle les dynamiques d'exploitation présentes dans la relation salariale.

## Table des matières

Résumé .....	ii
Liste des figures et tableaux .....	vi
Remerciements .....	viii
Introduction générale .....	1
Chapitre 1 — Problématique .....	4
1.1 Le travail indépendant dans une relation triangulaire .....	4
1.2 Le mercantilisme de plateforme comme phénomène social .....	6
1.3 Le travail de plateforme : définition et typologies .....	8
1.4 Les plateformes comme actrices à but lucratif .....	10
1.5 Les effets d'un processus de production néo-tayloriste sur le travail et l'emploi .....	12
1.6 Comprendre le contrôle .....	14
1.7 L'assistance virtuelle, une activité « féminine » au périmètre flou .....	15
1.8 Conclusion .....	17
Chapitre 2 — Cadre théorique .....	19
2.1 Ontologie réaliste critique .....	19
2.2 <i>Labour Process Theory</i> et féminisme matérialiste .....	21
2.3 Stratification des concepts clés et modèle conceptuel .....	22
2.3.1 Réel .....	22
2.3.2 Actuel .....	24
2.3.3 Empirique : l'autocontrôle de l'activité .....	26
2.3.4 Modèle conceptuel .....	28
2.4 Conclusion .....	29
Chapitre 3 — Méthodologie .....	30
3.1 Échantillonnage et recrutement .....	30

3.1.1 Choix de la plateforme .....	30
3.1.2 Choix de l'activité .....	32
3.1.3 Échantillonnage .....	33
3.1.4 Recrutement.....	34
3.1.5 Considérations éthiques.....	35
3.2 Protocole de recherche.....	36
3.2.1 Observation préliminaire .....	37
3.2.2 Entrevue semi-dirigée.....	37
3.3.3 Journal de bord de prestations jugées significatives.....	38
3.3.4 Analyse des contrats de service .....	39
3.3 Limites globales et validité.....	39
3.4 Conclusion .....	40
Chapitre 4 — Travailler (réellement) sur Upwork .....	42
4.1 Qui travaille sur Upwork ? — Présentation de l'échantillon.....	42
4.2 Analyse du travail demandé .....	46
4.2.1 Catégorisation des contrats.....	46
4.2.2 Description des mandats.....	47
4.2.3 Les conditions de travail affichées .....	48
4.3 Que fait une assistante virtuelle ? — Le travail réellement accompli .....	53
4.3.1 Le cumul comme condition implicite d'activité.....	53
4.3.2 La recherche de contrats .....	56
4.3.3 Le développement professionnel .....	59
4.3.4 Le travail de communication et de clarification .....	59
4.3.5 La gestion de la réputation professionnelle .....	60
4.3.6 Le travail émotionnel.....	61

4.4 Conclusion .....	62
Chapitre 5 — Contrôler le travail .....	64
5.1 Le contrôle par la plateforme.....	64
5.1.1 Des ressources frontières encadrant l’activité des personnes utilisatrices .....	64
5.1.2 Le contrôle par l’utilisation de ces ressources.....	77
5.2 Le contrôle des assistantes virtuelles par la clientèle d’Upwork.....	81
5.2.1 Diriger l’exécution du mandat.....	81
5.2.2 Un pouvoir délégué d’évaluation .....	84
5.2.3 Discipliner par la modification des conditions de travail .....	86
5.3 Que reste-t-il pour l’autocontrôle ?.....	88
5.3.1 Le contrôle des modalités contractuelles.....	88
5.3.2 Qu’est-ce qu’« être en contrôle ».....	90
5.3.3 Propension à dépasser les attentes de la clientèle.....	92
5.3.4 Contrôler l’invisible.....	93
5.4 Conclusion .....	94
Chapitre 6 — Retour sur le cadre conceptuel.....	96
6.1 Les ressources frontières et le flou comme concepts empiriques.....	96
6.2 L’autocontrôle comme finalité du système sociotechnique d’Upwork .....	99
6.3 L’exploitation et l’indétermination comme fondements du système .....	101
Conclusion générale .....	104
Bibliographie .....	107
Annexe 1 — Schéma d’entrevue .....	116
Annexe 2—Journal de bord.....	120

## Liste des figures et tableaux

Figure 1-1 : Relations triangulaires.....	6
Figure 1 2 : Le paradigme du partage.....	7
Figure 1-3 : Typologie de Dunn.....	9
Figure 1-4 : Le modèle d'affaires des plateformes.....	12
Figure 2-1 : Ontologie stratifiée.....	20
Figure 2-2 : Relations triangulaires.....	26
Figure 2-3 : Modèle conceptuel.....	29
Tableau 4-1 : Présentation de l'échantillon.....	43
Tableau 4-2a : Expertise et rémunération.....	49
Tableau 4-2b : Heures hebdomadaires affichées et temps réellement travaillé.....	52
Tableau 5-1 : Dépasser les attentes`.....	92
Figure 6-1 : Modèle conceptuel renouvelé.....	102

*peut-être parlerons nous de ce chemin  
pour y arriver  
du champ enfui de nos émeutes*

*les baisers ouvrent une mer où il faudra couler  
pêle-mêle  
où il faudra la douceur des trilles  
les grands champs pleins de moineaux*

*il m'appellera Avoine, Soleil, Fleuve  
puis il reviendra héron perdu*

## Remerciements

Merci Martine pour ton encadrement exceptionnel, ta disponibilité, d'avoir partagé et encouragé ma curiosité. J'ai pu apprendre tant de choses grâce à toi et je suis convaincu que ton mentorat laissera des traces durables et positives.

Merci à Claire de m'avoir encadré d'une toute autre façon.

Merci aux membres du CRISES pour votre écoute, d'avoir enrichi mon parcours par vos occasions d'implication et pour l'inspiration.

Merci au département de relations industrielles, plus particulièrement à François pour m'avoir admis un 16 décembre, alors que toutes les dates limites étaient dépassées.

Enfin, merci à Sylvain pour ta confiance et tes encouragements ; je ne suis pas sûr que je serais encore étudiant sans ton soutien. Chose certaine, je n'aurais pas de maison.



## Introduction générale

Le travail est un phénomène social complexe en constante évolution. La diffusion et l'optimisation de différentes technologies jouent un rôle important dans ces mutations. L'émergence de multiples marchés en ligne, facilitant simultanément la vente, l'achat et la surveillance du travail, contribue à la croissance d'un phénomène nommé « travail de plateforme », sujet du présent mémoire. Sans être tout à fait nouveau, il s'agit d'une manière renouvelée d'exercer une activité de travail indépendante au sens juridique, c'est-à-dire encadrée par un contrat de service plutôt que par un contrat de travail<sup>1</sup>, par le biais de contrats à la pige offerts en ligne.

La vente de travail sur les plateformes numériques est une activité en hausse, tirant vers “[...] une croissance globale estimée de 25 % par année” (Graham, Hjorth, & Lehdonvirta, 2017 : 137). Ce sont 56,7 millions d'Américains et d'Américaines qui ont effectué du travail à la pige en 2018, dont 64 % ont trouvé du travail en ligne (Edelman et al., 2018). Il est estimé qu'environ 1 à 3 % de la population active mondiale gagne plus de 50 % de ses revenus sur une plateforme numérique. L'offre de travail dans ces marchés a doublé entre 2017 et 2021 (Bureau international du Travail, 2021 : 52). De plus, les caractéristiques de cette activité rémunérée semblent s'étendre à d'autres types d'emplois (Johnston et al., 2021 : 9). Plus localement, 28 % des Canadiens et des Canadiennes ont rapporté une rémunération provenant d'une plateforme numérique en 2018<sup>2</sup>.

Nous sommes donc confrontés à un phénomène en croissance, qui s'inscrit dans une logique d'externalisation radicale : dans la plateforme Upwork, qui fait l'objet de notre étude, des prestations temporaires sont réalisées par des travailleuses et travailleurs recrutés sur un marché virtuel international. Or, malgré l'absence de relation durable et d'engagement mutuel entre les parties, le travail est généralement accompli à la satisfaction

---

<sup>1</sup> Le terme « travail indépendant » est privilégié à celui de travail autonome. Si le premier terme réfère à l'absence de liens de dépendance juridique, le second qualifie plutôt le contrôle de l'organisation du travail. Ce ne sont pas tous les indépendants et indépendantes qui sont autonomes (D'Amours, 2021 : 395)

<sup>2</sup> <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/180829/dq180829b-eng.htm>

de la clientèle. Fondamentalement, ce que nous désirons comprendre dans ce mémoire est la manière dont le contrôle est exercé, et la coopération assurée, dans ce système qui semble si éloigné du salariat. Notre question de recherche est formulée ainsi : : comment et par quelle/s partie/s à la relation triangulaire s'exerce le contrôle du travail d'assistance virtuelle vendu sur une plateforme numérique de type marché ?

Le premier chapitre présente le travail effectué par l'intermédiaire d'une plateforme numérique, ci-après désigné comme « travail de plateforme », comme un phénomène social découlant d'une évolution du travail indépendant. L'objectif de ce chapitre sera donc de décrire les fondements et le fonctionnement des plateformes à but lucratif par le truchement desquelles des prestations de travail sont effectuées. Nous présenterons ensuite les effets sur les conditions et sur le contrôle du travail. Enfin, nous contextualiserons sommairement l'activité d'assistance virtuelle, qui constitue le terrain de ce mémoire.

C'est au second chapitre que nous aborderons le contrôle en tant que concept théorique permettant de répondre à notre question de recherche. Nous adoptons une posture réaliste critique, s'inscrivant directement dans le cadre de la *Labour Process Theory*, afin de constituer un modèle conceptuel stratifié qui nous permettra de distinguer ce qui est observable (niveau empirique), des circonstances structurelles (niveau actuel) et des facteurs causaux (niveau réel).

Poursuivant sur le volet empirique, le chapitre 3 sera consacré à la présentation de la méthodologie qui a guidé ce projet de recherche. C'est par une étude de cas au protocole mixte, s'appuyant sur plusieurs sources de données triangulées, que nous avons choisi de répondre à notre question de recherche. La diversité des méthodes utilisées confère une validité accrue à notre démarche.

Dans le chapitre 4, nous décrivons le travail accompli sur la plateforme, soulignant ainsi le contraste entre le travail prescrit et l'activité réelle des assistantes virtuelles. Nous présenterons les multiples écarts entre le contenu des contrats et le travail réel, révélant l'existence de différentes formes de travail invisible. Cette section vise à contextualiser l'activité sur Upwork comme un processus productif caractérisé par un flou important.

Le chapitre 5 s'intéressera au contrôle de l'activité effectuée dans cette relation triangulaire. Nous décrirons comment la plateforme et la clientèle dirigent, évaluent puis disciplinent l'activité d'assistance virtuelle à l'aide d'une variété de ressources. Enfin, l'autocontrôle des conditions de travail et du déroulement des mandats fera l'objet d'une analyse spécifique.

Nous terminerons ce mémoire par un bref retour sur le modèle d'analyse utilisé. Les principaux concepts de notre cadre théorique seront ainsi reconsidérés à la lumière de nos résultats.

## Chapitre 1 — Problématique

Ce premier chapitre vise à poser la problématique en présentant l'état de la littérature selon trois angles. Premièrement, nous décrivons le travail de plateforme comme un phénomène social reposant en grande partie sur le travail indépendant<sup>3</sup>, dans une économie mercantile basée sur l'accès plutôt que sur le partage. Deuxièmement, nous détaillerons les impacts sur le travail et l'emploi, plus précisément sur le contrôle de l'activité d'assistance virtuelle, terrain choisi dans le cadre de ce mémoire. Nous terminerons ce chapitre par la formulation de la question de recherche.

### 1.1 Le travail indépendant dans une relation triangulaire

On peut d'abord se demander si le travail de plateforme est un phénomène complètement nouveau ou s'il se situe dans le prolongement de tendances antérieures. Plusieurs experts et expertes s'entendent pour dire que « les nouveaux développements de l'économie digitale viennent raviver une tendance plus ancienne d'externalisation du travail salarié vers le travail indépendant via des plateformes » (Valenduc & Vendramin, 2016 : 35) ou affirment que les plateformes n'ont « rien d'innovant » (Azaïs, Dieuaide & Kesselman, 2017 : 445).

Le travail indépendant relève d'un contrat commercial, par opposition au salariat associé à un contrat de travail (D'Amours, 2014 : 2). Juridiquement, ce sont des personnes qui, au sens *Code civil du Québec*, offrent leur travail par le biais de contrats d'entreprise ou de service (Art. 2098-2099 CCQ). Le statut juridique est donc le principal point commun entre les travailleurs indépendants et les travailleuses indépendantes, qui sont, par ailleurs, loin

---

3 Plusieurs luttes juridiques au sujet de la classification légale des travailleurs et travailleuses de plateforme ont eu lieu dans les dernières années (Ex : [Uber à la cour suprême d'Angleterre](#)). Certains états travaillent aussi à la rédaction de projet de lois variés pour réguler l'activité (Ex : [Un salaire minimum pour le travail de plateformes en Ontario](#) ou [le référendum californien sur la classification juridique des chauffeurs et chauffeuses d'Uber](#))

de constituer un groupe homogène (Bernstein et al. 2009 : 21). Alors que plusieurs opèrent en solo, parfois pour un nombre restreint d'employeurs, d'autres, plus proches de l'entrepreneuriat, embaucheront une ou des personnes pour réaliser l'activité.

Deux distinctions principales sont à faire au sein de cette vaste catégorie. Une première permet d'opposer ceux et celles qui ont des employés à ceux et celles qui n'en ont pas. Ces derniers et dernières (les indépendants « solos ») constituent le groupe en croissance au sein de la catégorie et se différencient des indépendants employeurs par une plus grande précarité, qui se manifeste dans le contexte d'établissement, la moindre longévité dans ce statut, le plus faible niveau de revenu et le déficit de protection contre les risques sociaux (D'Amours, 2019 a). Une deuxième distinction doit être faite au sein même de la catégorie des indépendants solos, parmi lesquels il est possible, selon D'Amours et Crespo (2004 : 480), de repérer cinq sous-groupes en fonction de différents critères tels que l'identité du travailleur/de la travailleuse, l'identité de la clientèle<sup>4</sup>, l'organisation du travail, la nature du produit et la répartition du risque social. Ces sous-groupes diffèrent notamment eu égard à leur niveau d'autonomie et à leur degré de protection contre les risques.

Nous considérons ici le travail de plateforme comme un prolongement du travail indépendant, où la relation triangulaire est caractérisée par l'ajout d'une troisième partie dotée de nombreuses ressources technologiques : "[...] une forme d'intermédiation digitale est utilisée pour commissionner, superviser, livrer le bien ou le service et en faciliter le paiement" (Stanford, 2017 : 383). L'ajout d'un intermédiaire a un impact important sur la manière de concevoir les relations d'emploi. Dans ce contexte, il faut nécessairement dépasser la relation dichotomique « employeur-salarié » afin de pouvoir saisir la complexité du phénomène.

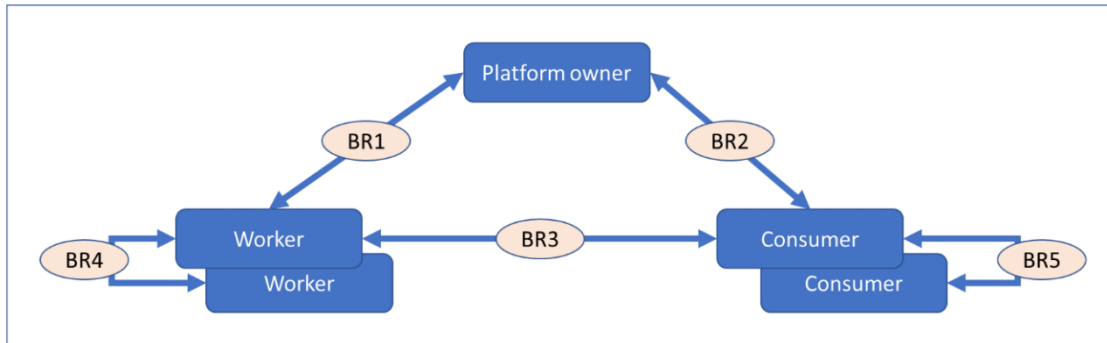
Farshchian (2019) décompose la relation triangulaire en différents binômes interagissant simultanément les uns avec les autres. Ainsi, une relation tripartite n'est pas une unité statique, mais une entité dynamique composée d'une multitude de binômes liés par une relation contractuelle (*business relation*). Analyser ce type d'activité de travail exige donc

---

<sup>4</sup> Le terme « clientèle » est utilisé tout au long de ce mémoire pour décrire la partie qui achète du travail.

de saisir les relations entre chacune des parties (niveau micro) et l'agencement de cette multiplicité de relations (niveau méso).

**Figure 1-1 : Relation triangulaire**



*Farshchian, B. A., & Thomassen, H. E. (2019 : 10)*

## 1.2 Le mercantilisme de plateforme comme phénomène social

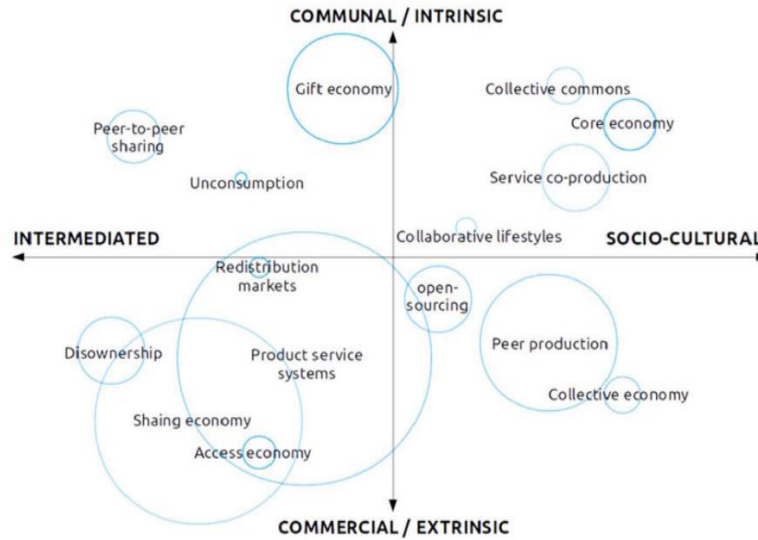
Comprendre cette nouvelle forme de travail indépendant nécessite de contextualiser l'émergence des plateformes à l'intérieur d'un phénomène social plus large. D'abord intégré dans un paradigme général de « partage », le travail de plateforme reste fondamentalement caractérisé par une recherche de rentabilité.

Émise initialement par McLaren et Agyeman (2015), la proposition du paradigme du partage comme catégorie parapluie est utile afin de départager les multiples approches et notions qui ont émergé dans la littérature sur les plateformes. En effet, certains auteurs et auteures considèrent que la notion de sharing economy ou d'économie du partage est un « concept fourre-tout avec une forte connotation normative » (Acquier et al. 2017 : 2).

À l'aide d'une méta-analyse des écrits sur ce sujet, Ryu et al. (2018) proposent de classer les phénomènes relevant de ce paradigme général selon deux axes qu'illustre la Figure 2. L'axe vertical oppose l'objectif communautaire à l'objectif commercial, alors que l'axe horizontal porte sur le degré de formalisation de l'échange, opposant l'intermédiation structurée aux échanges sociocommunautaires moins encadrés.

## Figure 1 — 1 : Le paradigme du partage

Fig. 5 The academic landscape of the sharing paradigm studies. The size of the bubbles indicates the number of publications. Diagram adapted from McLaren and Agyeman (2015)



Ryu et al. 2018 : 515

L'Access Economy ou l'économie d'accès, qui associe objectif commercial et fort degré de formalisation, est une notion utilisée surtout dans la littérature critique de l'économie de partage ; il s'agit de la catégorie dans laquelle on retrouve les plateformes de travail. En effet, les objectifs mercantiles des plateformes amènent plusieurs chercheurs et chercheuses à considérer que le partage s'est effacé au profit de l'accès temporaire et sur demande au travail humain, les marchés étant constitués autour de l'utilisation d'une ressource plutôt que sa possession, sans égard aux échanges socioculturels avec la personne qui possède le bien ou offre le service (Gopi, 2018 : 2). Conséquemment, le terme économie d'accès, plus précis que celui d'économie de partage, sera privilégié dans ce mémoire pour décrire le phénomène des plateformes de travail.

Donc, l'économie d'accès organise principalement ses différents services à but lucratif par le biais de plateformes, des outils virtuels grâce auxquels des utilisateurs et des utilisatrices échangeront des biens ou des services, vendront ou achèteront du travail. Les exemples les plus connus sont Uber, une plateforme de transport, et Airbnb, qui connecte des voyageurs et des voyageuses cherchant un logis à des hôtes disposant d'espaces inutilisés. Les plateformes sur lesquelles l'objet de la transaction est une prestation de travail sont donc une déclinaison parmi plusieurs autres de cette forme d'échange.

### 1.3 Le travail de plateforme : définition et typologies

La définition la plus générale du travail de plateforme est la suivante : « All paid labour provided through, on or mediated by an online platform in a wide range of sectors, where work can be of varied forms » (Hauben et al., 2020 :13). Ces plateformes proposent principalement trois types de services : (1) l'utilisation d'un algorithme facilitant l'appariement entre une offre et une demande de travail (2) la réduction des coûts de transaction de telle manière qu'il est possible d'offrir des microtransactions et (3) l'accès à des services et outils permettant de réduire le risque d'échecs transactionnels (Drahokoupil & Fabo, 2016 : 2).

Cela dit, les plateformes ainsi que les caractéristiques du travail et de l'emploi qui leur sont associées peuvent et doivent être distinguées. Selon l'OIT, il y a 777 plateformes de travail actives actuellement<sup>5</sup>. Nous avons repéré trois typologies permettant de classifier les formes de travail de plateforme.

La typologie de Dunn (2018 : 38) vise spécifiquement la relation entre le contrôle de l'activité et les conditions de travail. En effet, l'auteur considère que ce sont des éléments liés à la structure du contrat (complexité, tâches virtuelles ou *in situ*, durée du mandat et barrières à l'entrée) sur une plateforme donnée qui révéleront le mieux la capacité de contrôle ainsi que la rémunération de la personne travailleuse. La figure Figure 1-3 résume les principales considérations de cette typologie :

---

<sup>5</sup> [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms\\_771749.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_771749.pdf)



### Figure 1-3 : Typologie de Dunn

Table 2.2. Characteristics and Attributes of Job Quality

	Skill	Job Duration	Location-Independent	Barriers to Entry
Worker Control	Significant impact on worker control. As the skill requirements for a job increase, so does worker control. Thus, platforms with high skill requirements offer the greatest autonomy and flexibility.	Job duration impacts worker control, as longer durations allow for more complex jobs. Job duration is likely moderated by skill, but generally platforms with longer jobs will provide workers with greater control.	Platforms that have a physical presence tend to have greater hierarchies of control over workers. Platforms with location-independence typically afford workers greater control.	Barriers to entry are directly related to worker control; in exchange for easier access to work, workers tend to cede more control to platforms. Like job duration, this characteristic is also moderated by skill; a specialized skill is required for successful completion of work on the platform. Conversely, platforms with the greatest barriers to entry offer the greatest control to workers.
Wages	Significant impact on Wages. Workers with the specialized skills needed to complete specific tasks can expect to receive higher wages than workers on platforms with commoditized tasks. Typically, higher-skilled work allows the worker to set his/her own wage.	Significant impact on wages. As job duration increases, wage increases. Also, job duration is likely moderated by the level of skill required to complete the job.	Low impact on wages.	Barriers to entry are directly related to wage. In exchange for immediate work and faster payouts, workers tend to cede more control to platforms. Conversely, platforms with the greatest barriers to entry offer the highest wages to workers. Like job duration, this characteristic is also moderated by skill.

*Dunn, 2018 : 38*

Cette typologie permet donc de lier les conditions de travail à des composantes précises d'un contrat. Les plateformes offrant des mandats nécessitant un niveau élevé de compétences, une longue durée, un travail en présence plutôt que virtuel et de fortes barrières à l'entrée seraient associées à une meilleure rémunération ainsi qu'à une capacité de contrôle plus grande de la part de la personne qui exécute la tâche.

Nous nous distancierons toutefois de cette classification. En effet, par l'utilisation de ce cadre, Dunn vise une perspective comparative entre différentes plateformes et ne peut servir à comparer les contrats à l'intérieur d'une seule plateforme. Comme certains marchés regroupent à la fois des contrats courts demandant peu de qualifications et des tâches complexes de longue durée, une telle typologie risque d'invisibiliser une certaine diversité des expériences de travail possibles. Malgré cela, cet outil demeure intéressant, car il fournit des critères à partir desquels on peut observer la nature des contrats obtenus.

Un deuxième volet de différenciation est basé sur le modèle d'affaires de la plateforme, plus précisément sur la façon de procéder à l'appariement entre les parties. Un premier modèle d'affaires est basé sur la notion de concours : un client ou une cliente publie une offre avec un montant fixe, pour laquelle des candidats et des candidates soumettent un produit fini. La personne cliente sélectionne ensuite l'ouvrage lui plaisant le plus parmi les produits reçus. Il s'agit d'une technique surtout présente dans le domaine artistique<sup>6</sup>. L'autre modèle est basé sur les soumissions. Ici, la clientèle publie un contrat et une description sommaire de ce dernier. Des candidats et des candidates soumettent ensuite une proposition comportant des informations tels que les tarifs ou les délais. Il y a généralement un certain processus de négociation des étapes de réalisation, du montant total ainsi que des composantes du contrat (Schörpf et al. 2017 : 48).

En troisième lieu, il est aussi possible de catégoriser les plateformes selon le rôle qu'elles jouent dans la médiation des transactions. Les plateformes-marché viseront l'appariement de parties contractantes tandis que les plateformes-cadre interviendront aussi dans la définition du service et des conditions d'exercice du travail (Flichy, 2019 : 176). Par exemple, Uber est une plateforme-cadre, car elle définit le service offert ainsi que les conditions dans lesquelles les transactions ont lieu. Par opposition, Upwork permet aux utilisateurs et aux utilisatrices de fixer la totalité des conditions contractuelles des transactions.

Ultimement, et pour conclure cette section, notre constat principal est que la majorité des typologies portant sur les plateformes sont utilisées pour les comparer les unes aux autres ; il existe peu d'outils pour faire une comparaison interne de la diversité des activités et des contrats.

#### 1.4 Les plateformes comme actrices à but lucratif

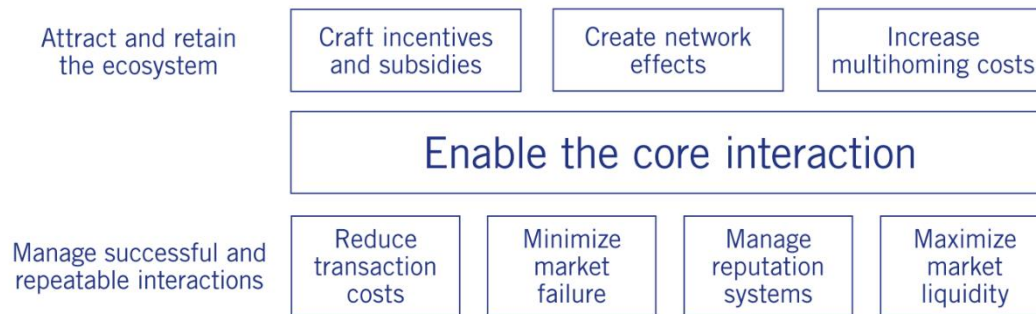
La majorité des plateformes numériques de travail opèrent selon un modèle d'affaires dont l'objectif est de maximiser le nombre d'interactions par, simultanément, (1) l'attraction et

---

<sup>6</sup> Voir 99designs.ca

la rétention des usagers et (2) la gestion d'interactions efficaces et reproductibles. La Figure 1-4 offre une synthèse du modèle :

**Figure 1-4 : Le modèle d'affaires des plateformes**



*Choudary, 2018 : 2*

Dans le premier volet, il s'agit de l'administration, et surtout de la croissance, d'un marché biface (Tréguët, 2009 : 808). L'objectif principal est de créer des effets de réseau afin de maximiser la croissance à l'aide d'incitatifs pour l'une ou l'autre des parties. Les plateformes tenteront aussi de rester compétitives en imposant différentes mesures pour retenir les utilisateurs et les utilisatrices. Par exemple, un système dans lequel la réputation n'est pas transférable est un moyen de décourager les travailleurs et les travailleuses d'opérer simultanément sur plusieurs plateformes. Le deuxième volet regroupe les catégories de comportements visant à s'assurer de la qualité et de la reproductibilité des transactions par la réduction des coûts comparativement aux échanges hors plateforme.

Ainsi, le rôle d'interface médiatrice n'est pas neutre : les plateformes commerciales cherchent à maximiser leur propre profit par le déploiement et le maintien de leur marché. Plusieurs enjeux de la sphère de la gestion des ressources humaines se retrouvent dans les préoccupations des plateformes : «this business model means that topics such as organizational attraction, satisfaction, and retention are quite relevant even though the workers are freelancers» (Kuhn, 2016 :159). Le travail est donc considéré comme une marchandise pour laquelle les interfaces médiatrices offrent des outils de gestion et de transaction (Durlauf, 2019 : 55).

Les technologies utilisées sur une plateforme viennent donc répondre à un besoin et à un design particulier : elles sont le fruit de décisions humaines et d'une organisation sociale (Bélanger, 2006). Ainsi, les structures qui seront présentes sur une plateforme donnée à une période donnée dépendent des décisions prises par l'entité qui organise l'écosystème. Ces orientations stratégiques qui visent à privilégier l'expérience de la clientèle ont un impact sur les conditions de travail :

To create network effects, labour platforms need to enable an efficient market for both workers and consumers; guaranteeing successful interactions between consumers and workers is crucial to achieve this goal. This may cause labour platforms to create policies that require workers to commit to unprofitable or less-profitable interactions, working conditions and behaviours that may not be efficient for the individual worker (for example, if search or wait time is extensive, or if the worker is compelled to take on less profitable assignments) (Choudary, 2018 :8–9).

### 1.5 Les effets d'un processus de production néo-tayloriste sur le travail et l'emploi

Le travail sur les plateformes s'organise autour d'engagements à court terme (Davis, 2015 : 1) (Johnston & Land-Kazlauskas, 2018 : 24) qui s'apparentent au processus tayloriste d'extraction du travail (Degryse, 2016 : 36). Nous considérons qu'il s'agit d'un processus productif néo-tayloriste pour les raisons suivantes : (1) la surveillance et le contrôle exercés par différents procédés digitaux et sociaux (2) l'exécution d'une activité simplifiée (3) l'implication émotionnelle dans les relations contractuelles et (4) l'omniprésence d'indicateurs de performance (Sproll, 2016 : 116).

Ce mode d'organisation du travail est associé à la marchandisation (Lehdonvirta & Ernkvist, 2011 : 46) : faible coût, niveau d'institutionnalisation minimal, anonymat de la personne qui exécute (Fieseler & al. 2019 : 1). Une des caractéristiques de cette « marchandisation extrême » du travail de plateforme est le fait que les individus sont facilement substituables, et cela, même lorsque leur travail est spécialisé (Choudary, 2018 : 15).

De multiples effets négatifs sur le travail et l'emploi ont été décrits dans différentes recherches sur le travail de plateforme. Les effets les plus couramment cités sont les

longues heures de travail, la pression pour une disponibilité constante et des temps de réaction courts suivant la capacité des plateformes à mesurer la disponibilité, les frontières floues entre le travail et la vie personnelle, les marges de négociation et de rémunération réduites à cause de la forte concurrence, la difficulté de porter plainte ou de réclamer les montants impayés et le travail non rémunéré sur les plateformes fonctionnant par concours (Schörpf et al. 2017 : 52). Le déficit de protection sociale, l'impossibilité de savoir dans quel contexte s'inscrit le travail réalisé, l'individualisation du développement des compétences et les possibles violations de la vie privée découlant des données générées par l'activité des utilisateurs et utilisatrices sont d'autres enjeux soulevés par ces recherches (Felsteiner, 2011 : 156-157).

En outre, l'existence d'un bassin global de personnes prêtes à travailler à faible coût va entraîner une pression vers le bas de la rémunération et l'apparition d'une sous-traitance en chaîne où les tâches seront capturées puis redistribuées à des individus prêts à travailler à un coût encore moindre (Graham, Hjorth & Lehdonvirta, 2017 : 158).

Des mécanismes de discrimination présents en milieu de travail opèrent aussi sur les plateformes. La nationalité est le critère principal de rapprochement ou de fragmentation des groupes de travailleurs et de travailleuses (Wood, Lehdonvirta & Graham, 2018 : 5). En matière d'embauche, le pays d'origine est un facteur important, influencé par les expériences précédentes avec des pigistes d'une même nationalité (Leung, 2018 : 9). Sur le plan du genre, les femmes sur Upwork affichent un salaire médian correspondant à 74 % du salaire d'un homme, mais obtiendront globalement un revenu plus élevé en travaillant davantage d'heures (Foong & al. 2018 : 53).

Nous constatons que les différents effets et enjeux énumérés ici sont associés au travail de plateforme d'une manière générale et ne nous permettent pas d'avoir une compréhension fine de l'hétérogénéité et de la diversité des activités, ainsi que de la variabilité des conditions de travail et d'emploi. La majorité des recherches décrites plus haut vont soit (1) ne pas effectuer de distinction entre les différents types de plateformes ou (2) se concentrer sur les plateformes-cadres comme Uber ou Deliveroo, où les algorithmes déterminent plus fortement les conditions de travail. La prochaine section s'attardera sur

le contrôle, principalement à distance, du travail, qui est la dimension du travail que nous avons choisie comme point focal de notre analyse.

## 1.6 Comprendre le contrôle

Leclercq-Vandelannoitte conceptualise le contrôle comme « [...] un mode d'animation des hommes » pouvant se décomposer en trois types : l'organisation bureaucratique, le management par objectifs et le contrôle concerté (2013 : 24). Le premier type vise le processus d'exécution des opérations, le second, les résultats et l'atteinte d'objectifs, tandis que le dernier est un contrôle social, émotionnel et participatif. Le contrôle peut aussi être algorithmique, une notion récente considérée comme différente des formes mentionnées précédemment. Ici, l'usage de différents algorithmes permet d'orienter et d'effectuer la direction, l'évaluation et la discipline d'une activité de travail (Kellogg et al. 2020 : 379), ce qui va influencer les conditions de travail et d'emploi. Ce sont donc différentes fonctions managériales qui se trouvent prises en charge par ces outils, indépendamment de la relation contractuelle entre les parties.

L'exercice du contrôle opère de manière différenciée d'une plateforme à l'autre. Ainsi, les plateformes-marchés comme Upwork auront une influence indirecte sur la rémunération. Toutefois, le lien est plus direct sur les plateformes-cadres comme Uber : « [...] l'algorithme ne se contente pas de rapprocher l'offre de la demande, il fixe les prix, dirige l'activité du travailleur, il crée un rapport de subordination indirecte. Grâce à l'algorithme, la plateforme peut devenir un "employeur artificiel" » (Flichy, 2019 : 198). Il en résulte un système de gestion par algorithmes que Gopi (2018 : 68), faisant écho aux postulats de Kellogg et al., définit de la manière suivante :

Algorithmic management involves continuous tracking and evaluation of workers' performance and behavior, while automatically implementing decisions that shape their work (Mohlmann & Zalmanson, 2017; Rosenblat & Stark, 2016). In these management practices, workers interact with a system and not humans, thus reducing transparency and fairness (Lustig & Nardi, 2015).

Le contrôle peut être donc être direct ou indirect, comporter une dimension objective et subjective (donc intériorisé par l'individu) (Edwards, 1986 : 36), il peut aussi être détaillé (relatif aux tâches) ou général (adhésion aux objectifs) (idem : 6), être formel (Règles —

Fonction de contrainte) ou plutôt social (Normes — Fonction de renforcement) (Pilon, 2012 : 47), viser des résultats ou des comportements (ou processus) (Cachapella, 2016 : 24). Le contrôle peut aussi être abordé de manière sociologique entre l'assujettissement et la responsabilisation (Bélanger et Thuderoz, 2010 : 438), être avec ou sans animation, participatif, bureaucratique ou encore émotionnel (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 : 24). Le contrôle peut aussi être médié par la technologie avec une fonction du support ou d'automatisation (Wiener, Cram & Benlian, 2020 : 4) et, enfin (et cette liste n'est pas exhaustive), conceptualisé comme un système sociotechnique (Jarrahi et al., 2020 : 3). Enfin, plus le travail sera standardisé, plus la plateforme aura de contrôle sur l'exécution de la tâche (Choudary, 2018 : 22).

Notre posture se rapproche de celle d'Edwards (1986 : 39) qui, tout comme Dambrin (377 : 2005), critique plusieurs classifications du contrôle en précisant qu'elles sont trop centrées sur les techniques et les formes de contrôle, plutôt que sur les manières de générer le consentement des salariés. Le contrôle n'est pas uniquement imposé par le management, il émerge en fonction des circonstances matérielles particulières (Edwards, 1986 : 41). Kellogg et al. abondent dans le même sens. Loin d'être totalitaire, l'activité influencée par le contrôle algorithmique demeure un terrain contesté dans le sens où les objectifs managériaux affrontent la résistance des salariés (idem : 369). La prochaine section vise à décrire l'activité qui sera observée dans ce mémoire : le travail d'assistance virtuelle.

### 1.7 L'assistance virtuelle, une activité « féminine » au périmètre flou

L'activité d'assistance virtuelle est une catégorie très large n'ayant pas un périmètre de tâche bien défini. Le *Regroupement des Professionnels en Soutien administratif virtuel du Québec*<sup>7</sup> mentionne 22 catégories de services et une catégorie « autre » sur son formulaire d'appel d'offres. Par exemple, les éléments suivants sont nommés : tenue de livres, traitement de texte, traduction, transcription, organisation d'événements, gestion de projets, conception graphique, gestion de médias sociaux et de sites Web, référencement et rédaction. Sur la plateforme Upwork, l'assistance virtuelle est une composante de la

---

<sup>7</sup> Ci-après référé comme RPSAV

catégorie « Soutien administratif », qui inclut aussi des services tels que. la traduction, la rédaction ou encore la saisie de données (pour ne nommer que celles-ci). Un système d'étiquettes permet de trier les compétences de manière plus précise. Les travailleurs et travailleuses peuvent, par exemple, faire la liste des logiciels ou des tâches pour lesquels ils ou elles détiennent une expertise.

Au Canada et au Québec, ce périmètre large et indéfini est similaire à celui du titre d'emploi de « secrétaire ». Nous constatons une certaine diversité dans les fonctions associées à ce titre. La *Classification nationale des professions (CNP)* considère que cet emploi est de niveau B<sup>8</sup> et regroupe des tâches de bureautique, liées à la prise de rendez-vous, à la gestion du courrier ou à l'accueil de la clientèle<sup>9</sup>. L'analyse de la profession effectuée par le Ministère des Loisirs de l'Éducation et du Sport considère qu'il y a plus de 30 appellations possibles pour ce poste<sup>10</sup>. De son côté, l'Association du Personnel administratif du Québec note 180 appellations possibles<sup>11</sup>. Le travail réellement effectué peut donc être sujet à une forte variation puisque la notion de tâche administrative ou de soutien comporte une grande latitude et implique une forte autonomie.

La polyvalence et la multiplicité des tâches découlent d'une nomenclature très générale considérée comme sexiste (Amossé, 2004 : 32). L'amalgame ainsi effectué contribue à réduire la visibilité des professions à prédominance féminine. Cette définition interpelle une forme de polyvalence « féminine » caractéristique du métier, en plus de subordonner

---

<sup>8</sup>Le niveau B regroupe les emplois techniques ou spécialisés qui requièrent généralement un diplôme collégial ou une formation d'apprenti,

<sup>9</sup>

<https://noc.esdc.gc.ca/LaStructure/ProfilCnp?objectId=MqHl%2B%2BMR5vP1dTMKFmDcrStZw1dH9gJy76dfnmhW2k%3D>

<sup>10</sup>

[http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/formation\\_professionnelle/14\\_00299\\_AnalyseProfession\\_Secretariat.pdf](http://www.education.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/formation_professionnelle/14_00299_AnalyseProfession_Secretariat.pdf)

<sup>11</sup> <https://apsaq.ca/professions-et-formations/>



le travail effectué aux caractéristiques du patron employeur (idem : 40). La dévalorisation de ce type de travail est aussi influencée par les rapports sociaux de genre : selon le stéréotype, il y aurait une propension « féminine » à l'exercice des activités administratives (Siblot, 2006 : 52) qui expliquerait ce flou durable et la non-reconnaissance d'une spécialisation professionnelle en bonne et due forme. La notion de genre est donc indissociable de l'analyse de ce type d'activité.

## 1.8 Conclusion

Le travail sur des plateformes est un phénomène récent et complexe. La problématisation réalisée dans ce chapitre a surtout consisté en un double effort de contextualisation : du phénomène économique et social du travail de plateforme et, ensuite, du travail et de l'emploi dans ces conditions. Or, malgré le foisonnement d'études sur les plateformes et leurs effets sur le travail et l'emploi, le contrôle du travail qualifié, plus précisément de l'activité d'assistance virtuelle transigée sur des plateformes-marché, est peu étudié, encore moins dans un contexte canadien. De plus, nous avons constaté qu'il y a peu d'analyses portant exclusivement sur la diversité de l'activité intraplateforme.

Donc, dans quel contexte ce travail est-il échangé ? Les plateformes s'immiscent dans la relation d'emploi comme partie prenante impliquée dans la transaction. À but lucratif pour la très grande majorité, leur vocation n'est pas neutre. Elles s'appuient sur un modèle d'affaires visant à créer et à maintenir un écosystème réalisant un maximum de transactions, principalement au détriment de la qualité du travail et de l'emploi des travailleurs et des travailleuses qui y opèrent. Les plateformes déploieront de nombreux efforts et outils pour recruter, retenir et évaluer les personnes travailleuses qui y vendront leurs services.

Les conséquences sur la qualité et les conditions d'emploi, principalement pour les plateformes cadre telles qu'Uber, ont largement été documentées. Et en toute franchise, il y a de nombreuses raisons d'être critiques : retour à un travail taylorisé décomposé en tâches, précarité et incertitude du revenu, marchandisation de l'activité, anonymat dans la relation, faible capacité d'action collective, double subordination à la plateforme et à la clientèle, forte présence de travail émotionnel et manque de protections juridiques, pour ne nommer que ceux-ci. Sécuriser un revenu décent semble dépendre entièrement de la

capacité de l'individu responsabilisé de pouvoir vendre successivement sa force de travail. Malgré tout cela, l'usage des plateformes à la pige s'accroît sans cesse, demeurant un espace privilégié pour les transactions de services qualifiés.

Alors, comment expliquer cet engouement croissant en dépit de ces éléments problématiques ? Nous avons choisi d'étudier la piste du contrôle de l'activité, afin de vérifier si le statut juridique d'indépendance se reflétait réellement dans le déroulement du travail, et d'analyser comment il s'exerce. L'activité d'assistance virtuelle nous servira de terrain pour l'observation du sujet, le contrôle de l'activité tel que déployé par la plateforme, par la clientèle et par les travailleurs et les travailleuses ayant un statut juridique d'indépendante. Donc, la question de recherche posée au terme de cette problématisation du phénomène est la suivante :

**Comment et par quelle/s partie/s à la relation triangulaire s'exerce le contrôle du travail d'assistance virtuelle vendue sur une plateforme numérique de type marché ?**

## Chapitre 2 — Cadre théorique

Étudier le contrôle de l'activité signifie observer un processus dynamique, celui de la transformation d'une force de travail en un bien ou un service, donc en marchandise. Toutefois, observer les conditions matérielles et sociales de ce processus est un effort empirique complexe à baliser. Ce chapitre est donc dédié à la description du cadre théorique utilisé.

Nous allons d'abord poser les fondements ontologiques du réalisme critique. Ce courant est adapté pour documenter une activité sociale telle que le contrôle sur le travail. Ensuite, nous résumerons les éléments clés de l'approche théorique retenue, la *Labour Process Theory* (Braverman, 1974), nous procéderons ensuite à la stratification, au niveau du réel, de l'actuel et de l'empirique, des concepts clés utilisés dans ce mémoire.

### 2.1 Ontologie réaliste critique

Tel que défini dans un premier temps par Roy Bhaskar en 1978 dans *A Realist Theory of Science*, le courant du réalisme critique postule que l'individu existe dans un environnement complexe et distinct de sa personne, la réalité étant perçue à l'aide des sens imparfaits de cette personne (Mearns, 2011 : 361). L'objet de la science est donc l'étude de ce chaos (Nelson, 2003 : 55), à l'intérieur duquel l'individu possède une capacité d'agir, de tout en étant affecté par les actions d'autres entités (Thompson & Vincent, 2010 : 4).

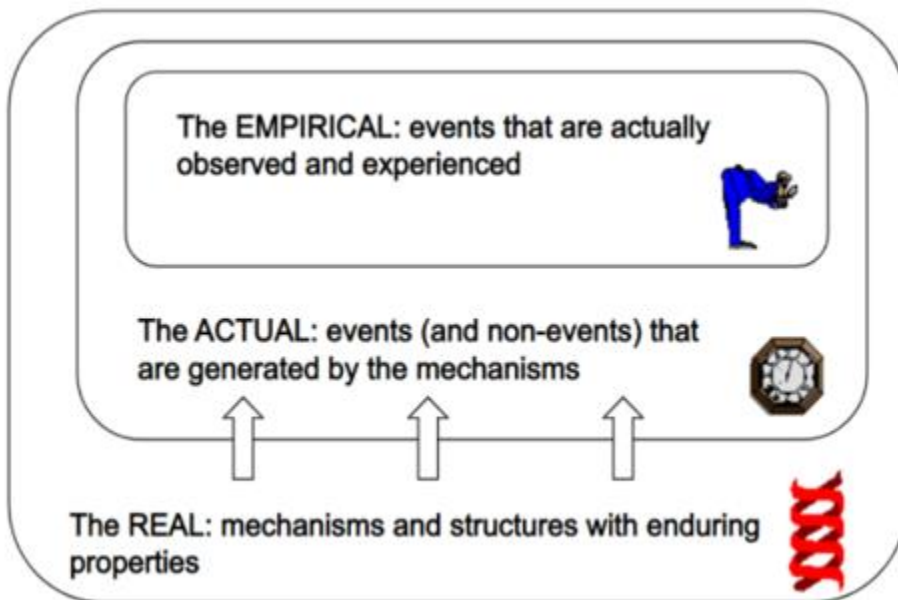
Bhaskar approfondit, d'une manière reprise ultérieurement par Edwards, son ontologie en proposant une vision stratifiée de cet univers. L'objectif est de constituer un cadre ontologique d'analyse pour comprendre comment différents pouvoirs ou facteurs causaux influenceront certains aspects de notre réalité. Cette stratification opère à trois niveaux : l'empirique, l'actuel et le réel (Figure 2-1).

L'empirique, situé au premier niveau, regroupe tout ce qui est perceptible par les sens. On parle ici des éléments mesurables qualitativement ou quantitativement. Autrement dit, c'est le terrain observable (Edwards, O'Mahoney & Vincent, 2014 : 11). Comme ce niveau est perçu et interprété par nos sens, une forme de subjectivité est inévitable (Heeks, Ospina & Wall, 2019 : 4). Toutefois, et tel est le postulat de la stratification réaliste critique, ce qui est vécu et perçu à ce niveau n'explique pas nécessairement un phénomène social. Par

exemple, le capitalisme ne s'observe pas directement, on ne peut pas le mesurer ; le chercheur et la chercheuse interagissent plutôt avec différentes manifestations empiriques du phénomène. Par conséquent, d'autres niveaux d'analyse, moins visibles et plus abstraits, sont nécessaires.

L'expérience individuelle est influencée par des facteurs causaux se situant au niveau de l'actuel et du réel. Il y a donc une relation hiérarchique, dynamique et réciproque entre les strates. Le niveau de l'actuel correspond à des éléments structurels qui existent dans l'espace et le temps (Edwards, O'Mahoney & Vincent, 2014 : 12). Par exemple, c'est la différence entre voir une pomme tomber (empirique) et savoir qu'une personne a lancé une pomme près de moi (actuel). Enfin, le niveau du *réel* regroupe les facteurs générateurs de structures dont l'existence est intangible (Heeks, Ospina & Wall, 2019 : 4). Plus précisément, les phénomènes sociaux, comme le capitalisme (Edwards, 2014: idem) ou le patriarcat, s'inscrivent à ce niveau (Mearns, 2011 : 362). Pour conclure sur l'exemple de la pomme, le niveau du réel serait, par exemple, de comprendre le phénomène de la gravité.

**Figure 2 — 1 : Ontologie stratifiée**



*Heeks, Ospina & Wall, 2019 :5*

Le paradigme réaliste critique diffère des approches structuralistes en ce qui a trait à l'action individuelle. Bien que certains facteurs causaux soient externes à l'individu, celui-

ci peut tout de même activer une forme de pouvoir pour influencer ces facteurs (Wong & Fui, 2012 : 362). L'acteur ou l'actrice possède donc un potentiel transformateur face aux structures, principalement sociales, qui orienteront son comportement.

## 2.2 *Labour Process Theory* et féminisme matérialiste

L'approche utilisée dans ce mémoire pour comprendre le travail de plateformes est une approche matérialiste. Elle met l'accent sur les bases matérielles du conflit et de la coopération dans le processus de production. Le courant théorique qui traverse ce mémoire est la *Labour Process Theory*, qui, pour reprendre les propos d'Edwards :

« ... identifie les bases matérielles du conflit industriel et démontre comment les caractéristiques des relations de travail sont connectées, d'une manière parfois indirecte et médiée, à ces bases » (1986 : 10).

Conformément à cette approche, le travail est vu avant tout comme une activité dynamique de transformation d'un potentiel productif en une marchandise pouvant être échangée sur un marché (Smith, 2015 : 22 ; Gandini, 2019 : 1040). Il s'agit d'un processus sociotechnique composé simultanément d'éléments matériels, structurels et de relations sociales. L'étude de ce processus est généralement basée sur les « [...] dynamiques de contrôle, consentement et résistance ayant lieu au point de production » (Thompson & Smith, 2009 : 915). Puisque la question de recherche de ce mémoire place en son centre le concept du contrôle, il s'agit d'un cadre théorique approprié.

Ensuite, le travail est aussi considéré fondamentalement comme un rapport social, plus précisément une « relation antagonique entre deux groupes sociaux, établie autour d'un enjeu en mouvement. » (Cukier, 2016 : 155). Si les origines marxistes de la *Labour Process Theory* entraînent une opposition entre le capital et le travail, nous désirons étendre notre analyse en reprenant la position de West selon laquelle les dynamiques de genre ont un impact sur l'organisation sociale du travail en tant que processus productif (West, 2016 : 247). En ce qui concerne la relation avec l'activité d'assistance virtuelle, nous considérons qu'il y a, conformément aux principes de la division sexuelle du travail, une séparation entre des travaux d'hommes et de femmes et une hiérarchisation qui confère aux travaux d'hommes une plus grande valeur sociale (Kergoat, 2001 : 89). Conséquemment, il peut

en résulter une dévaluation ou encore un déficit de reconnaissance des professions et des compétences associées à des professions à prédominance féminine.

Le travail invisible est une conséquence de différents rapports sociaux de genre, de pouvoir et de certaines dynamiques du marché du travail (Budd, 2016 : 28). Différentes activités sont ainsi « cachées » ou encore sujettes à un processus d'invisibilisation (Crain, Poster & Cherry, 2016 : 4). Le travail émotionnel est un exemple important car fortement associé à des traits « féminins » et invisibilisé lorsque les descriptions de tâches sont rédigées entièrement par des hommes qui ne réalisent pas le travail visé (Hampson & Junor, 2005 : 172). Si ce mémoire n'a pas la prétention de comprendre les causes du travail invisible au niveau du réel, nous avons le souhait de contextualiser l'activité en prenant en considération que le travail prescrit ne reflète pas nécessairement le travail réel.

### 2.3 Stratification des concepts clés et modèle conceptuel

Le concept clé de cette étude est le contrôle, que nous allons décliner selon les trois niveaux de la réalité structurée. Au niveau du réel, le contrôle est une composante de l'exploitation et une réponse à l'indétermination de la relation d'emploi. Ces éléments influenceront ensuite le niveau de l'actuel, où le contrôle est médié par la technologie et opère par le truchement de ressources frontières. Puis, nos observations au niveau empirique porteront sur les manifestations concrètes du contrôle pouvant être repérées dans une relation triangulaire travailleuse — clientèle – plateforme.

#### 2.3.1 Réel

Le réel est un niveau d'analyse qui regroupe différents concepts qui, bien qu'intangibles, organiseront et généreront les structures dans lesquelles le travail, ou tout autre concept au niveau de l'actuel ou de l'empirique, sera observé.

Pour Edwards, le processus de travail dans une société capitaliste est situé inévitablement dans un contexte d'exploitation. Plus précisément, d'appropriation par une autorité de la plus-value (Surplus Value) générée par le travail (1986 : 66 et Cohen, 2012 : 144). De ce fait, on postule qu'une activité productive crée des bénéfices qui dépassent la rémunération de la personne qui produit (profit). L'appropriation de ces sommes excédentaires par la personne ou l'entité donneuse d'ouvrage est considérée comme de l'exploitation.

De plus, en dehors de la question de la distribution de la valeur générée par le travail, il y a aussi exploitation en lien avec la manière dont le travail est organisé (Bélanger & Edwards, 2013 : 437), par la « [...] performance d'une activité sous l'autorité et la discipline de la personne qui possède les moyens de production » (Edwards: 2018 :14). Exprimée d'une manière réaliste critique, l'exploitation vise la transformation en marchandise de la performance du travailleur ou de la travailleuse par une partie possédant le capital et/ou l'autorité. L'exploitation peut être consentie ou encore négociée, par exemple, via les associations syndicales : le concept n'exclut pas la coopération.

La conséquence de cette exploitation inhérente au travail est un antagonisme structuré entre les groupes dominants et les groupes subordonnés. Il s'agit d'une considération analytique qui permet de comprendre pourquoi une forme précise de conflit et de coopération va se manifester dans un point de production. Edwards accorde à l'antagonisme structuré le pouvoir d'expliquer en partie, car l'auteur rejette le déterminisme prédictif, des comportements observables en entreprise (Edwards, 1986 : 59). C'est donc une extension du concept d'exploitation.

Cette tension fondamentale entraîne une double indétermination (Smith, 2006 : 390) fondamentale à tout processus productif. La relation effort-travail, le premier volet, constitue la tension créée par le besoin de maximiser la productivité d'un processus productif, donc du travail, à moindre coût. Le second volet concerne la relation entre la mobilité et l'effort, donc la rétention ou la mise à pied des travailleurs et des travailleuses, en fonction de la fluctuation des besoins en termes de travail et d'efforts. Le contrôle devient donc une réponse nécessaire à cette double indétermination, comme un terrain contesté (Edwards:1989, Kellogg et al., 2020 :366) où les intérêts des travailleurs et travailleuses s'opposent, ou s'alignent, avec ceux de leurs employeurs.

Donc, qu'est-ce que le contrôle lorsqu'on le réfléchit comme un facteur causal au niveau du réel ? À cet effet, la définition proposée comme point de départ sera celle de JoAnn Yates (1989) que reprend Devigne : « Le contrôle est cet ensemble de moyens mis en œuvre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés » (2014 : 125). L'intérêt pour cette approche est qu'elle ne postule pas de subordination inhérente et qu'elle est suffisamment générale pour être appliquée au niveau du réel tout en cadrant avec le *Labor Process*

*Theory*. On peut donc s'attendre à ce que le contrôle puisse s'exercer tant sur une personne salariée que sur un travailleur indépendant ou une travailleuse indépendante, sur un ou une gestionnaire ou encore envers soi-même. Nous désirons donc dépasser les rapports dichotomiques contrôlant-contrôlé pour pouvoir observer ce phénomène dans une relation triangulaire de personnes juridiquement indépendantes. Nous considérons aussi que plusieurs formes de contrôle peuvent exister en même temps, dont les effets et les tendances contradictoires entraîneront des conséquences sur la capacité d'agir des travailleurs et des travailleuses (Huws : 2010 : 518).

Enfin, générer la coopération devient essentiel pour que les systèmes productifs puissent fonctionner (Bélanger & Thuderoz, 2010 : 433). Il s'agit donc d'un objectif possible des mesures de contrôle mises en œuvre pour résoudre la double indétermination. Bien que la relation d'emploi demeure fondamentalement un lieu d'exploitation, la coopération est considérée comme pouvant aider tant les employeurs que les travailleurs et travailleuses à « ... sécuriser leurs propres intérêts » (Bélanger, Edwards & Wright, 2006 : 126). Conséquemment, comme l'explique Jacques Bélanger : « ... il n'est pas exclu que l'autonomie des salariés se développe dans un cadre qui contribue aussi au contrôle de la direction ; sous certaines conditions, les deux peuvent évoluer dans le même sens. » (2001 : 11). Nous reprenons cette position pour considérer que l'autonomie puisse être le résultat d'une forme de contrôle.

### 2.3.2 Actuel

Le niveau actuel est le niveau intermédiaire entre l'empirique et le réel : il s'agit des événements et des facteurs générés par les concepts du niveau précédent, mais qui ne sont pas observables directement. Dans cette section, nous voulons expliquer deux facteurs structurels qui orienteront l'action des personnes ou des entités qui vendent ou achètent du travail sur des plateformes numériques : le contrôle médié par la technologie et les ressources frontières.

#### Contrôle médié par la technologie

Il est considéré qu'une plateforme numérique est un point de production au sens du *Labour Process Theory* (Gandini, 2019 : 1044). Bien que virtuel, il s'agit d'un univers comportant



plusieurs mécanismes qui auront un impact sur l'activité et donc sur la transformation d'un potentiel de travail en marchandise échangée dans un marché conçu et structuré par une tierce partie.

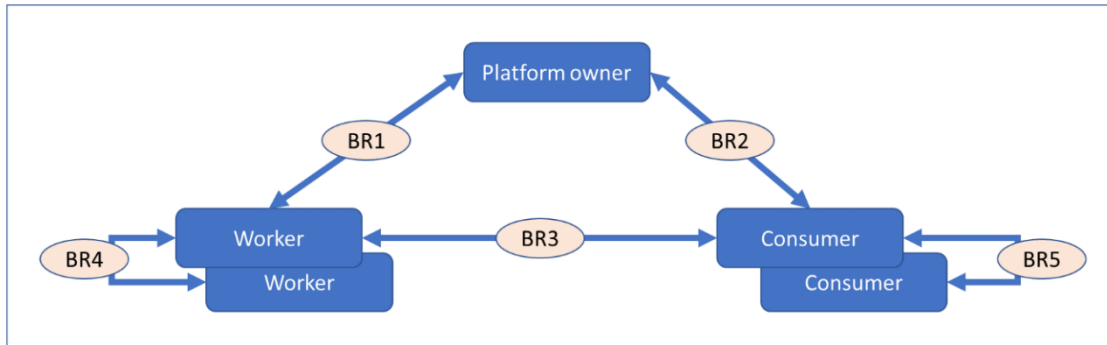
La notion de contrôle médié par la technologie a été utilisée pour analyser l'impact des structures numériques sur le contrôle du travail. Nous reprenons ici la définition de Cram & Wiener qui considèrent que ce concept se situe à « [...] l'intersection entre les activités de contrôle et les technologies omniprésentes » (2020 : 3) et vise à décrire la manière dont une partie en amène une autre, par l'usage d'outils technologiques, à se comporter d'une manière conforme à ses propres objectifs. Nous considérons que la technologie possède un rôle constructif (Edwards, Bélanger & Wright, 2006 : 345) susceptible d'influencer les comportements des acteurs et des actrices d'une organisation.

Pour analyser ce concept, nous utiliserons la typologie de la gestion algorithmique proposée par Kellogg et al. : la direction, l'évaluation et la discipline (2020 : 379). Comme chaque contrat est situé dans une relation triangulaire impliquant trois parties (plateforme, client, travailleur/travailleuse), nous déclinons le contrôle médié par la technologie selon la partie qui l'utilise, constituant ainsi deux situations de contrôle de la personne qui exécute le mandat : (1) contrôle par la plateforme et (2) contrôle par la clientèle.

### Ressources frontières

Le concept de ressources frontières permet d'approfondir le volet technique de ce système que constitue une plateforme. Initialement appliqué à l'univers du design d'architectures numérique, le terme a été ensuite utilisé pour comprendre les interactions sur des plateformes de travail. Généralement, il s'agit d'outils pouvant être utilisés et adaptés selon différents besoins, tout en conservant leur identité première (Star & Griesemer, 1989 : 387). Dans le contexte d'une plateforme de travail, ce terme désigne toute forme de ressources que l'entité qui organise un écosystème offre à ses utilisateurs et ses utilisatrices. Leur usage est pluriel et potentiel, générant différents résultats selon les objectifs de l'entité qui les utilise. Par exemple, un système de paiement en ligne, des outils d'évaluation ou encore un système de messagerie sont des ressources frontières.

**Figure 2 — 2 : Relations triangulaires**



*Farshchian, B. A., & Thomassen, H. E. (2019 : 10)*

Comme l'illustre la figure ci-dessus, il faut analyser le travail et l'utilisation de ces ressources selon cinq types d'interactions (*Business Relations/BR*). Conséquemment, ce mémoire accordera la priorité aux ressources frontières qui interviennent dans la relation entre une personne travailleuse et la plateforme (BR1), entre la personne travailleuse et la clientèle (BR3) et finalement, l'autocontrôle de la personne travailleuse (BR4). La relation entre collègues, selon cette typologie, tombe aussi dans ces catégories.

### 2.3.3 Empirique : l'autocontrôle de l'activité

Le contrôle a été précédemment conceptualisé très largement et défini comme « cet ensemble de moyens mis en œuvre pour s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés » (Devigne, 2014 : 125). Cette définition est avant tout analytique et a peu de valeur empirique. Ensuite, le contrôle médié par la technologie, étant la déclinaison au niveau de l'actuel, n'est pas suffisant non plus ; en se limitant à ce niveau, notre perspective serait excessivement structuraliste.

Conséquemment, nous avons choisi l'autocontrôle comme concept empirique et surtout subjectif du phénomène. En effet, comme notre question de recherche vise à savoir ce que chaque partie de la transaction contrôle, nous devons aussi faire une place conceptuelle pour l'autocontrôle, autrement dit, le contrôle de l'activité des personnes travailleuses par elles-mêmes. Les manifestations empiriques du contrôle sont donc comprises ici de deux manières : (1) de manière subjective par l'intériorisation des objectifs des autres parties et (2) par les dimensions objectives de l'activité de travail.

### *L'autocontrôle comme processus à distance d'intériorisation*

L'autocontrôle est donc le mécanisme que ce mémoire approche dans une perspective exploratoire. Comme expliqué précédemment, Dambrin (2005 : 313) et Edwards (1986 : 39) encouragent le rejet des approches du contrôle basées exclusivement sur des déterminants et des vecteurs externes, préférant une perspective plus subjective. Ici donc, l'autocontrôle est le résultat d'une dévolution des responsabilités que permettent les différentes technologies de contrôle à distance.

Un comportement observable, résultat d'une tension entre le conflit et la coopération (Bélanger, Edwards & Wright, 2006 : 129), devient une action articulée par des mécanismes formels et des rapports sociaux dynamiques (Symon, Long & Ellis, 1996 : 2). Selon Dambrin, l'autocontrôle est inséparable du contrôle à distance :

*« Le contrôle à distance est l'autocontrôle appuyé par les technologies. Procédant d'allers-retours permanents entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, il se fonde sur l'intériorisation des contraintes par les individus. Il vise ainsi au développement d'un ordre économique dominant centré sur l'individu. » (Dambrin, 2005 : 451)*

La conception de l'autocontrôle comme résultat d'une intériorisation force le rejet d'une vision mécaniste du contrôle (Danbrin, 2005 : 481). En parallèle, le contrôle de l'engagement, interpellant la subjectivité de l'individu, corrobore cette conception du contrôle à distance (Leclercq-Vandelannoitte, 2013 : 50). Ainsi, les comportements d'autodiscipline et d'autocorrection seraient plus efficaces que le contrôle externe formalisé (Danbrin, 2005 : 442).

### *Autocontrôle appliqué — dimensions empiriques d'une notion subjective*

Nous demanderons aux personnes travailleuses comment ont été déterminées certaines modalités d'exécution et de conditions de travail. À cette fin, nous reprendrons le modèle d'analyse de D'Amours (2006 : 52). Ce sont donc les dimensions suivantes du contrôle et de l'autonomie professionnelle qui seront observées (D'Amours, 2013 : 343) : délais et horaires, méthodes et outils de travail, normes de productivité et de la rémunération.

Le travail, pour être contrôlé par une partie externe, doit être surveillé et des traces de l'activité doivent être captées. Nous devons ainsi considérer une dimension

spatiotemporelle spécifique, plus précisément une situation de distanciation (Sewell & Taskin, 2015 : 1511). Que ce soit par des technologies de surveillance ou toute autre manière de communiquer, la distanciation peut être surmontée par la mise en lumière de l'activité de la personne à l'aide de différents canaux. Différents outils et leur utilisation pourront contribuer à rendre visible, ou à invisibiliser, un travail réalisé. Il s'agit d'un terrain contesté. Observer le travail invisible et le comparer avec ce qui est visible devient une manière efficace de documenter au niveau empirique le contrôle de l'activité.

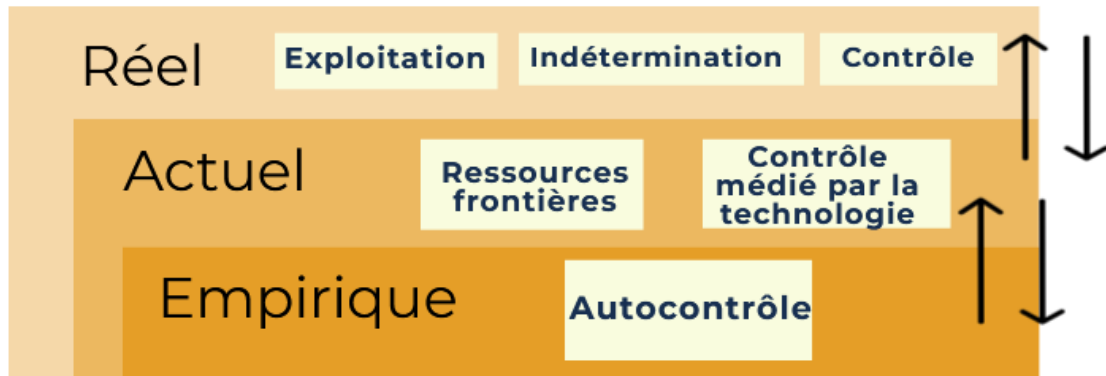
Nous considérons que le flou pouvant émerger de ces écarts entre prescrit et réel est une composante essentielle de l'autocontrôle, voire une condition d'émergence de celui-ci. Les multiples tensions fondamentales au travail, de l'indétermination au conflit et à la coopération ou encore à un niveau plus empirique génèrent un important flou dans le processus de production. Leur résolution, de manière à satisfaire les exigences de la clientèle, exige un important travail d'*intérieurisation*. Tel qu'exprimé précédemment, le concept d'autocontrôle possède une dimension subjective importante.

Contrairement aux concepts précédents qui s'appuient sur des dimensions éprouvées par la littérature, l'opérationnalisation de l'autocontrôle a été faite de manière beaucoup plus générale afin de laisser le plus de place aux données qui émergeront du terrain.

#### 2.3.4 Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel (Figure 2-3) schématise la stratification exposée précédemment. Le réel influence le niveau actuel qui influence à son tour le niveau empirique. Cette influence est bidirectionnelle dans la mesure où le niveau empirique pourra à son tour transformer et modifier les strates supérieures. Toutefois, nous ne nous intéresserons pas ici à la transformation du système, seulement à sa description.

**Figure 2 — 3 : Modèle conceptuel**



## 2.4 Conclusion

Nous utilisons dans ce mémoire une approche réaliste critique basée sur une ontologie stratifiée (Edwards et al. 2014 : 9). Les principaux concepts sont donc classés selon qu'ils sont perçus (empirique), qu'ils existent indépendamment de la perception (actuel) ou qu'il s'agit de mécanismes générateurs et imperceptibles (réel). En présentant les principes fondamentaux de la *Labour Process Theory* comme éléments générateurs au niveau du réel, nous adoptons une posture résolument matérialiste qui considère que toute forme de travail capitaliste comporte une certaine exploitation qui conduit à un antagonisme structuré entre différentes parties. Devant une situation traversée par différentes indéterminations, le contrôle de l'autre se pose comme un élément central, caractérisé par le conflit et la coopération.

Au niveau de l'actuel, deux concepts centrés sur la structure de la plateforme comme marché de travail ont été choisis. D'abord, les ressources frontières définissent le périmètre à l'intérieur duquel les transactions s'opèrent. Si ce premier concept pose les éléments structurels, leur opérationnalisation se fera par le prisme du contrôle médié par la technologie. Par ce second concept, nous observerons comment la clientèle et la plateforme contrôleront l'activité des personnes travailleuses. Conséquemment, au niveau empirique, ce qui sera observé est une activité de travail qui sera définie empiriquement comme une forme d'autocontrôle.

## Chapitre 3 — Méthodologie

Nous présenterons dans ce chapitre la méthodologie que nous avons utilisée pour répondre à notre question de recherche :

**Comment et par quelle/s partie/s à la relation triangulaire s'exerce le contrôle du travail d'assistance virtuelle vendue sur une plateforme numérique de type marché ?**

Nous présenterons d'abord notre méthode d'échantillonnage et de recrutement des participantes<sup>12</sup>, expliquant du même coup plusieurs décisions importantes telles que le choix de la plateforme et de l'activité. Ensuite, après avoir présenté les considérations éthiques, nous détaillerons le protocole de recherche à quatre volets : (1) observations préliminaires (2) entrevues semi-dirigées (3) journaux de bord et (4) analyse des contrats. Nous terminerons en exposant les limites globales du projet.

### 3.1 Échantillonnage et recrutement

Dans cette section, nous allons premièrement expliquer plus en détails le choix d'Upwork et de l'assistance virtuelle comme terrain de recherche. Ensuite, nous présenterons comment nous avons utilisé les outils offerts par la plateforme pour effectuer l'échantillonnage et le recrutement des travailleuses. Enfin, nous aborderons les considérations éthiques de notre démarche.

#### 3.1.1 Choix de la plateforme

Le choix de se limiter à une seule plateforme découle de l'importance accordée aux technologies dans notre cadre théorique. Ainsi, observer une interface concurrente aurait pour conséquence de transformer la recherche en analyse comparative entre deux écosystèmes constitués de manière différente, mais ce n'est pas l'objectif de ce mémoire.

---

12 Comme la totalité de l'échantillon est de genre féminin, nous allons utiliser exclusivement le genre féminin jusqu'à la fin du mémoire. Un seul homme a été rencontré, mais il ne réalisait pas de travail d'assistance virtuelle.

Nous avons donc choisi la plateforme Upwork, un acteur majeur de l'industrie du travail de plateforme avec des revenus annuels dépassant les 220 millions de dollars (en 2018) et plus de 14 millions de personnes inscrites (en 2017). Il s'agit d'un des plus gros marchés dans ce domaine. Nous considérons qu'il s'agit d'une plateforme-marché offrant une expérience typique.

L'entreprise facilite l'appariement de travailleuses et de tâches très variées ; il y a 12 grandes catégories divisées en 169 spécialités. C'est près de 1,76 milliard de dollars qui sont échangés annuellement sur la plateforme<sup>13</sup>, principalement pour des mandats tels que la saisie de données, le développement Web, la production vidéo, le design graphique et le développement de logiciels<sup>14</sup>. Upwork étant une plateforme regroupant du travail principalement délocalisé, des personnes de différents pays achètent et vendent du travail par le biais de cette interface.

Alors que la majorité des entreprises donneuses d'ouvrages et des pigistes sont situés aux États-Unis, tout comme le siège social de la plateforme, une proportion grandissante de travailleurs et de travailleuses est localisée ailleurs. En dehors des États-Unis, les principaux pays d'origine des travailleurs et des travailleuses sont le Bangladesh, le Canada, l'Inde, le Pakistan, les Philippines, la Russie, la Serbie, l'Ukraine et le Royaume-Uni.<sup>15</sup>

Upwork est une plateforme-marché selon la catégorisation de Flichy (2019 : 176). L'entreprise médiatrice se limite ici à organiser les échanges et son implication dans la structuration de l'activité de travail est plus restreinte que dans les plateformes-cadre comme Uber. Quant aux conditions de travail, Upwork laisse les utilisateurs et utilisatrices déterminer entre eux et elles les paramètres définissant la transaction (Felsteiner, 2011 : 147).

---

13 <https://investors.Upwork/index.php/news-releases/news-release-details/Upwork-reports-fourth-quarter-and-full-year-2018-financial>

14 <https://www.Upwork/s/enterprise-trends/#>

15 Idem

Notre revue de littérature nous amène à constater que les plateformes-marché sont actuellement moins étudiées que les plateformes-cadre. De plus, nous avons choisi cette forme de médiation, car elle se trouve à être moins directive : les salaires ne sont pas déterminés directement par la plateforme, mais négociés entre les parties. Cette relation triangulaire représente donc un terrain fertile pour observer différentes formes de contrôle, contrairement à un environnement hautement directif.

Des considérations méthodologiques ont aussi justifié le choix d'Upwork. Les fonctionnalités de tri de la plateforme rendent plus facile la recherche de personnes opérant dans le domaine du soutien administratif à distance. Il est possible d'inviter directement un groupe large de personnes à consulter l'offre de participation à la recherche. Ensuite, l'information disponible permet de faire facilement un tri des personnes vendant leurs services. Enfin, Upwork a été étudiée par la recherche de Jarrahi et al. (2019), ce qui permet d'avoir un univers de référence sur les ressources frontières paramétrant l'activité sur la plateforme.

### 3.1.2 Choix de l'activité

Parmi toutes les activités transigées sur Upwork, nous avons choisi le travail d'assistance virtuelle<sup>16</sup>, car il s'agit d'une profession qui comporte une grande variété d'activités pouvant être exercées par la même personne. Simultanément valorisé par une association à l'entrepreneuriat et dévalorisé par une relégation à l'assistance, vue comme une profession à prédominance féminine, le travail d'assistance virtuelle offre un terrain au potentiel intéressant pour observer différentes tensions. Enfin, nous avons constaté dans nos observations exploratoires un bassin potentiellement suffisant de travailleurs et de travailleuses de nationalité canadienne inscrites sur la plateforme.

---

<sup>16</sup> Le support administratif est l'une des 12 catégories et l'assistance virtuelle, une des 169 spécialités présentes sur Upwork



### 3.1.3 Échantillonnage

Nous avons limité notre population aux personnes canadiennes vendant des services d'assistance virtuelle sur Upwork. Cela signifie que les entrevues ont pu être menées, et que tous les outils ont été rendus disponibles, dans les deux langues officielles.

Nous avons procédé par une méthode d'échantillonnage non probabiliste dite raisonnée, dont l'objectif est d'avoir une forme de représentativité selon un ensemble restreint de variables de contrôle qui découlent de la littérature (Pires, 1997 : 30). Comme ce mémoire s'appuie principalement sur le travail méthodologique de D'Amours (2014), l'échantillon a été constitué selon les variables de contrôle suivantes, considérées comme potentiellement significatives dans le contexte :

- Lieu social : Les rapports sociaux de genre, d'âge et d'ethnie interfèrent avec les rapports sociaux propres à la sphère du travail (D'Amours, 2014 : 39). L'approche féministe matérialiste retenue pour ce mémoire implique aussi la prise en considération du genre dans les rapports observés et perçus. Le genre, l'état civil et familial, le fait de pouvoir compter sur le revenu du conjoint et le lieu de résidence (au Canada ou à l'étranger) ont été considérés.
- Profil sur la plateforme : Il a été établi qu'une plateforme est un marché du travail (Graham & Anwar, 2019 : 4) et que les critères liés au profil sont des vecteurs de différenciation pour l'accès aux contrats de travail. Les variables prises en compte dans la constitution de l'échantillon sont les langues parlées, les disponibilités hebdomadaires et le délai moyen de réponse.
- Structuration du positionnement sur le marché du travail : Il s'agit de l'une des catégories de variables ayant un des plus forts potentiels explicatifs de la qualité de l'emploi, dont le contrôle de l'activité est une variable (D'Amours, 2014 : 249). Les variables prises en compte dans cette dimension sont le taux horaire annoncé,

le pourcentage de succès<sup>17</sup> sur la plateforme, le nombre de contrats réalisés, le nombre total d'heures travaillées ainsi que la rémunération totale sur Upwork.

### 3.1.4 Recrutement

Le recrutement des personnes participantes a été fait directement sur le site d'Upwork en conformité avec les termes d'utilisation<sup>18</sup>. La plateforme possède une fonctionnalité d'invitation qui permet à une personne publiant un contrat de transmettre directement son offre à des personnes sélectionnées. Les invitations ont été faites de manière à constituer un échantillon représentatif des variables de contrôle énoncées précédemment.

Voici les détails du processus d'invitation utilisé pour ce projet de recherche :

1. Nous avons publié une offre de participation au projet de recherche. La consultation de cette offre était possible sur invitation uniquement.
2. Nous avons invité les personnes proposées par l'algorithme à la suite d'une recherche selon les critères suivants :
  - a) Catégorie : Support administratif
  - b) Spécialité : Assistance/soutien virtuelle
  - c) Localisation : Canada
  - d) Ayant été en activité dans les six derniers mois.
3. Afin de pouvoir constituer un échantillon diversifié, nous avons rédigé une offre comportant trois questions en lien avec certaines variables de contrôle, notre objectif étant d'avoir un échantillon reflétant de différentes réalités.
  - a) Quel est votre genre ?
  - b) Avez-vous un ou des enfants à votre charge ?
  - c) Quel pourcentage de votre revenu provient d'Upwork ?

---

<sup>17</sup> Le pourcentage du succès (Job success score) est une mesure de performance établie et maintenue par la plateforme.

<sup>18</sup> <https://www.Upwork/legal#terms>

Enfin, les participantes ont reçu une compensation monétaire en fonction de leur durée d'implication : un premier 20 \$ était versé pour la participation à l'entrevue semi-dirigée et un second 20 \$ s'ajoutait une fois les journaux de bord complétés.

Cette méthode possède les avantages suivants :

- 1) Il est possible d'inviter directement les personnes répondant uniquement aux critères de l'échantillon, grâce au filtrage effectué par le système de recherche de la plateforme ;
- 2) Cette invitation est non invasive, les personnes invitées n'ont aucune obligation d'accepter l'invitation ou de réagir d'une quelconque façon ;

Cette méthode comporte aussi certains inconvénients que nous avons tenté de mitiger :

1. Possible confusion avec un contrat de travail traditionnel :
  - a. La description du projet de recherche était très claire à ce sujet. L'information précisant qu'il s'agit d'un projet de recherche se trouvait dans les premières lignes du document.
2. Possible crainte d'un conflit d'intérêts avec le système de réputation sur la plateforme :
  - a. Il a été confirmé par Upwork que le fait de décliner une invitation n'aurait aucun effet sur le statut de la personne ou sur toute forme de classement généré par les algorithmes<sup>19</sup>.

Au terme de ce processus, nous avons recruté sept répondantes : toutes des femmes. En effet, nous n'avons pas été en mesure de trouver des hommes canadiens qui exerçaient cette profession sans sous-traitance en chaîne. Les caractéristiques des répondantes seront présentées au chapitre suivant.

### 3.1.5 Considérations éthiques

Tout élément biographique permettant d'identifier les personnes rencontrées ou leurs donneurs d'ouvrage a été anonymisé dans les verbatims et dans le mémoire. Les noms des

---

<sup>19</sup> <https://community.Upwork/t5/Freelancers/Does-declining-an-invitation-affect-an-algorithm/td-p/405565>

lieux et des personnes ont été remplacés par des codes. Un formulaire de consentement a été signé par chaque participante.

Les verbatims et les originaux des journaux de bord sont conservés sur un disque dur personnel exclusif et les fichiers sont verrouillés à l'aide d'un mot de passe dont nous sommes le seul à connaître. Tous les éléments recueillis seront détruits en septembre 2022.

Ce projet de recherche a été approuvé le 20 mai 2020 par le *Comité d'éthique en recherche de l'Université Laval*. Le numéro d'approbation est le : 2020-133/20-05-2020.

Les formulaires de consentement, la lettre d'invitation, les grilles d'entrevues et les journaux de bord ont tous été traduits en anglais. Les entretiens pouvaient se dérouler en français ou en anglais, au choix de la participante.

### 3.2 Protocole de recherche

Utilisant une approche de *théorisation bricolée* (Quivy, Campenhoudt & Marquet 2017 : 180), cadrant avec une approche réaliste critique (Edwards, O'Mahoney & Vincent, 2014 : 13), ce mémoire s'inscrit dans une démarche abductive de la recherche. Toutefois, considérant qu'un projet de ce type est un effort qui se doit d'être limité, le nombre d'itérations entre la théorie et le terrain a été restreint. Nous concluons donc ce mémoire par une mise à jour de notre cadre conceptuel.

Conformément à la tradition réaliste critique et matérialiste, ce projet de recherche exploratoire a été organisé comme une étude de cas. Il s'agit d'une stratégie qui permet d'étudier des mécanismes précis et d'appliquer une logique abductive (Ackroyd & Karlsson, 2014 : 25). Pour reprendre le vocabulaire réaliste critique, une étude de cas vise la compréhension d'un mécanisme dans un contexte particulier. Donc, le contexte étudié ici est le travail des personnes qui vendent leurs services d'assistance virtuelle sur Upwork. Le mécanisme, quant à lui, est le contrôle tel qu'exercé par les différentes parties à la transaction.

La collecte de données s'est échelonnée sur une période de douze semaines, de janvier à mars 2021, précédée par une phase d'observation préliminaire. Elle a été réalisée au moyen de diverses méthodes : entrevues semi-dirigées, journaux de bord et analyse des contrats.

### 3.2.1 Observation préliminaire

Une première phase d'observation a été réalisée à l'hiver 2019 par la création d'un compte employeur et employé sur la plateforme Upwork. L'objectif était de documenter l'ensemble des outils pouvant être utilisés dans le cadre d'une transaction. Aucune interaction n'a eu lieu avec d'autres utilisateurs et utilisatrices ; seuls les éléments techniques et structurels ont été documentés. Enfin, aucune donnée n'a été extraite du site.

### 3.2.2 Entrevue semi-dirigée

Le premier volet de la collecte de données auprès des répondantes a consisté en une entrevue semi-dirigée visant à comprendre le rapport général au contrôle et à l'activité sur Upwork. L'entrevue semi-dirigée est particulièrement appropriée dans les situations visant « (1) l'exploration en profondeur de la perspective de l'acteur (2) la compréhension et la connaissance de l'intérieur des dilemmes et des enjeux auxquels fait face l'acteur et (3) un accès privilégié à l'expérience de l'acteur » (Royer, Baribeau & Duchesne, 2009 : 26).

Nous voulions avoir une perspective globale sur le contrôle, qui serait analysée conjointement avec les données spécifiques générées par le journal de bord. Au sein d'un écosystème particulier comme celui d'une plateforme virtuelle, le contrôle ne se réduit pas à la relation contractuelle ; le champ de l'étude visait aussi les actions en dehors de la relation avec un client ou une cliente (Ex. : recherche d'emploi, formation, mise en valeur du profil, etc.) ainsi que le travail invisible.

L'entrevue était divisée en quatre sections de durée inégale (voir *l'Annexe 1 — Schéma d'entrevue*). La première était de nature biographique et visait à comprendre le parcours de la personne, son expertise et sa situation familiale. La deuxième section, portant sur les technologies et le périmétrage de l'activité par la plateforme, visait à documenter le rôle des ressources frontières dans l'activité professionnelle. Les différentes composantes de l'activité professionnelle ont été interrogées dans la troisième section. La dernière portait sur les valeurs liées au travail et sur l'autocontrôle.

Les entrevues se sont déroulées par visioconférence, par Zoom ou directement sur Upwork. Elles ont été enregistrées et ont fait l'objet de transcriptions verbatim et d'une analyse

textuelle. Au total, nous avons réalisé sept entrevues de 60 à 90 minutes ainsi qu'une entrevue test qui ne fait pas partie de l'échantillon.

### 3.3.3 Journal de bord de prestations jugées significatives

En plus des entretiens semi-dirigés, nous avons demandé aux répondantes de documenter 4 à 5 transactions qu'elles jugeaient significatives. Devant la multitude de mandats pouvant caractériser l'expérience hétérogène du travail de plateforme, nous avons considéré essentiel de nous attarder à la plus petite unité, à savoir le mandat.

Des journaux de bord portant sur des prestations particulières ont été rédigés afin de détailler le contrôle de l'activité dans le contexte d'une prestation de travail précise. Le journal de bord est utile pour la « [...] triangulation des données et, dans la mesure où des descriptions détaillées et méthodiques sont fournies, il contribue à la validité externe du processus de recherche » (Baribeau, 2005 : 111).

Afin de diminuer la charge de travail des personnes participantes, ce journal n'était pas autoadministré par les répondantes. Nous leur avons plutôt posé directement les questions par le biais d'une entrevue téléphonique d'environ 30 minutes par contrat. Le choix de cette méthode dirigée, plutôt que l'entrevue semi-dirigée comme à l'étape précédente, était justifié par l'objectif d'interroger de manière précise plusieurs dimensions des concepts empiriques centraux à ce mémoire (Gaudreault & Bernard, 2013 : 31).

L'outil était divisé en trois sections principales complétées par deux questions de synthèse conclusives. Il s'agissait d'abord de documenter le processus de mise en candidature et de négociation du mandat. La seconde étape portait sur la description du contrat, de ses modalités de contrôle et d'exécution. La dernière partie portait sur l'aspect relationnel de la prestation de service. Les questions posées se trouvent dans *l'Annexe 2 — Journal de bord*. Ce sont les notes prises pendant la discussion qui constituent le matériel analysé. Au total, nous avons analysé de cette manière 28 contrats, donc en moyenne quatre par personne interviewée.

### 3.3.4 Analyse des contrats de service

La dernière modalité de collecte de données a consisté en l'analyse des contrats de service conclus via la plateforme. Les participantes ont toutes accepté de nous donner une copie intégrale des contrats ayant fait l'objet du journal de bord. Nous avons extrait toutes les données, tant quantitatives (salaire annoncé, nombre d'heures prévues, etc.) que qualitatives (description du contrat, questions préembauche) et les avons saisies dans un classeur Excel.

Étant donné la taille de l'échantillon et sa non-représentativité, ces données ne sont pas statistiquement significatives. À l'instar des autres outils, nous nous servons de ces données de deux manières : (1) par la triangulation, donc en complémentarité d'autres données collectées et (2) pour identifier des pistes de recherche ultérieures.

### 3.3 Limites globales et validité

Il est important de préciser que ce travail n'a pas l'ambition d'être représentatif sur le plan statistique. Dans un premier temps, nous ne connaissons pas les caractéristiques de la population étudiée, soit les personnes offrant des services d'assistance virtuelle au Canada. Dans un deuxième temps, il existe plusieurs plateformes de travail et les utilisateurs sont répartis çà et là dans différentes interfaces virtuelles d'échange. Comme le mémoire n'a pas une portée assez large pour toutes les interroger, nous aurons *de facto* un biais lié au fait que nous visons uniquement une plateforme avec ses propres usagers et outils. Notre validité externe est donc surtout basée sur la contribution théorique (Ayerbe et Missonier, 2007 : 42) plutôt que statistique.

Par ailleurs, l'algorithme de tri d'Upwork n'affiche pas les personnes qui n'ont pas assez de succès ou qui ne sont pas suffisamment actives sur celle-ci. Il en résulte une forme de biais de survivance où seuls les individus dont le niveau d'activité est conforme aux critères algorithmiques d'Upwork ont pu être contactés. Nous avons tout de même tenté de mitiger ce biais en invitant des personnes affichant un *Job Success Score* faible ou encore, n'ayant complété que très peu de contrats.

Le critère de validité interne est toutefois beaucoup mieux servi par notre étude. Premièrement, notre protocole de recherche est complet et rigoureux ; plusieurs sources de

données ont été recueillies puis analysées par triangulation. Deuxièmement, nous avons fait preuve d'une grande cohérence puisque nos modèles d'analyse sont basés sur des travaux rigoureux, principalement sur ceux de D'Amours, de Kellogg et de Jarrahi. Le nombre d'entrevues a permis d'atteindre la saturation des données afin d'assurer une couverture satisfaisante dans le cadre d'un mémoire.

### 3.4 Conclusion

Ce mémoire vise une compréhension plus approfondie de l'activité sur les plateformes-marché qui laissent la clientèle et les travailleuses déterminer elles-mêmes les principales modalités d'exécution d'un contrat de service. Afin de restreindre la portée du mémoire, nous nous sommes concentrés sur un type d'activité, l'assistance virtuelle. Upwork a été la plateforme choisie : nous la considérons comme représentative de l'activité, étant donné le nombre de transactions qu'elle médie.

Nous avons donc constitué un échantillon raisonné selon différentes variables de contrôle basées sur le lieu social, le profil sur la plateforme et la position sur le marché, l'objectif étant d'avoir une diversité de personnes participantes afin de refléter une pluralité de réalités.

Le recrutement s'est fait par invitation directement sur la plateforme, à l'aide de la fonctionnalité de recherche proposée par Upwork. Le protocole de recherche s'est déroulé en quatre phases : (1) observation directe (2) entrevues globales portant sur l'activité générale de travail (3) journaux de bord portant sur des prestations spécifiques et (4) analyse des contrats de service. Notre approche multiniveaux vise à contextualiser la totalité du travail afin de faire ressortir toutes les modalités de contrôle possibles.

Au total, nous avons documenté les réalités vécues par sept répondantes qui ont répondu chacune à une entrevue dirigée. Vingt-huit prestations jugées significatives et autant de contrats de service ont aussi été documentés conjointement avec les participantes. Nous considérons que l'échantillon a atteint un point de saturation permettant de réaliser une triangulation efficace et pertinente, conférant ainsi un niveau élevé de validité interne et une bonne profondeur à notre étude de cas.



La recherche comporte tout de même plusieurs limites, certaines découlant simplement du type de protocole (étude de cas), de considérations méthodologiques (choix de la plateforme, qualité des questions posées, etc.) ou d'insuffisance théorique (le concept d'autocontrôle étant appuyé presque exclusivement sur une seule source). Malgré cela, en dépit de ces limites et du caractère exploratoire de la recherche, notre démarche a permis d'aboutir à des résultats permettant de mieux comprendre le phénomène général du contrôle du travail réalisé par des assistantes virtuelles sur la plateforme étudiée.

## Chapitre 4 — Travailler (réellement) sur Upwork

Nous allons maintenant présenter nos résultats en trois chapitres. Le chapitre 4 décrira le travail réel sur la plateforme, le chapitre 5 sera dédié au contrôle de l'activité, alors que le chapitre 6 nous permettra de procéder à un retour sur notre cadre théorique.

Le présent chapitre s'appuie sur un constat fondamental de notre recherche, soit que le travail réellement accompli diverge significativement de ce qui est rédigé dans les contrats. Par conséquent, il est essentiel, pour comprendre le contrôle comme mécanisme, de contextualiser le travail accompli, tant dans ses aspects visibles qu'invisibles.

Nous débuterons par une description de l'échantillon, puis nous contrasterons le travail prescrit et le travail réel, identifiant différents flous au niveau des conditions de travail et d'emploi. La deuxième partie sera consacrée au travail invisible accompli par les assistantes virtuelles.

### 4.1 Qui travaille sur Upwork ? — Présentation de l'échantillon

Trente-trois personnes ont été invitées à participer au projet de recherche. Nous avons affiché l'invitation sur Upwork pendant une période de huit semaines. Un tri progressif en fonction des variables de contrôle, réalisé à partir des questions d'invitation et de l'information visible sur leurs profils publics, a permis de constituer un échantillon diversifié de sept participantes. Le tableau de synthèse des variables de contrôle est présenté à la page suivante :

**Tableau 4-1 : Présentation de l'échantillon**

Variable Contrôle	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
Genre	F	F	F	F	F	F	F
État civil et familial	Célibataire, avec enfants à charge	En couple, sans enfant à charge	Célibataire, sans enfant à charge	En couple, sans enfant à charge	En couple, sans enfant à charge	Célibataire, sans enfant à charge	Célibataire, sans enfant à charge
Possibilité de compter sur le revenu d'un conjoint	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non	Non
Au Canada au moment de l'entrevue :	Non (Afrique, pays non spécifié)	Non (Liban)	Non (Venezuela)	Non (Mexique)	Oui (Ontario)	Oui (Québec)	Non (Pakistan)
Langues et fluidité	Anglais, Swahili	Français, Anglais	Anglais, Français et Espagnol	Anglais, Espagnol	Anglais	Portugais, Français, Anglais, Espagnol	Anglais, Punjabi, Urdu
Formations relatives à l'assistance virtuelle	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	Aucune	DEP en soutien informatique	Aucune
Formations hors-profession	Bac en chimie	Bac Santé Publique	Travail social	Agente de voyage	Maitrise en santé et nutrition	Bac en analyse de systèmes informatiques	Enseignement
Appréciation subjective de l'expertise technique	Bonne	Très Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne	Bonne
Taux horaire annoncé	10,00 \$	25,00 \$	40,00 \$	23,00 \$	30,00 \$	8,00 \$	6,56 \$

Pourcentage de succès <sup>20</sup>	71 %	100 %	100 %	74 %	100 %	Inconnu <sup>21</sup>	Inconnu
Nombre de contrats complétés sur Upwork	23	57	6	51	16	7	8
Disponibilités hebdomadaires	Plus de 30 h	Sur demande	Sur demande	Sur demande	Moins de 30 heures	Inconnu	Plus de 30 h
Délai moyen de réponse	3 jours	Moins de 24 h	Inconnu	Moins de 24 h	Moins de 24 h	Inconnu	Inconnu
Total d'heures travaillées sur Upwork au moment de l'entrevue	892	330	406	1 197	238	443	256
Rémunération totale sur Upwork (depuis leur inscription)	Plus de 10 000 \$	7 000 \$	6 000 \$	20 000 \$	Plus de 5 000 \$	Plus de 2 000 \$	900 \$
Pourcentage de revenu sur Upwork	50 %	50 à 5 %	50	80	20 à 100 %	10	10 %
Évaluation subjective de la position sur le marché	Bonne	Bonne position	En progression	Bonne	En progression	En progression	En progression

---

20 Fait référence au Job Success Score, une mesure de performance établie par Upwork, basée sur le nombre de contrats réussis par la travailleuse

21 Le pourcentage de succès peut être inconnu lorsque la travailleuse n'a pas réalisé un nombre suffisant de contrats sur Upwork.

Il a été difficile d'obtenir un échantillon réellement hétérogène, ce qui porte à croire que certaines caractéristiques sont sans doute partagées par une large proportion de personnes effectuant de l'assistance virtuelle sur Upwork. Le groupe de variables associé au lieu social est particulièrement homogène, principalement au niveau du genre, puisque chaque participante s'identifie comme une femme et que l'absence d'enfants à charge est une caractéristique commune à six des sept participantes.

Il y a une plus grande diversité des situations au niveau du profil sur Upwork. Une pluralité de langues étaient parlées, mais la fluidité en anglais est une caractéristique partagée par toutes les participantes. Enfin, aucune n'avait une formation directement liée à la profession d'assistance virtuelle ; une seule a mentionné effectuer un DEP en soutien informatique afin de supporter son activité sur Upwork. Chacune possédait toutefois une formation dans un autre champ, variant du diplôme d'études collégial à la maîtrise.

Les variables associées au positionnement sur Upwork font l'objet d'une plus grande fluctuation : le taux horaire affiché<sup>22</sup> sur le profil oscille entre 6,56 \$ et 40 \$, le nombre de contrats complété va de 6 à 57, le total d'heures travaillées oscille entre 238 et 1197, alors que le pourcentage de succès, lorsqu'il est connu, se situe entre 74 % et 100 %. Au niveau de l'appréciation subjective de la position sur le marché, toutes considèrent posséder au moins une bonne expertise technique et un positionnement variant entre « en progression » et « bonne position ».

Enfin, bien que chaque personne de l'échantillon s'identifie publiquement comme résidant au Canada, une majorité des participantes exerçaient leurs fonctions à l'étranger au moment de l'entrevue. Elles sont toutefois toutes allées au Canada à un moment ou un autre de l'exercice de leur activité.

---

<sup>22</sup> Comme on le verra dans la suite de ce chapitre, le taux horaire affiché ne correspond pas nécessairement à celui négocié dans les contrats

## 4.2 Analyse du travail demandé

Nous procéderons dans cette section à une description détaillée du travail tel qu'il est prescrit sur Upwork. Les données de cette section seront principalement tirées des contrats de travail que nous avons analysés. Trois éléments ont retenu notre attention : la catégorisation des contrats, la description des mandats et les conditions de travail affichées.

### 4.2.1 Catégorisation des contrats

Upwork propose une catégorisation diversifiée et précise des contrats qui sont affichés sur sa plateforme. À l'aide d'algorithmes, des travailleuses seront suggérées à la clientèle en fonction de la concordance entre les catégories indiquées sur le contrat et celles figurant sur le profil des assistantes virtuelles. L'observation de ces catégories permet de mieux comprendre le type de tâches qui constituent l'activité d'assistance virtuelle sur Upwork.

Sur les 28 contrats, la majorité était étiquetée de la sorte : assistance virtuelle (8), rédaction (7), recherche et saisie de données (4) et traduction (3). Des mandats de comptabilité (1), de design, de présentation (1), de marketing par courriel (1), de gestion de projet (1), de recrutement (1), de gestion (1) et de recrutement (1) ont aussi été affichés.

Portons d'abord une attention particulière à la catégorie la plus populaire, soit l'assistance virtuelle. On y retrouve des mandats de gestion d'un site web (P801, P703, P501), de gestion de boîte courriel et de calendrier (P802, P204)), de vente et de service à la clientèle (P701, P702, P404). L'échantillon, bien que non représentatif, rend compte de la variété des tâches pouvant être exécutées dans le spectre de l'assistance virtuelle.

Nous avons aussi constaté une certaine diversité au sein de l'activité d'une même personne, ce qui confirme la polyvalence des travailleuses. P1 fait figure d'exception puisqu'elle nous a transmis uniquement de l'information sur des contrats de rédaction. S'il semble possible de se spécialiser dans un aspect précis du champ de l'assistance virtuelle, cela ne semble pas être la voie privilégiée par nos répondantes. En moyenne, ces dernières réalisent des contrats dans 3,57 catégories différentes. Autant dire que la variété est un aspect essentiel de la profession et que la polyvalence est une exigence implicite pour opérer sur Upwork.

#### 4.2.2 Description des mandats

Chaque contrat affiché comporte une section « description », permettant à la clientèle de présenter le mandat à accomplir. De manière générale, les descriptions sont sommaires et peu détaillées. Les tâches sont présentées de manière rapide et plus ou moins précise : la majorité des informations sont plutôt transmises lors de l’entrevue (textuelle ou vidéo) ou en cours de mandat.

Le client se décrit rarement. Dans certains cas, tout rentre dans une phrase : « *Find the perfect dog for a family of Californians* » (P403). Le nom de l’entreprise ou du client n’est jamais mentionné dans le mandat. Les profils de la clientèle peuvent contenir un pseudonyme ou simplement un nom d’individu, ce qui ne révèle pas toujours beaucoup d’information. Il est aussi possible de constater que des agences vont aussi embaucher par l’intermédiaire de la plateforme, décrivant parfois les deux entreprises :

We are a leading marketing company, providing services to not-for-profit organizations across North America. We currently have a need for a market/web researcher who can assist us in finding prospects to feed our clients’ sales pipeline.

Ou encore :

Our clients represent specific trade industries and professional orders in various sectors of society. Working within a team of associates that includes project managers and other market researchers, you will assist us in our efforts to source new audiences accessible via online databases. (P503)

L’autre partie des descriptions de mandat, parfois la plus longue, porte sur les caractéristiques recherchées chez une candidate. De manière plus ou moins succincte, la clientèle va exprimer des besoins tant en termes d’expertise que sur la personnalité de l’assistante virtuelle. Nous allons porter une plus grande attention à ces éléments afin de mieux comprendre les exigences auxquelles les travailleuses doivent satisfaire.

Nous constatons qu’il y a une grande diversité tant dans le savoir-être que le savoir-faire, confirmant l’étendue des compétences et qualités requises pour exercer un travail d’assistance virtuelle. Au niveau du savoir-faire, nous identifions des exigences qui sont parfois flexibles « *Some knowledge of Shopify, or at least a willingness to learn* (P302) » ou

rigides « *Your deliverable must have a score of 95+ on Grammarly PREMIUM in order to be accepted. No exceptions. (P104)* ». Elles peuvent aussi porter sur des éléments matériels ou bien demander une certaine expertise dans l'utilisation de logiciels. L'expérience préalable dans le domaine est aussi régulièrement mentionnée.

Pour pouvoir accomplir une pluralité de contrats sur Upwork, les travailleuses devront maîtriser un éventail de compétences émotionnelles ou interpersonnelles. Les éléments liés à la personnalité traitent de la capacité de bien communiquer, d'être une personne « le fun » et créative. Il faut aussi travailler et apprendre rapidement, dans une perspective de polyvalence et de multitasking, tout en produisant des résultats de qualité avec une grande attention aux détails. La somme des exigences, lorsqu'on additionne les différents types de contrats qu'une personne pourrait réaliser dans son activité sur Upwork, indique que les attentes sont élevées à l'égard des travailleuses.

Au niveau de l'horaire, certaines exigences de disponibilité vont être plus ou moins restrictives, indiquant parfois même qu'il n'y a aucune garantie d'heures de travail :

There are no specific time restrictions on the work and this may suit someone looking for a few hours to fit around other commitments. I cannot guarantee at first how many hours it will be—until I see how a working relationship develops. (P501)

Par conséquent, la description des contrats ne permet généralement pas aux travailleuses de connaître en détail la tâche qui sera à accomplir, tant au niveau des modalités que des attentes. Cette description va surtout leur permettre d'identifier si leurs savoir-faire et savoir-être correspondent aux exigences de la clientèle. Nous constatons donc qu'un important flou se manifeste dès le début du processus de travail : l'entièreté du mandat est souvent révélée ou découverte uniquement une fois le contrat conclu. Ensuite, l'importance du savoir-être dans les mandats témoigne du fait qu'un travail émotionnel et relationnel est attendu des assistantes virtuelles.

#### 4.2.3 Les conditions de travail affichées

Nous allons dans cette sous-section détailler deux principaux aspects des conditions de travail des assistantes virtuelles sur Upwork : (1) la rémunération et (2) les délais et l'horaire. Nous



constatons de manière générale des écarts importants entre ce qui est inscrit sur le contrat et les conditions réelles d'exercice de l'activité.

### *Une rémunération imprévisible*

Il apparaît que la rémunération par taux horaire est la méthode la plus fréquemment utilisée, tant au niveau du nombre de contrats (17 ou 60 % de l'échantillon), que du montant total gagné. Dans notre échantillon la moyenne de taux horaire s'élève à 13,15 \$. Une démarcation claire apparaît entre les répondantes qui opèrent sous le salaire minimum et celles dont le taux est supérieur. Trois participantes (P5, P6 et P7) déclarent un salaire horaire moyen de 7,45 \$ US<sup>23</sup>, tandis que les quatre de la tranche supérieure (P1, P2, P3, P4) touchent une rémunération horaire moyenne de 17,90 \$ US.

Le *Time Tracker*, un logiciel de surveillance du travail qui prend des captures d'écrans chaque minute, est utilisé par Upwork dans chaque contrat à rémunération horaire. Ainsi, la surveillance est beaucoup plus importante, en contrepartie d'une garantie de paiement du temps travaillé, les captures d'écran constituant une preuve. Il est possible que la surveillance accrue explique la prépondérance significative de ce type de contrats.

L'expertise ne semble pas être associée à une variation significative de la rémunération. Le tableau 4-2 croise ces deux variables. Les contrats de débutants, bien que moins nombreux dans l'échantillon, comportent la majorité du temps travaillé ainsi que la majorité des paiements reçus. Ils semblent donc être corrélés à une sécurité de revenu plus élevée puisqu'ils sont généralement plus longs.

**Tableau 4-2a : Expertise et rémunération**

<b>Expertise affichée</b>	<b>Nombre de contrats</b>	<b>Moyenne du Total gagné</b>	<b>Total gagné</b>
Débutant	7	2 136,95 \$	14 958,66 \$

---

<sup>23</sup> La plateforme fonctionne uniquement en dollars américains. Le taux de change devient aussi un facteur à prendre en compte pour déterminer la rémunération réelle, en plus d'exercer une influence sur la compétition internationale.

Intermédiaire	14	236,42 \$	2 837,08 \$
Expert	4	178,08 \$	534,25 \$
S/O	3	150,71 \$	301,41 \$

Nous pouvons donc constater que le niveau d'expertise, en fonction des données de l'échantillon, ne semble pas être un bon indicateur de la rémunération. La difficulté d'une tâche n'est pas nécessairement garante d'une paie plus élevée.

Nous avons aussi croisé les caractéristiques personnelles des participantes avec les données sur leur rémunération totale. Trois variables semblent associées à cette différence entre le groupe à rémunération moyenne plus élevée (P1, P2, P3, et P4) et celui à rémunération plus faible (P5, P6 et P7). Premièrement, le nombre de contrats réalisés sur la plateforme (moyenne de 34 pour le premier groupe contre 10 pour le second) ; deuxièmement, le total d'heures travaillées (moyenne de 706 vs 312) et troisièmement, l'évaluation de la position sur le marché (bonne pour le premier groupe, en progression pour le second). Nous avons aussi constaté que le taux horaire demandé, bien qu'éloigné de la rémunération réelle, était généralement plus élevé chez le premier groupe. De la même manière, le premier groupe tire une plus grande proportion de son revenu total de son activité d'assistance virtuelle sur Upwork (moyenne de 57,5 % contre 13 % pour le second groupe).

Nous concluons donc que les caractéristiques personnelles des travailleuses sont plus étroitement liées à la rémunération que l'expertise requise pour effectuer le mandat. Le positionnement sur le marché, le nombre de contrats réalisés et donc, la quantité générale d'heures investies sur la plateforme, semblent donc laisser croire que l'expérience sur Upwork est associée à une meilleure rémunération.

#### *Des délais plutôt qu'un horaire*

La majorité des assistantes virtuelles pouvaient travailler au moment de leur choix. Seuls les contrats P601 et P602 exigeaient une disponibilité à heures fixes :

The office is open 8 am to 9 pm 7/7. We agreed that I would be connected on chat/phone. Everytime a phone connects, I start my clock on Upwork. In the morning I look at the email

and start the clock. I'm also available 7 days a week. I try to be as helpful as I can, replacing Boss during his vacation. I'm kind of an Virtual Assistant—Executive. I want to learn most of the tools that Boss uses, for other contract and maybe renegotiating this contract once I'm more experienced. (P6)

Dans la majorité des cas, les travailleuses doivent respecter des délais, généralement imposés par la clientèle, et adapter leur horaire autour de ces contraintes. Il semble donc que le contrat soit une structure flexible, mise à jour lors de la livraison de chaque *jalón*. Le nombre d'heures travaillées, tout comme les délais, va pouvoir varier de semaine en semaine.

« Dès que j'ai accepté le courriel, j'ai eu le courriel de Jamie, une employé-collègue, avec qui j'ai parlé. L'horaire est flexible. Nous avons dû nous adapter ensemble pour déterminer des disponibilités communes. J'envoie mes disponibilités à l'avance et les tâches sont modulées selon ce que j'envoie. La cliente envoie des tâches à distance quand elle a de la job. En moyenne, j'arrive à 8 à 10 heures par semaine. Je pourrais probablement en faire plus, mais ça ne m'intéresse car la tâche est répétitive et un peu ennuyante. Flexible des deux côtés, une écrit à l'autre pour demander de l'ouvrage et peuvent se dire non ou je vais le faire plus tard. J'essaie de faire un minimum d'une à deux heures par jour car c'est ma seule source de revenus. »(P3)

Il apparaît aussi que ce qui est affiché sur un contrat constitue souvent un plafond possible d'heures de travail hebdomadaires plutôt qu'une estimation réelle de la moyenne d'heures tout au long du contrat.

Went from 3 hours a week to 14h a week after a few months since they gave me more tasks. I could work anytime, as long as I uploaded 3 pictures a day and worked 14 hours per week. It was specified that freelancer could work less but never more than 14h. I would not be paid if it took more than 14 hours. It did not happen; it would always take less time. It would take 3 minutes per day to upload three pictures. Working slower would not be honest. (P7)

La moyenne d'heures travaillées par contrat s'élève à 62,71. Si on enlève le contrat P302, qui se situe à plus de trois écarts-types (420 heures travaillées) du reste de l'échantillon, la moyenne est de 35,23 heures par contrat.

Le tableau ci-dessous détaille la répartition des heures travaillées. Une grande proportion de contrats sont affichés comme étant à temps partiel, donc moins de 30 h par semaine. Dans

notre échantillon, ceux-ci vont en moyenne équivaloir à 22,5 heures de travail pour l'ensemble du contrat. Et ce, malgré le fait que la médiane des contrats de cette catégorie ait une durée affichée de plus de six mois. Les contrats dont le nombre d'heures hebdomadaires était « à déterminer » ont une moyenne de 118,67 h pour l'ensemble du mandat. La catégorie « plus de 30 heures » correspond à une moyenne de sept heures travaillées par contrat.

**Tableau 4-2b : Heures hebdomadaires affichées et temps réellement travaillé**

<b>Catégorie</b>	<b>Nombre de contrats utilisant cette catégorie</b>	<b>Moyenne du Total d'heures travaillées</b>	<b>Total gagné</b>
À déterminer	7	118,7	11 549,33 \$
Moins de 30 heures par semaine	10	22,5	2 542,32 \$
Plus de 30 heures	2	7,0	107,25 \$
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>59,9</b>	<b>14 198,90 \$</b>

Par conséquent, la majorité des heures travaillées par nos répondantes se retrouvent dans des contrats de type « à déterminer » ou n'offrent aucune information sur l'horaire, confirmant l'aspect imprévisible du nombre d'heures de travail et l'écart important entre les conditions de travail affichées et réelles.

Cette flexibilité force les travailleuses à organiser elles-mêmes leur activité. Par exemple, P3 ajuste ses disponibilités hebdomadaires en fonction de son envie de travailler. Inversement, certaines travailleuses vont plutôt témoigner d'une surcharge de travail découlant de délais très courts pour réaliser le travail attendu.

« No. During that contract I had no free time. All the team was talking through me so I never really stopped. The team was in India so I had to fit my schedule during the night for India and for my other boss in Bahamas. I decided to have some overlapping hour with most of her team that was in different time zones. I didn't bill all her hours and I think that she had to drop some other contracts to focus on this one. » (P4)

Dans ces cas de travail sous pression, il y a un enjeu de cumul avec les autres sphères de la vie des assistantes virtuelles. Si P4 témoigne ici de conflit avec ses autres contrats, P1 discute aussi du défi d'organiser son horaire de travail en fonction de la vie familiale.

No, I had to make a schedule on my own. Boss just wanted it as fast as possible. Making the time was a bit harder. I needed to work when the children are sleeping or playing. I work also on another platform, Guru and freelancer. So I do the three contracts at the same time. (P1)

Pour terminer donc, l'horaire de travail semble être un enjeu flexible et fluctuant. Si les délais et la charge de travail sont principalement déterminés par le client, les travailleuses possèdent une liberté, pour ne pas dire une responsabilité, d'accomplir le mandat de la manière de leur choix, mais dans les temps. Autrement dit, la clientèle établit un périmètre et laisse aux assistantes virtuelles le soin de s'organiser en respectant ces balises. Comme il y a peu de certitudes, le travail de résolution du flou devient constant et nécessaire.

### 4.3 Que fait une assistante virtuelle ? — Le travail réellement accompli

Bien que les catégories de contrats et les descriptions fournissent un portrait sommaire de la nature du mandat à accomplir, nous avons constaté que le travail réel est plus important et complexe que ce qui était prescrit. Il semble qu'une quantité importante de travail invisible soit essentielle à la réalisation des mandats. Nous en avons repéré six formes qui sont détaillées dans cette section : le travail de cumul, le travail de recherche de contrats, le travail de développement professionnel, le travail de communication et de clarification, le travail de gestion de la réputation et le travail émotionnel.

#### 4.3.1 Le cumul comme condition implicite d'activité

Nous avons identifié deux formes distinctes de cumul qui sont traitées séparément dans cette sous-section : (1) le cumul d'activités professionnelles, donc entre les contrats sur Upwork et en dehors de cette plateforme et (2) le cumul de contrats sur Upwork. De manière générale nous observons la nécessité, pour la travailleuse, d'atteindre un équilibre complexe entre trois impératifs distincts : (1) l'atteinte du niveau d'activité souhaité, (2) la conciliation des horaires et des délais variés et (3) la satisfaction de la clientèle afin d'obtenir de bonnes évaluations.

### *Le cumul d'activités professionnelles*

Nous avons demandé aux participantes quelles étaient leurs autres activités professionnelles en-dehors des contrats sur Upwork. Le constat principal est que toutes les répondantes combinent leur activité d'assistance virtuelle avec d'autres formes de travail. P1, P2, P3, P5, P6 et P7 ont toutes un emploi à temps plein, salarié ou à la pige. Parmi celles-ci, P2, P3 et P6 cumulent plus d'une activité professionnelle en dehors de la plateforme, ce qui peut entraîner une complexité d'horaires et une instabilité de revenus :

Bien, j'essaie de trouver un équilibre entre le travail puis le plaisir, puis je trouve ça tough parce que je n'ai pas de stabilité financière. Tu sais, je suis comme partie à mon compte puis tout ça. Puis justement, je suis un peu dans le questionnement dernièrement. C'est bien hot le travail immobilier, mais si tu ne vends pas, tu n'as rien qui rentre. Fait que je suis en train de me demander : « Est-ce que je ne devrais pas plus me trouver un autre contrat régulier, léger, puis juste être freelance puis être certaine d'avoir un certain salaire ? » Comme ça, je vais pouvoir avoir un budget puis pouvoir planifier. (P3)

Ensuite, certaines personnes comme P3 vont considérer qu'il y a une hiérarchie de qualité entre les mandats sur Upwork et les contrats à l'extérieur, avec une priorité accordée aux contrats longs, peu importe la source, qui permettent de stabiliser le revenu.

### *Le cumul de contrats sur la plateforme*

Le cumul de mandats est une caractéristique importante de l'activité sur Upwork. Si certaines participantes (P2 et P6) apprécient avoir plusieurs contrats en même temps, la majorité (P1, P3, P4, P5 et P7) vont plutôt considérer l'agencement des mandats et des délais comme un travail constant d'évaluation de l'accessibilité présente et future à un revenu. Un sentiment d'être à la merci des personnes qui donnent de l'ouvrage et une forme d'épuisement a été exprimé :

Puis ça, si je ne travaille pas, je n'ai pas d'argent qui rentre. Il faut que je travaille. C'est quand même une grosse différence, j'étais à 30 piastres de l'heure, puis je suis à 15. Puis j'étais à 30 à temps plein, puis là, je suis à 15 à temps partiel, puis des fois, je ne reçois pas assez de tâches. Des fois, elle m'en envoie une, mais c'est une demi-heure de job, puis après ça, je ne peux plus. Moi, j'aurais aimé ça, cette journée-là, travailler un deux heures, mais là, je n'en ai pas, fait que je ne peux pas... C'est de m'adapter beaucoup aux gens. Même chose

pour la masso. Je suis beaucoup à la merci des gens. Ça, ça peut être confrontant par bouts (P3)

Le cumul de contrats constitue un travail en soi, d'abord en raison de la charge mentale associée au travail et ensuite dans l'ajustement des horaires et de la disponibilité à de multiples impératifs, notamment de qualité et de satisfaction du client. Comme cette activité tombe dans « l'entre contrats », cette tâche invisible n'est pas rémunérée. Refuser des contrats et diminuer sa rémunération totale (P1, P2, P6, P7) est un exemple de tactique utilisée pour s'assurer de remettre un travail de qualité à sa clientèle. Il y a donc une forme d'autocontrôle afin de conjuguer ces différentes activités sans ressentir une surcharge de travail :

Well, you have to be very organized and diligent—do due diligence for sure. You have to be reasonable and be the real with yourself when you're looking at accepting any additional contract. So if I'm more of—currently, let's go with now. I have two, including this one with you, I have this one and another commitment I have is for a recruiting position and it's not set hours during the day, but there're certain things that you need to achieve and there're timelines. So I look at the timeline I have saying well, I'm not—I've got you know another. It's one of the conscious part of the contract is that I fulfil—we find a new hire like I do recruiting. I find somebody that he's happy with and he hires them for that position and then that contract ends. But then he hires me again in a week or two or three when another contract comes out where I need to find a specific CEO or somebody with a high degree in marketing and I do International searches. So I have several contracts with this one person. Not at the same time but one following the other. So with him I know I've got two weeks to produce results. But it's quite a bit of work that has to take place to get there. So if I'm going to do 30 hours a week with him and I know four five days ahead of time that he's going to have another project for me, another contract I do his work. Usually I do my research part and then the interviewing part is during the day and the research part is in the evening and at night. So I just kind of—I take a look at what I have already going and what times a day I have open and if It's going to be suitable or if it's going to be enough time or yeah, I got—I don't know. I can't [chuckles] (P4)

Comme démontré précédemment, une très large majorité des contrats ont généré une rémunération et une charge de travail inférieures à ce qui était décrit. Une surcharge de travail découlant d'une mauvaise évaluation de l'activité ou de demandes imprévues diminue non seulement la qualité de vie globale, mais aussi le temps à investir dans chacun des autres

mandats. Le risque d'insatisfaction de la clientèle, et donc d'évaluations négatives, devient donc plus élevé.

#### 4.3.2 La recherche de contrats

Nous constatons qu'une partie importante de l'activité d'assistance virtuelle concerne la recherche et le dépôt de candidature sur différents mandats. Upwork s'inscrit dans une logique de fragmentation du travail en une succession de tâches ponctuelles (Degryse, 2016 : 36). Dans un marché ainsi constitué, il est de la responsabilité de l'assistante virtuelle de trouver des contrats jusqu'à l'atteinte d'un niveau d'activité jugé satisfaisant. Cette dépendance, plus ou moins grande selon la répartition du revenu entre le travail sur Upwork et hors plateforme, force les assistantes virtuelles à planifier constamment leur niveau d'activité. Ainsi, il ne pourrait y avoir de longévité sur la plateforme sans un travail constant et répété de recherche de contrats.

Le temps consacré à la recherche de contrats jugés intéressants varie selon la stabilité anticipée des revenus. Le niveau d'énergie investi dans ce travail est donc variable :

This year I've spent probably 30% more time looking for work than I did any other year just because with Covid, everything was initially—when all the isolation bans were coming towards North America I guess they're hitting North America, I was swapped all of a sudden. Just crazy swap with work. And about two months into it, it drops dramatically. I had finished those contracts, but there was nothing else coming my way. So I spent a lot of—basically four months this year I was not working more than eight hours per week. But I was looking for work for four to ten hours a week. Normally like in previous years, I would say 10 percent of my time would be spent like overall maybe four hours per month I would be looking for work. This year, I would have to say more like 10 to 12 hours, up to 15 hours per month looking for the contract. (P4)

À partir de l'information limitée incluse dans la description d'un mandat, les assistantes virtuelles doivent convaincre la clientèle de leur capacité d'accomplir le travail demandé dans les meilleurs délais et au meilleur coût. Afin de déterminer le type de travail réalisé en amont du contrat, nous avons demandé aux participantes de décrire la manière dont elles ont posé leur candidature pour chaque contrat rapporté dans le journal de bord.



La principale méthode utilisée est la rédaction d'une courte lettre de présentation détaillant leur expertise, l'objectif ici étant de se distinguer de la concurrence. Quant au contenu, la lettre contient de manière générale les éléments suivants :

J'ai envoyé une lettre de présentation dans laquelle je parle de mon enthousiasme, de mes compétences comme assistante à distance et à la maison, de mes qualités et de ce que je recherche (contrats court ou long, motivée, disponibilité immédiate). (P3)

Il s'agit d'un processus plus ou moins rigoureux et compétitif de mise en candidature. Trois caractéristiques importantes ont été soulevées par les répondantes : (1) la distinction par les honoraires ou la compétence, (2) l'ajustement de l'origine géographique ou (3) l'absence d'efforts :

Je ne suis pas du tout compétitive. Tu as des gens qui pourraient faire le même travail au même niveau de compétence et qui ont un coût de la vie qui est beaucoup moins cher. Je pense qu'une des motivations principales des clients sur Upwork, c'est de faire des économies, sinon ils ne prendraient que des Québécois. Donc, il faut faire attention à rester compétitif, quitte à après aller sur des mandats un peu plus... Tu montres que tu peux faire plus et le client commence à te faire confiance, et je pense qu'après je peux augmenter un petit peu mes tarifs. Mais il faut que je reste en dessous du prix, sinon il n'y a pas d'avantage à prendre quelqu'un à l'étranger. Je pense aussi que j'ai beaucoup de clients québécois ou européens, et ça, c'est grâce au fait... Si j'étais Libanaise, je pense que je n'aurais pas ces clients. Je pense que ça rassure les gens de voir que, moi, je suis... Moi, je paie mes taxes au Québec, je voyage beaucoup, mais les gens ont l'impression que je suis assise à deux rues de chez eux à Montréal (P2).

Le premier élément consiste donc à ajuster la soumission aux exigences du marché et du contrat affiché. La majorité des répondantes ont affirmé qu'elles utilisaient des lettres de présentations standardisées pour les contrats perçus comme simples. Dans d'autres cas, l'offre de candidature est personnalisée et sur mesure. Il y a donc un travail d'évaluation du contrat pour ajuster la soumission. Ensuite, lorsque les offres de candidature sont personnalisées, les travailleuses doivent réussir à « se vendre » ou sinon, à ajuster à la baisse la rémunération ou le délai de remise.

Ainsi, dans une minorité de contrats (P103, P104, P303, P304), les participantes ont envoyé une lettre standardisée. Inversement, une majorité de contrats (P101, P102, P204, P302,

P404, P501, P502, P503, P504, P601, P602, P701, P702) ont exigé la rédaction d'un message personnalisé. Le niveau d'adaptation du message est variable. Parfois il ne s'agit que de mettre de l'avant certaines expériences plus pertinentes au poste, alors qu'à d'autres occasions, le travail est plus imposant :

J'ai fait des recherches sur internet pour les logiciels utilisés, la méthode utilisée. Un peu comme une formation en marge, pour faire coller mon expérience avec ce qui était recherché. Un peu plus de recherche que d'habitude, mais pas trop long. (P2)

Deuxièmement, une majorité de répondantes de notre échantillon, bien qu'identifiées comme canadiennes sur leur profil, opéraient à l'étranger. Un travail supplémentaire de camouflage de la nationalité réelle a été rapporté par trois participantes, afin de maximiser les chances d'obtenir un contrat. P2 considère que pour les contrats en anglais, elle est en concurrence avec des travailleuses d'autres pays tel que l'Inde ou les Philippines et que, conséquemment, la rémunération demandée doit être plus basse que pour les contrats canadiens se déroulant en français.

Enfin, certaines ont aussi rapporté ne pas avoir vraiment fait d'effort pour obtenir un contrat (P203, P301, P402, P403, P603, P703). Les participantes ont simplement écrit un court message pour confirmer leur capacité à réaliser le mandat selon les exigences de la clientèle :

Juste dit que j'étais correcte pour faire la job pour 40 \$. J'ai débuté et finit rapidement. (P3)

Le fait d'être directement invitée par la clientèle semble avoir un impact sur l'effort investi dans le dépôt d'une candidature :

Since I was invited, I felt like I had to do a bit less to get the job. The client had already looked at my profile. So I didn't go over my experience and qualifications. (P5)

Au final, la recherche de contrats est une activité à intensité variable. Si les algorithmes facilitent l'appariement entre l'offre et la demande et que la majorité des travailleuses considèrent qu'il est toujours possible de trouver du travail, il apparaît dans nos résultats que c'est une tâche qui peut être exigeante et parfois ingrate :

Je t'avouerai que je sacre un peu. Mettons, des jobs plus sérieuses à Montréal, j'étais vraiment plus assidue puis je travaillais vraiment mes cover letter puis tout ça. Sur Upwork, j'ai des templates que j'ai, puis je fais du copier-coller, puis je change une couple de choses, mais je

ne suis pas... C'est peut-être pour ça que je n'ai pas beaucoup de contrats, en même temps... C'est tellement... C'est un peu du fast food, tu as des millions de jobs, tu as plein d'applicants, etc. Je ne veux pas mettre un million d'heures pour chaque application quand, finalement, ils vont engager quelqu'un qu'ils vont payer six dollars de l'heure mettons (P3)

#### 4.3.3 Le développement professionnel

Le développement professionnel est une activité essentielle au maintien de l'employabilité sur la plateforme. L'actualisation des compétences afin de répondre aux besoins changeants du marché constitue une forme supplémentaire de travail invisible. Certaines assistantes ont exprimé se familiariser avec ces nouveaux outils en cours de contrat, générant deux conséquences : (1) une rémunération inférieure pour cette période d'adaptation et (2) l'obligation de candidater sans avoir une formation adéquate. Il se peut que les travailleuses, étant donné le flou des descriptions de tâches, se trouvent à découvrir tardivement quels outils seront utilisés, n'ayant pas le choix de développer rapidement une expertise suffisante en cours de mandat. Bref, il semble y avoir une partie importante de la formation qui se fait en cours de contrat, sous la responsabilité et au risque de la travailleuse.

#### 4.3.4 Le travail de communication et de clarification

La construction d'un sens commun apparaît comme un travail invisible essentiel à la réalisation du mandat. Il s'agit d'une conséquence des ressources frontalières qui structurent le marché d'Upwork autour d'un certain niveau de flou qui doit être dissipé par les assistantes virtuelles :

Actually the first thing is that you have to get used to your client. Like you need to get used to how they—I wouldn't say mood, but how they communicate and what they need from you. And after you've known them, after you know what they want it gets easier. (P7)

Comprendre le mandat et les attentes de la clientèle est un effort principalement communicationnel. Nous avons observé deux types de contrats : à communication continue ou lorsqu'une étape est complétée. Précisons aussi que nous n'avons repéré aucun lien apparent entre la complexité du contrat et la forme de communication utilisée.

Ces deux démarches partagent les mêmes objectifs : (1) clarifier les modalités de déroulement du contrat et (2) répondre aux attentes de professionnalisme, donc sociales, de

la personne cliente. Dans les deux cas, le résultat souhaité est le même : s'assurer d'obtenir une évaluation positive à la fin du mandat. Comme les horaires, les outils, les standards de qualité et les tâches sont toutes des composantes qui étaient majoritairement absentes des descriptions de tâches, il semble appartenir principalement à la travailleuse de découvrir le contrat pour lequel elle est embauchée.

The expected tasks were not clearly determined in the contract, which was pretty general. I had the details during the video call and even clearer during training. They would assign spreadsheet at frequent period of times. There was not any time, except during the pandemic early days, where there was no work to do. They would assign me to different spreadsheet on their project management software. First come first served on the spreadsheet. The workload would vary depending on the length of the spreadsheet. They would say “This would take XY hours” (P5)

Clarifier les attentes de la clientèle constitue une responsabilité déléguée, un travail supplémentaire invisible qui est exigé, de manière implicite, des assistantes virtuelles. Ce pouvoir de déléguer une responsabilité témoigne d'une conception hiérarchique de la relation travailleuse-clientèle. Nous y reviendrons.

#### 4.3.5 La gestion de la réputation professionnelle

Normalisée à l'aide d'indicateurs de performance précis, dont dépend le classement dans les algorithmes de recherche, la gestion de la réputation exige une grande quantité de travail supplémentaire, émotionnel ou de communication. En effet, comme elle est formalisée par des indicateurs standardisés et publics, il est nécessaire d'obtenir une évaluation cinq étoiles à chaque contrat pour maintenir un profil de qualité, garant de l'employabilité sur la plateforme.

P3, P5 et P7 ont exprimé qu'une communication rapide, fréquente et claire, était un élément clé dans le fait de jouir d'une réputation solide. P2 gère son horaire de travail de manière à garantir un maximum de disponibilité à ses clients actuels, dans le but de s'assurer de bonnes évaluations. La satisfaction de la clientèle devient donc un élément central pour réussir professionnellement et ultimement, le seul critère dont dépend la réputation en ligne. Cette satisfaction suppose aussi d'être disponible pour effectuer si nécessaire des corrections au travail réalisé :

Client satisfaction is super important to me. So I work very hard to make sure that they're happy and I'm always open to making other changes. I haven't, aside from that one incident with the client that I had a good relationship with, I haven't had to go back and redo anything but I'm always open to that if anybody is unhappy with something and I'm always open to feedback. (P5)

#### 4.3.6 Le travail émotionnel

Le travail émotionnel est une composante implicite essentielle de l'activité sur Upwork puisque la communication y joue un rôle important. Trois critères d'évaluation sur six sont rattachés à des enjeux relationnels (communication, coopération et disponibilité). Nous avons constaté deux enjeux liés au travail émotionnel : (1) l'adaptation aux lacunes relationnelles de la clientèle et (2) une prestation répondant à la définition du professionnalisme portée par l'assistante virtuelle.

Premièrement, plusieurs contrats étaient caractérisés par une relation considérée, par les répondantes, comme neutre ou négative avec la clientèle. La communication y est généralement simple et sans courtoisie, ce qui va exacerber un sentiment de dépersonnalisation :

I definitely felt like a freelancer and not a part of the team. Sometimes they invited me to some get together. I felt like a resource more than a teammate. This is not really a feeling I have often. I felt like a tool. (P503)

Comme les contrats sont souvent flous et pas nécessairement perçus comme simples, les assistantes virtuelles doivent s'assurer d'obtenir de manière courtoise les informations nécessaires au bon déroulement du mandat. Cet effort est encore plus grand pour les contrats dont la relation est considérée comme désagréable ou négative.

Deuxièmement, il semble que les assistantes virtuelles doivent accomplir une certaine forme de travail relationnel visant à présenter une image professionnelle. En effet, l'atteinte à tout prix des objectifs liés au contrat, des attentes claires, une relation basée sur la confiance, la créativité, la courtoisie, la motivation, l'adhésion aux objectifs du client, l'intégrité, la communication ou encore l'efficacité sont toutes des caractéristiques de professionnalisme nommées par les répondantes. Bien que certaines assistantes virtuelles aient nuancé leur

appréciation du terme, toutes ont mentionné appliquer au moins certaines composantes à leur activité :

Interviewee: Professionalism is to get the work done on time, the promised time that you've told them and It should be—it shouldn't be half-assed. Sorry to use that word. But you've done your work honestly, I mean you've worked on it with all of your heart. Now for me that is professionalism.

Interviewer: Is it something that you apply when you are working too as well during your calls and when on your contracts?

Interviewee: Oh, yes, I do try to do that. I try that the client gets what they asked me for on time. (P6)

Le constat que nous faisons à cette étape est qu'une partie du travail émotionnel émerge de la volonté des travailleuses d'offrir une prestation de travail qui réponde à leurs propres standards de qualité :

Donc c'est vraiment, pour moi, un critère très important. Et moi, je qualifie mes clients de pros. Souvent, c'est un feedback que j'ai, que je suis professionnelle. Je suis là pour le boulot, pas pour autre chose. On le fait du mieux qu'on peut parce que, pour moi, c'est comme ça que je grandis. (P2)

Le travail émotionnel accompli, formalisé par différents critères d'évaluation, est aussi lié à l'intériorisation de normes comportementales évaluées sur Upwork, devenant ainsi une condition implicite du maintien en l'activité.

#### 4.4 Conclusion

Nous avons démontré dans ce chapitre qu'un écart important existe entre le travail prescrit et le travail réel chez les assistantes virtuelles que nous avons rencontrées. Bien que ce constat qui ne soit pas exclusif au travail de plateformes, ce flou s'applique ici sur la quasi-totalité des conditions de travail et d'emploi. Nous constatons que le nombre d'heures travaillées et la rémunération totale varient énormément. Les catégories d'emploi sont diverses et les descriptions des mandats semblent porter moins sur la tâche à accomplir que sur les caractéristiques personnelles recherchées chez une assistante virtuelle.

Ce flou entraîne une grande quantité de travail invisible dans le processus de production. Lorsque l'on considère l'activité d'assistance virtuelle sur Upwork comme la somme de multiples contrats, nous pouvons observer du travail émotionnel, de cumul, de gestion de la réputation, de communication et une activité précontractuelle importante en amont des mandats. Le travail n'est pas fondamentalement invisible. Il est invisibilisé par une organisation du travail et des formes de contrôle déterminées par les parties qui ont du pouvoir sur le processus productif. Bref, non seulement une grande partie de l'activité semble être invisibilisée, mais il s'agit d'une responsabilité supplémentaire, imposée aux travailleuses comme condition de leur maintien en activité sur la plateforme.

## Chapitre 5 — Contrôler le travail

Nous avons exposé au chapitre précédent qu'un flou important caractérise l'activité d'assistance virtuelle sur Upwork. Il en résulte un travail invisible qui est largement porté par la travailleuse. Or, cet effort que nous constatons au niveau empirique est la conséquence d'une activité de contrôle par la plateforme et la clientèle qui invisibilise certaines composantes du processus productif. Nous effectuerons donc dans ce chapitre un passage vers le niveau de l'actuel. Autrement dit et pour reprendre le lexique réaliste critique, nous analysons les mécanismes qui ont influencé l'émergence de la réalité que nous avons observée.

Nous allons donc décrire le système sociotechnique de contrôle des travailleuses mis en œuvre par Upwork et par la clientèle. Dans un premier temps, nous allons présenter les ressources frontières, outils qui paramètrent l'activité des utilisateurs et utilisatrices de la plateforme. Ensuite, nous allons documenter comment chaque partie, d'abord la plateforme et ensuite la clientèle, utilise les ressources frontières pour contrôler la prestation de travail des assistantes virtuelles. Enfin, nous allons considérer l'autocontrôle opéré par la travailleuse envers sa propre activité.

### 5.1 Le contrôle par la plateforme

À la lumière de nos résultats, nous considérons qu'Upwork contrôle l'activité des utilisateurs et utilisatrices par différentes ressources frontières. Celles-ci, et leur effet sur les travailleuses seront détaillés dans la sous-section 5.1.1. Ensuite, en tant que parties prenantes de la relation triangulaire, la plateforme contrôle aussi directement l'activité des assistantes virtuelles. En nous appuyant sur les dimensions de direction – évaluation – discipline, initialement présentées par Richard Edwards (1979) puis reprises par Kellogg et al. (2020) pour l'étude du contrôle algorithmique, nous analyserons ce contrôle à la sous-section 5.1.2.

#### 5.1.1 Des ressources frontières encadrant l'activité des personnes utilisatrices

Les plateformes constituent une partie prenante des transactions sur leur marché. Leur objectif est de maximiser le nombre de transactions réussies (Choudary, 2018 : 12). À l'aide de ressources frontières, Upwork va exercer une influence sur le déroulement des échanges.



Celles-ci peuvent être regroupées en six fonctions managériales : la gestion des transactions, la canalisation des communications, la résolution de conflits, la transmission d'informations, l'évaluation de la performance et le périmétrage (*Gatekeeping*<sup>24</sup>) de la plateforme (Jarrahi & al., 2020 : 14).

Les ressources frontières sont donc à la fois plastiques, puisqu'elles permettent une flexibilité négociée entre les parties, et rigide puisqu'elles vont avoir un effet structurant les transactions (Jarrahi & al. 2020 : 22). En fonction de la manière dont elles seront appropriées par les utilisateurs et utilisatrices, elles vont façonner différents comportements, normes, négociations et résistances : sans être déterministes, elles sont donc constructives (Bélanger : 2006).

### *La gestion des transactions*

L'une des principales fonctions d'Upwork est d'encadrer les transactions nouées entre les travailleuses et leur clientèle. Il s'agit surtout de sécuriser et d'automatiser celles-ci à l'aide de différents algorithmes. Les différents processus de création de contrats, les options de surveillance, les questions d'application, la mise en fiducie de fonds avant le début d'une prestation de travail ou encore le système de jalons à chaque étape du mandat (*milestones*) constituent différents mécanismes de gestion des transactions. Par exemple, certains contrats vont exiger des travailleuses de répondre à une ou plusieurs questions préembauche, tandis que d'autres ne vont demander aucune information spécifique. L'effort requis par le travail de dépôt de candidature sera donc variable selon les fonctions utilisées.

La majorité des travailleuses apprécie la sécurité des transactions qu'offre Upwork. En effet, celles qui ont fait du travail à la pige dans d'autres contextes préfèrent cette plateforme car elles considèrent qu'elles sont certaines d'obtenir les sommes qui leur sont dues.

---

24 Notion signifiant la restriction de la mobilité inter-plateformes, généralement dans le but de retenir la clientèle sur un marché plutôt qu'un autre.

Je trouve que c'est super bien fait. Les contrats. J'aime bien leur escrow account<sup>25</sup> aussi. Les nouvelles personnes, je trouve que ça permet une sécurité. Moi, je n'ai pas eu de problème avec les paiements du tout du tout. C'est ça. ... J'ai jamais eu de problème avec les paiements. Upwork prend quand même un gros pourcentage, ils prennent 20 %, mais en même temps, ils offrent une plateforme incroyable (P3)

Cette sécurité comporte un coût : le prélèvement de frais de gestion de 20 % par transaction sur le revenu de la travailleuse et sur le budget de la clientèle. Tout le monde doit payer. Ces frais génèrent une ambiguïté face au désir de rester sur la plateforme et celui de quitter pour réaliser des transactions à l'extérieur. Ainsi, « sortir un contrat » de la plateforme devient une forme de résistance : qui doit toutefois être réalisée d'un commun accord entre la travailleuse et sa clientèle.

En conséquence, nous constatons que les assistantes virtuelles vont avoir tendance à établir un premier contact sur la plateforme, puis, lorsque le contrat se renouvèle depuis quelque temps, à « sortir de la plateforme » afin de diminuer les sommes perdues en frais de gestion. Le contrat P202 est un exemple de contrat considéré comme positif, avec une bonne relation travailleuse-clientèle, qui s'est déplacé en dehors de la plateforme après un certain temps, précisément pour cette raison.

Deux éléments importants se dégagent de nos résultats : (1) les ressources frontières de gestion de transaction vont avoir un impact structurant sur l'activité des travailleuses et (2) l'encadrement offert par Upwork permet de compenser l'insécurité omniprésente découlant d'une activité de travail indépendant.

Premièrement, la fonction managériale de gestion des transactions des ressources frontières d'Upwork constitue un cadre qui va significativement influencer les rapports entre les travailleuses et leur clientèle. Avant même le début du contrat, la lettre de présentation ou les

---

<sup>25</sup> Par « Escrow account » nous faisons référence au compte en fiducie dans lequel sont placées les sommes au début de chaque jalon d'un contrat. Lorsque les sommes sont mises en fiducie, c'est la plateforme qui prend en charge le versement de la rémunération, ce qui confère une sécurité supplémentaire aux travailleuses.

questions préembauche deviennent l'un des seuls véhicules permettant de se distinguer de la masse de postulants et postulantes.

Il a aussi été rapporté que beaucoup de contrats sont affichés sur la plateforme et qu'il est souvent possible d'y trouver du travail (P2, P3, P4, P5 et P6), pour peu qu'une travailleuse soit flexible sur les conditions de travail ou sur la nature de la tâche. Rechercher des contrats devient ainsi, par la structure de la plateforme, une composante essentielle de l'activité d'assistance virtuelle.

Les sommes placées en fiducie vont offrir une sécurité supplémentaire aux travailleuses, une garantie d'être rémunérée à chaque étape. Les personnes travailleuses disposent d'un recours en cas de défaut de paiement car les montants attachés à chaque jalon, ou à la totalité du contrat selon la structure, sont administrés par la plateforme. De manière générale, la rémunération placée en fiducie est libérée par la plateforme à une fréquence négociée entre les parties.

Les différents outils offerts par Upwork en matière de gestion des transactions ne sont pas tous utilisés de la même manière. Ce ne sont pas tous les contrats qui vont avoir des questions préembauche ou encore qui vont utiliser un système de jalons. L'utilisation de la fiducie est par contre obligatoire. Nous constatons donc que la plateforme accorde une grande latitude à son écosystème et que son rôle dans les transactions peut être plus ou moins grand, selon le désir des parties à chaque contrat.

Deuxièmement, l'encadrement offert par Upwork compense une insécurité générale qui découle du travail indépendant. Par son marché de l'emploi et par la sécurisation de la transaction, elle offre une sécurité attrayante pour les personnes qui effectuent du travail à la pige. Plus particulièrement, le début d'une activité professionnelle de travail indépendant en assistance virtuelle s'en trouve grandement facilité. Le marché conçu par Upwork comporte donc plusieurs avantages comparativement au marché extérieur.

Now—I don't like—Okay. The reason why I first turned into Upwork is the fact that for some good reason you are sure you'll get your money at the end of it. It's so contradicting when maybe you go out and do a cold pitch, then you get your own direct client whom you're not so sure whether they'll pay or they'll not pay. So that is the difference and I think that is the most that I like about Upwork. However, it comes with a little bit of challenge because I'll

work and they'll take like around 20 per cent of what I've earned, which is quite opposite of maybe my—when it comes to maybe direct client. When you cold pitch and you do your everything you'll get your whole amount as it is. But the good bit is you're so sure, you're so certain that you're going to get your money (P1)

### *La canalisation des communications*

Par ses conditions d'utilisation<sup>26</sup>, Upwork interdit toute communication entre personnes utilisatrices en dehors d'une relation contractuelle. Un contrat doit être en négociation ou en cours pour qu'une discussion soit établie. La plateforme propose un forum<sup>27</sup>, mais aucune assistante virtuelle rencontrée ne l'avait utilisée. Par le biais de l'application d'Upwork ou sinon via le site web, les messages sont transmis instantanément, encourageant une disponibilité constante envers la clientèle. De plus, les profils mesurent le temps moyen de réponse, ce qui crée une exigence de rapidité. Aussi, l'aspect international de la plateforme implique que les utilisateurs et utilisatrices doivent offrir leurs disponibilités sur plusieurs fuseaux horaires.

En limitant l'analyse de la communication aux ressources frontalières, on constate toutefois qu'Upwork n'arrive pas à canaliser les conversations uniquement sur sa plateforme. En effet, il y a une multiplicité des canaux utilisés, qu'il s'agisse d'autres logiciels de gestion de projet, de boîtes courriel professionnelles ou encore de messageries instantanées (par exemple What's App). Ce phénomène est encore plus visible lorsqu'on prend en considération le cumul de contrats qui caractérise une activité d'assistance virtuelle.

Deux impacts sur l'activité sont donc possibles. Premièrement, une charge de travail invisible supplémentaire en lien avec la communication apparaît, puisque chaque contrat possède ses exigences spécifiques. Deuxièmement, l'utilisation de formes de messageries plus personnelles, tel que *What's app*, la messagerie instantanée ou Facebook, peut accroître le risque de colonisation de la vie privée par le travail (Gold et Mustafa, 2013). Cette

---

<sup>26</sup> <https://www.Upwork.com/legal#terms> :

<sup>27</sup> <https://community.Upwork.com/>

disponibilité constante ou, du moins, l'arbitrage entre la gestion du temps personnel et la répartition du temps professionnel entre différents contrats est donc un aspect important de l'activité :

Contract is on pause for a while and don't know when I would work again. Client talked to me saying that they did not have a lot of work for a while but I wanted to keep the contract open. They contacted me for another contract, but since I did not look at my messages for 2 days I missed that opportunity. We talked it out and client told me that if they had anything else they would let me know. (P7)

### *La résolution de conflits*

Upwork propose un service d'arbitrage afin de résoudre les conflits survenant durant un contrat ou lors de l'évaluation de la performance des travailleuses. Les termes de l'arbitrage sont très précis<sup>28</sup> et de manière générale, cette ressource apporte une sécurité de paiement aux travailleuses qui opèrent sur la plateforme. Upwork s'accorde le pouvoir de verser les sommes en fiducie si elle juge que la travailleuse a accompli le travail demandé par le client.

Il apparaît que cet outil influence le comportement des travailleuses. Par exemple, plusieurs participantes ont mentionné utiliser le système d'horodateur de la plateforme afin de garantir la rémunération de leur temps de travail. Une participante a obtenu la rétribution souhaitée, soit le paiement de son travail et l'effacement de l'évaluation négative sur son profil, grâce à ce service :

Spontaneous cancellation, he gave me a bad review, I had to remove the comment he left on my profile. His bad review made me lose my "Top ranked" status on my profile. I discussed with Upwork to have the rating removed and they agreed. Upwork also released the money he owed me. He had the audacity to call me again few days after the contract ended to ask to work again for him, saying that everything was a test. I refused. (P4)

Toutefois, lorsque nous avons demandé aux participantes de décrire une situation conflictuelle en cours de contrat, la plateforme est très peu (un seul cas) mentionnée comme

---

28 <https://support.Upwork.com/hc/en-us/sections/360002713853-Disputes>

mode de résolution de conflit. En effet, les ressources mises en place par Upwork ne couvrent que les cas relatifs au paiement des honoraires ou encore la suppression de commentaires insatisfaisants. Toutefois, de nombreux autres types de conflits peuvent émerger, entraînant différentes conséquences sur l'activité de travail :

I got sick, got Dengue Fever, the boss said that I was sabotaging his company but he never stepped in to fill the role and did not find any other person to help. There were pay issues, some of the people I was managing were not getting paid—and I had to take the blame for that, while I was sick. Then we wanted to move out of Upwork, but the boss got sick as well and he stopped messaging me. Then, later for my final pay on platform, he disputed with Upwork services that I did not work and then he refused to release my salary. We argued, I submitted to the platform screenshot of conversations, like all the things he asked. I also had to create a spreadsheet that was overly complicated that took over a full-time week to release just to report on everything I did<sup>29</sup>. Then he took around 3 weeks to pay me for half the things I've listed on the report. (P4)

Ainsi, nous constatons que la gestion des conflits d'autres natures est à la charge des utilisateurs et utilisatrices de la plateforme. Les assistantes virtuelles ont donc une forte pression à éviter l'émergence de conflits, afin d'éviter de recevoir des évaluations négatives. Pour y arriver, elles doivent satisfaire aux demandes de leurs clients ou, à défaut de pouvoir y arriver, elles doivent mettre fin au contrat de la manière la plus professionnelle possible. Autrement dit, les travailleuses sont confrontées à un dilemme : se soumettre aux demandes ou mettre fin au mandat.

Fait que, je l'ai fait malgré que ce n'était pas part of the deal. Mais, non, je n'ai pas vraiment aimé, je ne me sentais pas bien. En fait, j'aurais aimé l'arrêter, mais parce que... C'est d'une part, oui, pour le review, mais aussi parce que c'est important pour moi de terminer les contrats (INAUDIBLE) quand je commence quelque chose, le terminer. J'ai continué, mais malgré moi. Ce n'était pas plaisant, puis j'avais trop d'heures (P3)

---

<sup>29</sup> Comme ce contrat n'utilisait pas le Time Tracker pour mesurer le temps travaillé, la résolution de conflit est plus complexe.

Éviter les conflits pour garantir leur rémunération et la continuité de leur activité professionnelle devient donc une forme de travail relationnel supplémentaire. Ainsi, il semble que si les ressources frontières existantes en matière de résolution de conflit vont sécuriser une rémunération en cas de non-paiement, elles ne suffiront pas à prendre en charge la diversité des problèmes qui peuvent survenir en cours d'activité.

### *La transmission d'information*

Nous avons mentionné précédemment que l'efficacité d'Upwork dépend largement de sa capacité à recueillir et analyser des données massives sur l'activité des utilisateurs et utilisatrices. Pour ces raisons, la plateforme tente de concentrer les activités sur son interface et d'offrir le plus de services possible, en décourageant l'utilisation de ressources ou outils alternatifs. Son rôle de médiatrice se trouve facilité par la quantité et la qualité de données qu'elle parvient à collecter. Toutefois, aucune travailleuse n'a mentionné être préoccupée par les données qu'Upwork recueille sur son activité.

Les ressources frontières de collecte de données vont créer une asymétrie d'accès à l'information. Trois principales catégories d'informations sont compliées : sur la personne qui achète le travail, sur la personne travailleuse et sur le contrat.

L'information sur la clientèle est généralement peu accessible. Comme la description des profils de clients est facultative, il semble que peu prennent le temps de se présenter. Donc quelle information est réellement utile aux travailleuses ? Premièrement, l'historique des contrats offerts par le client ou la cliente sur Upwork, où la qualité du mandat est évaluée sur cinq étoiles. Deuxièmement, les commentaires laissés par les travailleuses précédentes influencent aussi la décision de candidater. Troisièmement, la certification par la plateforme d'une méthode de paiement fonctionnelle est aussi appréciée.

L'utilité du profil du client s'avère assez mitigée. Dans notre échantillon, 10 des 28 contrats ont été acceptés sans consulter ce profil, ou sinon avec un survol très mineur. Il semble que dans ces cas, l'utilité réside uniquement dans les commentaires laissés par des assistantes virtuelles ayant précédemment travaillé avec cette personne ou cette entreprise :

As long as the client don't have a really bad rating, there was not really anything that would impact my decision to apply or not (P5)

Devant le manque d'informations disponibles sur Upwork, certaines vont préférer effectuer une recherche ailleurs sur internet :

Before I submitted my proposal I researched the company, outside of the platform. When possible I look the specific person who will be my client/hiring manager on different websites. (P4)

L'information sur le profil de la travailleuse se décompose en deux aspects : celle qui est saisie par l'assistante et celle qui est inscrite automatiquement par la plateforme, découlant des données générées par l'activité (historique des transactions, sommes totales gagnées, heures travaillées, évaluations précédentes, etc.). Si notre terrain ne nous permet pas de savoir quelle information est la plus utile pour les personnes qui achètent le travail, celle qui est inscrite par la plateforme est régulièrement mentionnée comme étant d'une importance capitale pour l'employabilité à long terme.

Enfin, l'information relative au contrat est en grande partie saisie par la clientèle. Nous avons indiqué précédemment que les descriptions sont généralement vagues et ne donnent qu'une idée générale de ce qui devra être accompli. Les informations quantitatives (rémunération, durée du contrat, nombre d'heures par semaine etc.) semblent plus déterminantes dans la décision de candidater.

Ainsi, nous remarquons qu'il y a deux grandes catégories d'informations : celles saisies par les utilisateurs et utilisatrices et celle qui est inscrite automatiquement par les algorithmes d'Upwork. La seconde catégorie est celle qui semble avoir l'impact le plus important sur l'employabilité des assistantes virtuelles.

Nous constatons donc deux types d'asymétries d'information. Premièrement, les profils de travailleuses comportent beaucoup plus d'information générée et imposée par la plateforme (ex : *Job Success Score*, temps de réponse, etc.) ; la surveillance algorithmique et la mise en évidence de la performance jouent donc un rôle majeur pour elles. Une seconde asymétrie réside dans le fait que le système permet à la clientèle de perpétuer un flou important dans l'information qui sera saisie, un luxe que ne possèdent pas les travailleuses. Par exemple, si les descriptions vagues de contrats reçoivent quand même plusieurs candidatures, les travailleuses dont l'application est trop floue ne pourront pas se distinguer et obtenir un contrat.



## *L'évaluation de la performance*

Les systèmes de réputation agissent comme base de la « confiance » entre les travailleuses et la clientèle. Leur rôle est principalement de permettre l'auto-régulation de ces écosystèmes par l'élimination des individus défaillants (Das Acevedo, 2018 : 39), réduisant le risque associé à la participation (Schor, 2015 : 14). Pour alimenter ces systèmes en données, les plateformes vont, de manière générale, demander aux clients d'évaluer les travailleuses une fois la transaction terminée (Idem : 5). Les critères d'évaluation vont orienter le comportement vers ce qui est attendu par l'interface médiatrice. Par la modélisation des données massives permettant l'établissement de seuils de performance (*Benchmarking*), les individus seront ensuite comparés et triés (Valenduc & Vendramin, 2016 : 20).

La réputation virtuelle se différencie de la réputation hors-ligne par son caractère unidimensionnel. Elle est uniquement composée de critères objectifs établis par la plateforme et ne prend pas en compte les aspects moins tangibles et plus nuancés. Les perceptions à l'égard de ces formes d'encadrement sont toutefois variables, sinon contradictoires : des études qualitatives ont démontré que les conducteurs d'Uber n'étaient pas satisfaits des systèmes de réputation (Idem : 26) alors que les pigistes finlandais qui utilisent Upwork trouvent à 77 % qu'il s'agit d'un système juste et efficace (Pajarinen et al., 2018 : 4).

Plusieurs outils d'évaluation sont disponibles sur la plateforme Upwork : formulaires à remplir après chaque contrat, tests standardisés de mesure des habiletés des assistantes et surveillance du comportement sur la plateforme (ex ; nombre d'heures depuis la dernière connexion ou encore le *Job Success Score*). Ces ressources ont deux fonctions : (1) générer des données pour nourrir les algorithmes, (2) aider la prise de décision des utilisateurs et utilisatrices dans l'évaluation d'un contrat potentiel ou face à l'embauche d'une travailleuse le cas échéant.

Afin de favoriser les interactions réussies, la plateforme va rendre moins visibles les travailleuses qui ont un *Job Success Score* inférieur à 80 %. La logique sous-jacente est que la performance passée est prédictive de la performance potentielle dans un contrat futur. Ainsi, toutes les travailleuses rencontrées nous ont dit que les évaluations avaient une importance capitale sur leur activité. Nous considérons donc qu'une troisième fonction, celle d'outil disciplinaire, s'ajoute aux deux précédentes.

Par conséquent, les diverses ressources frontières ayant une finalité d'évaluation vont venir renforcer la hiérarchie dans la relation entre clientèle et travailleuses. Alors que la survie sur la plateforme dépend d'une performance constante de cinq étoiles, les travailleuses vont, à l'inverse, tout de même accepter un contrat donné par un client ayant un historique comportant des évaluations négatives :

Interviewer : Hmm. And do you look at the profile of potential customers too? Like when you receive invites do you look at the profile of people that invited you?

P6: Yes, I do. I look at to see what's the problem if they had any problem. So because then if I see for example, "This customer we had communications problem." So then I will be aware that I need to try to talk to him or try to find a way to have all my answers, try to be more straightforward or yeah.

Interviewer: Okay. So like it's not necessarily a deal-breaker if the client or the customer has a bad profile you just try to find ways to make it work.

P6: Yeah, because I think it's like not because it didn't work out with that person that's not going to work with me. You know. I try I give a chance.

Comme le montre l'échange ci-haut, les évaluations négatives sur le profil de la clientèle ne vont pas nécessairement entraîner un refus de travailler, mais plutôt un travail supplémentaire d'adaptation pour garantir le succès de l'activité.

Notons qu'Upwork offre aux travailleuses considérées comme des *Top Talents*<sup>30</sup> d'effacer une évaluation de leur choix à chaque trimestre ; restreignant l'accès à cette fonction uniquement aux talents les plus productifs et performants. Pour être étiquetée *Top Talent*, une travailleuse doit satisfaire aux critères suivants : un pourcentage de succès supérieur à 90 % maintenu pendant plus de 13 semaines, plus de 90 jours d'activité, un profil complété à 100 %, 12 mois d'activité pendant lesquels les revenus étaient supérieurs à 1 000 \$, disponibilités mises à jour, activité dans les 90 derniers jours et aucune somme retenue. Il s'agit donc d'une distinction qui nécessite une grande quantité de travail supplémentaire.

---

<sup>30</sup> Représentant le top 10 % des pigistes actifs et actives sur la plateforme. Ce titre s'accompagne d'autres avantages.

### *Le périmétrage (Gatekeeping<sup>31</sup>) de l'activité*

Une des dernières fonctions mentionnées par Jarrahi et al. est le périmétrage de l'activité, c'est-à-dire, les différents moyens mis en œuvre par Upwork afin de capturer et retenir le maximum possible de transactions. La plateforme vise à garder un marché actif, équilibré, répondant aux besoins de la clientèle, tout en offrant suffisamment de travail pour maintenir les travailleuses en activité. Différentes ressources sont donc déployées : vérification de l'identité et du profil (pièces d'identités ou rencontre vidéo), effacement ou blocage des personnes utilisatrices pas assez actives, refus de certains profils en fonction de l'état du marché et limitation des contacts par des jetons<sup>32</sup>.

Il faut comprendre que le périmétrage de l'activité contribue significativement à amplifier l'importance des évaluations. En effet, Upwork fonctionne selon une réputation digitale qui n'est aucunement transférable sur d'autres plateformes. Les assistantes virtuelles doivent travailler particulièrement fort au début de leur activité, le temps de se bâtir un profil leur permettant d'obtenir les contrats souhaités. Ensuite, elles se retrouvent donc en quelques sortes captives du périmètre d'Upwork, puisque tout est à recommencer si jamais elles changeaient de plateforme ou si une évaluation négative venait entacher leur réputation.

Le périmétrage s'applique aussi à l'attraction des utilisateurs et utilisatrices. Nous constatons qu'Upwork effectue un recrutement massif en ayant peu ou pas de barrières à l'entrée. La création du profil est simple et la performance devient la principale manière de filtrer les travailleuses qui sont moins efficaces. Il en résulte une concurrence féroce, surtout en début de carrière. De plus, l'absence de barrières à l'entrée signifie que ce n'est pas la plateforme qui effectue le contrôle initial de la qualité des travailleuses : cette activité incombe aux

---

31 Notion signifiant la restriction de la mobilité inter-plateformes, généralement dans le but de retenir la clientèle sur un marché plutôt qu'un autre.

32 Les jetons sont une monnaie virtuelle utilisée pour candidater. Une travailleuse doit utiliser un jeton à chaque soumission qu'elle fait sur un contrat : chaque unité coûte 0,15 \$.

premiers clients. Ce pouvoir délégué contribue à renforcer une asymétrie dans la relation entre clientèle et assistantes-virtuelles.

Lorsque questionnées sur leur appréciation du marché du travail sur Upwork, les participantes plus expérimentées ont une opinion plus nuancée que les autres et soulignent la quantité d'occasions de travail qui s'y trouvent :

I find pretty good. I find no shortage of opportunities, which is also why I feel comfortable going full-time. Because I would often look through the job postings and be like “Yeah! I could apply to that one. I could apply to that one. And that one. And that one.” I have gotten a steady stream of invitations for the last 2 years (P5)

Inversement, celles qui sont en début de carrière vont être un peu plus critiques des conditions de travail et de la concurrence entre travailleuses :

It's getting worse because more and more people are actually—I don't want to use the word desperate but people are accepting these kinds of jobs. So for people like us it's getting harder. It's getting hard for us to get good jobs on Upwork. Because they know that all right if this one wouldn't accept it, someone would accept their rate (P7).

Ainsi, nous considérons que les ressources frontières associées au périmétrage de l'activité contribuent à (1) retenir les assistantes virtuelles sur Upwork et (2) à attirer un grand nombre de travailleuses afin de favoriser la concurrence sur le marché interne. Il en résulte une précarité plus grande, une mobilité réduite et une concurrence accrue entre travailleuses débutantes.

Pour conclure, l'analyse des ressources frontières permet de mieux comprendre comment la plateforme influence la relation entre les travailleuses et leur clientèle. Ces outils vont définir les actions qu'il est possible de prendre dans le cadre d'une transaction sur Upwork. Notre constat, à ce stade-ci, est que la plateforme permet une sécurité de rémunération, surtout grâce à différents mécanismes de gestion des transactions. En contrepartie, elle facilite la marchandisation de l'activité des assistantes virtuelles, dont plusieurs ont déploré s'être parfois senties comme des pièces jetables. L'utilisation des ressources frontières variant d'une transaction à l'autre, nous considérons que ce sont des outils qui vont aussi permettre à la clientèle d'adopter des comportements ayant pour effet de plus ou moins renforcer des dynamiques d'exploitation.

### 5.1.2 Le contrôle par l'utilisation de ces ressources

Dans cette section nous allons détailler comment Upwork contrôle les comportements des travailleuses sur le marché. En nous appuyant sur les travaux de Richard Edwards (1979), repris par Kellogg et al., nous avons segmenté le système de contrôle en trois composantes : la direction, l'évaluation et la discipline (Kellogg et al. 2020 : 380).

#### *La direction de la performance sur le marché interne : le pouvoir de recommander*

Nous constatons qu'au niveau contractuel, la plateforme joue un rôle mineur, voire absent, de direction de l'activité. La diversité des mandats d'assistance virtuelle et de leur déroulement témoigne de cette faible standardisation structurelle : l'échantillon des 28 contrats a permis de repérer 10 catégories différentes. Aucun témoignage dans les journaux de bord ne nous a permis d'observer une intervention directive de la plateforme au niveau du contrat, à l'exception des mécanismes de résolution de conflit.

L'influence de la plateforme est beaucoup plus importante lorsqu'on élargit le cadre d'analyse au-delà de la sphère contractuelle, pour inclure l'ensemble de l'activité professionnelle. Autrement dit, nous considérons qu'Upwork contrôle fortement le travail global, visible et invisible, des assistantes virtuelles sur son marché interne, plus spécifiquement via la gestion de la réputation ou du profil.

Puisque l'algorithme de tri des profils se base sur des étiquettes (*Tags*) et sur l'historique des contrats, la plateforme influence les modalités de distinction et la visibilité précontractuelle des travailleuses. Afin de recevoir des propositions de contrats qui cadrent avec leur activité, celles-ci doivent étiqueter adéquatement leur profil, faire les demandes pour effacer les mauvais commentaires, lier leur portefeuille ou leur site web personnel, ou encore procéder à une description efficace de leur personne. Certains profils seront ainsi identifiés comme *Best Match* et directement suggérés à la clientèle. Enfin, la plateforme propose aux travailleuses une panoplie d'actions à prendre pour maximiser ses chances d'obtenir des contrats<sup>33</sup>

---

33 <https://www.Upwork/resources/9-tips-create-freelancer-profile-stands-out>

Upwork dirige aussi en contrôlant le travail de mise en candidature. Que ce soit par une lettre de présentation ou par les questions préembauche, il est crucial de se distinguer de la concurrence. Enfin, l'option, toujours présente, de proposer un prix plus bas que ce qui est demandé par la clientèle encourage aussi un comportement de plus bas soumissionnaire, générant une pression à la baisse sur la rémunération moyenne, surtout chez les personnes qui débudent sur la plateforme.

Nos données montrent un effet mitigé de ces recommandations. Les candidatures soumises sont parfois sérieuses et personnalisées, et parfois génériques. Nous constatons que les contrats considérés comme simples reçoivent des offres de candidatures rédigées avec moins de précision. Les travailleuses conservent donc une certaine agentivité par rapport à cette composante de l'activité, même si la plateforme oriente leurs comportements par la recommandation.

Inversement, la plateforme va aussi diriger en restreignant certains comportements. Upwork limite le nombre de candidatures qu'il est possible de soumettre à l'aide de *Connects*, un jeton virtuel qui se vend environ 15 cents l'unité. Par défaut, les assistantes en reçoivent 100 par mois. L'objectif est de restreindre le nombre de soumissions génériques et d'encourager les travailleuses à candidater avec plus de sérieux sur un nombre plus restreint de contrats.

Upwork limite aussi l'information dont les assistantes virtuelles disposent au moment de candidater. Par exemple, elles ne peuvent pas voir les soumissions et les profils des personnes compétitrices. Le processus de mise en candidature comporte donc un fort niveau d'opacité, accentuant la mise en concurrence des assistantes virtuelles.

#### *Évaluation par Upwork : enregistrement et pondération algorithmique*

La plateforme agrège des données provenant de deux sources. La première est constituée par les multiples formulaires remplis par les utilisateurs et utilisatrices d'Upwork. Ce sont principalement les évaluations remplies par la clientèle durant et à la fin des contrats — comme expliqué à la section précédente, qui sont compilées de la sorte. Les autres statistiques d'activité sur la plateforme (fréquence de connexion, rémunération totale, heures totales travaillées, % de satisfaction, etc.) vont être générées automatiquement à partir de chaque action et ensuite déposées sur les profils de chaque partie.

Dans les deux cas, les données sont déposées instantanément sur le profil de la travailleuse. Il en résulte la possibilité d'ajuster immédiatement sa performance, les indicateurs publics étant ajustés automatiquement. Par exemple, une assistante pourra essayer de performer davantage si elle voit que son *Job Success Score* est en baisse.

Comme énoncé précédemment, l'un des objectifs principaux d'Upwork est de construire un marché caractérisé par des transactions réussies, ce qui nécessite l'élimination des utilisateurs et utilisatrices associés à un plus grand risque d'échec. Le *Job Success Score*, en tant qu'indicateur synthèse des données agrégées, devient le principal prédicteur de la réussite d'une transaction, d'où son utilisation à travers plusieurs ressources frontières.

Nous constatons globalement que la distinction entre l'appréciation par la plateforme et par la clientèle n'est pas intégrée dans les témoignages des assistantes rencontrées. En effet, il nous apparaît qu'Upwork délègue à la clientèle la responsabilité d'effectuer une évaluation diligente du travail des assistantes. Cette autorité déléguée, couplée avec l'évaluation algorithmique instantanée par la plateforme, explique donc le pouvoir énorme que possède la clientèle sur les travailleuses. Nous considérons donc qu'il y a ici une synergie au niveau des méthodes de contrôle entre le niveau micro et méso, puisque chaque action au niveau contractuel affecte instantanément la carrière sur la plateforme.

Les notes, c'est très important pour moi, donc ça me frustre si je n'ai pas une super évaluation, ça me panique et dès que je fais quelque chose... qu'un client n'est pas tout à fait content, je me dis : « Mince, je vais avoir une mauvaise note ». Ça résonne beaucoup, personnellement. C'est une source de tension. J'ai peur que ce soit un handicap pour trouver de nouveaux clients ensuite, et c'est un aspect que je n'aime pas. (P2)

#### Discipline par Upwork : punir par l'invisibilité

Upwork utilise un processus d'invisibilisation progressive des travailleuses ayant un « score » agrégé insatisfaisant. Les assistantes virtuelles qui ne performant pas suffisamment, selon les évaluations de la clientèle précédente, vont se trouver dans une position de plus en plus éloignée dans le classement réalisé par l'algorithme. Elles ne seront pas suggérées, ne seront pas considérées comme un « *Best Match* » par la plateforme et n'auront pas l'étiquette « Mieux cotées » sur leur profil. Cela nuira grandement à leur capacité d'obtenir du travail.

Les seuils exacts d'invisibilisation sont relativement flous<sup>34</sup>. Conscientes du lien entre la performance contractuelle et la capacité d'obtenir des contrats, les assistantes rencontrées confirment que leur seul recours pour éviter d'être éliminées est d'avoir une mentalité de performance à tout prix :

Because I'm working for my reputation—my name and that's all I have. So I think that motivated me. I didn't want to be a failure and I didn't want to be average, I wanted to be at the top. I wanted to be the best. I wanted to obtain the opportunity to choose from the best jobs, not the bottom figure jobs. (P4)

Le périmétrage de l'activité, soit la difficulté de changer de plateforme et l'aspect non-transférable de la réputation professionnelle virtuelle, augmentent la précarité des travailleuses face à l'activité disciplinaire d'Upwork. Un profil est une œuvre qui se construit au fil des contrats, et qui doit être entretenue via une performance constante : changer d'intermédiaire revient presque à commencer une nouvelle carrière. Autrement dit, l'invisibilisation est une sanction sévère, l'équivalent d'une forme de congédiement.

À l'inverse, il y a peu de mécanismes de récompense sur Upwork. La plateforme possède certaines certifications supplémentaires<sup>35</sup> qui sont accessibles sur invitation seulement et sont limités à deux domaines professionnels (design et développement web). Ces certifications sont accordées par la plateforme sur invitation uniquement.

Il semble ainsi beaucoup plus facile de se distinguer par le bas que par le haut : obtenir du travail semble être une récompense en soi. La plateforme possède donc un rôle surtout punitif, visant à garantir un seuil de confiance de transactions réussies. Une fois ce plancher atteint, Upwork laisse aux travailleuses le mandat de se démarquer de la concurrence. Cela entraîne un travail supplémentaire, souvent nommé comme du marketing, pour s'assurer d'obtenir les contrats désirés :

---

34 Upwork confirme que la formule exacte du calcul du score est confidentielle : <https://support.upwork.com/hc/en-us/articles/211068358-Job-Success-Score>

35 <https://support.Upwork/hc/en-us/articles/360052581373-Upwork-Skill-Certifications>



C'est tough parce que le plus important pour survivre c'est de se vendre, mais sans entrevue quasiment. (P3)

## 5.2 Le contrôle des assistantes virtuelles par la clientèle d'Upwork

La clientèle contrôle principalement l'activité au niveau contractuel. Nous allons présenter dans cette section ce second gestionnaire qui opère en synergie avec la plateforme. Reprenant le même modèle que dans la section précédente, nous allons détailler comment la clientèle dirige, évalue et discipline le travail des assistantes virtuelles.

### 5.2.1 Diriger l'exécution du mandat

La portée de la direction de la clientèle est surtout centrée autour du contrat qui lie client et travailleuse. Nous observons différents temps où cette forme de contrôle s'opère : (1) par la rédaction de la description du mandat et l'embauche (2) durant le contrat. Ici, ce n'est pas l'effet des algorithmes qui se démarque, mais ce que la clientèle accomplit en utilisant les ressources fournies par la plateforme.

Le contenu des descriptions de contrat apparaît nettement insuffisant pour permettre aux travailleuses d'avoir une idée précise du mandat à accomplir. Constitué en moyenne de 87 mots, cette section constitue le premier lieu d'échange d'informations sur le contrat. Comme mentionné au chapitre précédent, une portion significative de la description des mandats est utilisée pour décrire les caractéristiques de la candidate idéale. En conséquence, nous pouvons constater qu'une forme importante de direction se fait par le choix de l'assistante à embaucher et que ce critère a plus d'importance que décrire adéquatement le mandat à accomplir.

Une autre forme de direction se manifeste par les jalons (*Milestones*), lorsqu'il y en a. Parfois négociés, parfois imposés, leur fonction est de préciser les livrables attendus et le délai pour réaliser chaque étape du travail. Bien que certaines assistantes aient rapporté avoir discuté de la nature des jalons avec leur clientèle, il ne semble pas s'agir d'une pratique courante, seulement trois des 28 contrats contenus dans l'échantillon ayant été l'objet de ce type de négociation.

La dernière forme de direction par la clientèle concerne enfin les échanges entre l'assistante et sa clientèle en cours de contrat. Nous avons relevé deux formes de communication : (1) à la fin de chaque livrable et (2) en continu (hebdomadaire ou quotidien).

Dans le premier cas (P101, P103, P104, P203, P402, P502, P604, P701 P702, P703), la communication est réduite. En somme, seuls des propos qui sont soit du feedback envers le travail ou encore la description du travail à accomplir ensuite (le prochain jalon) sont échangés :

Mostly just to say that the article was done. The assignment of workload was pretty consistently 5 articles a week. The topics would change and he would let me know which ones to pick in the spreadsheets that is shared with other writers.

Nous constatons aussi que P1 et P7 sont surreprésentées dans cette catégorie, puisque la totalité de leurs contrats se prêtent à ce type de communication. Il pourrait donc y avoir lieu de vérifier si les préférences individuelles sur le sujet, ou encore la nature des contrats réalisés, ont une influence sur la fréquence et le sujet des communications.

Une autre partie des contrats semblent se dérouler avec une forme continue et régulière de communication. Ici, les échanges sont plus diversifiés et permettent plus facilement de poser des questions visant à clarifier certains aspects du mandat. Nous avons aussi identifié, parmi ceux-ci, quatre contrats (P201, P202, P302 et P602) dans lesquels plusieurs parties (agence de placement, équipe et collègues de travail, différents paliers de gestion) étaient impliquées et influençaient le déroulement du contrat.

On communiquait plusieurs fois par jour en période de travail, sinon une fois aux deux semaines. Au début, c'est surtout la personne qui me donne le travail, puis d'autres personnes, des collègues selon les besoins de l'entreprise. Les tâches diversifiées faisaient que je parlais à plusieurs personnes. J'ai eu l'impression que les gens me connaissaient, qu'ils étaient contents de me voir en vidéo pour mettre un visage sur le nom. J'ai eu l'impression d'être une personne ressource utile et appréciée par plusieurs personnes. Parfois quelqu'un de l'entreprise qui ne me connaissait pas me contactait C'est une des seules fois où j'ai eu l'impression d'être appréciée de la sorte. De manière générale c'est moins le cas, il peut y avoir des relations professionnelles, mais pas nécessairement avec beaucoup de reconnaissance. (P2)

Il nous a aussi été rapporté que la communication pouvait être trop insistante de la part de la clientèle, générant une insatisfaction chez les travailleuses (P302, P303, P401, P601) :

We discussed pretty much multiple times daily, to keep him informed, ask him questions, follow up on decisions, requiring more information. It was mostly me asking question and when he would communicate on his initiative it was demands. He wanted me to kiss his ass when he felt like he needed it.

Bien que nous puissions constater que la clientèle joue un rôle plus important que la plateforme dans la direction de l'activité au niveau contractuel, nous considérons qu'il y a dans l'ensemble un flou important qui demeure eu égard à l'activité à réaliser. Ceci nous amène à considérer que le travail de direction de l'activité n'est accompli que partiellement par la clientèle. Une part importante est assumée par la travailleuse, renforçant la nécessité des comportements d'autocontrôle pour assurer un travail considéré comme étant de qualité.

La question des standards pour qu'un travail soit considéré comme satisfaisant est éloquent sur le sujet. Nous avons identifié trois situations dans lesquelles ces attentes n'étaient pas communiquées à la travailleuse. Dans la première, la simplicité de la tâche était telle qu'il n'y avait pas besoin de précision à ce sujet (P203, P301, P501 P504 P701).

Pas de standards, nous avons regardé le site ou la traduction serait déposée et c'est sur ça qu'on s'est basé. Pas d'attentes pour plus d'info car tout était tellement simple, c'était un contrat de 10 phrases seulement. (P3)

Dans les autres cas (P101, P102, P103, P204, P401 P604), il n'y avait pas de standards de qualité exprimés dans le texte des contrats. La rétroaction a été donnée uniquement au moment de remettre le travail, donc des corrections a posteriori ont été demandées aux assistantes virtuelles :

Not at all, I had to wait for his feedback to get that information. I would just do her very best and worked with what he gave her. I would constantly ask questions. I just tried my best, submit and take the hit. (P4)

Une troisième voie est celle de la formation suivant l'embauche (P104, P201, P302, P304, P503, P601, P603, P702). Dans ces situations, la description de la tâche tout comme les

attentes envers la travailleuse sont précisées lors d'une période, plus ou moins longue, de formation après la signature du contrat.

Everything was discussed during the training. He took a lot of time and stayed in touch with me. He is accessible and she learns the job about through message with him. I've had 6 hours training (P6)

Enfin, dans certaines situations, tout était très clair pour les travailleuses dans la description du contrat (P202, P402, P403, P602, P703). Toutefois, une analyse plus globale de ces réponses, croisée avec la description du contrat, révèle que plusieurs éléments des standards de qualité ont été réellement communiqués ailleurs que dans la description du contrat, donc par messagerie instantanée avant l'embauche ou bien lors de la formation post-embauche.

### 5.2.2 Un pouvoir délégué d'évaluation

La clientèle assume la surveillance de l'activité de l'assistante virtuelle dans le périmètre du contrat. C'est à la personne qui achète le travail de fournir cet effort de rendre visible les composantes requises de l'activité de la travailleuse. Comme l'utilisation des ressources frontières n'est pas absolue, mais bien potentielle, nous constatons des disparités significatives sur ce sujet d'un contrat à l'autre.

De manière générale, la prestation de l'assistante est évaluée lors de la remise de chaque partie du mandat. Ici, il y a une possibilité de rétroaction sur la prestation, menant parfois à du travail supplémentaire rémunéré ou non : tout est basé sur l'appréciation subjective par la clientèle. Dans une majorité de contrats (P101, P102, P103, P201, P202, P203, P303, P402, P502, P503, P504, P604, P703) une surveillance s'effectuait de la sorte. À ces occasions, le client ou la cliente demandait parfois des corrections ou encore donnait des commentaires constructifs ou positifs.

Ainsi, nous considérons que les suivis par messagerie sont une forme de surveillance sociale qui est fréquemment utilisée : une majorité des travailleuses se sont senties surveillées lors de l'exécution de leurs mandats. Si cette surveillance est acceptée, la clientèle peut être parfois perçue comme trop insistante, rendant ainsi l'expérience de travail moins agréable.

À l'évaluation en cours de mandat s'ajoute celle à la fin du contrat. Ici, chaque partie doit remplir un formulaire visant à apprécier la performance globale de l'autre partie. Cette

évaluation sert à nourrir la base de données d'Upwork, les notes étant déposées instantanément sur les profils. Bien que les formulaires soient similaires, l'influence de l'évaluation sur la carrière de la travailleuse est beaucoup plus significative.

J'ai pas envie d'avoir un mauvais review parce que je n'en ai pas beaucoup non plus. (INAUDIBLE 20 h 20) pas million de contrats non plus. Moi, j'aurais aimé lui en donner un mauvais, mais je ne l'ai pas fait parce que j'avais peur qu'il m'en mette un mauvais. C'est poche. (P3)

L'utilisation de différents logiciels (comme Slack ou Trello) ou via le *Time Tracker* maison d'Upwork permettent une forme de surveillance médiée par la technologie. Une particularité notable est associée au travail rémunéré à l'heure puisque la clientèle peut surveiller le travail à l'aide de l'horodateur (*Time Tracker*) d'Upwork qui prend des photos de l'écran de l'assistante à intervalles réguliers. L'utilisation de logiciels est une modalité assez populaire (P403, P404 [Trello], P503, P601, P602, P603 [Slack], P701, P702) Les travailleuses rencontrées n'ont pas une opinion défavorable de ces outils de surveillance, qu'elles associent à une garantie d'équité :

Yeah, the Upwork time tracker, I use it for all my clients. I like it since it provides protection and makes sure that I'm getting paid. My previous client told me about it, and after that I would always use it on my initiative (P7)

Nous constatons sur cet enjeu que les assistantes elles-mêmes vont vouloir rendre visible certains aspects de leur activité. Par exemple, le *Time Tracker* a parfois été utilisé à la demande de l'assistante virtuelle qui voulait que sa clientèle puisse mesurer l'ampleur de ses heures de travail afin d'en garantir la rémunération. De la même manière, la communication s'effectue parfois à l'initiative des travailleuses qui vont fournir un suivi sur l'avancement de certaines tâches, demandant à la même occasion des directives supplémentaires sur le mandat.

Enfin, dans le cas de trois mandats (P104, P304, P401), aucune forme de surveillance n'a été rapportée par l'assistante-virtuelle. Pour deux autres contrats, les travailleuses ont décrit une autosurveillance à partir des outils (guides, procédures) de formation fournis par la clientèle :

Mon travail était principalement contrôlé par les outils et les standards fournis (Ex : guide pour faire la mise en page). Les rétroactions m'aident surtout pour la formation, comprendre

l'état d'esprit de l'entreprise et donner des précisions sur des éléments spécifiques et des cas particuliers. (P2)

Que ce soit en cours ou à la fin du mandat, l'évaluation de l'activité se déroule en deux phases (1) rendre visible l'activité à évaluer et ensuite (2) en effectuer l'appréciation. L'action de rendre visible est un intérêt parfois partagé par l'assistante virtuelle et par la clientèle : les premières veulent s'assurer de la valorisation de leurs efforts et les autres, que le travail accompli réponde à leurs exigences. Ensuite, l'appréciation se déroule parfois en cours de mandat ou sinon elle est formalisée au moyen de formulaires remplis à la fin du contrat. Ainsi, les plateformes délèguent différentes tâches de gestion et d'évaluation aux personnes qui achètent du travail tandis que les algorithmes vont s'occuper d'appliquer les sanctions ou récompenses aux travailleurs et travailleuses en fonction de ces résultats.

### 5.2.3 Discipliner par la modification des conditions de travail

En cours de contrat, la clientèle peut agir de manière disciplinaire essentiellement sur deux composantes : la rémunération et la durée du contrat. Si l'objectif est de récompenser, la clientèle peut accorder une rémunération supérieure à ce qui était entendu. Inversement, il est aussi possible de donner une somme inférieure. Dans tous les cas, l'assistante virtuelle doit approuver la décision. Notons toutefois qu'un refus peut entraîner pour la travailleuse une évaluation négative ou une procédure de médiation avec la plateforme, deux éléments pouvant exercer une influence négative significative sur sa réputation :

So we had a small dispute and she decided not to pay the other bit that she owed me. Instead she threatened me that if you don't—if you can't take this then I'll give you a bad remark, and then I end it. It's either you take it or not. (P1)

Par conséquent, la liberté de refuser une rémunération diminuée est ainsi fortement influencée par les rapports de pouvoir existants sur la plateforme. Inversement, une assistante virtuelle peut aussi demander, en cours de contrat, une augmentation de salaire. Bien que peu de personnes rencontrées aient affirmé avoir eu ce comportement, celles qui l'ont fait considèrent l'expérience positive :

I feel like it sort of gone 50-50 where people have been “Okay, yeah. That's totally understandable.” And sometimes they're like “It's not in my budget.” Increasing my rate is something where I struggled to do it where I sort of feel bad, but then you can't grow unless

you ask those kinds of questions. So I do struggle to do it, but once I do it, I generally find that people... I've never had a bad reaction of someone saying "Oh, that's preposterous!" or thinking that it's outrageous the rate that I'm charging. I think that I've always been pretty reasonable (P5)

Au niveau de la composante de la durée du contrat, chaque partie peut mettre fin au contrat au moment de son choix. Toutefois, la travailleuse s'expose à une évaluation négative si la résiliation est faite sans le consentement de la clientèle. Par conséquent, les assistantes, lorsqu'elles sont fortement insatisfaites par un contrat, doivent trouver la manière la plus professionnelle d'y mettre fin sans être punies au moment de l'évaluation de leur performance, ce qui génère un travail émotionnel supplémentaire.

Inversement, une forme importante de récompense, probablement l'une des plus mentionnées à travers la collecte de données, est l'extension du contrat. De manière complémentaire, le fait de sortir de la plateforme est aussi perçu comme positif, puisque cela entraîne une augmentation de la rémunération par l'évitement des frais de gestion d'Upwork :

J'ai eu une première transcription, ensuite j'en ai eu une seconde. J'ai apprécié la manière dont la personne travaillait avec moi. Il y a des deadlines claires, un feedback... Toujours un grand merci, etc. Ensuite, j'ai vu qu'il cherchait une adjointe administrative. Donc, j'ai repostulé. Du coup, elle m'a prise. Ça s'est bien passé, ça s'est développé. Il y a une deuxième... Au début, j'ai travaillé pour une tâche pour eux, ensuite ils m'en ont donné une deuxième, ensuite une troisième. Il y a une autre compagnie qui semble être liée à la première, mais ça je n'ose pas poser la question de comment c'est organisé, mais il y a une autre compagnie où je vois qu'il y a des gens qui sont les mêmes, qui me donne aussi du travail régulier. En fait, le business ne fait qu'augmenter avec eux. Mais on est sorti d'Upwork à un moment. (P2)

Le contrôle disciplinaire réalisé par la clientèle s'inscrit dans une logique d'asymétrie de pouvoir, puisque cette partie prenante possède des responsabilités supplémentaires déléguées par la plateforme. Par l'évaluation des travailleuses au niveau contractuel, la clientèle est responsable de signaler, à l'aide d'évaluations négatives, les assistantes virtuelles qui doivent être invisibilisées par la plateforme.

Ce pouvoir d'évaluer permet d'opérer des déviations légères à l'entente contractuelle avec peu de conséquences. Qu'il s'agisse d'une fin expéditive du contrat, d'une rémunération inférieure à ce qui était attendu ou, plus fréquemment, de l'ajout de travail additionnel sans compensation : les assistantes virtuelles doivent articuler les demandes changeantes et parfois imprévisibles en s'assurant d'obtenir une évaluation finale positive.

Il s'agit ici de l'extension de la synergie plateforme-clientèle. Il faut comprendre que l'action disciplinaire à l'intérieur d'un contrat (comme la rupture précipitée d'un contrat) prend toute son ampleur lorsque la plateforme renforce la portée d'une sous-performance par sanction supplémentaire au niveau global (l'invisibilisation). Cette situation illustre bien le rapport hiérarchique entre la clientèle et les assistantes virtuelles : la relation disciplinaire est principalement unidirectionnelle.

Enfin, il semble que la plateforme contribue aussi à la normalisation et à l'intensification de pratiques de gestion que l'on retrouve dans d'autres formes de travail atypique. La technologie permet la création d'obligation morales où, pour reprendre le vocabulaire de Dambrin (2005 : 287) l'intériorisation des normes et attentes managériales — même si ces normes seraient considérées comme déviantes dans un autre contexte de travail.

### 5.3 Que reste-t-il pour l'autocontrôle ?

Nous avons détaillé dans les sections précédentes comment la plateforme et la clientèle contrôlent l'activité des assistantes virtuelles. Afin de dresser un portrait complet de la situation et de donner une place privilégiée au vécu des travailleuses, nous avons aussi documenté comment celles-ci exerçaient un contrôle sur leur propre activité. Nous présenterons d'abord le contrôle sur les modalités contractuelles, avant de passer à des éléments plus subjectifs, tels que la définition du contrôle, la propension à dépasser les attentes et enfin, le contrôle du travail invisible.

#### 5.3.1 Le contrôle des modalités contractuelles

Au début du processus de soumission sur un mandat, suivant une invitation ou non, une travailleuse peut proposer un prix, un échancier ou encore tout autre clause contractuelle différente de l'offre initialement rédigée par la clientèle. Candidater devient une occasion de faire une contre-proposition, donc de négocier le mandat ou les conditions d'exercice.



Nous avons observé six cas de négociation salariale (P102, P204, P302, P701, P702, P703) et trois cas de négociation à propos des tâches (P303, P304, P404) ; dans l'ensemble des autres cas, les contrats ont été acceptés tel que rédigés. Dans la moitié des cas de négociation salariale, les augmentations demandées par les travailleuses ont été refusées par la clientèle (P204, P302, P701).

I asked for \$6, but they said that \$3 was final price and since I was desperate, I agreed. The client payment was unverified. After 2 years working for them, they suddenly stopped everything. And I stopped working when Upwork told her that the account was inactive. (P7)

Dans les trois autres cas (P102, P702, P703), les travailleuses ont proposé un montant supérieur à ce qui était stipulé dans le contrat ou alors l'offre de contrat ne précisait pas le niveau de la rémunération.

We didn't negotiate much about the payment. It was being paid per hour, based on my proposal, I asked for a bit more, like \$20 per hour, than what published on the contract in her proposal. Client said yes. (Journal P102)

Les négociations portant sur le contenu de la tâche à accomplir visent surtout à préciser, avant la signature du contrat, l'étendue réelle du travail lorsqu'il y a trop de flou dans la description affichée. Cet élément est important, surtout lors des contrats assortis d'une rémunération forfaitaire, afin de s'assurer que le temps travaillé soit en adéquation avec la somme reçue.

On a discuté de l'ampleur du mandat. Je voyais que c'était plus gros que prévu et que le client est flou sur l'ampleur de la job. Il ajoutait plein de choses. J'ai quand même accepté (P3)

Enfin, dans les cas où aucune négociation n'a eu lieu, les travailleuses rencontrées ont simplement affirmé que la proposition leur semblait juste et qu'il n'y avait pas lieu d'y changer quoi que ce soit. Nous n'avons malheureusement pas, dans le cadre de ce mémoire, interrogé la définition d'un « mandat juste ».

Nous avons détaillé précédemment un flou important au niveau des conditions de travail et d'emploi, illustrant des écarts significatifs entre ce qui était rédigé dans le contrat et la rémunération réelle, réduisant ainsi l'aspect encadrant de l'entente. Donc, même lors des trois contrats où une augmentation de salaire a été négociée, rien ne garantit que ces éléments seront réellement appliqués. Par exemple, le contrat P703, ayant fait l'objet d'une

négociation salariale réussie, n'a duré qu'une heure avant que le client mette fin à l'entente. Dans son ensemble, le contrôle des modalités contractuelles par la travailleuse est donc plutôt faible. En conclusion, les assistantes semblent avoir très peu de contrôle sur les modalités contractuelles.

### 5.3.2 Qu'est-ce qu'« être en contrôle »

Chaque participante a pris le temps de définir ce que représentait pour elle le sentiment d'être en contrôle de son activité. Un élément majeur transversal à chaque définition était de pouvoir choisir soi-même les moments de travail et les moments de repos.

Okay, having control over my work is like, I'm the one to plan what I want to do, and when I want to do it, and at the time that I want to do it (P1)

Ce contrôle se manifeste moins dans l'exécution du contrat de travail que par dans la sélection de ces derniers. Avoir la possibilité de postuler, ou pas, sur un contrat est vu comme une grande source de liberté pour les participantes. Ainsi, le contrôle par la travailleuse s'exerce moins sur la nature de la tâche que sur la manière d'organiser le temps de travail, une décision qui se prend au moment de choisir les contrats.

The main control that I wanted to have was just over my time. I don't mind doing menial tasks or doing like jumping over hoops for a client as long as I can do it on my time. (P5)

How would I define it? I am in complete control of what contract say, exactly how much I get paid, what hours I work. Because I mean the contractor will lay out if there are specified hours or if not, then it's up to me to ask if I accept the position. (P4)

Pour P3, en plus de la flexibilité d'horaire, le contrôle se trouve dans le rapport à la tâche. Tout comme P5, elle nomme explicitement ne pas avoir de contrôle sur les tâches qu'elle réalise. Elle apprécie toutefois de pouvoir émettre des suggestions pour s'approprier les tâches, et d'en recevoir en retour pour s'améliorer :

C'est sûr que pas sur les tâches, les tâches de travail, normalement, c'est juste... C'est le client qui les... C'est ce que lui a besoin, il va demander ça. Ça dépend c'est quoi ton emploi. Si ton emploi, c'est de reconstruire un site, c'est sûr qu'il faut que tu aies un contrôle sur la possibilité d'avoir le pouvoir de changer les choses, mais moi, dans ce que je fais, on va me donner des tâches... À ce niveau-là, je n'ai pas de contrôle. Mais en même temps, je vais

faire des suggestions s'il y a de quoi, ou si je remarque de quoi, puis c'est super bien reçu.  
(P3)

Enfin, nous avons demandé aux participantes si elles se sentaient globalement en contrôle de leur activité sur Upwork. La réponse est unanimement positive.

Suivant cette définition du contrôle qui rejette partiellement l'idée de contrôler le contenu de la tâche exécutée, nous avons demandé aux participantes si elles avaient une préférence quant au niveau d'encadrement. D'une manière assez unanime ici aussi, toutes ont dit préférer les contrats moins encadrés. P2 et P3 offrent une précision importante entre l'encadrement et la clarté. Si elles préfèrent avoir de l'autonomie dans le déroulement des contrats, elles considèrent aussi que la clarté de la tâche est essentielle et, conséquemment, elles prendront le temps de bien préciser les termes avec leur clientèle respective.

Au niveau contractuel maintenant, il n'y a que quatre contrats (14 % de l'échantillon) où la travailleuse a rapporté ne pas s'être sentie en contrôle de son activité (P201, P204, P303, P404,). Les raisons pour expliquer ce déficit de contrôle sont les suivantes : la répondante ne fait pas les heures attendues et ne peut pas en réclamer davantage (P201), l'organisation du contrat est déficiente, ce qui l'empêche de travailler (P204), la répondante a trop travaillé pour la rémunération obtenue (P303), le client a mis fin au contrat avant ce qui était négocié (P404). Ainsi, l'absence de contrôle semble être liée à une incapacité de réaliser le mandat et d'obtenir la rémunération négociée.

No. Boss often told me to stop working, I would work many hours to prepare for the future, he would ask me to stop working sometime. He taught that all the preparation work I did was robbery. He canceled the contract (P4)

Inversement, se sentir en contrôle, un état qui est présent dans tous les autres contrats discutés, est presque toujours lié à des facteurs liés au fait de pouvoir travailler au moment de son choix. Cette perception de contrôle est conséquente avec la définition générale du contrôle donnée dans l'entrevue générale, portant sur l'horaire de travail et sur la liberté de poser sa candidature sur des contrats.

Je me suis sentie en contrôle globalement. Petites frustrations lorsque le travail en amont entraînait des changements de deadlines ou des informations n'étaient pas accessibles pour que je puisse opérer. Pour moi, le contrôle est moins spécifique à la nature des tâches, mais

surtout à la manière que ça s'intègre dans mon horaire, sur ma capacité à m'organiser en fonction du contrat (ici les informations sont super claires qui lui permettent d'organiser son horaire efficacement) (P2)

Donc, il est important de constater ici que la définition du concept de contrôle par les répondantes est assez restreinte. Les travailleuses de notre échantillon considèrent en effet que cette notion s'applique presque exclusivement à l'horaire et non au déroulement du mandat ou à leur propre rémunération. Nous avons aussi nommé précédemment que plusieurs contrats étaient considérés comme « justes » et raisonnable, sans toutefois avoir réussi à approfondir suffisamment dans nos entrevues la signification de cette classification. Conséquemment, de nombreux éléments subjectifs n'ont pas pu être éclairés avec les données dont nous disposons.

Toutefois et pour conclure cette sous-section, nous pouvons affirmer que choisir ses contrats et son horaire de travail contribue au sentiment d'être en contrôle. Toutefois, le pouvoir de choisir est un privilège qui s'obtient au fil des contrats réussis et des évaluations positives. Pouvoir choisir ses contrats nécessite d'avoir franchi des « épreuves de contrôle » mises en œuvre par la plateforme et la clientèle.

### 5.3.3 Propension à dépasser les attentes de la clientèle

Un autre élément associé à l'autocontrôle est la propension à dépasser les attentes de la clientèle. Nous avons demandé aux participantes si elles avaient tendance à avoir ce comportement et, pourquoi. Toutes les participantes, sauf P7, disent dépasser parfois les attentes de la clientèle, certaines presque tout le temps (P4 et P5). Le tableau 5-1 présente les principales raisons évoquées à l'appui de ce comportement :

**Tableau 5-1 : Dépasser les attentes**

<b>Raison</b>	<b>Participante</b>
Aimer le travail	P1, P4, P7
Apprécier la flexibilité dans le temps de travail	P1, P4, P5
Dépasser les attentes est facile	P1
Avoir une relation positive avec le client	P1, P2, P3, P5, P7

Faire des propositions et d'avoir de l'initiative est naturel	P2, P4, P6
Répondre à une situation d'urgence vécue par la clientèle	P4
Avoir une évaluation positive	P2, P4

Ainsi, il apparaît que la relation positive avec la clientèle, la flexibilité dans le temps de travail (heures restantes au contrat, le travail se fait rapidement ou encore une forte productivité) et le fait que ce soit « naturel » chez plusieurs participantes sont les éléments le plus souvent mentionnés. La citation suivante résume bien plusieurs aspects du tableau tout en apportant des précisions importantes sur l'aspect « naturel » de dépasser les attentes.

Je pense que c'est quand même assez naturel chez moi d'essayer d'analyser, d'essayer de faire les choses différemment pour les faire de manière plus productive, etc., sinon, tu trouves vraiment très peu de sens à ce genre de contrat. Ce qui m'encourage plus, c'est quand je vois qu'il y a un dialogue avec le client. En fait, c'est pour ça que je suis bien au Québec, c'est parce que j'aime beaucoup les feedbacks positifs (P2)

Par opposition, P7 exprime rarement dépasser les attentes en disant faire ce pourquoi elle est payée, sans plus. Tout comme P2, P4 et P6, elle lie cette attitude à sa nature procrastinatrice :

Because I'm basically a procrastinator. I mean I am old enough to recognize that in me and so I only do the things that I've been asked for. I don't do beyond. Only if it's something that I really like and if I really like the client I'm working with and if we have a great communication with each other (P7)

#### 5.3.4 Contrôler l'invisible

Comme nous l'avons exposé dans le chapitre précédent, le travail d'assistance virtuelle sur Upwork est caractérisé par le flou et par un travail invisible important. Cette situation est possible parce que les ressources frontières constituent un système sociotechnique qui encourage un déplacement de la responsabilité envers le mandat à accomplir, glissant de la clientèle vers les travailleuses. Le contrôle du travail invisible est donc exclusivement à la charge des assistantes virtuelles.

Les travailleuses peuvent donc, dans la majorité des cas, décider de leur horaire, à condition de respecter les délais imposés. Elles peuvent décider d'être courtoises ou non, dans la mesure où cela n'influence pas leur évaluation finale. Les assistantes virtuelles peuvent consacrer du temps à leur formation, ou encore à candidater sur un plus ou moins grand nombre de contrats, dans la mesure où elles vont accepter d'avoir plus ou moins de travail selon le temps investi dans ces activités précontractuelles. Leur liberté réelle est contrainte par les exigences de ce processus productif basé sur leur capacité à équilibrer des exigences souvent contradictoires.

Nous considérons que le travail n'est pas fondamentalement invisible, il est plutôt invisibilisé par le système qui n'a pas jugé pertinent de le mesurer. Cette déresponsabilisation ne semble pas nuire à la clientèle. Bien au contraire, investir moins de temps dans la gestion et le suivi d'un mandat permet de réduire les coûts de transaction. D'un autre côté, les travailleuses apprécient le fait de contrôler, même sous condition, ces aspects de leur activité. Gérer les composantes invisibles est suffisant pour qu'elles se sentent globalement en contrôle de leur activité. Nous considérons toutefois que cela entraîne un manque de reconnaissance envers plusieurs composantes de l'activité d'assistance virtuelle en ligne, ce qui peut nuire à l'amélioration des conditions de travail.

## 5.4 Conclusion

Nous avons présenté dans ce chapitre différentes formes de contrôle : (1) par la plateforme, (2) par la clientèle et enfin (3) l'autocontrôle. Nous considérons donc que différentes formes de contrôle coexistent dans cette relation triangulaire, constituant ainsi un système sociotechnique visant à responsabiliser les assistantes virtuelles.

Ce système est donc basé sur le contrôle exercé simultanément par la plateforme et par la clientèle à l'endroit des travailleuses. Nous constatons qu'il existe des différences majeures dans le niveau et le sujet du contrôle selon le couple observé. La plateforme se révèle plus intéressée par l'activité globale, donc au niveau méso, tandis que la clientèle s'intéresse uniquement au déroulement des contrats, donc au niveau micro.

Les ressources frontières présentes sur la plateforme vont supporter chacune des parties dans l'exécution de leur activité de contrôle médié par la technologie. Elles vont aussi faciliter des

synergies plateformes-clientèle, générant une relation asymétrique de travail : l'assistante virtuelle est positionnée comme sujet contrôlé plutôt que comme partie contrôlante. De plus, ce système sociotechnique de contrôle et les ressources frontières qui le compose permettent aussi de déresponsabiliser la clientèle quant au bon déroulement du contrat. Ce sont donc les travailleuses qui doivent prendre en charge, de manière invisible et gratuite, une partie importante de l'organisation du processus productif qui génère de la valeur pour les deux autres parties.

## Chapitre 6 — Retour sur le cadre conceptuel

Une approche fondée sur une ontologie stratifiée découle d'une posture épistémologique où les données empiriques ont une utilité dans la mesure où elles permettent d'enrichir notre compréhension des phénomènes de l'actuel et du réel. Pour ce faire, nous allons utiliser ici un processus qu'Edwards, O'Mahoney et Vincent nomment rétroduction (2014 : 17-18). Dans l'objectif de rester dans la portée d'un mémoire, nous n'allons pas proposer de nouvelles théories, mais simplement enrichir et contraster, lorsqu'il y a lieu, les concepts théoriques constituant notre modèle d'analyse avec les données empiriques recueillies au cours de notre recherche.

Nous procéderons dans ce court chapitre dans l'ordre inverse du chapitre 2 : nous allons traiter d'abord de notre concept empirique, l'autocontrôle, pour ensuite remonter aux concepts de l'actuel, le contrôle médié par la technologie et les ressources frontières, en terminant par le niveau du réel. Du même coup, nous allons discuter de certaines limites théoriques de notre entreprise académique et ainsi renouveler notre modèle théorique.

### 6.1 Les ressources frontières et le flou comme concepts empiriques

Notre conceptualisation de l'autocontrôle était, à l'exception du modèle de D'Amours (2013 : 34), volontairement large. Considérant notre approche exploratoire, l'objectif était de faire surgir différentes données du terrain afin d'enrichir notre compréhension du phénomène. Il apparaît que nous avons fait une erreur fondamentale dans notre stratification. Si les composantes de l'activité sujettes au contrôle (délais, horaire, rémunération, etc.) constituent en effet des phénomènes observables empiriquement, l'autocontrôle, tel que nous l'abordons et à la lumière de nos résultats, semble plutôt appartenir au niveau de l'actuel.

En effet, l'autocontrôle n'est pas un phénomène que nous avons réussi à observer de manière empirique. Nous avons plutôt quantifié et décrit deux types de *flou* importants dans le processus productif sur Upwork. Le premier porte sur les conditions réelles de travail et d'emploi, qui semblent diverger fortement des conditions rédigées dans les contrats de service. Que ce soit au niveau de l'horaire, de la rémunération, des délais, des mandats à accomplir, du choix d'outils, etc., toutes les modalités convenues semblent pouvoir être modifiées, même une fois le contrat signé.



Ensuite, le second type de flou découle de la compréhension partielle par les assistantes virtuelles des technologies impliquées (ex : les algorithmes de classements) et de leur application dans leur activité. Les ressources frontières impliquées dans les transactions ont des usages multiples et différenciés selon la partie qui les utilise. Chaque contrat étant différent, le déroulement réel d'un mandat est difficilement prévisible : la seule certitude est qu'une performance inadéquate peut ruiner une carrière sur Upwork. Puisque les assistantes se trouvent dans l'impossibilité de comprendre précisément le fonctionnement du système qui gouverne leur activité, leur potentiel d'action est limité. Elles n'ont que deux options, avoir des bonnes évaluations ou quitter.

La pertinence du flou au niveau empirique est justifiée par ses différentes fonctions relatives à l'autocontrôle.

« ... c'est dans le flou des technologies que réside le levier permettant de passer d'une fonction manifeste affichée des technologies (donner une visibilité, engager les responsabilités et discipliner) à une fonction manifeste masquée (surveiller en permanence, développer l'auto-discipline chez l'individu et maîtriser le développement de son autonomie) » (Dambrin, 2005 : 316).

Le flou conserve donc sa pertinence et son rôle essentiel dans l'analyse de l'autocontrôle puisqu'il semble être lié à son émergence. Dans le cas de l'assistance virtuelle sur Upwork, le système déresponsabilise la clientèle et la plateforme envers le mandat à accomplir, générant du même coup un flou important et le travail invisible requis pour y naviguer. Ainsi, les technologies, plus précisément le système sociotechnique de contrôle, sont plus ou moins visibles, « ... les individus ne sont donc pas nécessairement conscients des systèmes panoptiques dans lesquels ils évoluent. » (Dambrin, 2005 : 385).

C'est donc une troisième fonction du flou qui émerge : légitimer l'autocontrôle en y associant un sentiment subjectif d'autonomie. Dans le cas de notre échantillon, le sentiment d'être en contrôle de l'activité ne semblait pas être affecté par le sentiment subjectif d'être surveillé, qui a été nommé pour une majorité des contrats. Or, ce qui semble être invisible ici est moins la technologie de surveillance que son rôle effectif et direct dans l'émergence d'un système fondé sur l'autocontrôle. Cette invisibilité du système explique la coexistence entre le sentiment de contrôle et celui de surveillance.

Une autre composante importante de notre approche de l'autocontrôle est basée sur l'intériorisation. Toutefois, et c'est une limite importante de notre recherche, nos données n'ont pas permis de mesurer empiriquement l'intériorisation, notre approche étant trop basée sur les valeurs professionnelles et sur le désir de dépasser les attentes plutôt que sur l'identification aux objectifs productifs de la clientèle et de la plateforme. Une prochaine recherche mieux opérationnalisée au niveau des dimensions subjectives de l'intériorisation serait importante pour bien comprendre le phénomène.

Le flou est donc un concept empirique, alors que l'autocontrôle relève du niveau de l'actuel, ce qui nous force à revoir notre modèle conceptuel.

Dans un deuxième temps, nous avons aussi choisi de déplacer au niveau de l'empirie le concept de ressources frontières car il s'agit d'une manifestation empirique du système sociotechnique de contrôle médié par la technologie observé sur Upwork. Ce déplacement est justifié par deux raisons. Premièrement, notre observation a porté sur des éléments mesurables, soit la présence ou l'absence des ressources discutées dans le modèle de Jarrahi et al., ainsi que la manière dont ces outils étaient utilisés dans les transactions. Deuxièmement, les données recueillies sur ces ressources et sur leur utilisation ont eu pour principale utilité d'enrichir notre compréhension analytique des concepts de contrôle médié par la technologie et d'autocontrôle. Nous en concluons donc que nous avons conféré à ce concept une vocation principalement empirique.

Les ressources frontières sont toutefois très révélatrices du contrôle de l'activité sur les plateformes et notre recherche confirme ainsi les résultats de Jarrahi et al. Nous considérons qu'il s'agit d'un concept novateur très intéressant pour observer des processus productifs (surtout numériques) dans le cadre de la *Labour Process Theory*. En effet, les ressources frontières et leur utilisation constituent ici les bases matérielles de notre analyse, justifiant leur positionnement dans la strate empirique, tout en respectant notre approche matérialiste.

Le rôle des ressources frontières dans les transactions d'assistance virtuelle sur Upwork est double. Comme le constatent Jarrahi et al : « ... they are 'plastic' enough to be appropriated for worker use, but also rigid enough to provide structure across several heterogeneous parties. ». Elles peuvent ainsi simultanément renforcer l'autonomie des travailleuses, mais aussi la marchandisation de leur activité. Comme nous l'avons expliqué précédemment dans

cette section, ces deux objectifs ne sont pas nécessairement contradictoires lorsqu'on considère l'autocontrôle comme une forme d'autonomie contrôlée. Certaines ressources, telles que la mise en fiducie des sommes, vont garantir une certaine sécurité à la travailleuse, alors que d'autres, comme le *time tracker*, vont favoriser sa surveillance et la visibilité de son travail. Dans l'ensemble, les ressources frontières vont favoriser un rapport asymétrique de pouvoir entre les parties, au détriment de la travailleuse et au profit de la clientèle.

Enfin, nous avons aussi pu observer la résistance par l'utilisation détournée des ressources frontières. « Sortir de la plateforme » pour éviter les frais de transactions constitue ainsi un exemple d'opposition aux processus productif établi par Upwork. La résistance, sans être le sujet de ce mémoire, peut donc être observée plus facilement en s'appuyant sur ce concept théorique.

Simultanément émancipatrices, sécurisantes et contrôlantes, les ressources frontières vont être les bases matérielles qui constituent le système sociotechnique que nous analyserons au niveau de l'actuel. En effet, en croisant nos observations du flou et des ressources frontières, nous pouvons décrire comment Upwork structure un processus productif basé sur l'autocontrôle des travailleuses.

## 6.2 L'autocontrôle comme finalité du système sociotechnique d'Upwork

Comme nous avons procédé à un changement de strate, nous analyserons dans cette section les concepts d'autocontrôle et de contrôle médié par la technologie. Fidèle à l'approche réaliste critique, nous utiliserons les données observées au niveau précédent pour enrichir notre compréhension de ces deux concepts. Plutôt que de traiter tour à tour les deux concepts en silos, nous allons insister sur leurs interactions et similitudes.

Au chapitre 2, nous avons défini l'autocontrôle de la manière suivante :

*« Le contrôle à distance est l'autocontrôle appuyé par les technologies. Procédant d'allers-retours permanents entre contrôle bureaucratique et contrôle clanique, il se fonde sur l'intériorisation des contraintes par les individus. Il vise ainsi au développement d'un ordre économique dominant centré sur l'individu. » (Dambrin, 2005 : 451)*

Selon cette définition, l'autocontrôle est donc indissociable du contrôle à distance. Dans le cadre de ce mémoire, nous considérons plutôt qu'il s'agit d'une forme de contrôle médié par

la technologie ou, plus précisément encore, sa finalité. En effet, notre postulat est qu'Upwork constitue un système sociotechnique dont la finalité est l'autocontrôle des travailleuses. Nous considérons toutefois que les analyses procédant d'une approche technocentriste ont un angle mort important, soit les relations sociales au travail. Nous présenterons comment (1) les structures technologiques et (2) les relations sociales vont influencer le processus de production, menant à l'autocontrôle.

Premièrement, nous considérons que les ressources frontières d'Upwork sont utilisées de manière à favoriser l'autocontrôle. Nous avons démontré que la clientèle et la plateforme désiraient simultanément diriger, évaluer et discipliner les travailleuses, donc accomplir des fonctions managériales face à leur processus productif. Cette utilisation n'est pas contraire à l'autocontrôle ; bien au contraire, elle vise plutôt à renforcer et sécuriser le périmètre dans lequel s'exécute l'activité. Nous avons repris ici la typologie de Kellog et al. (2019) pour montrer comment les ressources frontières, activées par ces objectifs managériaux, conduisent à un système basé sur l'autocontrôle.

La direction de l'activité par la clientèle et par la plateforme, bien qu'appliquée à des niveaux différents de l'activité, établit un périmètre vague dans lequel celle-ci doit se dérouler sous peine de conséquences négatives pour la travailleuse. Les contrats sont flous, ce qui nous ramène au point précédent, et les jalons semblent être utilisés pour décomposer la tâche en différents volets. Nous considérons que la direction est aussi un mécanisme social, puisque c'est surtout par la communication que la clientèle transmet ses instructions aux travailleuses, au point où la clarification des instructions et le travail émotionnel peuvent être considérés comme une forme de travail invisible.

L'évaluation est réalisée en synergie entre la plateforme et la clientèle, générant un rapport asymétrique vis-à-vis de la travailleuse. L'objectif est d'identifier les performances qui sont inférieures aux attentes et de les pondérer comme tel. Ici, les formulaires d'évaluation ou encore l'enregistrement automatique de l'activité par Upwork ont la même fonction : délimiter un comportement qui est considéré comme acceptable et le séparer de l'inacceptable.

Il y a peu de mécanismes de rétroaction ou de correction en cours de processus : résilier un contrat, donc réduire la rémunération prévue, devient le principal mécanisme disciplinaire

utilisé par la clientèle. Telle une double sanction, la plateforme va amplifier la punition en invisibilisant progressivement les travailleuses associées à une faible réussite.

Les travailleuses n'ont donc que deux options, la performance périmétrée ou la disparition de la plateforme. Nous constatons que cette situation favorise l'autocontrôle pour les deux raisons suivantes : (1) la responsabilisation de la travailleuse envers sa propre performance, puisque les mécanismes disciplinaires ont une fonction punitive et non corrective et (2) l'absence de modèles alternatifs de production autre que l'autocontrôle, au sens où, dans cette logique productive, l'échec et la sous-performance entraînent une perte de rémunération et un retrait du système.

Pour conclure cette section et pour faire le lien avec nos observations empiriques, le flou et les ressources frontières présentes sur Upwork sont activées et agencées de manière à générer un système sociotechnique visant l'autocontrôle de la travailleuse. Les mécanismes productifs vont générer une déresponsabilisation des parties à l'égard de divers aspects de la transaction. L'autocontrôle est donc la délimitation à l'aide de ressources frontières d'un périmètre d'autonomie responsabilisée et surveillée, ainsi que la mise en œuvre de conséquences disciplinaire en cas de performance inadéquate.

### 6.3 L'exploitation et l'indétermination comme fondements du système

Notre posture confirme, tout comme les travaux de Gandini (2019 : 4) que le courant théorique de la *Labour Process Theory* est tout à fait approprié pour l'étude du travail d'assistance virtuelle vendu sur les plateformes, même si la relation n'est pas de type salarial. Notre approche nous a permis d'aborder Upwork comme un point de production digital, où différentes parties, principalement la clientèle et la plateforme, vont organiser un processus productif transformant le potentiel de travail d'une assistante virtuelle en marchandise. La relation de travail devient ainsi une transaction, pouvant être réussie ou échouée et le statut d'indépendance juridique de la travailleuse ne change rien à la relation de subordination réelle.

En effet, par l'observation du contrôle au niveau de l'actuel, nous pouvons constater que les plateformes et la clientèle ont un rôle s'apparentant à celui d'un ou d'une gestionnaire. Les ressources frontières sont utilisées de manière à renforcer une asymétrie entre les parties à la

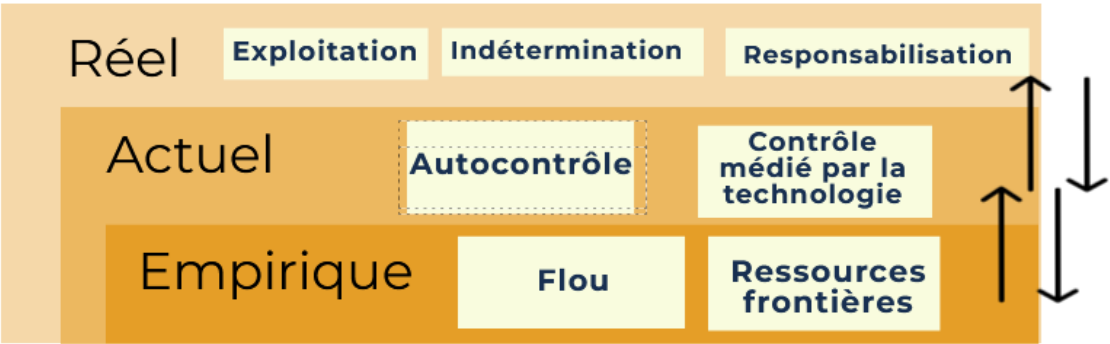
transaction. Donc à l'aide de ces outils, Upwork et la clientèle dirigent, évaluent et disciplinent les travailleuses. Une fois ce constat posé, il est possible de considérer que le travail de plateforme ne constitue pas un renversement complet de paradigme et que plusieurs cadres théoriques utilisés généralement pour l'analyse du salariat, tel la *Labour Process Theory*, peuvent s'appliquer aux recherches dédiées à ce contexte.

Le système sociotechnique mis en œuvre par Upwork et la clientèle génère un contexte d'exploitation qui persiste dans le cadre d'une relation triangulaire entre parties considérées juridiquement égales. Nous avons constaté une relation de subordination, reléguant les travailleuses plus souvent qu'autrement à la position de partie contrôlée. Il y a exploitation dans cette relation car (1) le client et la plateforme tirent un profit de la prestation de service des assistantes virtuelles et (2) la performance de l'activité s'exerce sous l'autorité et la discipline de deux autres parties (Edwards: 2018 :14).

La présence de ce système complexe qui vise à sécuriser la marchandisation de l'activité d'assistance virtuelle accorde une autonomie conditionnelle aux travailleuses, dans la mesure où la plateforme peut assurer à la clientèle des transactions réussies. L'autocontrôle, devient ici une stratégie managériale pour résoudre l'indétermination inhérente au processus de travail. Autrement dit, il s'agit de la manière privilégiée pour générer la coopération des travailleuses envers les intérêts des personnes qui vont tirer des bénéfices de leur performance.

Enfin, la notion de responsabilisation, selon laquelle l'individu se retrouve responsable de tout ce qu'il fait et de tout ce qui lui arrive (Martucelli, 2004 : 479), constitue un concept au niveau du réel qui n'a pas été intégré dans ce mémoire, mais qui aurait mérité d'être approfondi étant donné sa relation avec l'autocontrôle. Nos données montrent aussi qu'il y a un glissement important vers ce « mécanisme d'inscription subjective de la domination » (Idem). On assiste en effet à une « intériorisation » par les travailleuses, concept central à l'autocontrôle selon Dambrin, d'une responsabilité à l'égard de leurs succès et de leurs échecs. Pour reformuler en termes réalistes critiques, la responsabilisation constitue au niveau du réel un facteur causal qui explique l'intériorisation observée au niveau empirique.

Figure 6 — 1 : Modèle conceptuel renouvelé



## Conclusion générale

Le présent mémoire cherchait à répondre à la question de recherche suivante :

**Comment et par quelle/s partie/s à la relation triangulaire s'exerce le contrôle du travail d'assistance virtuelle vendue sur une plateforme numérique de type marché ?**

En interrogeant directement les assistantes virtuelles, notre objectif initial était de rompre avec les courants critiques du travail de plateforme qui invisibilisent les raisons pour lesquelles cette activité est choisie. D'une certaine manière, nous pensions que si ce phénomène est en croissance, c'est qu'il devait y avoir des aspects positifs ! En positionnant l'autocontrôle comme concept central, que nous avons situé par erreur au niveau empirique, nous voulions donner un maximum de place à la subjectivité des travailleuses afin de comprendre les enjeux sur lesquelles elles ont du pouvoir. Toutefois, nos résultats nous ont entraîné dans un chemin complètement différent et le périmètre qui encadre l'autonomie s'est rapidement révélé, ironiquement par l'étude du travail invisible.

Ultimement donc, notre réponse à la question de recherche peut être synthétisée de la manière suivante : le contrôle sur Upwork s'exerce par un système sociotechnique constitué de ressources frontières dont l'utilisation par la plateforme et la clientèle vise à responsabiliser la travailleuse, dans un périmètre où l'exercice de son autocontrôle est aligné avec les objectifs productifs des autres parties.

Pour arriver à cette réponse, nous avons d'abord présenté le travail de plateformes comme une réalité récente, mais pas totalement nouvelle. Basé sur le travail juridiquement indépendant et les relations triangulaires de travail, son aspect le plus novateur est plutôt l'utilisation à des fins mercantiles de plateformes numériques de travail. Celles-ci vont, à l'aide de différents mécanismes, principalement des algorithmes, constituer des marchés plus ou moins structurés où du travail est échangé entre une clientèle et des travailleuses.

Nous avons choisi le cadre de la *Labour Process Theory*, afin de développer une perspective centrée sur le processus de transformation du potentiel de travail en marchandise, ici échangée sur un marché digital. Nous avons posé une ontologie stratifiée, choisissant les concepts d'exploitation, d'indétermination, de contrôle, de ressources frontières, de contrôle médié par la technologie et d'autocontrôle.



Pour résumer notre conception théorique initiale, nous considérons que le travail s'inscrit dans deux formes fondamentales d'exploitation : (1) au niveau de l'appropriation de la valeur générée et (2) au niveau de la subordination face au contrôle des tâches à accomplir. En effet, pour maximiser les profits et de résoudre la double indétermination inhérente à l'activité, le travail devra être contrôlé par la clientèle et par la plateforme. La coopération peut émerger du contrôle : ces deux notions ne sont pas contradictoires. En effet, dans un système comme Upwork, les ressources frontières vont encadrer l'activité des parties et le contrôle sera médié par la technologie afin de diriger, évaluer et discipliner les assistantes virtuelles.

Notre protocole de recherche comportait quatre phases différentes. Une fois notre échantillon constitué de manière raisonnée, nous avons d'abord (1) observé les différents mécanismes présents sur la plateforme, pour ensuite (2) réaliser des entrevues globales, (3) remplir des journaux de bord et (4) analyser les 28 contrats réalisés par les sept participantes de notre échantillon. Nous considérons que cette approche par triangulation confère à notre recherche une importante validité interne.

Au chapitre 4, nous avons démontré que travailler sur Upwork implique de naviguer à travers d'importants flous : au niveau des conditions de travail comme au niveau de l'organisation des mandats. Résoudre ces flous semble être une activité imposée aux assistantes virtuelles qui doivent déployer un éventail important de travail invisible pour accomplir correctement leurs mandats.

Bien que le travail observé au chapitre précédent se déploie à l'initiative des travailleuses, d'importants mécanismes de contrôle sont mis en œuvre, par la plateforme et par la clientèle, pour s'assurer que les transactions soient réussies. L'interaction entre ces mécanismes de contrôle crée un système sociotechnique qui aboutit à un autocontrôle imposé aux assistantes virtuelles. L'analyse de ce système a fait l'objet du chapitre 5.

Enfin, au chapitre 6, nous avons effectué une mise à jour de notre cadre théorique à la lumière de nos résultats. Nous considérons ainsi que le flou et les ressources frontières constituent les concepts empiriques de notre mémoire, alors que le contrôle médié par la technologie et l'autocontrôle sont plutôt situés au niveau de l'actuel. Enfin, au niveau du réel, nos résultats permettent de confirmer la pertinence du *Labour Process Theory*, des concepts d'exploitation et d'indétermination dans l'analyse du travail autonome et des relations triangulaires sur

plateformes. Nous avons toutefois ajouté le concept de responsabilisation pour apporter un éclairage important sur l'émergence de l'autocontrôle comme méthode d'organisation productive.

La principale contribution de ce mémoire réside dans la centralité donnée au travail invisible et au flou pour comprendre le travail au niveau empirique. Il nous est apparu essentiel de poser un cadre d'analyse qui nous permettrait d'observer simultanément ce qui était visible et ce qui ne l'était pas. De ce fait, nous avons (1) documenté avec une grande rigueur le travail d'assistance virtuelle vendu sur Upwork et (2) analysé le système sociotechnique structurant l'activité autocontrôlée. Ainsi, c'est une vision différente de l'autocontrôle qui émerge de ce mémoire : plutôt qu'une source d'autonomie et d'émancipation de la relation d'exploitation, nous avons découvert un périmètre de liberté structuré par les parties en position de pouvoir. À partir de cette compréhension du travail invisible et des flous, la prochaine étape serait d'étudier les formes de résistance et d'opposition de la part des travailleuses. L'utilisation détournée des ressources frontières d'un système pourrait constituer un bon point de départ.

## Bibliographie

- Acquier, A., Daudigeos, T., & Pinkse, J. (2017). Promises and paradoxes of the sharing economy: An organizing framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 125, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.006>
- Alves Cachapela, L. (2016). Le télétravail. Confiance et autocontrôle : alternative ou partenaires du contrôle à distance ?, Université de Liège, 91p
- Amossé, T. (2004). Professions au féminin. *Travail, genre et sociétés*, (1), 31-46.
- Ayerbe, C & Missonier, A. (2007). Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel. *Revue Finance Contrôle Stratégie*. 10. 37-62.
- Azaïs, C., Dieuaide, P., & Kesselman, D. (2017). Zone grise d'emploi, pouvoir de l'employeur et espace public : Une illustration à partir du cas Uber. *Relations industrielles*, 72 (3), 433. <https://doi.org/10.7202/1041092ar>
- Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, 2, 98-114.
- Bélangier, J. (2006) Technology at work, dans Korczynski, M., Hodson, R., & Edwards, P. K. (2006). *Social theory at work*. Oxford: Oxford University Press.
- Bélangier, J., & Edwards, P. (2013). The nature of front-line service work: distinctive features and continuity in the employment relationship. *Work, employment and society*, 27(3), 433–450.
- Bélangier, J., & Thuderoz, C. (2010). Le répertoire de l'opposition au travail. *Revue française de sociologie*, 51 (3), 427-460.
- Bernstein, S., Coiquaud, U., Dupuis, M-J., Fontaine, L L., Morissette, L., Paquet, E., Vallée, G. (2009) Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise ?, *Regards sur le travail*. Ministère du travail, Vol. 6, n° 19, 19-29.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press. 465p

- Budd, J. W. (2016). The eye sees what the mind knows. The conceptual foundations of invisible work. *Invisible Labor: Hidden Work in the Contemporary World*, 28–46.
- Bureau international du Travail (2021). Emploi et questions sociales dans le monde : Le rôle des plateformes numériques dans la transformation du monde du travail, *Bureau international du Travail*, 2021, 302 p
- Choudary, S. P. (2018). The architecture of digital labour platforms: Policy recommendations on platform design for worker well-being. International Labour Office—Geneva: ILO. 55p.
- Cohen, N. S. (2012). Cultural Work as a Site of Struggle: Freelancers and Exploitation. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique. Open Access Journal for a Global Sustainable Information Society*, 10(2), 141–155.
- Cram, W. A., & Wiener, M. (2020). Technology-mediated control: Case examples and research directions for the future of organizational control. *Communications of the Association for Information Systems*, 46(1), 4.
- Crain, M. G., Poster, W., & Cherry, M. A. (2016). *Invisible labor: hidden work in the contemporary world*. University of California Press.
- Cukier, A. (2016). De la centralité politique du travail : les apports du féminisme matérialiste. *Cahiers du Genre*, hs 4 (3), 151-173. <https://doi.org/10.3917/cdge.hs04.0151>
- D'Amours, M (2006). Le travail indépendant. Un révélateur des mutations du travail, Québec, Les Presses de l'Université du Québec, 217 p
- D'Amours, M (2009) La responsabilisation comme nouvelle figure de la domination au travail : le cas des travailleurs indépendants. Dans Malenfant, Romaine et Guy Bellemare (dir). La domination au travail des conceptions totalisantes à la diversité des formes de domination, Québec, Presses de L'Université du Québec, pp. 77-98.
- D'Amours, M. (2013). Devenir traducteur indépendant : l'impact structurant de la clientèle. *Revue française de sociologie*, 54, 331-367. <https://doi.org/10.3917/rfs.542.0331>

- D'Amours, M. (2014). La qualité d'emploi des travailleurs indépendants qualifiés : traducteurs, journalistes et avocats. Québec : Presses de l'Université du Québec. Retrieved from <http://ariane.ulaval.ca/cgi-bin/recherche.cgi?qu=a2374610>
- D'Amours, M. (2019 a). Le « nouveau » travail indépendant : une mutation en forme de paradoxe. *Management international*, 23 (5), 78-89.
- D'Amours, M. (2019 b), Le travail indépendant dans Bureau, M.C. ; Corsani, A. ; Giraud, O. ; Rey, F. (directeurs) (2019) Les zones grises des relations de travail et d'emploi, Editorial Teseo, Buenos Aires. URL : <https://www.teseopress.com/dictionnaire/chapter/travail-independant/>
- D'Amours, M. & Crespo, S. (2004). Les dimensions de l'hétérogénéité de la catégorie de travailleur indépendant sans employé : Éléments pour une typologie. *Relations Industrielles*, 59 (3), 459-489.
- Dambrin, C. (2005). Le contrôle à distance ou l'autocontrôle par les technologies : le cas des commerciaux. *Gestion et management*. Université Paris Dauphine — ParisIX,
- Das Acevedo, D (2018) Invisible Bosses for Invisible Workers, or Why the Sharing Economy is Actually Minimally Disruptive, *University of Chicago Legal Forum*: Vol. 2017, Article 3. Available at: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol2017/iss1/3>
- Davis, J. (2015). Capital markets and job creation in the 21st century, Center for Effective Public Management at Brookings,. 14. [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/capital\\_markets.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/capital_markets.pdf)
- Degryse, C. (2016). Impacts sociaux de la digitalisation de l'économie. *Working Paper 2016.02* Institut Syndical Européen. 86 p [https://irt.univ-amu.fr/sites/irt.univ-amu.fr/files/les\\_impacts\\_sociaux\\_de\\_la\\_digitalisation\\_de\\_leconomie\\_christophe\\_degryse\\_texte\\_complet.pdf](https://irt.univ-amu.fr/sites/irt.univ-amu.fr/files/les_impacts_sociaux_de_la_digitalisation_de_leconomie_christophe_degryse_texte_complet.pdf)
- Devigne, M. (2014). Travail de contrôle, usure du contrôle. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 10 (1), 124-139. <https://doi.org/10.3917/rimhe.010.0124>

- Drahokoupil, J., & Fabo, B. (2016). The Platform Economy and the Disruption of the Employment Relationship. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2809517>
- Dunn, M. (2018) Making Gigs Work: Career Strategies, Job Quality and Migration in the Gig Economy, University of North Carolina Chapel Hill 155p. (Under the direction of Arne Kalleberg)”
- Durlauf, M. (2019). The Commodification of Digital Labor in the Gig Economy: Online Outsourcing, Insecure Employment, and Platform-based Rating and Ranking Systems. *Psychosociological Issues in Human Resource Management*, 7(1), 54–59.
- Edelman Intelligence, Upwork & Freelancer Association of America (2018) Freelancing in America, p.10 <https://www.Upwork.com/i/freelancing-in-america/2018/>
- Edwards, P. (1986) Conflict At Work: A Material Analysis Of Workplace Relations. Oxford: Basil Blackwell, 1986, 357p
- Edwards, P. (2018). Conflict in the workplace: The concept of structured antagonism reconsidered (No. 110). Warwick Papers in Industrial Relations.
- Edwards, P., Bélanger, J., & Wright, M. (2006). The bases of compromise in the workplace: A theoretical framework. *British journal of industrial relations*, 44(1), 125–145.
- Edwards, P., O’Mahoney, J., & Vincent, S. (2014) Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide.: Oxford University Press.
- Farshchian, B. A., & Thomassen, H. E. (2019). Co-creating platform governance models using boundary resources: A case study from dementia care services. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 28 (3–4), 549–589.
- Felstiner, A. (2011). Working the crowd: Employment and labor law in the crowdsourcing industry. *Berkeley Journal of Employment and Labor Law*, 32(1), 143—203. <https://doi.org/10.15779/Z38Z92X>
- Fieseler, C., Bucher, E., & Hoffmann, C. P. (2019). Unfairness by design? the perceived fairness of digital labor on crowdworking platforms: JBE JBE. *Journal of Business*

Ethics, 156 (4), 987-1005.  
doi:<http://dx.doi.org.acces.bibl.ulaval.ca/10.1007/s10551-017-3607-2>

Flichy, P. (2019). Le travail sur plateforme : Une activité ambivalente. *Réseaux*, 213 (1), 173-209. doi : 10.3917/res.213.0173.

Foong, E., Vincent, N., Hecht, B., & Gerber, E. M. (2018). Women (still) ask for less: Gender differences in hourly rate in an online labor marketplace. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2 (CSCW), 1–21.

Gandini A. 2019. Labour Process Theory and the Gig Economy. *Human Relations* 72(6):1039–56.

Gaudreault, D., & Bernard, M. O. (2013). Représentations sociales de la pauvreté dans la ville du Québec : Enquêtes par entrevue dirigée. Rapport final, département de sociologie, Université de Laval.

Gold, M. and Mustafa, M. (2013), Client colonisation among freelancers. *New Technology, Work and Employment*, 28:197–211. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12017>

Gopi, A. G. (2018). The Turning Wheel: Technology and Labor in On-Demand Services (Doctoral dissertation, New York University Tandon School of Engineering).

Graham, M., & Anwar, M. (2019). The global gig economy: Towards a planetary labour market?. *First Monday*, 24(4).

Graham, M., Hjorth, I., & Lehdonvirta, V. (2017). Digital labour and development: impacts of global digital labour platforms and the gig economy on worker livelihoods. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 23(2), 135–162. <https://doi.org/10.1177/1024258916687250>

Hampson, I & Junor, A. (2005). Invisible work, invisible skills: interactive customer service as articulation work. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 166–181.

Hauben (ed.), H., Lenaerts, K. and Waeyaert, W., (2020) The platform economy and precarious work, Publication for the committee on Employment and Social Affairs,

Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament, Luxembourg,

Heeks, R., Ospina, A. V., & Wall, P. J. (2019, May). Combining Pragmatism and Critical Realism in ICT4D Research: An e-Resilience Case Example. In *International Conference on Social Implications of Computers in Developing Countries* (pp. 14–25). Springer, Cham.

Huws, U. (2010). Expression and expropriation: The dialectics of autonomy and control in creative labour. *Ephemera Theory & Politics in Organization*, volume 10 (3/4), 504–521.

Jarrahi, M. H., Sutherland, W., Nelson, S. B., & Sawyer, S. (2020). Platformic Management, Boundary Resources for Gig Work, and Worker Autonomy. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 29(1), 153–189.

Johnston, H., & Land-Kazlauskas, C. (2018). Organizing on-demand: Representation, voice, and collective bargaining in the gig economy Organizing On-Demand: Representation, Voice, and Collective Bargaining in the Gig Economy. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.12235.90400>

Johnston, H, Caia A, Silberman M. S, Ceremigna M., Hernández D., Dumitrescu V. (2022). Travailler pour les plateformes numériques de travail. *ETUI, The European Trade Union Institute*. 100 p

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410.

Kelly, J. E. (1998). Rethinking industrial relations: mobilization, collectivism, and long waves. *Routledge Studies in Employment Relations*, 177p.

Kergoat, D. (2001). Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion. *Actuel Marx*, 30, 85-100

Kuhn, K. M. (2016). The Rise of the “Gig Economy” and Implications for Understanding Work and Workers. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 157—162. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.129>



- Leclercq-Vandelannoitte A., Isaac H., Kalika M., (2013) Travail à distance et e-management : organisation et contrôle, Dunod,, Paris.
- Lehdonvirta, V; Ernkvist, M (2011). Knowledge Map of the Virtual Economy: Converting the Virtual Economy into Development Potential. World Bank, Washington, DC. © World Bank.
- Leung, M. D. (2018). Learning to hire? Hiring as a dynamic experiential learning process in an online market for contract labor. *Management Science*, 64(12), 5651–5668.
- Martuccelli, D. (2004). Figures de la domination. *Revue française de sociologie*, 45 (3), 469-497.
- Mearns, S. L. (2011). Pragmatic critical realism: Could this methodological approach expand our understanding of employment relations?. *Work*, 38(4), 359–367.
- Nelson, J.A (2003) Confronting the Science/Value Split: Notes on Feminist Economics, Institutionnalism, Pragmatism and Process Thought. *Cambridge Journal of Economics*, 27, p. 49-64
- Pajarinen,M., Rouvinen, P., Claussen, J. , Hakanen, J., Kovalainen, A., Kretschmer, T., Poutanen, S., Seifried, M. & Seppänen, L. (2018). Upworkers in Finland: Survey Results. ETLA Report No 85. <https://pub.etla.fi/ETLARaportit-Reports-85.pdf>
- Pilon, C. (2013), L'autorisation du télétravail comme acte de confiance., Mémoire sous la direction de Lorna Heaton, Université de Montréal.
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, 113-169.
- Quivy, R., Campenhoudt, L. van, & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4e éd.) Dunod, 259p.
- Royer, C., Baribeau, C., & Duchesne, A. (2009). Les entretiens individuels dans la recherche en sciences sociales au Québec : où en sommes-nous ? Un panorama des usages. *Recherches qualitatives*, 7, 64-79.

- Schor, J. (2015). Getting sharing right. dans *On the Sharing Economy Contexts*, 14(1), 12–19. <https://doi.org/10.1177/1536504214567860>
- Schörpf, P., Flecker, J., Schönauer, A., & Eichmann, H. (2017). Triangular love-hate: management and control in creative crowdworking. *New Technology, Work and Employment*, 32(1), 43–58. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12080>
- Sewell, G. & Taskin, L. (2015) Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control and spatiotemporal scaling in telework. In: *Organization Studies*, Vol. 36, no.11, p. 1507–1529 (November 2015). doi:10.1177/0170840615593587.
- Siblot, Y. (2006). Je suis la secrétaire de la famille ! La prise en charge féminine des tâches administratives entre subordination et ressource. *Genèses*, (3), 46-66.
- Smith, C. (2006). The double indeterminacy of labour power: labour effort and labour mobility. *Work, employment and society*, 20(2), 389–402.
- Smith C. (2015). Continuity and Change in Labor Process Analysis Forty Years After Labor and Monopoly Capital. *Labor Studies Journal* 40(3):222–242.
- Sproll, M (2016), Missing Links in Service Value Chain Analysis—Space, Identity and Inequality in Brazilian Call Centres dans Flecker, J. (2016) *Space, Place and Global Digital Work*, Palmgrave macmillan, 247p.
- Stanford, J. (2017). The resurgence of gig work: Historical and theoretical perspectives. *The Economic and Labour Relations Review*, 28(3), 382—401. <https://doi.org/10.1177/1035304617724303>
- Star S. L., Griesemer J. (1989). Institutionnal ecology, “Translations, and Boundary Objects”: Amateurs and Professionals on Berkely’s Museum of Vertrebate Zoologie. *Social Studies of Science*, 19 (3): 387–420
- Symon, G., Long, K., & Ellis, J. (1996). The coordination of work activities: cooperation and conflict in a hospital context. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, 5(1), 1–31.

- Thompson, P., & Smith, C. (2009). Labour power and labour process: Contesting the marginality of the sociology of work. *Sociology*, 43(5), 913–930.
- Thompson, P., & Vincent, S. (2010). Labour process theory and critical realism. *Working life: Renewing labour process analysis*, 47–69.
- Trégouët, T. (2009). Intégration verticale et problèmes de coordination dans les marchés bifaces. *Revue économique*, 60 (3), 807-817.
- Valenduc, G., & Vendramin, P. (2016). Work in the Digital Economy: Sorting the Old from the New. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2770405>
- West, J. (2016). 8 Gender and the Labour Process: A Reassessment. *Labour Process Theory*, 244.
- Wiener, M., Cram, W. A., & Benlian, A. (2020). Technology-Mediated Control Legitimacy in the Gig Economy: Conceptualization and Nomological Network. In *Information Systems Outsourcing* (pp. 387–410). Springer, Cham.
- Wong, S. K. E., & Fui, L. Y. (2012). Pragmatism and critical realism in management research. *Актуальні проблеми економіки*, (3), 359–364.
- Wood, A. J., Lehdonvirta, V., & Graham, M. (2018). Workers of the Internet unite? Online freelancer organisation among remote gig economy workers in six Asian and African countries. *New Technology, Work and Employment*, 33(2), 95–112.

## Annexe 1 — Schéma d'entrevue

### Section Biographique

Cette courte section est surtout biographique et vise surtout à en savoir plus sur votre cheminement. N'oubliez pas que vous pouvez en tout temps refuser de répondre à une question, et ce, pour toute la durée du questionnaire.

- Pourriez-vous me décrire votre parcours professionnel jusqu'à aujourd'hui ?
- Depuis combien de temps offrez-vous des services d'assistance virtuelle ?
- Dans quel contexte et pour quelle raison avez-vous commencé à offrir vos services sur Upwork ?
- Comment évalueriez-vous votre expertise en lien avec le travail d'assistance virtuelle ?
- Est-ce que votre famille a un impact sur votre activité professionnelle ? De quelle manière ?
  - Comment se répartissent les responsabilités familiales ?

### Technologies et périmétreage de l'activité par la plateforme

Ce bloc vise à comprendre un peu plus l'aspect fonctionnel de la plateforme ainsi que votre relation avec celle-ci. Différents outils sont offerts sur Upwork et les fonctionnalités de la plateforme peuvent avoir plus ou moins d'impact sur votre manière de travailler.

- Quelles sont les fonctionnalités que vous aimez et est-ce qu'il y en a que vous aimez moins ? Pourquoi ?
- Est-ce que vous préférez réaliser vos contrats par l'intermédiaire d'Upwork ou à l'extérieur ?
- De quelle manière communiquez-vous avec votre clientèle ?
- Quelle importance accordez-vous à l'évaluation faite par votre clientèle et inversement, au profil des clients potentiels ?
- Quelles informations offertes par Upwork sont les plus utiles pour vous ? Pourquoi ?
- Pouvez-vous me raconter une situation où vous avez eu un conflit avec un client ? Comment l'avez-vous résolu ?
- Comment décririez-vous l'état du marché du travail sur Upwork ?
  - *Accessibilité et qualité*
- Utilisez-vous d'autres outils qu'Upwork avec vos clients ?
- Selon vous, est-ce que Upwork a un parti pris envers les clients ou envers les travailleurs ?

### Articulation de l'activité professionnelle

Ce bloc de questions vise à comprendre comment vous conjuguez les différents aspects de votre activité professionnelle ainsi que votre vie hors travail. Donc plus spécifiquement, tout ce qui se passe en dehors d'un contrat de travail.

- Justement, qu'est-ce que vous faites quand vous n'êtes pas directement en train d'opérer sur un contrat ?
- Avez-vous l'impression que les contrats reflètent bien le travail qui est réellement effectué ? Pourquoi ?
- Combien de temps passez-vous à rechercher et effectuer des offres pour des contrats ?
- Quel est votre rapport à la négociation des conditions de travail avant de signer un contrat ?
- Comment est-ce que vous gérez votre réputation professionnelle
- Réalisez-vous plusieurs mandats en même temps ? Pourquoi et quelles répercussions cela peut avoir sur votre travail ?
- En dehors de vos mandats d'assistance virtuelle, quel type de tâches administratives devez-vous effectuer pour vous-même ? (Suivi des heures, comptabilité, etc.)
- Quelles sont les tâches et activités familiales que vous devez-conjuguer avec votre activité professionnelle ?
- En général, quels sont les plus grands défis, s'il y en a, que vous rencontrez dans votre travail sur Upwork ?

### **Valeurs et autocontrôle**

Dans ce prochain bloc, je vais vous poser des questions sur les valeurs professionnelles qui sont importantes pour vous ainsi que sur votre manière de contrôler votre travail. C'est un bloc un peu plus subjectif et personnel. Sentez-vous à l'aise de donner vos opinions ou de refuser de répondre si vous en avez envie.

- De manière générale, c'est quoi pour vous avoir du contrôle sur son travail ? Est-ce que c'est votre cas ?
- Aimez-vous mieux un contrat très encadré ou un contrat qui vous laisse plus de marge de manœuvre, pourquoi ?
- Pourriez-vous me donner votre définition du professionnalisme ? Est-ce important pour vous ?
- Qu'est-ce qui vous motive à faire des tâches que vous aimez moins ?
- Est-ce que vous dépassez parfois les attentes d'un client ? De quelle manière et pourquoi ?
- Racontez-moi un contrat que vous avez jugé satisfaisant et un contrat que vous avez trouvé moins satisfaisant.
- Selon vous, quelles aptitudes ou valeurs est-ce qu'il faut pour avoir du succès en assistance virtuelle sur Upwork ?

### **Questions de synthèse en conclusion**

- Quelles sont les différences entre le travail sur plateformes et à l'extérieur ?
- Quels sont les avantages ou inconvénients que vous percevez dans l'ensemble ?
- Dans l'ensemble, diriez-vous que le service offert par Upwork rend votre activité plus facile ?

## **Biography Section**

This short section is mostly biographical and aims to learn more about your journey. Remember that you can refuse to answer a question at any time for the duration of the questionnaire.

- Could you describe your career path to date?
- How long have you been providing virtual support services?
- In what context and for what reason did you start offering your services on Upwork?
- How would you evaluate your expertise in relation to virtual assistance work?
- Does your family have an impact on your professional activity? How would you evaluate it?
  - How are family duties distributed?

## **Technology and perimeter of the activity by the platform**

This block aims to understand a little more about the functional aspect of the platform as well as your relationship with it. Different tools offered on Upwork may have more or less impact on your way of working.

- What features do you like and what features do you like less? Why do you like it less?
- Do you prefer to carry out your contracts through Upwork or externally?
- How do you communicate with your customers?
- How much importance do you give to the evaluation of your customers and vice versa, to the profile of potential customers?
- What information does Upwork offer you that is most useful to you? What is the reason for this?
- Can you tell me about a situation where you had a conflict with a client? How did you resolve it?
- How would you describe the state of the job market on Upwork?
  - *Regarding quality and accessibility*
- Do you use any tools other than Upwork with your clients?
- In your opinion, does Upwork have a bias towards clients or workers?

## **Articulation of work activity**

This block of questions aims to understand how you combine the different aspects of your professional activity as well as your life outside of work. So more specifically, everything that happens outside of an employment contract.

- What do you do when you are not directly operating on a contract?

- In general, do you have the impression that the contracts reflect the work that is actually done? Why do you feel this way?
- How much time do you spend researching and bidding on contracts?
- What is your opinion on bargaining working conditions before signing a contract?
- How do you manage your professional reputation?
- Do you carry out several mandates at the same time? Why and how can this affect your work?
- Apart from your virtual assistance mandates, what kind of administrative tasks do you have to perform for yourself? (Time tracking, accounting, etc.)
- What are the family tasks and activities that you have to combine with your professional activity?
- In general, what are the greatest challenges, if any, that you encounter in your work on Upwork?

### **Values and self-control**

In this next block, I will ask you questions about the professional values that are important to you and how you control your work. This is a slightly more subjective and personal block. Feel comfortable giving your opinions or refusing to answer if you feel like it.

- In general, how would you define having control over your work? Is this your case?
- Do you prefer a highly supervised contract or one that gives you more leeway, why?
- Could you give me your definition of professionalism? Is it important to you?
- What motivates you to do things you like less?
- Do you sometimes exceed a client's expectations? In what ways and why?
- Tell me about a contract that you found satisfactory and one that you found less satisfactory.
- What skills or values do you think it takes to be successful in virtual assistance on Upwork?

### **Closing questions**

- What are the differences between working on platforms and working outdoors?
  - o What advantages or disadvantages do you perceive overall?
- Overall, would you say that the service offered by Upwork makes your business easier?

## Annexe 2—Journal de bord

### **Bloc 1: Marchandage**

- Comment avez-vous trouvé ce contrat sur la plateforme ?
  - Recherche personnelle ou invitation par le client ?
- Combien de temps s'est écoulé depuis le dernier contrat ?
  - Combien de temps avez-vous passé à chercher ce contrat ?
- Avez-vous déjà travaillé avec ce client ?
- De quelle manière votre expérience précédente ou la réputation virtuelle du donneur d'ouvrage a-t-elle eu une influence sur votre manière de postuler pour le contrat ?
- Pourquoi avez-vous choisi de candidater sur ce contrat ?
  - Est-ce que la conciliation avec votre famille a eu un impact sur votre évaluation du contrat ?
- De quelle manière avez-vous structuré votre offre de travail pour ce contrat ?
  - Avez-vous modifié certains éléments de votre façon de travailler ou votre rémunération pour maximiser vos chances d'obtenir le contrat ?
- Qu'avez-vous inscrit dans votre lettre de mise en candidature, s'il y a lieu, pour vous distinguer ?
- De quels aspects de la prestation de service avez-vous discuté avec le client avant d'obtenir le contrat ?
  - Aspects à relancer :
    - Rémunération
    - Organisation du temps et horaire de travail
    - Manière d'accomplir le travail
    - Évaluation et surveillance
- Est-ce que vous avez exprimé des demandes particulières ?
  - Comment ont-elles été reçues ?
- Est-ce que le client a exprimé des demandes particulières ?
  - Comment ont-elles été reçues ?
- Qu'est-ce qui a eu un impact sur votre capacité de négocier et d'obtenir le contrat ?
  - Réputation ?
  - Capacité de prendre d'autres contrats ?
- Êtes-vous à l'aise de me transmettre une copie anonymisée du contrat négocié sur lequel vous vous êtes entendu ?

### **Bloc 2 : Contrôle de l'activité de travail**

- De quelle manière communiquez-vous avec le client ?
  - Quels médiums/Outils utilisez-vous ?
- À quelle fréquence avez-vous des discussions avec le client concernant votre activité ?



- Dans ces discussions, est-ce que vous lui rendez des comptes sur l'avancement du travail ?
- Vous donne-t-il des instructions supplémentaires ?
- Qui de vous ou du client initie le plus souvent la conversation ?
  - À quel moment sentez-vous le besoin de le contacter ?
  - Quelles sont les raisons pour lesquels il vous contactait ?
- Quel était le délai habituel de réponse lorsque quelqu'un initiait une communication ?
  - Quels sont les éléments qui influencent le délai de réponse ?
  - Est-ce que vous aviez ou mettiez de la pression sur le sujet au client ?
- Parmi les tâches à faire, qu'est-ce qui a été déterminé par le client et qu'est-ce qui est décidé par vous ?
- Quelles sont les méthodes de travail que vous mettez en place de votre propre initiative pour s'assurer de produire un service de qualité ?
- Quelles sont les initiatives que vous avez pris dans ce contrat ?
- Quel type de rémunération avez-vous pour ce contrat ?
  - Horaire ou projet
- Comment vous et le client mesurez le temps travaillé ?
  - Communication ou logiciel ?
- A quelle fréquence cette information est-elle mesurée et transmise ?
- A quels moments et fréquence étiez-vous rémunéré ?
  - Aux deux semaines, jalons, semaine, etc. ?
- A quel moment de la journée/semaine travaillez-vous pour ce client ?
- Est-ce vous ou le client qui a déterminé cette période ?
- Comment était le délai pour fournir la prestation de service ?
- Receviez-vous beaucoup d'instructions sur la manière de fournir le service ?
  - Le client était-il exigeant ?
- Pouvez-vous refuser ou exprimer un désaccord ?
- Avez-vous utilisé des outils de surveillance offert par Upwork.com ? (Déclaration du temps de travail, surveillance de l'écran, etc.)
- Est-ce que des éléments du contrat ont été modifiés après l'entente initiale ? Lesquels ?
- Pourquoi avez-vous accepté ou demandé ces modifications ?

### **Bloc 3 : Plateformes et évaluation du travail**

- Comment le client a-t-il évalué le travail fourni ?
- Est-ce qu'une partie de la rémunération était dépendante de la qualité du travail final ?
  - Si oui de quelle manière ?
- Est-ce que des modifications ont dû être apportées une fois que vous aviez considéré le produit comme fini ?
  - Lesquels ?
  - Pourquoi avez-vous accepté ?
- Considérez-vous que vous ayez travaillé au-delà de ce qui était prévu dans le contrat initial ?

- Si le client a formulé des demandes additionnelles, ont-elles été rémunérées ?
- Est-ce qu'il y a une différence entre la rétroaction que vous avez reçue et celle qui a été faite publiquement sur la plateforme de travail ?
  - De quelle manière ?
  - Pourquoi selon vous ?
- Quelle rétroaction avez-vous donné au client ?
  - Est-ce que c'est différent de votre opinion réelle ?
- Est-ce que le travail que vous avez fait sera mis sur votre portfolio public ?
  - Pourquoi ?
- Qu'avez-vous le plus apprécié et qu'avez-vous trouvé le plus difficile dans ce contrat ?
- Quels sont les mécanismes d'Upwork.com qui ont été mobilisés dans ce contrat ?
  - Recherche d'emploi
  - Évaluation et sélection des personnes travaillant
  - Négociation
  - Paiement
  - Communication
  - Réputation et évaluation
  - Règlement de différends

## **Block 1: Bargaining**

- How did you find this contract on the platform?
  - Personal search or invitation by the client?
- How long has it been since the last contract?
  - How much time did you spend searching for this contract?
- Have you worked with this client before?
- How did your previous experience or the virtual reputation of the client influence your application for the contract?
- Why did you choose to apply for this contract?
  - Did any family duties have an impact on your assessment of the contract?
- How did you structure your job offer for this contract?
  - Did you change any elements of your work or your remuneration to maximize your chances of getting the contract?
- What, if anything, did you write in your application letter to distinguish yourself?
- What aspects of service delivery did you discuss with the client prior to obtaining the contract?
  - Areas for follow-up:
    - Remuneration
    - Organization of time and work schedule
    - How to get the job done
    - Evaluation and monitoring
- Have you made any special requests?
  - How were they received?
- Did the client have any specific requests?
  - How were they received?
- What affected your ability to negotiate and win the contract?
  - Reputation?
  - Ability to take on other contracts?
- Are you comfortable providing me with an anonymized copy of the negotiated contract you agreed to?

## **Block 2: Control over work activity**

- How do you communicate with the customer?
  - What mediums/tools do you use?
- How often do you have discussions with the customer about your business?
  - In these discussions, do you report back to the client on the progress of the work?
  - Does he or she give you additional instructions?
- Which of you or the client initiates the conversation more often?
  - When do you feel the need to contact them?
  - What are their reasons for contacting you?
- What was the usual response time when someone initiates a contact?
  - What influences the response time?
  - Did you have or put pressure on the client on that topic?
- What tasks were determined by the client and what is decided by you?

- What are the work methods that you implement on your own initiative to ensure the quality of the service?
- What initiatives have you taken in this contract?
- What type of compensation do you receive for this contract?
  - Schedule or project
- How do you and the client measure the time worked?
  - It is through Communication or software?
  - How often is it measured and transmitted as information?
- When and how often were you paid?
  - Every two weeks, milestones, week, etc.?
  - Who decided?
- What time of day/week do you work for this client?
- Did you or the client determine this period?
- What was the timeframe for providing the service?
- Were you given a lot of instructions on how to deliver the service?
  - Was the client demanding?
- Could you refuse or disagree?
- Did you use any monitoring tools provided by Upwork? (Screen activity monitoring, hours declaration forms, etc.)
- Were any elements of the contract changed after the initial agreement? What were they?
- Why did you accept or request these changes?

### **Block 3: Platforms and Evaluation of Work**

- How did the client evaluate the work provided?
- Was part of the remuneration dependent on the quality of the final work?
  - If so, how?
- Were any changes required once you considered the product to be finished?
  - Which ones?
  - Why did you accept?
- Do you consider that you have worked beyond what was foreseen in the initial contract?
- If the client add additional requests, were they paid?
- Is there a difference between the feedback you received and the feedback that was made publicly on the work platform?
  - In what way?
  - Why do you think?
- What feedback did you give to the client?
  - Is it different from your actual opinion?
- Will the work you have done be put on your public portfolio?
  - Why?
- What did you like most and what did you find most difficult about this contract?
- What Upwork.com mechanisms were used in this contract?