

## **There Are Platforms as AlternativeS. Entreprises plateformes, plateformes collaboratives et communs numériques**

Corinne Vercher-Chaptal, Ana Sofia Acosta Alvarado, Laura Aufrère, Julienne Brabet, Sebastien Broca, Bruno Carballa Smichowski, Benjamin Coriat, Guillaume Compain, Philippe Eynaud, Lionel Maurel, et al.

► **To cite this version:**

Corinne Vercher-Chaptal, Ana Sofia Acosta Alvarado, Laura Aufrère, Julienne Brabet, Sebastien Broca, et al.. There Are Platforms as AlternativeS. Entreprises plateformes, plateformes collaboratives et communs numériques. [Rapport de recherche] DARES - Ministère du Travail, de l'Emploi et du Dialogue social; DREES. 2021. hal-03413930

**HAL Id: hal-03413930**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03413930>**

Submitted on 4 Nov 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers. L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**RAPPORT FINAL  
DE RECHERCHE**

# TAPAS

## There Are Platforms as Alternatives

**Entreprises plateformes,  
plateformes collaboratives  
et communs numériques**

Septembre 2021

### Responsable scientifique

Corinne Vercher-  
Chaptal,

Professeur en  
Sciences de gestion,  
CEPN UMR-CNRS  
7234, Université  
Sorbonne Paris Nord

### Équipe projet

Ana Sofia Acosta  
Alvarado,

Nicole Alix,

Laura Aufrère,

Julienne Brabet,

Sébastien Broca,

Bruno Carballa,

Guillaume Compain,

Benjamin Coriat,

Philippe Eynaud,

Alexandre Guttmann,

Lionel Maurel,

Cynthia Srnec,

Prosper Wanner.





Cette recherche a bénéficié de la participation financière de la DARES (Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion), dans le cadre d'un programme de recherche sur l'économie collaborative, organisé conjointement par la DREES (Ministère des Solidarités et de la Santé) et la DARES dans le cadre de l'APR Formes d'économie collaborative et protection sociale.

Le programme TAPAS est piloté par Corinne Vercher-Chaptal, CEPN, Centre d'économie et de gestion (UMR CNRS 7234) de l'Université Sorbonne Paris Nord. Il mobilise une équipe de recherche pluridisciplinaire (gestion, économie, sociologie et droit) qui inclue des acteurs de terrain.

Le programme bénéficie du partenariat avec le groupe Plateformes en Communs (PEC) de l'association La Coop des Communs.

#### **Composition de l'équipe de recherche:**

- Ana Sofía Acosta Alvarado (USPN, CEPN);
- Laura Aufrère (USPN, CEPN);
- Benjamin Coriat (USPN, CEPN);
- Alexandre Guttman (USPN, CEPN);
- Bruno Carballa Smichowski (USPN, CEPN);
- Nicole Alix (La Coop des Communs);
- Julienne Brabet (Université Paris-Est Créteil, IRG);
- Sébastien Broca (Université Paris 8, CEMTI);
- Guillaume Compain (Université Paris-Dauphine, IRISSO, La Coop des Communs);
- Philippe Eynaud (IAE de Paris – Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, CREGOR);
- Lionel Maurel (CNRS, La Coop des Communs);
- Cynthia Srnec (Université Paris-Saclay, Laboratoire LITEM),
- Prosper Wanner (Prosper Wanner, Université de Paris, Cifre SCIC Les oiseaux de passage)

#### **Responsable scientifique:**

Corinne Vercher-Chaptal, CEPN UMR-CNRS 7234, Université Sorbonne Paris Nord.

Le programme de recherche TAPAS a souhaité s'engager dans le Plan Sciences Ouvertes du CNRS. Les productions de l'équipe dans le cadre du programme sont mises à disposition dans cette collection HAL dédiée, sous licence CC-BY-SA 4.0.:

[https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME\\_TAPAS/page/index](https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME_TAPAS/page/index)

# Sommaire

<b>Introduction</b>	8
---------------------	---

## 1 LES PLATEFORMES SUBSTANTIVES, FIGURES DU CONTRE-MOUVEMENT DANS L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE (ET/OU NUMÉRISÉE)

<b>1. 1. Avènement et domination des plateformes numériques</b>	14
1.1.1. Vers un capitalisme de plateforme	14
1.1.2. Flou et ambiguïté de l'économie collaborative	16
1.1.3. Plateformisation et marchandisation	19
1.1.3.1. <i>Des marchandises fictives</i>	20
1.1.3.2. <i>Les plateformes capitalistes et l'extension du domaine de la marchandisation</i>	21
1.1.3.3. <i>Désencastrement de l'économie numérique</i>	22
<b>1. 2. Le contre-mouvement</b>	24
1.2.1. Le mouvement du logiciel libre et les communs numériques	25
1.2.2. Le coopérativisme de plateforme	28
1.2.3. Vers un modèle de « plateforme substantive »	31
1.2.3.1. <i>Prévalence des liens</i>	31
1.2.3.2. <i>Préservation du périmètre substantif de l'activité</i>	31
1.2.3.3. <i>Pluralité des principes économiques et hybridation des ressources</i>	32
1.2.3.4. <i>Rationalité « substantive », délibération collective et intérêt collectif / général</i>	32

## 2 PROJETS ET POSITIONNEMENTS DES PLATEFORMES SUBSTANTIVES

<b>2. 1. L'étude empirique</b>	36
<b>2. 2. Les cas de plateforme</b>	40
2.2.1. Les Oiseaux de passage: une plateforme pour une autre fabrique du voyage et de l'hospitalité	40
2.2.1.1. <i>Projet de la plateforme</i>	40
2.2.1.2. <i>Géométrie des interactions</i>	42
2.2.1.3. <i>« Pas de côté » opéré par la plateforme</i>	43
2.2.1.4. <i>Ressources de la plateforme</i>	45
2.2.1.5. <i>Questionnements et perspectives</i>	46
2.2.2. Mobicoop: une coopérative pour des solutions de mobilité partagée, libre, écologique et solidaire	50
2.2.2.1. <i>Projet de la plateforme</i>	50

2.2.2.2. Géométrie des interactions	52
2.2.2.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme	54
2.2.2.4. Ressources du projet	55
2.2.2.5. Questionnements et perspectives	56
<b>2.2.3. CoopCycle : une fédération de coopératives logistiques spécialisées dans la livraison à vélo sur le dernier kilomètre</b>	<b>61</b>
2.2.3.1. Le projet de la plateforme	61
2.2.3.2. Géométrie des interactions	63
2.2.3.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme	64
2.2.3.4. Ressources	65
2.2.3.5. Questionnements et perspectives	66
<b>2.2.4. Open Food France : un commun numérique au service des circuits courts</b>	<b>70</b>
2.2.4.1. Le projet de la plateforme	70
2.2.4.2. Géométrie des interactions	71
2.2.4.3. « Pas de côté » opérée par la plateforme	72
2.2.4.4. Les ressources	73
2.2.4.5. Questionnements et perspectives	74
<b>2.2.5. SoTicket : une solution libre de billetterie en ligne gérée par les utilisateurs</b>	<b>78</b>
2.2.5.1. Projet de la plateforme	78
2.2.5.2. Géométrie des interactions	79
2.2.5.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme	79
2.2.5.4. Les ressources du projet coopératif	80
2.2.5.5. Questionnements et perspectives	81
<b>2.2.6. France Barter : Une plateforme de troc inter-entreprises</b>	<b>85</b>
2.2.6.1. Projet de la plateforme	85
2.2.6.2. Géométrie des interactions	86
2.2.6.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme	88
2.2.6.4. Les ressources du projet coopératif	88
2.2.6.5. Questionnements et perspectives	89
<b>2.2.7. Framasoft : une plateforme politique fondée sur un idéal d'émancipation par la technique</b>	<b>92</b>
2.2.7.1. Projet de la plateforme	92
2.2.7.2. Géographie des interactions	93
2.2.7.3. « Pas de côté » proposé par la plateforme	95
2.2.7.4. Les ressources du projet	96
2.2.7.5. Questionnements et perspectives	98

### 3 MODÈLES ÉCONOMIQUES, GOUVERNANCE, TRAVAIL ET TECHNOLOGIE : QUELS DISPOSITIFS CONCRETS POUR ASSEOIR L'ÉMERGENCE ET LE DÉVELOPPEMENT DES PLATEFORMES SUBSTANTIVES?

<b>3. 1. Des modèles économiques pluriels</b>	104
3.1.1. Rôles joués par la plateforme et nature de la valeur produite	105
3.1.2. Les modèles d'économie substantive	106
3.1.2.1. <i>Le Modèle Marchand</i>	106
3.1.2.2. <i>Le modèle Hors-Marché</i>	107
3.1.2.3. <i>Le Modèle En-Marché</i>	108
3.1.3. Formes de financement et (difficulté de) reconnaissance de la valeur produite par les plateformes substantives	112
<b>3. 2. Des modèles de gouvernance multi-acteurs</b>	116
3.2.1. Vers un mode de gouvernance démocratique et inclusif	116
3.2.1.1. <i>Une gouvernance multi – parties prenantes</i>	116
3.2.1.2. <i>Une gouvernance à vocation inclusive</i>	119
3.2.2. Vers une plateforme fédérative	122
3.2.3. La gouvernance technologique	124
<b>3. 3. Des modèles de travail au-delà de l'emploi</b>	130
3.3.1. Le travail « en interne »	131
3.3.2. Le travail au sein des structures fédérées	137
<b>3. 4. Les politiques technologiques des plateformes substantives</b>	143
3.4.1. Le choix du libre : Du <i>copyleft</i> au <i>copyfarleft</i>	143
3.4.1.1. <i>Le partage du code source</i>	144
3.4.1.2. <i>L'évolution vers des licences publiques de réciprocité</i>	145
3.4.1.3. <i>Licences éthiques et Copyfarleft</i>	145
3.4.2. Technologie et coopération inter-organisationnelle	146
3.4.2.1. <i>Les outils de la coopération inter-organisationnelle</i>	146
3.4.2.2. <i>Les modes inter-organisationnels en lien avec les outils</i>	147
3.4.3. Technologie, projet collectif et usages socialement innovants	148
3.4.3.1. <i>Requestionner les usages de la technologie</i>	149
3.4.3.2. <i>Une technologie accompagnée</i>	149
3.4.3.3. <i>Du lowtech à la dé-numérisation</i>	150

## 4 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES

<b>4. 1. Caractéristiques clés des plateformes substantives</b>	156
<b>4. 2. Soutien et accompagnements aux plateformes substantives</b>	164
4.2.1. Les plateformes substantives: un enjeu pour les politiques publiques territoriales	164
4.2.2. Des marchés publics résolument ouverts aux critères sociaux et environnementaux	166
4.2.3. Focus sur les travailleurs des plateformes substantives	168
4.2.4. Plateformes, algorithmes, données: des régulations basées sur la technologie jusqu'ici peu probante	171

## 5 FICHES DE SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS

<b>Les Oiseaux de Passage</b>	178
<b>Mobicoop</b>	179
<b>CoopCycle</b>	180
<b>Open Food France</b>	181
<b>SoTicket</b>	182
<b>France barter</b>	183
<b>Framasoft</b>	184
<b>Bibliographie</b>	185



# Introduction

Au milieu des années 2000, les rapports d'institutions publiques sur l'économie numérique et l'économie collaborative se multiplient en France<sup>1</sup>. L'objectif est alors de cerner le contenu de ces « nouveaux champs » de l'économie et comprendre les dynamiques et les perspectives de leur développement conjoint. Un double tournant, technologique et économique, rapproche dans un premier temps l'économie numérique et les nouvelles pratiques de consommation. Ainsi, en 2010, le Conseil National de la Consommation constate que « *La consommation d'aujourd'hui est structurée par le passage progressif d'une économie de biens à une économie de services, par la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, par le développement du commerce électronique et par la circulation planétaire des données* »<sup>2</sup>. Les évolutions qui sont pointées ne rendent pas seulement compte du fait que le commerce est devenu électronique. Elles laissent aussi entrevoir le potentiel de l'économie numérique à transformer et orchestrer les échanges.

On perçoit bien alors, qu'au-delà d'un premier ancrage sectoriel dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, l'économie numérique se caractérise par une mutation susceptible de concerner l'ensemble des services rendus<sup>3</sup>.

Comme le souligne M. Andresen en 2011 dans un article au titre évocateur - « *Why is Software eating the world* » - l'économie numérique, loin de se cantonner à quelques secteurs, « dévore » en réalité tous les secteurs. C'est le choc dont est porteur « l'ubérisation ».

À partir de 2010, la transformation numérique prend une nouvelle orientation : on passe du rôle central du logiciel à celui du service logiciel en ligne. Bendor-Samuel (2019) rend compte de cette évolution en déclarant dans le magazine Forbes : « *Software Is Eating The World, But Services Are Eating Software* ».

Dans le nouveau modèle « *as-a-service* », les entreprises n'achètent plus les logiciels, elles achètent le service que les logiciels fournissent. L'ancien modèle consistant à acheter un logiciel et à le mettre en œuvre cède la place au modèle du service, lequel se décline au logiciel mais aussi à la plateforme (Plateforme as a Service/ PaaS) et à l'infrastructure (Infrastructure as a Service / IaaS)<sup>4</sup>.

---

1 Nous fournissons, en fin de rapport, une bibliographie des rapports relatifs à l'économie numérique et/ou collaborative.

2 Conseil National de la Consommation, Rapport pour Avis « Protection des données personnelles des consommateurs », 2010.

3 Ce constat nous conduit, dans la suite du rapport, de parler tout autant d'économie numérisée que d'économie numérique.

4 C'est selon ce modèle que l'instance responsable de l'infrastructure logistique d'Amazon, AWS, initialement développée comme une plateforme interne visant à gérer le réseau logistique de plus en plus sophistiqué d'Amazon s'est ensuite transformée en un service de location d'espace nuagique incluant des services de serveurs à la demande, de location d'espace de stockage et de puissance de calcul, des outils de développement de logiciels et de systèmes d'exploitation ainsi que des applications prêtes à l'emploi. Cf. Srnicek (2017) pour une présentation détaillée des « plateformes nuagiques ».

En 2014, le rapport Lemoine<sup>5</sup> rapproche l'économie numérique des comportements individuels en constante mutation. «*La course technologique n'est plus tirée par les entreprises ou les grandes organisations. Ce sont les personnes qui font la course en tête. [...] Les personnes se sont massivement équipées, elles font un usage incessant des nouveaux outils, elles inventent à vive allure de nouvelles manières de s'informer, de consommer, de s'associer, de se rencontrer, de vivre.*». L'interprétation de l'économie numérique centrée sur le rôle des individus conduit à articuler cette dernière à l'économie collaborative. L'économie collaborative est présentée et discutée dans les médias comme un nouveau mode de consommation décentrée de la propriété, moins consumériste, plus économe et en phase avec la préservation de l'environnement face à la crise climatique. Soulignons alors qu'aucune distinction claire n'est établie entre économie numérique et économie collaborative. En outre, les plateformes numériques occupent une place centrale au sein des deux sphères.

Si l'économie numérique a vocation à recouvrir l'économie collaborative, on voit mal où se trouvent les spécificités de cette dernière et son potentiel à incarner un nouveau mode de production et de consommation en phase avec les enjeux environnementaux et/ou sociaux.

En 2015, le rapport DGE, PICOME, PIPAME<sup>6</sup> fournit de premiers éléments pour analyser plus finement les spécificités de l'économie collaborative et les différenciations à l'œuvre au sein de cette catégorie hétérogène. Le rapport mobilise la notion de communauté qu'il définit comme un «*ensemble de particuliers s'unissant et interagissant pour solutionner un besoin (produit, service, financement)*». Le rôle joué par les communautés permet alors de distinguer, au sein de l'économie collaborative, un «*marché conventionnel*» et un «*marché alternatif*». Pour le marché alternatif, il s'agit de trouver des biens et des services dans la communauté. Cette dernière apparaît comme «*la solution en elle-même*». À l'inverse, dans le cadre du marché conventionnel, la communauté représente un filtre et un moyen d'accès au marché traditionnel. Ainsi, dans un cas la communauté joue un rôle d'alternative au marché conventionnel, dans l'autre elle n'est qu'un filtre pour accéder au marché traditionnel.

En outre, le rapport CGE, PICOME, PIPAME identifie au sein de l'économie collaborative une frange d'organisations non lucratives : «*les entreprises ne poursuivant pas un objectif de croissance soutenue et poursuivant des objectifs sociétaux et environnementaux (se rapprochant par-là d'acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire)*».

Ainsi, les acteurs fonctionnant selon les principes d'une économie classique de marché et ceux ancrés dans une «*économie sociale et militante*» seraient amenés à co-exister au sein de marchés collaboratifs. Le rapport distingue bien deux types d'acteurs de l'économie collaborative en fonction du modèle économique à l'œuvre : les *starts-up* qui suivent un modèle capitalistique, et les acteurs de l'économie sociale et solidaire. Aussi, dans ses recommandations, le rapport préconise le déploiement de deux approches en matière de politique publique : l'approche nationale qui doit «*soutenir le développement de starts-up françaises à fort potentiel,*

<sup>5</sup> Lemoine (2014), *La nouvelle grammaire du succès. La transformation numérique de l'économie française*. Rapport au Gouvernement.

<sup>6</sup> Pôle interministériel de Prospective et d'Anticipation des Mutations économiques – PIPAME (2015). *Enjeux et perspectives de la consommation collaborative*. Rapport final et parangonnage international, juillet 2015.

ces « champions » internationaux en devenir, en instaurant un climat de confiance favorable à l'innovation et au développement», et un développement territorial qui implique d'« encadrer et accompagner la structuration, sur le territoire national, d'une filière de la consommation collaborative génératrice de plus-value ».

Soulignons que le rapport CGE, PICOME, PIPAME n'approfondit pas la distinction entre le modèle des *starts-up* et les organisations de l'ESS au-delà du critère de la non-lucrativité.

C'est justement dans l'approfondissement des différenciations des acteurs de l'économie collaborative que se situe le présent rapport. D'une part, il s'agit de mieux comprendre ce qui différencie les « plateformes collaboratives » des « plateformes capitalistes » au sein desquelles les règles de l'échange sont fixées et dominées par un tiers économique qui prélève un profit, opérant ainsi comme une entreprise du monde marchand conventionnel.

D'autre part, le rapport vise à renseigner les conditions d'émergence des plateformes collaboratives, les positionnements et les stratégies de développement qu'elles adoptent ainsi que les modalités concrètes de leur fonctionnement (modèles de travail, économiques, de gouvernance et technologique).

Les analyses se fondent sur des études de cas en profondeur de plateformes collaboratives dans différents secteurs d'activité (la mobilité, l'hospitalité, la livraison, l'agro-alimentation, le troc inter-entreprises, la production-diffusion documentaire et la billetterie en ligne, l'édition de logiciel libre et l'éducation aux enjeux du numérique).

La première partie du rapport situe les plateformes dites collaboratives dans la dynamique d'un contre-mouvement, multiformes, qui se déploie au sein de l'économie numérique et/ou numérisée. Le contre-mouvement se traduit notamment, et de manière originale, par l'expérimentation de modèles alternatifs aux plateformes capitalistes oligopolistiques. Ces modèles alternatifs de plateforme s'inscrivent à la fois dans la tradition coopérative et dans celle des communs, notamment numériques, tout en proposant un dépassement et un renouvellement de ces approches.

Nous présentons les plateformes alternatives comme relevant d'une approche substantive de l'économie, telle que conceptualisée par Karl Polanyi<sup>7</sup>.

La deuxième partie du rapport est consacrée à l'étude empirique. Nos résultats montrent que, dans leur(s) secteur(s) d'activité, les plateformes étudiées opèrent « un pas de côté » et proposent des modèles décalés qui ne s'apparentent pas à de « simples » copiés-collés éthiques des plateformes capitalistes dominantes. Ainsi, la stratégie des plateformes étudiées ne vise pas tant à adapter les modèles dominants en limitant leurs externalités négatives, qu'à inventer de nouvelles formes s'inscrivant nativement – *by design* – dans une économie substantive.

L'étude permet d'illustrer concrètement ces nouvelles formes de plateforme et la dynamique de réencastrement des échanges dont elles sont porteuses. Nos résultats montrent alors que

---

7 C'est à partir de la dénonciation de ce qu'il nomme le « sophisme économiciste », c'est-à-dire la réduction de l'économie aux seuls échanges de marché, que Polanyi défend une définition substantive de l'économie, laquelle « tire son origine de la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables pour assurer sa survie. (Elle) renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social » (Polanyi et al. 1957).

le pas de côté qu'elles réalisent est de nature à produire de la valeur pour la diversité des communautés (d'utilisateurs, de travailleurs...) et pour les territoires liés à leur activité.

Des modèles économiques servant de soubassement aux plateformes étudiées à la politique technologique qu'elles mettent en œuvre, en passant par les modèles de gouvernance et de travail, la quatrième partie du rapport est consacrée à l'analyse des dispositifs concrets qui assoient l'émergence et le développement des plateformes substantives.

Nous voyons que les initiatives étudiées constituent des projets en émergence, encore fragiles économiquement et sur lesquels les volumes des échanges restent pour l'instant relativement faibles, bien qu'en augmentation constante. Aussi, les plateformes substantives étudiées ne doivent pas être considérées comme les déclinaisons d'un modèle alternatif parfaitement abouti. Cependant ce dernier est bien en cours de construction par les acteurs de terrain et de caractérisation par les chercheurs.

Pour autant, nos résultats nous conduisent dans la quatrième et dernière partie du rapport à considérer ces plateformes comme des prototypes qui, à la faveur des nouvelles technologies et de l'usage raisonné qu'elles en font, peuvent ouvrir la voie d'une transition écologique et sociale. Dans cette perspective, le rapport se clôt en envisageant les dispositifs et soutiens institutionnels de nature à favoriser l'inscription durable de ces plateformes alternatives sur les territoires, et encourager les nouvelles régulations qu'elles préfigurent, en complément des tentatives de correction des excès de « l'ubérisation ».



1

# **LES PLATEFORMES SUBSTANTIVES, FIGURES DU CONTRE-MOUVEMENT DANS L'ÉCONOMIE NUMÉRIQUE (ET/ OU NUMÉRISÉE<sup>8</sup>)**

---

<sup>8</sup> Nous parlons d'« économie numérisée » dans la mesure où l'infrastructure numérique est devenue omniprésente dans l'économie actuelle.

# 1. 1. Avènement et domination des plateformes numériques

## 1.1.1. Vers un capitalisme de plateforme

---

Popularisé par l'essayiste et entrepreneur Tim O'Reilly (2011), le terme « plateforme » est mobilisé pour décrire des formes variées de systèmes techniques et d'acteurs économiques depuis les médias sociaux jusqu'aux systèmes d'exploitation, en passant par les applications numériques qui offrent des services aux consommateurs<sup>9</sup>. Le point commun entre ces différents usages réside dans un processus de mise en relation par la médiation d'une infrastructure computationnelle qui dispose d'un pouvoir normatif dans la manière dont les interactions sociales se déploient.

Le développement des plateformes numériques est généralement associé à l'évolution du capitalisme moderne (BAMBERGER & LOBEL, 2017; SMYRNAIOS 2017; SRNICEK, 2017; DURAND 2020). Afin de générer des profits, les entreprises doivent en permanence chercher de nouvelles ouvertures, de nouveaux marchés, de nouvelles marchandises. Pour Srnicek (2017), au XXI<sup>e</sup> siècle, grâce aux innovations opérées dans les technologies numériques, le capitalisme s'est tourné vers l'équivalent par analogie d'une matière première particulière, les données, pour assurer la croissance de l'économie. En effet, le développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a ouvert de nouvelles voies via les progrès spectaculaires de l'informatique. L'économie numérique s'est renforcée à mesure que le rôle du logiciel est devenu central dans les systèmes d'information et de gestion des entreprises, et que les capacités de calcul algorithmique ont rendu possible la gestion de vastes ensembles de données. Rapidement, les données se sont placées au centre du fonctionnement des entreprises et de leurs relations avec leurs salariés, leurs clients, leurs fournisseurs, leurs sous-traitants. L'infrastructure de l'économie numérique est ainsi devenue omniprésente dans l'économie actuelle. Dans le sillage de ces innovations, une nouvelle forme d'entreprise s'est développée capable d'extraire, d'utiliser et de contrôler une quantité très importante de données : l'entreprise plateforme. L'entreprise plateforme repose sur une infrastructure numérique qui lui permet d'occuper une position d'intermédiaire entre différents groupes d'utilisateurs (clients, annonceurs publicitaires, prestataires de services, producteurs, fournisseurs). Les données y sont majoritairement récoltées via des dispositifs de surveillance des activités en ligne des utilisateurs (« tracking », « cookies », etc.). Les données alimentent les algorithmes d'appariement

---

<sup>9</sup> Dans la loi pour une République numérique du 7 octobre 2016, l'opérateur de plateforme est défini comme « toute personne physique ou morale proposant, à titre professionnel, de manière rémunéré ou non, un service de communication au public en ligne reposant sur : 1° le classement ou le référencement, au moyen d'algorithmes informatiques, de contenus, de biens ou de services proposés ou mis en ligne par des tiers ; 2° ou la mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service ».

entre utilisateurs et leur analyse permet aux entreprises de mettre en place des « nudges » ou systèmes d'incitation des comportements. En mettant à disposition l'infrastructure numérique nécessaire pour servir de médiateurs entre différents groupes qui vont interagir, la plateforme bénéficie d'un accès privilégié aux données : elle se positionne, tout à la fois, entre des usagers et comme l'espace même où se réalisent les activités.

La littérature économique situe l'entreprise plateforme au cœur du modèle des marchés bi ou multi faces (ROCHET ET TIROLE, 2005) et associe son développement à de grands invariants. Les effets de réseau, expliqués par la loi de Metcalfe, en sont un. Ils reposent sur le fait que plus les utilisateurs d'une plateforme sont nombreux, plus le service ou le produit proposé par cette dernière prend de la valeur pour d'autres utilisateurs potentiels. Il en résulte un cycle où les usagers génèrent toujours plus d'usagers. Les effets de réseaux combinés à la possibilité de développer rapidement des activités commerciales en s'appuyant sur les infrastructures déjà existantes et des coûts marginaux très faibles autorisent une croissance quasi illimitée des entreprises plateformes. Ces dernières peuvent occuper en très peu de temps des situations de quasi-monopole sur des marchés qu'elles contribuent à configurer à leur avantage, et grâce à l'abondance des capitaux mis à leur disposition par les investisseurs pariant sur le « *winner-take-all* »<sup>10</sup>. Cela conduit les plateformes pionnières à utiliser, dès le démarrage de l'activité, tous les moyens pour accélérer la dynamique de croissance interne et externe afin de pouvoir dominer le marché et en contrôler les futures règles du jeu. Le fameux adage « *too big to fail* » justifie cette stratégie qui privilégie la croissance avant les profits (SMYRNAIOS, 2017).

Les effets de réseaux et la logique du « *winner-take-all* » font que les entreprises plateformes aspirent dès le départ à une position dominante, et c'est là un des traits caractéristiques du capitalisme de plateforme, de sorte que les grandes plateformes, qu'elles soient américaines (les GAFAM<sup>11</sup>) ou chinoises (les BAHTX<sup>12</sup>), sont en situation de dominer l'économie numérique/numérisée mondiale.

Les plateformes numériques se répartissent en trois grandes catégories (SRNICEK, 2017 ; VERCELLONE ET AL. 2018 ; BRABET, TAKSA, VERCHER-CHAPTAL, 2021). Une première catégorie renvoie aux plateformes d'information (moteurs de recherche) et médias sociaux dont les sources de revenu proviennent pour l'essentiel de l'extraction et de l'appropriation des données fournies par les usagers de la plateforme, qui une fois analysées sont vendues à des annonceurs publicitaires, d'où leur caractérisation de « plateformes publicitaires » (VERCELLONE ET AL. 2018). Une deuxième catégorie regroupe les plateformes supports de services (encore dénommées « plateforme comme services ») qui fournissent des espaces nuagiques de stockage des données à distance

---

10 Dans son approche historique du capitalisme et des technologies numériques, Srnicek explique comment les fonds d'investissement ont joué un rôle majeur dans le développement du capitalisme de plateforme. L'auteur revient sur le contexte de la bulle technologique des années 1990. Il montre combien ce contexte a facilité, à partir de la crise de 2008 et via des politiques monétaires plus souples et une augmentation de la fortune des entreprises, le financement des entreprises émergentes de technologie. Ce financement atteint en 2015 cinquante-neuf milliards de dollars. La majorité des investissements destinés aux nouvelles entreprises plateformes provient de fonds spéculatifs et de fonds communs de placements.

11 Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft.

12 Baidu (moteur de recherche de type Google), Alibaba (plateforme de transaction), Huawei (fournisseur d'équipement Télécom et internet), Tencent (plateforme de messages) et Xiaomi (producteur de téléphones mobiles).



parfois assortis d'outils de développement de logiciels et de système d'exploitation ou d'applications prêtes à l'emploi (de type Google Docs, DropBox). Outre les profits générés par les revenus locatifs, ce modèle «Platform as a Service» permet de collecter sans cesse de nouvelles données. Une dernière catégorie est composée par les plateformes de transaction qui mettent en relation des producteurs-vendeurs et des acheteurs pour proposer des biens, des services et/ou du travail et dont les sources de revenu proviennent des commissions prélevées sur les transactions réalisées entre les usagers via la plateforme. Au sein de ce modèle, certaines plateformes fonctionnent sur une hyper-externalisation. Cette stratégie conduit à des configurations de plateformes dites «allégées», «virtuelles» ou encore «assets light»<sup>13</sup>.

Bien qu'allégées, ces plateformes restent néanmoins propriétaires de l'essentiel: les algorithmes (et de fait les données). Par leur capacité technologique à calculer, traiter et contrôler le flux d'informations continu produit par les usagers sur la plateforme, elles s'assurent à la fois l'accès à une quantité toujours plus importante de données et le contrôle des règles du jeu. Ainsi, les règles qui encadrent le développement des services ou des produits ainsi que les mécanismes de marché sont déterminés par les propriétaires de la plateforme. «Même si Uber s'affiche comme un simple réceptacle qui accueillerait les règles du marché, il revient à lui seul de déterminer les formes que prendra ce marché» (SRNICEK, 2017, P.110). Ces plateformes, souvent qualifiées de «matchmakers», sont approchées - sans distinction - comme appartenant à une économie dite collaborative; notion aux contours flous qui ne va pas sans ambiguïté. C'est dans cette catégorie que se situent de manière originale les cas que nous avons étudiés.

### 1.1.2. Flou et ambiguïté de l'économie collaborative

---

*«Ma conviction : l'économie collaborative ce n'est pas l'ubérisation. La confusion tient au fait que sous la même étiquette d'économie collaborative, on a rangé, se sont rangées, plusieurs plateformes numériques qui, si elles renouvellent la manière de produire ou d'échanger, continuent de s'inscrire dans des formes traditionnelles de capitalisme (...) plusieurs initiatives emblématiques de l'économie collaborative reposent sur des modèles d'affaires traditionnels et s'inscrivent clairement dans une perspective lucrative.» (Terrasse, 2016)*

La notion d'économie collaborative prise dans une acception large est utilisée pour désigner «un ensemble d'agencements particuliers basés dans la grande majorité des cas sur des plateformes numériques qui relient entre eux des acteurs ainsi mis en capacité de procéder à des échanges de biens et services, monétisés ou non» (NIRELLO, 2018).

D'un côté, se revendiquent de l'économie collaborative de puissantes entreprises plateformes qui cherchent à capter et à s'approprier des volumes de plus en plus importants de données privées pour dégager des niveaux élevés de profit; de l'autre côté, on trouve des plateformes

---

<sup>13</sup> Uber, la plus grande entreprise de taxis du monde ne possède aucun véhicule, et Airbnb, le plus grand fournisseur d'hébergement, ne possède aucune propriété.

collaboratives qui placent le partage et la solidarité au cœur de leur modèle de développement et tentent de s'émanciper des principes purement marchands et/ou lucratifs pour mieux répondre à des finalités sociales et environnementales. Entre ces deux pôles, se décline une pluralité de pratiques et de modèles de plateforme, pluralité que le cadre de l'économie collaborative peine à se saisir.

L'ambiguïté de la notion d'économie collaborative et le flou qui entoure la délimitation de son périmètre sont en partie liés aux relations que l'économie dite collaborative entretient avec l'économie marchande et lucrative. Ces relations sont plus ou moins fortes et étendues selon les définitions qui sont mobilisées.

À partir d'une analyse critique de la littérature Carballa Smichowski et Coriat (2017) identifient deux grandes approches de l'économie collaborative. Une première approche définit l'économie collaborative par l'idée d'un primat de l'accès et de l'usage sur la propriété (NOVEL AND RIOT, 2012; BOTSMAN, 2014). Selon cette approche, l'économie collaborative regroupe des modèles d'échange ou de production basés sur le partage et la mise à disposition (contre argent ou non) de ressources le plus souvent « sous-utilisées ». Dans cette approche, le propre des transactions de l'économie collaborative est qu'elles s'effectuent entre deux particuliers, à titre occasionnel et non professionnel, selon le modèle C2C (particuliers à particuliers). Toutefois, Botsman (2014) reconnaît que des possibilités pour l'économie collaborative existent aussi dans les modèles de type B2C (entreprises à particuliers) indiquant ainsi la possibilité de l'intervention d'entreprises profitables dans les échanges.

La seconde approche va plus loin dans le sens d'inclure l'activité marchande en tant que telle dans l'économie collaborative. Elle présente l'économie collaborative comme constituée de marchés bi ou multifaces (ROCHET AND TIROLE, 2006). Ces marchés reposent sur l'intervention d'entreprises plateforme qui structurent des espaces où se rencontrent offreurs et demandeurs et où s'effectuent les transactions. Ces dernières sont fixées et dominées par la plateforme qui prélève une commission, source de profits, qui peut se transformer en rente, une fois atteinte une position dominante.

En définitive, il est particulièrement compliqué d'identifier les perspectives dont sont porteuses les plateformes collaboratives. En particulier, la question demeure de savoir si les plateformes collaboratives incarnent bel et bien un nouveau paradigme de coopération, ou si elles ne sont, en définitive, qu'un sous segment des plateformes de transaction marchandes lucratives.

L'ambiguïté des plateformes collaboratives est amplifiée lorsqu'on se penche sur les fonctionnements et les enjeux en termes de travail. L'économie collaborative (et plus largement l'économie numérisée) est porteuse de transformation des modes et des espaces de production et de distribution des biens et services qui questionnent les processus de travail. Des échanges entre pairs à « l'économie des petits boulots » (« *gig economy* »), les plateformes sont à la fois porteuses d'espoirs d'autonomisation des travailleurs, et à l'origine de nouvelles formes d'exploitation.

S.P. Choudary a recensé pour l'Organisation International du Travail (l'OIT) les principales caractéristiques des plateformes de travail susceptibles, soit d'autonomiser le travailleur, soit d'orchestrer son exploitation (CHOUARY, 2018). D'un côté, l'auteur souligne les opportunités d'accéder à de nouveaux revenus compte tenu de la suppression des barrières d'accès au

marché du travail. En offrant une plus grande flexibilité concernant les modalités d'organisation individuelle, la plateforme de travail permet de créer de nouvelles possibilités d'emploi pour les profils de travailleurs ayant du mal à accéder au marché du travail, en particulier les mères, les personnes subissant des discriminations ou les étudiants. Les plateformes sont identifiées comme élargissant potentiellement les marchés pour des créateurs de contenus (rémunérés par la propriété intellectuelle) et permettent aux travailleurs indépendants de découvrir et d'accéder à de nouveaux clients. Les plateformes sont ainsi analysées comme des outils puissants pour encourager l'entrepreneuriat, réduire la dépendance envers un employeur ou un client unique et aider à faire face aux épisodes de précarité. Les deux critères clés de l'autonomisation seraient, d'une part la possibilité pour les travailleurs de fixer leurs propres prix, et d'autre part d'être autonomes dans la gestion des relations clients, lesquelles peuvent s'établir sur leur réputation et leur propre marque (SUNDARARAJAN, 2016A ET 2016B; BOTSMAN ET ROGERS, 2010).

D'un autre côté, Choudary dénonce les conditions d'exploitation du travail qui caractérisent dans certains cas le fonctionnement des entreprises plateformes. Il précise que l'exploitation du travail est « *davantage susceptible de se produire lorsque les conditions d'autonomisation des travailleurs sont en contradiction avec ce que la plateforme perçoit comme les conditions requises pour l'efficacité du marché et la croissance du réseau.* » (CHOUARY, 2018, P.1). Ainsi, bien que les plateformes de travail fournissent des outils numériques (logiciels et données) à disposition des travailleurs (livreurs, chauffeurs, etc.), Choudary précise que « cette fonction est subordonnée à leur fonction principale qui est de gagner des parts de marché. » (CHOUARY, 2018).

Alain Supiot (2005) apporte une perspective historique complémentaire qui montre comment l'économie des données est ancrée dans une logique de surveillance des travailleurs. La théorie de la société de l'information et de la communication a reposé, dès son origine, sur un fantasme de transparence totale, lequel se heurte en pratique à certains obstacles. L'auteur rappelle que les entreprises ont toujours exigé un niveau minimum d'opacité pour gérer leurs activités. Elles ont développé des dispositifs techniques et juridiques pour surveiller et contrôler leur environnement et maîtriser la circulation des informations les concernant. Il en résulte des asymétries d'information entre les plateformes et les travailleurs qui conduit à la limitation de la libre agence de ces derniers, pouvant contribuer à leur exploitation. Les caractéristiques des outils numériques qui constituent la plateforme échappent le plus souvent aux travailleurs alors que ces derniers en dépendent économiquement. Les mobilisations des livreurs ont ainsi porté des revendications de transparence des algorithmes dans l'espoir de pouvoir faire entrer dans les négociations les conditions d'orchestration des échanges.

Les travaux d'Antonio Casilli (2019) ont fait la démonstration qu'une intervention algorithmique dans le traitement des données, censée garantir un fonctionnement optimal pour toutes les parties prenantes des plateformes de travail, masquait souvent des décisions humaines de gestion appliquées par des travailleurs de la donnée eux-mêmes en situation d'exploitation. Derrière la façade d'une rationalité algorithmique (« numérique ») optimisatrice, ces travaux dévoilent des logiques orchestrées par les entreprises plateformes pour façonner les

marchés sur lesquels elles opèrent<sup>14</sup>. Dans ces conditions, il est mal-aisé de réunir dans une même catégorie des entreprises plateformes source d'exploitation, et des outils au service d'un idéal d'autonomisation des travailleurs, de consommation alternative favorable à la protection de l'environnement grâce à l'utilisation optimale des ressources. Tant du point de vue des modèles d'échange (ou de production) que de celui des modèles de travail, on voit mal ce qui distingue l'économie collaborative du monde de l'économie marchande capitaliste.

Pour autant, certaines expériences de terrain témoignent bien du fait que l'assimilation de l'économie collaborative à l'économie marchande n'est pas complète. Il apparaît ainsi nécessaire de dépasser les concepts aux contours flous « d'économie collaborative » pour retrouver la capacité à distinguer des catégories d'acteurs agissant selon des principes économiques et des finalités différents. C'est dans cette perspective que nous mobilisons, dans la suite du rapport, le cadre conceptuel de l'économie substantive<sup>15</sup> développé par Karl Polanyi. D'une part, l'approche polanyienne permet de rendre compte du processus de marchandisation dans lequel sont engagées les grandes plateformes capitalistes. D'autre part, elle permet d'envisager l'économie au-delà du marché, afin de mettre au jour les expérimentations de plateformes qui mobilisent des logiques réciprocitaires et des mécanismes de redistribution en complément et/ou en articulation avec le principe marchand.

### 1.1.3. Plateformisation et marchandisation

Le cadre polanyien, forgé pour décrire l'émergence et les évolutions du capitalisme industriel depuis le 19<sup>e</sup> siècle, garde sa pertinence pour penser à la fois le capitalisme de plateforme et ses alternatives. Les travaux de Karl Polanyi éclairent la dynamique de marchandisation dont il situe l'expansion au cœur de l'avènement du marché prétendument auto-régulateur.

Nous mobilisons dans la suite du rapport les concepts polanyiens de (dé)marchandisation et de (dés)encastrement pour différencier les plateformes capitalistes de celles que nous qualifierons de substantives, et qui sont au cœur de nos analyses.

---

14 L'outil numérique des entreprises plateformes est configuré pour garantir que le marché multi-faces soit maîtrisé et rendu captif au profit de l'entreprise elle-même. À ce titre, les coûts de multi-hébergement sont élevés, de sorte que les travailleurs - et les utilisateurs dans certains cas - sont assujettis au système de réputation mis en place par l'entreprise. Cela rend très coûteux (voire impossible) le transfert des données concernant la qualité de leur travail et le réseau qu'ils ont construit en utilisant la plateforme intermédiaire (Choudary, 2018). Pour la plateforme en revanche, le système de réputation est crucial pour amplifier l'effet de réseau, conduisant à terme à la domination sur un secteur et une zone géographique donnée.

15 Nous définissons dans la suite de cette partie le concept polanyien d'économie substantive. Notons déjà ici, que pour Polanyi, « Toute tentative d'appréciation de la place de l'économie dans une société devrait partir du simple constat que le terme « économique » que l'on utilise couramment pour désigner un certain type d'activité humaine est un composé de sens distincts. (...) Le premier sens, le sens formel, provient du caractère logique de la relation des moyens aux fins, comme dans les termes "economizing" ou "economical"; la définition économique par rareté provient de ce sens formel. Le second sens, ou sens substantif, ne fait que souligner ce fait élémentaire que les hommes, tout comme les autres êtres vivants, ne peuvent vivre un certain temps sans un environnement naturel qui leur fournit leur moyen de subsistance; on trouve ici l'origine de la définition substantive de l'économique. » (Polanyi, 1986, p. 20). Or cette différenciation a été oubliée et n'a été reprise ensuite dans aucune présentation de l'économie néoclassique. Polanyi dénonce la domination de l'approche formelle de l'économie, laquelle néglige la dimension institutionnelle en se focalisant sur le seul processus d'économie de moyens dans un contexte de rareté, qui conduit à un « rabattement de l'économie sur le marché » (Laville, 2019).

### 1.1.3.1. Des marchandises fictives

L'idéologie dominante désigne par marchandise toute valeur d'usage (bien ou service) qui s'échange entre acheteur et vendeur sur un marché. « Est marchandise ce qui est transféré d'un individu à un autre en échange de la monnaie qu'il reçoit » (DELEPLACE, 1967 : 227). Postel et Sobel (2013) soulignent que c'est une définition de la marchandise qui est d'un point de vue théorique « très pauvre et insuffisante pour saisir les enjeux profonds d'un capitalisme prédateur dont le point limite est une « production » marchande généralisée gangrenant jusqu'aux fondements mêmes du monde (...) ». L'approche de Polanyi permet de dépasser cette aporie. Il fournit une définition empirique de la marchandise qui repose sur deux critères : « Les marchandises sont ici empiriquement définies comme des objets produits (critère de production) pour la vente (critère de validation par le marché) » (POLANYI, 1983, P. 107). La définition polanyienne permet de restreindre le champ des marchandises et par là même son périmètre d'extension. Elle marque non seulement le fait que tout ce qui est dans le monde n'est pas marchandise, ou ne peut pas le devenir - c'est-à-dire être marchandisé -, mais aussi que tout ce qui est dans la société ne l'est pas - et ne peut pas le devenir - non plus.

Ainsi pour Polanyi, le travail (au sens de travail vivant, de force de travail, de capacité d'agir), la terre (au sens d'environnement de déploiement de la condition humaine) et la monnaie (en tant que possibilité d'accumulation des moyens de production) ne sont pas des marchandises mais des éléments substantiels de la société, des piliers de la vie sociale<sup>16</sup>; c'est de là que vient la notion d'économie substantive (cf. infra)<sup>17</sup>.

Dans la perspective polanyienne, la marchandise n'est jamais un état, c'est un processus. Il y a pour Polanyi un travail idéologique qui concourt à créer et à entretenir une fiction de la marchandise, fiction puissante dont le marché a besoin afin d'asseoir son hégémonie et d'assurer son extension sans fin.

Polanyi montre à la fois conceptuellement et historiquement que le marché n'est pas la forme de production et de circulation exclusive des biens et services économiques. Il qualifie alors de sophisme économiste la volonté de réduire l'économie à l'économie de marché. Selon la perspective de l'économie substantive, l'échange marchand coexiste avec d'autres principes : la réciprocité qui fonctionne avec un modèle social fondé sur la symétrie, la redistribution qui fonctionne selon le modèle social de la centralité, et l'administration domestique autarcique.

Le positionnement des plateformes vis-à-vis du processus de marchandisation apparaît comme un élément différenciant des pratiques au sein de l'économie numérique et/ou numérisée.

---

16 « Le travail n'est rien d'autre que ces êtres humains eux-mêmes dont chaque société est faite et la terre que le milieu naturel dans lequel chaque société existe (...) les inclure dans le mécanisme de marché, c'est subordonner aux lois du marché la substance de la société elle-même » (Polanyi, 1944).

17 Pour Polanyi, ces trois éléments – la terre, le travail, la monnaie – ont tout de même basculé dans le champ des marchandises au tournant du XIX<sup>e</sup> siècle, enclenchant l'avènement du capitalisme moderne.

### 1.1.3.2. Les plateformes capitalistes et l'extension du domaine de la marchandisation

Une des caractéristiques des grandes plateformes capitalistes est leur inscription dans un processus de marchandisation qu'elles participent à approfondir. Elles prolongent la logique de marchandisation du travail en même temps qu'elles étendent le domaine de la marchandisation à de nouveaux objets.

Concernant le travail, l'une des caractéristiques des plateformes capitalistes dominantes est leur faible recours à l'emploi salarié. Ainsi, les « plateformes à la demande » (Uber, Deliveroo, TaskRabbit...) s'adressent-elles le plus souvent à des travailleurs indépendants (au moins formellement) et propriétaires de leurs équipements de production. Cela permet à ces entreprises de reporter les coûts d'investissement, d'entretien, d'assurance, d'amortissement sur les offreurs de services, c'est-à-dire les travailleurs (livreurs, chauffeurs de taxi, etc.) qu'elles ne salarient pas, ce qui leur permet de comprimer les coûts. Ce faisant, ces entreprises ne contribuent pas à la protection sociale via les cotisations patronales (retraite, congés maladie, chômage, etc).

Comme l'ont décrit Gøsta Esping-Andersen (1999), Castel (1999) ou encore Postel et Sobel (2013), l'État Providence a mis en place une politique de décommodification visant à réduire la dépendance des individus vis-à-vis du marché et à assurer les risques sociaux des citoyens.

Cette protection sociale du travailleur est au cœur du droit du travail français. Elle peut être lue comme « *un processus profond de démarchandisation du travail qui sort le salarié de l'aléa marchand et lui donne une sécurité permettant une réelle autonomie et la construction de soi* » (POSTEL ET SOBEL, 2013, p. 115). À l'aune du mouvement de balancier entre démarchandisation et remarchandisation qui s'opère au sein de l'économie capitaliste, la logique de plateformes actuelle consiste en une régression par rapport aux protections instaurées dans le cadre de l'État social pour atténuer les effets de la marchandisation fictive du travail (SUPIOT, 2010). À la fiction initiale du travail-marchandise, l'ubérisation du travail - selon l'expression consacrée - cherche à ajouter une fiction de l'indépendance, d'ailleurs de plus en plus souvent dénoncée par des tribunaux aux États-Unis en Europe ou en France, qui requalifient ces « faux » indépendants en salariés<sup>18</sup>. L'ubérisation étend également la « rationalité algorithmique » à l'organisation du travail en approfondissant l'imaginaire cybernétique d'un travailleur départi de son humanité, interprété comme un ensemble de données parmi d'autres, mobilisable dans une logique calculatoire qui vise à l'optimisation du profit.

Le capitalisme de plateforme traduit également une extension du domaine de la marchandisation qui se déploie progressivement en direction de nouveaux objets, au-delà du travail.

---

18 En France, l'arrêt de la cour de cassation du 4 mars 2020 requalifie en contrat de travail la relation contractuelle entre la société Uber et un chauffeur.

On peut citer en premier lieu le processus de marchandisation des données<sup>19</sup>. Le modèle économique des plateformes d'information et les réseaux sociaux est fondé sur l'exploitation massive de données permettant entre autres de faire fonctionner leur régie publicitaire<sup>20</sup>. On peut également signaler ici le processus de marchandisation des pratiques sociales collaboratives qui sont captées par certaines plateformes capitalistes pour les faire basculer dans l'économie monétaire. C'est le cas par exemple de la plateforme BlaBlaCar, où le co-voiturage, auparavant rendu comme un service entre les personnes dans un esprit de réciprocité fait l'objet d'une exploitation commerciale via une transaction monétaire. À noter toutefois que le processus de marchandisation des données et des pratiques sociales collaboratives n'emprunte pas la même voie que celle décrite par Polanyi en son temps. Chez Polanyi, les marchandises fictives sont instituées par le biais de fictions juridiques, comme l'extension des droits de propriété, qui permettent de faire « comme si » elles constituaient des biens échangeables sur un marché alors qu'elles n'ont pas été produites avec cette intention. Si les données personnelles, tout comme les pratiques sociales, font bien l'objet d'une exploitation commerciale par les grandes plateformes, elles ne font pas pour autant l'objet d'un droit de propriété au sens propre du terme. Concernant les données, l'entrée en vigueur du RGPD en 2018 a même confirmé que les données personnelles doivent être traitées comme des attributs de la personne et non comme des marchandises. Mais à défaut d'une marchandisation en droit, c'est à une marchandisation de fait à laquelle on assiste dans l'économie numérique à propos des données personnelles, face à laquelle la réglementation reste relativement impuissante. Cette marchandisation de fait témoigne d'un rapport de force des plateformes oligopolistiques avec les États qui joue en faveur de celles-ci au point qu'elles n'ont plus besoin d'obtenir par la loi l'instauration des fictions juridiques jusqu'alors nécessaires pour enclencher le processus de marchandisation. Cela montre l'intérêt qu'il y a à saisir la marchandisation comme un processus avec des gradations, et non comme une séparation binaire entre ce qui relèverait de la sphère des marchandises et ce qui resterait en dehors.

### 1.1.3.3. Désencastrement de l'économie numérique

Le concept polanyien de désencastrement est central pour comprendre la domination exercée aujourd'hui par les plateformes capitalistes dans l'économie. C'est parce qu'elles ont réussi à

---

19 La frontière est mince entre marchandisation de l'information et marchandisation du travail par les plateformes, comme le montrent les travaux sur le Digital Labor (Casilli, 2015, 2019). Selon ce courant, les employés et les utilisateurs des plateformes capitalistes sont assujettis à des formes de travail invisible visant à produire des données (Casilli et Posada, 2019). La structure du Web 2.0 a permis de repousser les frontières de l'entreprise pour intégrer la collaboration de ses utilisateurs ou de ses consommateurs, lesquels sont alors caractérisés de « prosumers », qui produisent des données et des contenus qui seront monétairement exploitées par les plateformes ; ils sont en ce sens des travailleurs non rémunérés.

20 Il convient de préciser que l'exploitation des données des utilisateurs par les plateformes peut prendre différentes formes, qui ne vont pas toutes nécessairement jusqu'à la vente des données en tant que telles. Certaines plateformes collectent les données, non pas pour les vendre, mais pour leur propre usage afin d'optimiser leurs services. Dans d'autres cas, les données collectées servent à élaborer des profils pour de la publicité ciblée. Ce sont ces profils, ou du moins leur droit d'usage, qui sont vendus à des annonceurs publicitaires. Un dernier modèle repose sur l'achat et la revente des données personnelles des usagers par des data brokers ou par des plateformes qui pratiquent, le plus souvent illégalement au moins au regard de la législation européenne, la vente directe des données (cas de la plateforme Zoom accusée de revendre les données collectées par son service à Google ou Facebook).

se désencastrer d'une multitude d'institutions sociales<sup>21</sup> que ces entreprises ont pu prendre leur essor et imposer leur emprise, jusqu'à atteindre dans certains secteurs des positions quasi-monopolistiques. Droit du travail, protection sociale, fiscalité, droit de la concurrence, protection des données, etc. : ces corpus de règles garanties théoriquement par les États sont mises à mal dans leur effectivité par les stratégies employées par les grandes plateformes pour assurer une croissance rapide, et notamment par leur capacité à se « dé-territorialiser » pour déjouer à leur avantage l'application du droit (BEHAR TOUCHAIS, 2017).

Un fait original ici est que la dynamique de désencastrement vis-à-vis des institutions sociales se conjugue avec une inscription forte des plateformes dans les relations sociales via les réseaux sociaux, et dans les dynamiques des territoires. Graham souligne ainsi le paradoxe de la situation à la fois encadrée et désencastrée des plateformes qui « s'implantent dans les principaux sites d'échange d'informations, tout en restant suffisamment détachés sur le plan matériel et organisationnel pour ne pas avoir à rendre de comptes<sup>22</sup> » (GRAHAM, 2020).

Les plateformes occupent une position d'opérateur majeur et dominant au sein des espaces d'intermédiation sociale et de production locale qu'elles conquièrent via une stratégie d'occupation par le nombre<sup>23</sup>, tout en échappant aux régulations et aux lois qui s'appliquent dans ces mêmes espaces. Même dénuées d'actifs, les plateformes restent propriétaires des algorithmes c'est-à-dire de l'outillage numérique qui leur permet d'orchestrer de manière centralisée une activité décentralisée sur le plan géographique. C'est la sophistication de l'outil numérique et la mise en œuvre d'une « gouvernance algorithmique » qui permet aux plateformes de détenir un pouvoir économique et technologique centralisé et opaque, et de jouer un rôle déterminant dans la production de la ville et de ses usages, tout en échappant à la responsabilité de leurs actions.

---

21 Tout en les remplaçant par d'autres, comme le remplacement du salariat fordiste par l'auto-entrepreneuriat qui peut être considéré à certains égards comme une institution sociale.

22 Traduction des auteurs : « *They embed themselves in key sites of informational exchange, whilst remaining sufficiently materially and organizationally disembedded to avoid significant accountability* ».

23 La notion de « maraude électronique », certes illégale, pour la production de service de transport urbain par les VTC illustre bien la stratégie d'occupation du territoire et la standardisation des usages (voir l'Arrêt n° 17/03541 de la Cour d'appel de Paris, Pôle 5 – chambre 5, 2019).



## 1. 2. Le contre-mouvement

En réaction à l'expansion des plateformes capitalistes oligopolistiques, on assiste à des formes de résistance des institutions publiques à travers l'action des tribunaux, des législateurs et des collectivités locales qui visent à adapter les mécanismes de régulation pour exercer un contrôle sur les plateformes et les ré-encastrent, avec cependant plus ou moins de réussite.

Cette dialectique est caractéristique du « double mouvement » mis en lumière par Karl Polanyi dans « La Grande Transformation » : « dans le même mouvement où les marchés s'étendaient, des contre-mouvements émergeaient pour en contrôler l'expansion et l'influence » (POLANYI, 1983)<sup>24</sup>. Mais les tentatives de régulation mises en œuvre par les autorités publiques ne constituent pas la seule manifestation du contre-mouvement. Ce dernier se traduit également de manière originale sur le terrain par l'émergence de plateformes alternatives avec une force de proposition inédite (AUFRÈRE, EYNAUD, MAUREL, VERCHER-CHAPTAL, 2021).

Elles éclairent la possibilité de contre-mouvements que Goodwin (2018) qualifie « d'offensifs ». Ces derniers cherchent à faire émerger les formes d'une économie, et d'une société, non entièrement marchande et lucrative, plutôt que de « simplement » défendre le statu quo. Plutôt que de protéger les formes existantes en les adaptant ou en limitant leurs externalités négatives, il s'agit d'inventer de nouvelles formes s'inscrivant nativement dans l'économie substantive. Selon Goodwin, le double mouvement n'est plus alors une relation simple, unidirectionnelle entre le marché et l'État, mais un processus complexe et multidirectionnel. Il implique des interactions et « des mouvements multiples qui se produisent dans divers secteurs de l'économie et mobilisent différents acteurs, groupes et classes » (GOODWIN, 2018).

Il y a bien une pluralité de mouvements à observer et non de simples allers et retours linéaires en faveur ou contre le marché, ou un réencastrement de l'économie dans la société par le seul jeu des régulations institutionnelles.

Ainsi, comme le fait remarquer Jonathan Durand Folco (2016), l'uberisation de l'économie, par sa force à poursuivre la marchandisation du monde, favorise un contre-mouvement de protection de la société tout à fait particulier. Celui-ci suscite des innovations sociales et techniques et produit des « utopies concrètes visant à étendre la coopération par le biais de nouveaux outils numériques » (FOLCO, 2016).

Nous formulons l'hypothèse que le contre-mouvement actuel se traduit par des expérimentations concrètes, prototypes de plateformes alternatives, susceptibles de favoriser un réencastrement de l'économie numérique afin de mieux répondre à des enjeux de transition écologique et sociale.

Sur des marchés où des effets de réseau tendent à produire des phénomènes de *winner-take-all*, l'émergence d'alternatives, le plus souvent dénuées d'investissements financiers suffisants, est délicate. Face à l'adversité, les plateformes alternatives expérimentent des

---

24 L'existence d'une domination des forces de marché ne signifie pas que celles-ci régissent tout ou qu'il y aurait une tendance univoque vers une marchandisation sans limite (Peck, 2013).

positionnements et des modalités de fonctionnement différentes en puisant à plusieurs courants: celui des communs et des logiciels libres ou encore la tradition coopérative.

### 1.2.1. Le mouvement du logiciel libre et les communs numériques

Le mouvement du logiciel libre est apparu aux États-Unis au début des années 1980 en réaction à l'appropriation privative du code informatique par les entreprises du numérique qui investissaient alors le marché du logiciel en pleine expansion (BROCA, 2013). Ce processus peut s'analyser comme la constitution d'une « marchandise fictive » dans la mesure où ces entreprises ont obtenu des législateurs, d'abord aux États-Unis puis en Europe, l'extension de la propriété intellectuelle à des objets au statut jusqu'alors relativement flou: les programmes informatiques. Qualifié par le juriste James Boyle (2008) de « second mouvement des enclosures », ce phénomène a été analysé par Geneviève Azam (2007) à partir du cadre polanyien comme une transformation de la connaissance en marchandise fictive.

Appliqué au logiciel, la logique des droits exclusifs de propriété allait permettre à de grandes entreprises comme Microsoft ou Apple, non seulement de vendre des programmes informatiques<sup>25</sup>, mais aussi de modifier substantiellement leurs conditions de production. La propriété intellectuelle permet en effet aux titulaires des droits sur un logiciel d'en fermer le code source, ce qui bloque toute possibilité de partage des connaissances et de travail collaboratif.

C'est en opposition à ces évolutions que Richard Stallman lance en 1984 le mouvement du logiciel libre. Pour Stallman, la libre circulation de l'information est l'une des conditions du progrès social et « l'idée de posséder l'information est nocive », les restrictions d'usage découlant de l'appropriation privative du code en diminuant grandement l'utilité sociale. Avec Richard Stallman et la licence GNU-GPL (General Public Licence) s'ouvre la possibilité de faire jouer le copyright, non pas pour imposer des interdictions aux utilisateurs de logiciels, mais au contraire pour leur garantir des libertés jugées fondamentales comme celles de pouvoir accéder à leurs codes source, de les modifier et de les redistribuer. « *Le copyleft a été reconnu comme l'emblème d'un certain positionnement vis-à-vis du copyright: non pas simple négation, mais construction d'une solution alternative fondée sur les privilèges exclusifs conférés aux auteurs* » (BROCA ET CORIAT, 2015). Ces principes de fonctionnement favorisent la production collective du logiciel par des communautés de développeurs s'auto-organisant sur un mode plus horizontal (BENKLER, 2006). Le succès le plus éclatant de cette approche reste celui de la création du noyau Linux qui permet l'existence d'un système d'exploitation alternatif à Windows (Microsoft) ou Mac OS (Apple): GNU /Linux.

Au début des années 2000, un groupe de juristes anglo-saxons (Carol Rose, Lawrence Lessig, James Boyle) unis dans la critique de l'extension des droits de propriété intellectuelle vont opérer le rapprochement intellectuel entre le logiciel libre et la théorie des communs.

---

<sup>25</sup> Jusqu'aux années 1980, seuls les matériels sont objets de transactions commerciales. Les logiciels sont livrés en complément des machines, ou écrits dans les institutions (universités, administrations, entreprises) équipées d'ordinateurs. Les usagers/programmeurs ont accès aux codes sources et peuvent collaborer à l'amélioration de ces programmes, même lorsque ceux-ci sont formellement couverts par des copyrights (Broca et Coriat, 2015).

Les Communs peuvent se prévaloir d'une longue tradition mais ils ont connu un renouveau dans la littérature académique à partir de 2009, date de l'attribution du Prix Nobel d'Économie à Elinor Ostrom. Ayant consacré la plus grande part de ses travaux à des ressources naturelles gérées par des communautés, Ostrom est parvenue à démontrer que l'hypothèse de la Tragédie des Communs, présentée comme inéluctable par Hardin (HARDIN, 1968), pouvait être conjurée à condition que les groupes d'utilisateurs, les *commoners*, parviennent à s'auto-organiser pour mettre en place des systèmes de règles destinées à organiser l'usage de la ressource et garantir sa pérennité dans le temps (OSTROM, 1990)<sup>26</sup>. Dans les années 2000, Ostrom a cherché à étendre sa théorie à de nouveaux objets grâce à la collaboration décisive de Charlotte Hess (OSTROM ET HESS, 2007). Bien que présentant des caractéristiques très différentes - comme la non-rivalité - les ressources immatérielles peuvent aussi faire l'objet d'une gestion partagée en commun plus efficace dans certaines circonstances que l'attribution de droits exclusifs de propriété intellectuelle.

Reprenant les critiques déjà formulées par James Boyle à l'encontre de l'enclosure progressive des communs de la connaissance, Ostrom et Hess mettent en avant des exemples comme la production du savoir scientifique par les communautés de chercheurs ou le développement des logiciels libres par des groupes de développeurs afin d'illustrer les succès de l'approche par les communs, revivifiée par les possibilités de coordination et de communication ouvertes par Internet. Celles-ci permettent de dépasser une des limites qu'Ostrom avait constatée en ce qui concerne la gestion en communs de ressources matérielles, à savoir que celle-ci tend à perdre en efficacité à mesure que la communauté croît, alors que le numérique favorise au contraire l'émergence de projets massifs. Le mouvement du logiciel libre incarne ainsi la possibilité de construire des communs (informationnels) centrés sur des ressources dont l'accès et l'usage sont universels, à l'image de l'encyclopédie en ligne Wikipédia. Bien qu'on puisse considérer que le mouvement libriste s'est construit en réaction à la marchandisation du logiciel imposée par les grandes entreprises du numérique (cf. supra), il ne porte pas de critique en tant que telle des mécanismes du marché mais une dénonciation de certains modes d'appropriation des ressources auxquels les licences libres sont censées apporter un remède (COMPAIN, EYNAUD, MAUREL, VERCHER-CHAPTAL, 2019). C'est bien une des caractéristiques du mouvement du logiciel libre d'avoir toujours permis les usages commerciaux des programmes placés sous licence libre, considérant que ceux-ci font intrinsèquement partie des libertés fondamentales des utilisateurs. Pour les défenseurs originels du Libre peu importe qu'une ressource fasse l'objet d'un usage marchand ou soit utilisée dans un but lucratif par une entreprise. L'usage commercial fait intrinsèquement partie des « libertés fondamentales » garanties par les licences, lesquelles s'interdisent de discriminer certains types d'acteurs ou d'émettre des jugements de valeur sur les usages<sup>27</sup>. En revanche, les entreprises doivent en

---

26 Ostrom est également parvenue à mettre en lumière le fait que la propriété exclusive n'est pas nécessairement le mode de gestion le plus efficace, en montrant qu'une répartition des droits d'usage et de gouvernance sous la forme d'un faisceau de droits (Bundle of Rights) pouvait s'avérer plus bénéfique dans certaines situations (Ostrom et Schlager, 1992).

27 Dans le secteur du logiciel, un courant comme celui de l'Open Source - apparu après celui du logiciel libre - revendique même ouvertement sa compatibilité avec les entreprises, en faisant prévaloir les considérations d'efficacité sur les valeurs initialement portées par le mouvement.

général accepter que les ressources ne puissent faire l'objet d'une captation à titre exclusif et restent bien disponibles pour tous.

Les licences libres n'interdisent pas l'usage commercial parce qu'une telle restriction serait vue comme liberticide et parce que les entreprises dont le modèle économique repose sur des ressources libres ont naturellement intérêt à investir pour assurer leur développement. La problématique cruciale de la soutenabilité des logiciels libres (cf. MAUREL, 2018) peut ainsi être prise en charge en partie par le marché.

Les licences libres dites « copyleft », comme la licence GNU-GPL, ajoutent une restriction : les acteurs lucratifs ne peuvent pas se réappropriier indûment les ressources partagées, c'est-à-dire enclaver et privatiser les versions dérivées des logiciels initialement publiés comme logiciels libres (les licences libres non « copyleft » ne comportent pas de telle restriction). C'est ainsi que 90% des contributions au logiciel Linux sont assurées par des développeurs professionnels rémunérés par les grandes entreprises numériques. Même si les entreprises n'ont pas changé la licence (GNU-GPL) sous laquelle la ressource est placée, et qu'il n'y a donc pas au sens propre d'appropriation du commun ou de retour d'une enclosure, certains parlent néanmoins à leur endroit de « Communs du Capital » (MAUREL, 2018) c'est-à-dire des communs dont le maintien est assuré par des acteurs de marché. « La pensée du Libre arrive à une forme d'auto-contradiction potentiellement mortelle puisque son « agnosticisme économique » la conduit à placer la durabilité des communs numériques dans la dépendance d'un « paternalisme industriel 2.0 » dont rien ne garantit qu'il se mettra en place et dont le prix à payer sera de mettre dans les mains de grands acteurs lucratifs le choix de financer à long terme telle ou telle infrastructure » (MAUREL, 2018, p.12). C'est en réponse à ces questionnements que se sont développés de nouveaux instruments contractuels telles les « licences à réciprocité » ou « licences à réciprocité renforcée » (BERNAULT, 2017) qui, contrairement aux licences libres, copyleft ou non-copyleft, visent à interdire ou à faire payer la réutilisation des logiciels par des acteurs commerciaux ou bien à la restreindre à des acteurs à « lucrativité limitée » ou à des entités respectant certains principes énoncés dans la licence. Dans cette perspective, une nouvelle licence a récemment vu le jour, la « Hypocratic licence » dont l'usage est conditionné au respect des droits de l'homme. L'arrivée de cette licence (et de projets similaires) dans le monde du libre a ravivé les tensions qui traversent historiquement le mouvement (la mouvance free software versus la mouvance open source), tout en créant de nouveaux clivages. Les tenants d'une vision formelle, fonctionnelle et individuelle des libertés numériques justifiant l'interdiction ferme et définitive de toute restriction des usages des licences s'opposent à ceux qui promeuvent une conception délibérative et collective des droits attachés aux ressources informatiques. Pour ces derniers, les licences libres ne parviendront pas à incarner de véritables alternatives au modèle dominant actuel des GAFAM si elles ne sont pas rattachées à des systèmes de valeurs et des espaces de délibérations collectives permettant d'arrimer leurs usages à la défense de l'intérêt, si ce n'est général, pour le moins collectif, et à l'éclosion de nouvelles structures économiques en rupture avec les modèles capitalistes dominants. Citons en ce sens, le récent article de Nathan Schneider « The tyranny of Openness » (2021) pour qui « Plutôt que de diminuer le pouvoir des entreprises comme prévu (BENKLER 2006, 2017), la production logicielle entre pairs pourrait au contraire l'intensifier, en réduisant le coût des technologies qui soutiennent la collecte

massive de données et le capitalisme de surveillance»<sup>28</sup>; ou encore la récente prise de position du président de la plateforme libre Mobicoop pour qui «les logiciels libres ne peuvent plus en l'état être le fer de lance de la bataille pour un monde numérique plus juste» (SIBILLE, LETTRE D'INFORMATION DE MOBICOOP, 2021).

À côté du contre-mouvement basé sur le couple logiciel/licence et dont la stratégie consiste à développer des plateformes (ressources) ouvertes aux contributions libres d'une multitude d'utilisateurs, se développent d'autres alternatives qui puisent quant à elles dans la tradition coopérative et fondent leur stratégie sur l'instauration, par les statuts, d'une propriété collective des plateformes et d'une gouvernance démocratique.

### 1.2.2. Le coopérativisme de plateforme

Le courant du «coopérativisme de plateforme» a été conceptualisé par Trebor Scholz (2014, 2017) pour critiquer le capitalisme de plateforme et proposer une alternative à ce dernier. Le coopérativisme de plateforme se construit avant tout en miroir des dérives de l'ubérisation et de l'économie collaborative. Il s'inscrit en opposition aux processus de marchandisation des pratiques sociales collaboratives et des données par les grandes plateformes capitalistes. Il dénonce le fait que les plateformes incitent les utilisateurs à attirer leurs communautés dans des espaces communs apparemment libres et ouverts pour ensuite les enclorre progressivement en peaufinant les conditions de service, en diluant la confidentialité ou en facturant des frais pour des fonctionnalités essentielles.

Le premier papier de Trebor Scholtz en 2015 s'appelle significativement: «*Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy*». Scholtz entendait critiquer la manière dont des acteurs comme AirBnB ou Uber ont instrumentalisé et dévoyé l'idée de «partage» pour mettre en place certains des modèles les plus prédateurs qui soient.

Le coopérativisme de plateforme tire également une grande partie de son positionnement critique du courant du digital labor, développé notamment, en France par le sociologue Antonio Casilli (CARDON ET CASILLI, 2015; CASILLI, 2019), et aux États-Unis par Trebor Scholz lui-même (SCHOLZ, 2013).

En réponse au modèle dominant, les promoteurs du coopérativisme de plateformes émettent une proposition radicale: mettre les plateformes entre les mains de leurs propres travailleurs et leurs usagers. Cette revendication part du constat que si les plateformes collaboratives ont certes démocratisé les échanges de biens et de services en facilitant l'accès de millions d'utilisateurs à de vastes espaces électroniques de mise en relation, elles n'ont pas pour autant poussé le modèle jusqu'au partage de la propriété de ces plateformes et, au-delà, à une répartition équitable de la valeur ajoutée générée sur ces plateformes. Ils proposent ainsi un modèle alternatif dont le présupposé est que la réappropriation collective des outils

---

28 Traduction des auteurs. «Rather than diminishing the stature of the firm as predicted (Benkler 2006, 2017), software peer production may be further intensifying corporate power, lowering the cost of technologies that support mass data collection and surveillance capitalism»

de production et de transaction par les travailleurs est une garantie de plus grande justice économique, et permet de s'assurer que la plateforme sert bien les intérêts de ses utilisateurs.

Le coopérativisme de plateforme ressort d'un modèle démocratique de propriété partagée et illustre la volonté de réencastrer l'économie en conférant aux travailleurs de l'organisation la double qualité de salarié et de sociétaire afin qu'ils puissent participer aux décisions qui engage le pilotage de l'organisation qui les emploie. Le concept est porteur de trois ambitions. La première réside dans le projet de cloner la technologie des entreprises plateformes capitalistes existantes. Cela signifie un engagement fort sur la technologie : « *Le mouvement coopératif doit s'adapter aux technologies du XXI<sup>e</sup> siècle* » (SCHOLZ, 2014, P. 26). La deuxième est de pouvoir être piloté par des groupes recherchant l'émancipation de leurs membres (syndicats, municipalités, travailleurs salariés, bénéficiaires des services, etc.). Ainsi, « *une des questions centrales [...] est de savoir comment prévenir les abus de pouvoir* » (IBID, P 24). La troisième ambition est que les bénéficiaires profitent à tous et non à une minorité. Pour cela, les choses doivent être claires et reposer sur « *la prise de décision collective, la résolution des conflits, la recherche du consensus et la gestion des actions et des fonds de manière transparente* » (IBID, PAGE 24).

L'ensemble de ces ambitions est présenté comme un gage important pour la protection des travailleurs et contre les dérives généralement observées auprès des plateformes capitalistes. Selon Scholz, « *Le coopérativisme de plateforme peut revigorer une véritable économie du partage. Il ne remédiera pas aux effets corrosifs du capitalisme, mais il peut défendre un travail digne et non dévalorisant pour l'expérience humaine* » (IBID, P. 27).

Le coopérativisme de plateforme représente une alternative qui ne rejette pas le modèle dominant mais consiste à en corriger certaines dérives. Scholz définit la plateforme comme un environnement au sein duquel des intermédiaires sont à même d'offrir des services ou l'accès à des contenus. Lorsqu'elles sont capitalistes, ces plateformes sont fondées sur un modèle d'exploitation des travailleurs et d'appropriation des données recueillies. Le projet est de se réappropriier sous forme coopérative l'économie collaborative et de mieux la réguler. L'enjeu est de hacker les plateformes capitalistes au travers d'alternatives porteuses d'une autre forme de propriété et de gouvernance. Cependant, la pression concurrentielle existe et une telle garantie peut être difficile à tenir. Ces plateformes coopératives s'inscrivent en effet dans des secteurs et sur des marchés déjà structurés par les plateformes capitalistes. L'accès aux financements peut également être complexifié du fait même de forme coopérative qu'elles adoptent.

De l'analyse de la littérature, il ressort ainsi deux approches distinctes qui se développent en réaction aux tendances hégémoniques des grandes plateformes capitalistes : le mouvement du libre et des communs numériques d'une part, le coopérativisme de plateforme d'autre part. Ces approches ont en commun de vouloir proposer un « contre modèle » mais les stratégies pour le mettre œuvre diffèrent. Dans un cas, il repose sur l'universalité de l'accès et le développement de plateformes basées sur la contribution libre d'une multitude d'utilisateurs ; dans l'autre cas, le contre modèle repose sur un modèle démocratique de propriété partagée visant à protéger les intérêts de la communauté (salariés-usagers).

**TABLEAU 1 : CARACTÉRISTIQUES DES ALTERNATIVES AU CAPITALISME DE PLATEFORME IDENTIFIÉES DANS LA LITTÉRATURE**

	Logiciel libres/commons numériques	Coopérativisme de plateforme
Principes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'universalité de l'accès</li> <li>• Des plateformes qui garantissent l'ouverture de la ressource</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La propriété collective partagée</li> <li>• Des plateformes qui protègent la communauté (salariés – usagers)</li> </ul>
Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel /licenc</li> <li>• Le contrat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statuts</li> <li>• L'organisation collective démocratique</li> </ul>
Marchandisation – privatisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutter contre la privatisation des logiciels/connaissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutter contre la marchandisation du travail et des données personnelles</li> </ul>

Le fait marquant des plateformes alternatives étudiées dans le cadre de ce rapport est leur capacité à articuler les deux approches identifiées dans la littérature. La plupart des plateformes de notre échantillon (cf. infra) opèrent, à des degrés divers, une convergence entre l'approche par la propriété collective liée au coopérativisme de plateforme, et la logique de partage ouvert de ressources qui découle des communs numériques. Nous verrons que les initiatives étudiées ne rejettent pas nécessairement l'institution de la propriété mais tentent de la réinventer sous des formes susceptibles de garantir l'inclusivité et la création-reproduction de communs. Elles s'inscrivent dans une optique d'ouverture de la ressource (la plateforme numérique) à un large panel de parties prenantes, individus et/ou communautés, tout en réfléchissant à la manière de conditionner et/ou d'articuler l'usage de la plateforme à des dynamiques réciprocaires, redistributives et délibératives permettant d'inscrire leur activité économique dans des finalités d'intérêt collectif. Le travail est également pris en compte dans la perspective d'une émancipation qui articule la protection des travailleurs et leur participation à la construction d'un sens commun. Ces plateformes alternatives dessinent des modèles originaux qui ne visent pas tant à limiter les externalités négatives des modèles dominants au travers de la mise en œuvre de contre modèles, copiés-collés éthiques, qu'à inventer des formes décalées qui se situent nativement dans une perspective substantive de l'économie à même d'ouvrir des voies pour une transition écologique et sociale.

### 1.2.3. Vers un modèle de « plateforme substantive »

Nous faisons l'hypothèse que les plateformes étudiées ici sont des entités qui relèvent de l'économie substantive. Ce rattachement conceptuel permet de faire émerger des critères de caractérisation et de différenciation des plateformes, lesquels seront renseignés et enrichis par l'étude empirique qui fonde le rapport<sup>29</sup>.

#### 1.2.3.1. Prévalence des liens

Les plateformes substantives accordent une place centrale aux liens, qu'il s'agisse des liens aux acteurs, individuels et collectifs, producteurs, usagers, travailleurs, coopérateurs, etc. impliqués dans et/ou concernés par l'activité de la plateforme, ou des liens aux territoires dans lesquels se déploient les dynamiques de la plateforme. Il s'agit là d'une dimension forte de l'approche substantive de l'économie. En effet, cette dernière tire son origine de « *la dépendance manifeste de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables pour obtenir sa subsistance. (Elle) renvoie à l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social* »<sup>30</sup>. (POLANYI, 2011).

La perspective substantive insiste sur les relations entre les hommes et avec les milieux naturels où ils puisent leur subsistance, elle intègre ces interdépendances comme constitutives de l'activité économique qui s'inscrit dans une perspective relationnelle et vise à créer des liens autant que des biens.

Dans une perspective substantive, la plateforme ne vise pas seulement à multiplier les interactions; elle cherche prioritairement à créer, outiller et/ou relier des communautés qui peuvent participer à la définition des besoins à satisfaire, et des règles et structures qui encadrent leur satisfaction.

#### 1.2.3.2. Préservation du périmètre substantif de l'activité

Les plateformes substantives n'ont pas pour vocation à étendre, sans limite ni cadrage, le processus de marchandisation; tout particulièrement lorsque l'expansion de ce dernier implique la constitution de marchandises fictives. Les plateformes cherchent, à la faveur de la digitalisation, à maintenir et élargir le périmètre substantif de leur action. « *Dénoncer la fiction marchande suppose une prise de conscience au sein des organisations qui renvoie à une démarche de précaution* » (EYNAUD ET FRANÇA FILHO, 2018, p. 71). De fait, les plateformes substantives sont amenées à s'interroger sur leur usage et leur positionnement par rapport au travail, aux données, aux pratiques sociales collaboratives, et plus largement aux ressources naturelles. La préservation

29 Précisons que nous considérons « la plateforme substantive », non pas comme une catégorie déjà donnée et entièrement constituée, mais comme une catégorie elle-même en travail.

30 Polanyi sait bien que l'homme dans les sociétés occidentales n'est plus dans un rapport direct à la nature – à supposer qu'il l'ait un jour été – et qu'il ne se trouve plus dans une économie de subsistance. Mais, Polanyi cherche à faire apparaître ce cas particulier comme s'intégrant quand même dans une perspective générale qui trouve son origine dans cette dialectique homme/nature.



du périmètre substantif de l'activité implique pour les plateformes une capacité à hybrider différentes ressources, qu'elles soient marchandes, non marchandes et/ou non monétaires.

### 1.2.3.3. Pluralité des principes économiques et hybridation des ressources

Les interactions organisées par les plateformes substantives reposent sur une pluralité de principes économiques. En effet, l'approche substantive de l'économie reconnaît que « Si le propre de l'homme est d'être plongé dans un état de double dépendance - à la nature et à ses semblables pour assurer sa subsistance -, il dispose bien d'une diversité de constructions institutionnelles possibles pour répondre à cet état de dépendance »<sup>31</sup>. (POLANYI, OP. CIT.: 72). En s'appuyant sur de multiples observations anthropologiques, Polanyi montre que le marché n'est pas la forme exclusive de circulation des biens et des services économiques. L'échange marchand peut cohabiter avec la logique de la redistribution ainsi qu'avec les principes d'administration domestique ou de réciprocité, selon lesquels la production comme la circulation des biens et services visent avant tout à entretenir le lien social. Nous verrons au travers des cas étudiés que les plateformes substantives mettent en œuvre une pluralité de principes économiques, « mixent » des ressources d'origines multiples afin de créer des modèles économiques qui visent à être soutenables et solidaires. Nous verrons que la réflexion menée par certaines initiatives sur la définition d'un « prix juste » renvoie au principe de redistribution ; l'engagement et le travail bénévole de la communauté des utilisateurs - contributeurs s'inscrit largement dans une logique de réciprocité. La grille de l'économie substantive nous permet ainsi d'intégrer dans l'analyse ce qui « déborde du marché », de mettre au jour d'autres logiques économiques, comme la réciprocité et la redistribution, et d'enrichir ainsi notre lecture des interactions entre les acteurs, individuels ou collectifs, engagés dans l'activité de la plateforme. Comme l'indique Eynaud et França Filho, la réciprocité et la redistribution permettent de sortir de la contractualité. « La réciprocité s'affranchit du contrat. Elle n'est pas tenue par un besoin d'équivalence ou une démarche formelle » (OP. CIT, P.70). La réciprocité désigne « le mouvement de biens et de services (ou leur élimination) entre les points d'un arrangement symétrique » (POLANYI, 2011, P. 78). La redistribution quant à elle désigne « le mouvement en direction d'un centre, puis du centre vers l'extérieur, que les objets soient déplacés physiquement ou que leur disposition soit simplement modifiée » (POLANYI, 2011, P. 78). Le centre, « qui peut être le chef du village ou l'état social » (EYNAUD ET FRANÇA FILHO, OP. CIT. P. 70) ne se résume pas, à la différence de l'échange marchand, à un contrat. La lecture spatiale et temporelle des principes économiques, permise par l'œuvre de Polanyi, montre que les logiques de réciprocité et de redistribution sont particulièrement riches en ce qu'elles ont un grand pouvoir socialisant.

### 1.2.3.4. Rationalité « substantive », délibération collective et intérêt collectif / général

Chez Polanyi, la dialectique homme - environnement social et naturel n'est pas soumise à la seule rationalité instrumentale. Le fait de concevoir l'économie comme un processus institutionnalisé de satisfaction des besoins permet de préserver un espace pour la possibilité

---

31 Pour Polanyi, le fait économique fondamental est que toute collectivité produit une structure institutionnelle pour organiser ses rapports matériels avec la nature, et que le marché n'en est qu'une forme.

d'agir hors du primat de la rationalité instrumentale, un espace où s'articule la dimension éthique ou éthico-politique du comportement (POSTEL, SOBEL, 2010). La perspective substantive ouvre un espace pour la liberté de l'acteur quant à la définition de ses besoins et des manières collectives de les satisfaire<sup>32</sup>. Elle s'articule à une conception originale de la rationalité. Elle se distancie clairement de la rationalité formelle instrumentale pour reconnaître d'une part qu'il existe d'autres motivations à l'action humaine que la recherche de la maximisation de l'intérêt personnel, et d'autre part que la rationalité n'est pas qu'une construction intellectuelle, qu'elle n'est pas que logique : elle est également pratique au sens où l'action peut être signifiante. Au-delà de la reconnaissance de rationalités plurielles, il s'agit de considérer que la rationalité ne peut être détachée de l'action collective. Les usagers de la plateforme, les travailleurs, les communautés impliquées, les territoires peuvent participer à l'orientation de la trajectoire du projet, depuis leur place, leur vécu, leur expérience, leur action de terrain<sup>33</sup>. Pour rendre compte de cette perspective, nous mobilisons le concept de rationalité substantive de Guerreiro Ramos (1984). L'auteur situe son concept dans la distinction opérée par M. Weber entre rationalité formelle et rationalité matérielle. La distinction oppose « une activité susceptible d'être évaluée en termes strictement comptables et une activité qui fait intervenir des exigences d'autres natures : éthique, politique, utilitaire, hédoniste, etc. On parlera de rationalité matérielle là où entrent en jeu, dans la détermination de l'activité économique, des motifs compréhensibles et qui ne sont pas formels. La détermination purement négative de la rationalité matérielle a pour conséquence que celle-ci est plurivoque (en raison de la diversité des motifs sur lesquels elle peut reposer), ce qui n'est pas le cas de la rationalité formelle » (COLLIOT-THÉLÈNE, 2011 : 20). Guerreiro Ramos reprend cette perspective pour définir ce qu'il nomme la rationalité substantive. Pour renforcer son concept, Guerreiro Ramos mobilise les travaux d'Habermas qui propose une distinction entre une action rationnelle appliquée (par vocation instrumentale) et une action communicative. « La première renvoie à des règles techniques et peut se révéler vraie ou fausse. La seconde s'appuie sur des relations interpersonnelles et se fonde sur de l'intersubjectivité et la compréhension mutuelle » (OP. CIT. P. 78).

On retrouve ici la place de la délibération collective qui favorise le décentrement et ouvre sur des capacités à saisir l'intérêt collectif ou général. En délibérant sur la nature des besoins et les manières de les satisfaire, la diversité des acteurs impliqués dans l'activité de la plateforme se donnent les moyens de dessiner une trajectoire éthique, de rattacher l'activité déployée à l'intérêt collectif-général. La rationalité substantive permet de ne pas dissocier la question économique (de satisfaction des besoins) de la dimension politique (de délibération collective) qui conduit à donner le sens du projet<sup>34</sup>.

---

32 La perspective substantive de l'économie ménage un espace pour une capacité d'action dans la collectivité humaine, une capacité politique qui conduit à la production des règles collectives et qui soutient un sens : « Les institutions sont les incarnations d'un sens et d'un projet humain » (Polanyi, 1944 : 326). Notons que l'on retrouve cette perspective dans l'approche de la régulation sociale développée par J.D Reynaud et selon laquelle « Créer des règles de relation, c'est donner un sens à l'espace social » (Reynaud, 1989 : 280).

33 Cette conception de la rationalité a ainsi vocation à inscrire les plateformes dans la perspective d'un « travail réellement humain », dans la perspective d'Alain Supiot, qui nous rappelle que « Notre monde contemporain pourrait rouvrir cette question : quels droits collectifs de ceux qui travaillent à participer au sens de ce qu'ils font » (Supiot, 2018).

34 Ainsi sur les plateformes étudiées, la réponse aux besoins (d'hébergement, de mobilité, de livraison, d'alimentation...) doit avoir un sens et s'articulent à des finalités d'intérêt collectif - général : préservation du climat, accès aux droits culturels, défense des circuits courts ...).



**2**

**PROJETS  
ET POSITIONNEMENTS  
DES PLATEFORMES  
SUBSTANTIVES**

## 2. 1. L'étude empirique

L'échantillon de l'étude a été constitué en collaboration avec l'association La Coop des Communs, partenaire de l'étude. Créée en 2016, la Coop des Communs réunit des praticiens des communs et de l'économie sociale et solidaire (l'ESS) ainsi que des chercheurs et des acteurs publics. Son objectif est de contribuer à «*la construction d'un écosystème favorable à l'éclosion de communs*»<sup>1</sup> en rapprochant les initiatives issues de l'ESS et celles liées au mouvement des communs.

La Coop des Communs est organisée en groupes de travail, parmi lesquels figure le groupe Plateformes en Communs (PEC). Créée à la fin 2017, le groupe PEC repose sur «*une intuition : les plateformes numériques s'inscrivant dans une logique alternative aux GAFAM ont un rôle essentiel à jouer dans la convergence du coopérativisme, de l'économie du libre, de l'économie sociale et solidaire, de la promotion des communs et de la défense des principes démocratiques*»<sup>2</sup>. PEC s'est constitué autour de plateformes numériques ouvertes sur les pratiques coopératives. Le groupe se donne pour objet de créer, animer et outiller la communauté de plateformes structurée autour d'une charte éthique fondée sur cinq principes : gouvernance inclusive, partage équitable de la valeur, éthique des données, production de communs, coopération entre les plateformes coopératives. Dans le contexte français, le groupe PEC a permis de mettre en visibilité le mouvement du coopérativisme de plateforme et a contribué à son positionnement original : à l'articulation de la tradition coopérative et de l'approche des communs. Son action vise à rassembler les plateformes alternatives et les aider à faire mouvement pour être reconnues et financées par les plans de relance, pour soutenir les expérimentations de collaboration (par territoire, par filière...) avec des partenaires au premier rang desquels les collectivités territoriales.

Nous avons constitué l'échantillon de l'étude empirique en collaboration avec le groupe PEC. Nous avons retenu un échantillon sept plateformes, chacune ayant donné lieu à une analyse de cas en profondeur. Les monographies complètes des plateformes étudiées sont accessible en ligne, dans la collection TAPAS créée sur le portail HAL : [https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME\\_TAPAS/](https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME_TAPAS/).

---

1 Extrait du rapport d'activité de la Coop des Communs.

2 Extrait du rapport : Plateformes coopératives : des infrastructures territoriales de coopération (Alexandre Bigot - Verdier, Plateformes en Communs, 2021).

## TABLEAU 2 : LES SEPT ÉTUDES DE CAS

Plateformes	Objet
• Les oiseaux de Passage	• Hospitalité
• Mobicoop	• Mobilité partagée
• CoopCycle	• Livraison en vélo sur le dernier kilomètre
• Open Food France	• Circuits courts alimentaires
• SoTicket	• Billetterie en ligne
• France Barter	• Troc inter-entreprises
• Framasoft	• Éducation populaire (aux enjeux du numérique) et édition de logiciels libres

Les plateformes dites collaboratives font l'objet de nombreuses - tentatives de - définitions et de divers essais de catégorisation<sup>3</sup>. Notons d'emblée que les plateformes que nous avons étudiées sont difficiles à situer dans des catégories strictement délimitées et homogènes. Nous verrons qu'elles remplissent différentes fonctions qu'elles tentent le plus souvent d'articuler.

Il peut s'agir de :

- permettre le partage d'un actif entre particuliers (dans les secteurs de la mobilité ou de l'hospitalité notamment) selon le modèle de la plateforme de médiation ;
- fournir des outils numériques (logiciels et données pour organiser, par exemple, la politique de mobilité des collectivités territoriales) ;
- se constituer en opérateur de services organisés (pour la livraison en vélo sur le dernier kilomètre notamment) ;
- d'organiser des places de marché (pour les opérateurs de circuits courts ou pour le troc inter-entreprises) ;
- de fédérer, autour d'un outil logiciel libre et ouvert, des communautés d'utilisateurs, de bénévoles, et/ou de travailleurs.

<sup>3</sup> Cf. notamment, la définition de la Commission Européenne dans sa communication de 2016 « Un agenda pour l'économie collaborative » ; la définition introduite dans la Loi de finances pour 2016 ; les définitions et catégorisations fournies par le rapport de l'IGAS (Inspection Générale des Affaires Sociales) en 2016, et celles proposées par le Rapport Terrasse.

Dans la majorité des cas étudiées, la plateforme contribue à structurer en fédération des communautés locales. La fonction remplie par la plateforme dépend alors du niveau auquel on se situe au sein de la fédération.

Notons qu'au sein de notre échantillon, l'initiative Framasoft occupe une place particulière. Cette association d'éducation populaire s'est structurée au fil de sa trajectoire comme un laboratoire au service de la promotion et de la diffusion des logiciels libres.

Précisons enfin qu'au sein de notre échantillon ne figurent pas de plateformes de «*jobbing*», de «*micro-travail*» ni de plateforme de «*freelancing*», dans la mesure où ces dernières vont à l'encontre des modèles que les plateformes alternatives tentent de mettre en œuvre.

La méthodologie de recueil des données repose sur des données secondaires, des observations et des entretiens semi-directifs (109 entretiens) menés à l'aide de guides établis en fonction des différentes catégories d'acteurs interviewés.

Soulignons ainsi que la recherche, loin de se limiter à l'indispensable recueil du discours des acteurs facilitant l'accès à leurs représentations, a expérimenté les produits des plateformes (à commencer bien entendu par les plateformes elles-mêmes) et observé les échanges entre les acteurs impliqués (assemblées générales, réunions de groupes de travail, ateliers, etc.) et l'ensemble des documents promotionnels ou institutionnels (statuts, règlements intérieurs, propositions des groupes de travail, etc.). Les études et articles de presse concernant les plateformes impliquées ont également été analysés.

### TABLEAU 3 : LES DONNÉES SECONDAIRES DE L'ÉTUDE

#### Données secondaires

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Documentation administrative (statuts, règlements, charte, CGU, etc.) et de gestion (budgets, compte rendu de réunions des groupes de travail et instance, etc.)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Interventions des porteurs-dirigeants des plateformes dans les séminaires organisés par le groupe Plateformes en Communs</li></ul>                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Documents de communication interne (lettre d'information, etc.) et externe (Sites web des plateformes, Comptes twitter et autres réseaux sociaux)</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Réponses à un questionnaire envoyé à l'automne 2018 par le groupe Plateformes en Communs auquel certaines des plateformes de notre échantillon ont répondu.</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Articles presses et interviews radio</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Documentation produite dans le cadre des travaux du groupe Plateforme en Communs de la Coop des Communs</li></ul>   |

## TABLEAU 4 : ENTRETIENS ET SITUATIONS D'OBSERVATION

	Entretiens Porteurs de projet, salariés, bénévoles, structures fédérées	Situations d'Observation
OISEAUX DE PASSAGE	• 14	• Atelier «faire communauté»
MOBIGOOP	• 10	• Assemblée Générale «Apéros Mobicoop»
CoopCycle	• 14	• Séances de travail des porteurs
OPEN FOOD France	• 6	• Camps Off
SOTICKET	• 11	• Conseil d'administration
FRANCE BARTER	• 8	• Petits déjeuners avec les entreprises membre
FRAMASOFT	• 11	• FramaCamp (3 jours)
Entretiens complémentaires aux cas étudiés : Citiz, Rydigo, Tënk	• 21	
<b>TOTAL</b>	• 109	

Des entretiens complémentaires auprès de plateformes collaboratives hors échantillon ont également été menés au fil de l'étude<sup>4</sup>.

Dans cette deuxième partie du rapport, les analyses permettent de situer les plateformes étudiées dans la dynamique de contre-mouvement en cours au sein de l'économie numérique/numérisée.

<sup>4</sup> Nous avons réalisé 5 entretiens avec l'équipe de la plateforme de co-voiturage Rydigo et 1 entretien avec l'équipe de la coopérative d'autopartage CITIZ, 15 entretiens avec les dirigeants et salariés de Tënk une plateforme de diffusion et co-production de documentaires d'auteurs.



## 2. 2. Les cas de plateforme

Nous présentons ici les plateformes étudiées en renseignant principalement :

- La nature du projet, le service proposé et le positionnement de la plateforme sur son secteur d'activité. Nous verrons que les plateformes étudiées incarnent au sein de leur secteur d'activité une réaction offensive à l'expansion du phénomène de marchandisation. Leurs projets donnent lieu à l'expérimentation concrète de modèles originaux, qui ne s'apparentent pas à des copiés-collés éthiques des entreprises plateformes, et conduisent à un décalage de l'offre de services sur les secteurs concernés.
- La géométrie des interactions générées par la plateforme : il s'agit d'identifier la diversité des acteurs, des structures et/ou des communautés impliqués par et dans les interactions, de cerner les différents niveaux auxquels ces interactions interviennent et la manière dont elles participent à créer et/ou renforcer des liens inter ou intra-communautés, au territoire, aux acteurs publics, privé et/ou de l'économie sociale et solidaire.
- Les ressources du projet.

À la suite de la présentation de chaque plateforme, nous proposons un tableau offrant une présentation synthétique de la plateforme.

### 2.2.1. Les Oiseaux de passage : une plateforme pour une autre fabrique du voyage et de l'hospitalité

---

Les Oiseaux de passage (LODP) est une plateforme coopérative qui permet la mise en relation entre des voyageurs (ou groupes de voyageurs) et des offres d'hospitalité, marchandes ou non. C'est une plateforme qui vise à fédérer et mettre en visibilité des communautés locales d'acteurs (professionnels et particuliers) du tourisme social, fortement enracinées dans leur territoire d'action, et en marge du tourisme classique.

#### 2.2.1.1. Projet de la plateforme

La plateforme «Les Oiseaux de passage» (LODP) a une histoire longue. Elle s'inscrit dans le prolongement de la démarche entreprise par la coopérative d'habitants Hôtel du Nord fondée en 2011 dans les quartiers Nord de Marseille.

Hôtel du Nord développe une offre d'hospitalité et de découverte des patrimoines produite par et pour les habitants au travers de chambres d'hôte, de balades urbaines et de la vente

d'ouvrages et de productions locales<sup>5</sup>. Hôtel du Nord se fonde sur la notion de communautés patrimoniales<sup>6</sup>. Elle s'inscrit dans la lignée d'une réflexion conduite par une anthropologue, Christine Breton, sur la nécessité de valoriser le patrimoine des quartiers Nord de Marseille et d'offrir « *une sorte de service public patrimonial au profit des habitants.* » (WARNER, 2014). Dans cette perspective, l'anthropologue met en place des ballades publiques. Elle commence, via l'implication d'une association de parents d'élèves à organiser des balades pour les enfants, les parents, les enseignants, puis les voisins. Ce travail autour des balades génère la possibilité d'un récit dont les habitants sont les producteurs et crée « *un terreau d'hospitalité très fort dans les quartiers.* »<sup>7</sup>. Des communautés d'habitants se forment autour de la collecte de récits et de la valorisation du patrimoine local, souvent oublié. La dynamique créée autour du travail patrimonial et de la mise en récit conduit sept des communautés patrimoniales à fonder la coopérative d'habitants Hôtel du Nord.

Hôtel du Nord va servir de tremplin pour la naissance de la plateforme LODP. Les membres d'Hôtel du Nord constatent que les plateformes numériques classiques ne sont pas adaptées à leurs propositions de services et qu'il est nécessaire de créer leur propre plateforme parce que « *les choix d'intermédiation numérique ne sont pas neutres, les choix de terminologie, les choix des filtres, les choix des algorithmes ont des impacts sur les relations qu'ils vont créer au niveau local dans la communauté mais aussi avec les gens que l'on va recevoir* »<sup>8</sup>. Un tel projet est trop lourd pour Hôtel du Nord seul. La faisabilité du projet suppose une plateforme ouverte et partagée avec d'autres communautés d'hospitalité. Hôtel du Nord doit trouver des alliés et des partenaires. Un long travail de coopération inter-communautés d'hospitalité s'engage<sup>9</sup> et aboutit à la création de la plateforme LODP. Elle résulte ainsi de la rencontre entre une coopérative d'habitants (Hôtel du Nord), des acteurs historiques du tourisme sociale (Ekitour...), des hébergeurs collectifs (membres de l'UNAT), des producteurs et mouvements coopératif locaux (Accueil Paysan, Ardelaine et Okhra notamment); la plupart de ces acteurs ayant une longue expérience dans les hospitalités plurielles, le droit aux vacances, le fonctionnement en communauté locale, les pratiques coopératives et les Droits Humains fondamentaux, etc.

En posant la question du droit au voyage pour tous, l'offre de LODP déborde d'une simple approche tourisme-loisir. LODP comporte en fait un double enjeu. Le premier est un enjeu de visibilité en ligne pour un ensemble d'acteurs en marge du tourisme classique et qui ne se reconnaissent pas dans l'interface offerte par les plateformes marchandes du secteur. Le deuxième est un enjeu de lisibilité. Il s'agit de réussir à donner une identité commune à une

5 « *Il s'agit de permettre une économie qui maintienne en vie des patrimoines culturels et se fasse dans l'intérêt de ceux qui vivent, travaillent et séjournent dans ces quartiers* » (Coopérateur d'Hôtel du Nord).

6 Celles-ci peuvent être approchées comme « *des regroupements de producteurs d'hospitalité sur un territoire* » (Entretien 1).

7 Coopératrice Hôtel du Nord.

8 Gérant d'Hôtel du Nord.

9 « *Hôtel du Nord s'associe alors avec l'association Minga, l'agence de tourisme social Ekitour et la coopérative Point Carré pour créer la coopérative H2H: d'humain à humains, d'hôte à hôtes, d'habitant à habitants – et développer un outil commun de promotion et commercialisation de leurs offres d'hospitalité.* » (Extrait des statuts). L'agence de voyage Ekitour va notamment jouer un rôle déterminant dans ce projet. Elle apporte son expertise et son engagement.

offre hétérogène incluant tant le tourisme saisonnier que le tourisme culturel, le tourisme professionnel et le tourisme social.

Les membres de LODP se positionnent sur la question de l'hospitalité. Ce positionnement leur permet de répondre à une volonté d'inclusion large en lien avec les communautés patrimoniales, les droits culturels, la libre circulation des personnes et l'accueil des migrants. Il permet aussi de pointer une identité commune sans chercher à la définir vis-à-vis d'une profession particulière. LODP se construit ainsi autour de la réunion de communautés d'hospitalité qui partagent le même désir de ne pas être formatées. Ce désir est difficile à tenir face aux exigences normatives des plateformes marchandes.

La plateforme LODP répond à des attentes qui relèvent aussi de l'ordre du symbolique. Avant d'être un voyage physique dans l'espace géographique, la plateforme autorise un voyage virtuel. Celui-ci puise dans l'imaginaire de l'hospitalité. Le voyageur virtuel se déplace dans un espace qui l'accueille sans le diriger. L'expérience de la mise en récit construite par Hôtel du Nord trouve une traduction originale dans l'ergonomie de la plateforme LODP. La plateforme propose ainsi aux communautés membres de la coopérative de mettre en récit leur histoire en l'inscrivant dans leur territoire. C'est ainsi que le directeur de La Résidence Kennedy (hébergements pour jeunes actifs et étudiants), membre de LODP, reconnaît : « voilà, on a mis en récit les 50 ans d'histoire de la résidence. Cela nous a permis de nous sortir de notre isolement. ».

La plateforme LODP collecte les bons plans à connaître pour découvrir les lieux, fait l'inventaire des communautés patrimoniales présentes sur les territoires, détaille les offres d'hospitalité et met en relation les hôtes sans exiger le filtre préalable d'une réservation en ligne. L'apport de la plateforme réside dans sa capacité fédérative. Elle peut être utilisée pour faire grandir le nombre de communautés fédérées et pour enrichir chaque communauté en lui permettant d'agréger de nouveaux membres. La plateforme dispose d'un pouvoir rassembleur et est à même d'ouvrir sur de la nouveauté. « On voit qu'il y a des communautés, on n'y pensait même pas. Par exemple, ce n'était pas une évidence que les parcs naturels soient intéressés par la plateforme » (Co-gérant ODP).

### 2.2.1.2. Géométrie des interactions

La force de LODP est de construire un discours commun qui respecte la pluralité de ses membres. LODP compte aujourd'hui 66 communautés d'hospitalité<sup>10</sup>. Un premier résultat positif de cette stratégie est que les membres des communautés font eux-mêmes partie des utilisateurs de la plateforme. Ainsi, malgré leurs différences, les communautés se visitent les unes les autres pour faire connaissance et établir des liens entre elles. Il n'en reste pas moins que le choix de laisser entrer (ou pas) une nouvelle communauté n'est pas toujours simple à effectuer. La plateforme suscite un intérêt de la part d'acteurs aussi différents que

---

10 Ces communautés représentent 256 « passeurs de voyages », recouvrent 1500 offres d'hospitalités et ont donné lieu à la création de 55 récits en ligne.

France Greeters<sup>11</sup>, l'Alliance des cuisiniers *slow food*<sup>12</sup>, ou Best Western France<sup>13</sup>. Il s'agit d'opérer des choix.

Les interactions se jouent aussi au travers de collègues présents dans le schéma de gouvernance. Le premier collègue accueille la majorité des membres. Il rassemble « les producteurs » qui offrent l'hospitalité sous toutes ses formes. Le deuxième collègue est celui des diffuseurs et des associations de voyageurs. L'agence Ekitour y joue un rôle essentiel avec la détention d'un tiers des parts sociales de la Société Coopérative d'intérêt Collectif (SCIC)<sup>14</sup>. Le troisième collègue est celui des chercheurs et des salariés. Pour LODP, ce dernier collègue constitue l'opportunité d'une réflexivité accrue et aussi d'un travail d'archivage, de documentation et de mémoire.

Si la plateforme LODP a un périmètre d'activité très large, ses animateurs ne cherchent pas à dupliquer au niveau local un modèle défini au niveau global. La géométrie des interactions ne s'effectue pas autour d'un dialogue micro-macro. Les communautés membres s'ajustent et se coordonnent sur leur territoire et au niveau méso. La plateforme apparaît comme un facilitateur, un espace pour la mise en relation et un accompagnateur.

### 2.2.1.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme

En prenant pour thème fédérateur l'hospitalité, la coopérative LODP a choisi de s'orienter vers une autre économie du voyage. Selon l'un de ses fondateurs, LODP ne cherche pas seulement à rendre le tourisme plus durable. « Nous, on pense que le copier-coller des plateformes dominantes type Airbnb sous forme coopérative, avec une éthique coopérative en plus, ça ne fonctionne pas. Ces plateformes-là induisent aussi des formes de relation, des imaginaires qui de toute façon au bout d'un moment amènent à s'aligner sur les modèles classiques. »<sup>15</sup>. Il s'agit pour LODP de refuser la standardisation de l'offre de voyage ainsi que de celle du voyageur. Le premier refus s'exprime au travers de la diversité des communautés accueillies et du grand éventail des offres de services (pour la plupart non standardisés). Elle s'exprime aussi dans la volonté de LODP de respecter cette diversité sans chercher à la contraindre.

Le deuxième refus se traduit par des propositions originales qui visent à acculturer le voyageur utilisateur de la plateforme et à lui offrir un autre imaginaire du voyage. Il découvre ainsi que la plateforme LODP promeut un prix de l'hébergement non variable en fonction de la demande, ne met pas de filtre entre le voyageur et les hébergeurs, proposent des services sans contrepartie monétaire, et refusent le système de notation de la réputation. Il découvre également que le voyage n'est pas seulement touristique. Le voyageur peut aussi être accueilli

11 Greeters est une organisation internationale à but non lucratif. Grâce à un important réseau de bénévoles, elle offre des balades gratuites à des touristes individuels ou des petits groupes jusqu'à six personnes.

12 L'Alliance est un collectif de cuisiniers en lien avec le mouvement international *Slow Food*. L'association diffuse un manifeste pour une alimentation bonne, propre et juste pour tous.

13 Best Western est une coopérative d'hôtels indépendants (nombreux hôtels de 3 à 5 étoiles) souhaitant conserver leur caractère et leur style.

14 Pour plus de précision cf. la synthèse sur les modèles de gouvernance dans la partie III du rapport.

15 Salarié LODP

comme un professionnel, une personne dans le besoin, un ami. On peut lire dans ces choix la volonté de LODP de se démarquer, et de se préserver d'une économie prédatrice. Les opérateurs marchands et lucratifs sont souvent à l'affût et n'hésitent pas à récupérer des projets initialement pensés hors échange monétaire (comme cela a été le cas par exemple pour le troc de maisons). La particularité de LODP est d'être une plateforme non centralisée de communautés locales fortement enracinées dans leur territoire d'action. Il s'agit d'approcher l'hébergement par l'hospitalité, par les communautés, par le territoire et son histoire. Dès lors, «le récit rencontre la question des droits culturels».<sup>16</sup> LODP prend comme cadre commun la Convention sur la valeur du patrimoine pour la société, dite Convention de Faro. Il s'agit d'un traité multilatéral du Conseil de l'Europe qui modifie la vision du patrimoine culturel en faisant prévaloir le droit de participation des citoyens. L'objectif est de valoriser la diversité et le dialogue interculturel, et d'encourager un développement économique durable autour de la valorisation de ce patrimoine commun.

L'engagement dans une économie construite autour des droits culturels invite à la réciprocité et à l'échange libre. Ainsi, LODP envisage de développer de multiples formes de paiement des services : monnaie sociale, système d'échange local, contribution libre.

La visibilité offerte par la plateforme LODP aux communautés d'hospitalité permet de donner du sens au voyage. Le voyageur n'est pas le héraut d'un grand marché du tourisme impersonnel et globalisé. Il est l'acteur d'une rencontre qui se joue dans un lieu précis avec une personne singulière : son hôte. La mise en récit collective sur la plateforme de ce lieu précis est l'opportunité pour le voyageur de se projeter dans des espaces de vie. Ceux par exemple de l'accueil paysan, des jardins partagés, des coopératives d'hébergement, des restaurants *slow food*, des balades commentées par les habitants. Au travers de ces espaces de vie et de ces acteurs singuliers se dessine la géographie d'une économie locale solidaire.

La plateforme agit ce faisant sur un double niveau. D'une part, elle permet de visibiliser les acteurs déjà présents sur un territoire donné. D'autre part, elle prévient par la mise en réseau le risque de disparition, de standardisation, ou de prédation de ces initiatives. Dès lors, LODP apparaît comme un acteur d'accompagnement à la structuration professionnelle de l'offre d'hospitalité. Cette structuration a pour caractéristique de mixer les publics amateurs et les acteurs professionnels ou semi-professionnels. Cela donne à la proposition sa richesse et des arguments pour un discours de rupture avec le tourisme classique. Le plaidoyer peut ainsi se construire sur la remise en question d'une vision techniciste et standardisée de la filière du voyage et sur la promotion d'une économie du voyage porteuse d'humanité et respectueuse du prix juste.

LODP se veut également comme un acteur de la transition écologique qui entend défendre une autre façon de voyager (promotion des mobilités douces, du rail<sup>17</sup>), de se restaurer (cuisine de terroir, alimentation biologique, *slow food*), et d'être hébergé (habitat durable). LODP

---

16 Salarié LODP

17 Les OdP travaillent avec plusieurs partenaires et des agences de voyages dans le cadre d'une collaboration inter agences pour la création du catalogue de séjours «à portée de rail». Le but est que ces séjours soient sources d'inspiration au voyage au fil du rail en France et en Europe : en privilégiant l'arrivée sur la destination en train et l'utilisation des mobilités douces sur place ou en itinérance.

affirment leur volonté de « dénumériser » le voyage, ce qui peut sembler contradictoire avec le développement d'une plateforme numérique. Cela se traduit par l'affirmation de la non-utilisation des données collectées auprès des utilisateurs à des fins de profit et par une attention particulière accordée aux impacts environnementaux des technologies de l'information et de la communication. LODP indique dans sa newsletter « nous avons fait un bilan sur la place des données. Elles jouent un rôle essentiel dans la gestion de la relation d'hospitalité : standards de saisie des informations, tri et hiérarchisation des offres, automatisation du calcul du prix... C'est dans ce contexte que nous avons décidé de faire évoluer notre plateforme vers une plus grande frugalité en données. Cette décision a été prise au vu de l'impact croissant de leur gestion sur le changement climatique, sur nos libertés individuelles et sur la standardisation de nos relations entre voyageurs et accueillants ». L'autonomie de la plateforme est aussi en jeu : le développement d'une plateforme gourmande en données nécessite des temps longs de développement, des investissements conséquents, des cadres juridiques complexes et rend difficile le dialogue entre plateformes. Actuellement l'enregistrement d'un hébergement sur la plateforme demande, comme sur les autres, de renseigner une centaine d'items pour permettre le calcul du tarif, le suivi de la disponibilité, le classement et la hiérarchisation de l'offre.

#### 2.2.1.4. Ressources de la plateforme

LODP dispose de ressources plurielles. La coopérative bénéficie de revenus issus de son activité marchande. Ainsi les recettes commerciales provenant de la vente de services représentent 20% de l'ensemble des produits d'exploitation. Elle dispose également de ressources monétaires non marchandes. Les subventions publiques représentent près de 40% de l'ensemble des produits d'exploitation. De plus, LODP finance son développement, en tant que coopérative, par de l'emprunt sous forme de prêts participatifs. Les ressources plurielles de LODP sont employées à hauteur de 60% pour couvrir la masse salariale (salaires et charges sociales). Le reste des ressources permet de financer les services contractés auprès de prestataires extérieurs (comptable, juridique, web...) et d'assurer la dotation aux amortissements.

Cependant, les documents de synthèse comptables ne donnent pas une image complète de l'activité de la coopérative. D'une part, un grand nombre de services ne sont pas facturés et n'apparaissent donc pas comme des produits dans le compte d'exploitation. D'autre part, les bénévoles sont très présents au sein des communautés rassemblées par LODP et leur activité vient renforcer le travail des salariés. Au sein d'un collectif comme les Greeters, l'économie non monétaire joue un rôle déterminant et témoigne de logiques de réciprocité. Enfin, la facturation des services sous la forme d'abonnement (sans commission à la vente de services) est un moyen qui permet une forme de redistribution entre les membres de LODP.

Ainsi, LODP est en capacité d'hybrider des ressources marchandes, non marchandes et non monétaires. Leur activité économique se traduit par des recettes marchandes mais répond également pour une part à des logiques de réciprocité et de redistribution entre les membres.

### 2.2.1.5. Questionnements et perspectives

En tant que dispositif rassemblant des communautés d'hospitalité aux caractéristiques fort diverses<sup>18</sup>, la plateforme LODP est un outil permettant d'articuler différents périmètres d'action : local, national, européen. À chacun des niveaux se posent des questions spécifiques qui sont tout à la fois de l'ordre d'une recherche pratique (comment voyager ?) et d'une recherche en termes d'éducation populaire (comment apprendre en voyageant autrement ?). Une telle ambition ne peut se satisfaire d'un système centralisé. Mais une organisation horizontale fait elle-même courir un risque d'incohérence. L'arrivée sur la plateforme de la Fédération France Greeters avec des services d'accueil gratuits pour les visiteurs via un large réseau de bénévoles, interroge dans ses fonctionnements lorsqu'elle est juxtaposée avec l'offre d'un acteur du tourisme social : comment articuler services payants et services gratuits ? Comment équilibrer travail bénévole et travail salarié ? Comment rémunérer équitablement ? Ainsi, des innovations portées par certaines communautés peuvent indirectement venir affaiblir la portée du droit du travail. Le projet du droit au voyage pour tous suppose en ce sens une réflexion approfondie.

Pour l'instant, la gouvernance de LODP repose beaucoup sur les salariés. Il y a peu d'implication au quotidien des sociétaires (les communautés locales). La volonté d'inclure dans la gouvernance de la SCIC un collègue de chercheur un peu décalé de l'activité répond au besoin de mettre en oeuvre une vigilance et de nourrir un travail de réflexivité.

LODP ont bénéficié à leur démarrage de plusieurs accompagnements. La Confédération Générale des Sociétés Coopératives (CGSCOP) a accompagné LODP pour la création de la Société Coopérative d'Intérêt (Collectif SCIC). France Active a soutenu et accompagné LODP en leur fournissant des garanties d'emprunts et un financement de lancement. LODP ont été conseillés pour parvenir à être reconnus comme admissibles au dispositif local d'accompagnement. La région Aquitaine a financé un audit en innovation sociale. Cela a permis à LODP de bénéficier de l'accompagnement d'une coopérative spécialisée sur l'innovation sociale (Ellyx). Grâce à l'aide d'Ellyx, LODP ont pu finaliser le dossier de demande pour le statut de Jeune Entreprise Innovante (JEI), et trouver la traduction adéquate pour répondre aux attendus de ce type de statut. Ils ont maintenant besoin de se faire accompagner sur les enjeux juridiques du code et des contenus publiés. LODP souhaiteraient en effet avoir une vision claire des droits attachés aux récits collectifs publiés en commun.

Le choix de LODP d'une stratégie R&D n'a pas été simple. Les attentes des acteurs et des financeurs publics sont fortes en matière d'innovation technologique portées par des entreprises, et parfaitement maîtrisées au travers d'une valorisation par les brevets. Ces mêmes acteurs sont bien moins intéressés - et sans doute moins compétents - lorsque la demande

---

18 «À Paris c'est beaucoup d'acteurs du tourisme, voilà, c'est très touristique. Dans d'autres coins ça va être plutôt des acteurs culturels, dans d'autres coins plutôt des producteurs locaux, (...) Dans les Landes et le bassin d'Arcachon, c'est vraiment l'écotourisme qui les anime, donc la préservation de l'environnement à fond, voilà, proposer un tourisme au maximum décarboné. Ils sont à l'affût de solutions pour aller chercher les gens à la gare pour les inciter à venir en train, enfin..., ils proposent des vélos, ils vont les chercher en vélo. Ils font plein de trucs qui sont vachement engagés là-dedans. Les accueils paysans ça va être effectivement sur la production, les produits locaux, une agriculture paysanne, et puis aussi la préservation de l'environnement pas mal» (Entretien 3)

vient d'une SCIC qui met en avant son innovation sociale. Il n'est pas possible de breveter ce type d'innovation et les rendus passent par des publications académiques dont il peut être plus difficile de juger la valeur. Pour cette raison, quatre ans ont été nécessaires à LODP pour convaincre l'ANRT et pour parvenir à la signature d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre) autorisant l'embauche d'un salarié doctorant. L'étape de la reconnaissance Cifre a cependant été essentielle. Elle a permis de débloquer le dispositif de crédit recherche. Les entretiens avec les salariés de LODP montrent que l'accès au financement est important mais pas suffisant pour assurer le succès d'un démarrage et du développement qui suit. L'expérience de LODP témoigne de l'importance d'être accompagné en compétence aux différentes étapes de la croissance. Cela définit sans doute un besoin sur «l'accompagnement de l'accompagnement». La trajectoire de LODP témoigne en effet d'une double difficulté. La première consiste à connaître les dispositifs existants et à être capables de les solliciter au bon moment. Il y a là une première expertise qu'il est nécessaire de mobiliser et que n'ont pas la plupart des projets d'économie sociale et solidaire à leur lancement. La deuxième est l'inadaptation des dispositifs d'aide actuels au profit d'initiatives alternatives comme celle de LODP. La compétence nécessaire face à cette deuxième difficulté est d'un ordre différent. Il s'agit d'arriver à faire tenir dans le formalisme étroit des dispositifs institutionnels actuels des profils atypiques. Il y a là un effort de traduction qui peut être complexe et qui souligne le besoin d'évolution de ces mêmes dispositifs. Il peut en effet apparaître étonnant que les logiques institutionnelles supposées accompagner l'innovation puissent venir indirectement la brider par manque d'ouverture formelle.



## SYNTHÈSE 1 : LES OISEAUX DE PASSAGE

### Une plateforme pour une autre fabrique du voyage et de l'hospitalité

Date de création	Statut	Travail	Ressources	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC.</li> <li>• LODP est organisée formellement en coopérative regroupant des collectifs locaux.</li> <li>• La gouvernance s'organise autour de trois collèges :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- producteurs/ communautés locales (50% des votes).</li> <li>- R&amp;D avec notamment les salariés et des chercheurs (30% des votes)</li> <li>- diffuseurs/prescripteurs (20%).</li> </ul> </li> <li>• Pour devenir sociétaire,, il faut avoir été utilisateur ou contributeur depuis plus d'un an.</li> <li>• Les communautés locales ne sont pas nécessairement sociétaires. Elles peuvent donc être utilisatrices sans forcément à s'impliquer dans le développement.</li> <li>• LODP font le pari de l'implication active des parties prenantes dans le développement de leur réseau et dans leur gouvernance.</li> <li>• Pour faciliter cette implication, LODP met en œuvre une méthodologie de travail par ateliers participatifs, à destination de ses communautés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hybridation entre logique de salariat et logique contributive.</li> <li>• LODP repose à la fois sur du travail salarié et sur du travail bénévole au sein des communautés rassemblées par la plateforme.</li> <li>• Les ODP utilisent les compétences présentes au sein des communautés. Cela suppose de savoir les identifier, de les qualifier et ensuite de les organiser.</li> <li>• Les missions sont distribuées selon des modalités adaptatives (bénévolat, indemnisation ou salariat selon les cas et les différentes formes légales possibles). L'idée de la rémunération par mission permet à chacun de contribuer sur la base d'une compétence et d'en faire bénéficier l'ensemble de la plateforme.</li> <li>• Les communautés professionnelles gèrent de manière autonome leur activité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisation des communautés membres à la SCIC .</li> <li>• La plateforme étant gérée par ses usagers, la décision collective a été prise d'appliquer à tous les coûts de gestion et de développement d'une manière forfaitaire par un abonnement avec trois formules : le partage qui consiste à bénéficier gratuitement de la marque ODP en partageant des bons plans et des itinéraires ; l'hospitalité qui couvre l'hébergement individuel ; le collectif qui rassemble l'hébergement collectif, les séjours et forfaits.</li> <li>• Les ressources des communautés peuvent être partagées et mises en commun à l'instar d'Ekitour qui réalise le guide de voyage et le met à disposition du collectif.</li> <li>• Les membres professionnels vendent des services d'hospitalité (d'autres organisent des actions d'hospitalité bénévoles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet affichant un référencement (manuel) des offres d'hospitalité des structures membres et des informations sur les activités qu'ils organisent.</li> <li>• Possibilité d'ouverture d'un compte individuel pour composer des voyages.</li> </ul>

## DYNAMIQUE DU CONTRE-MOUVEMENT PORTÉ PAR LA PLATEFORME DANS SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
• Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refus de la standardisation des expériences de voyage, d'hébergement et du voyageur.</li> <li>• Refus des plateformes classiques avec les algorithmes de prix (tarification dynamique) et les algorithmes de prescription par bulle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revendication de l'hospitalité <i>versus</i> le tourisme.</li> <li>• Promotion d'une économie du voyage porteuse d'humanité et respectueuse du prix juste.</li> <li>• Création d'une plateforme pour mettre en visibilité et fédérer un ensemble d'acteurs en marge du tourisme classique et fortement enracinés dans leur territoire d'action.</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hébergement et accompagnement à la découverte du territoire (patrimoine, histoire sociale) proposés par des professionnels et/ou des particuliers réunies en communautés locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une offre d'hospitalité, fondée sur les droits culturels, qui renouvelle la proposition de découverte patrimoniale par une approche centrée sur la participation des accueillants à la construction d'un récit.</li> <li>• Expériences « embarquées » qui vont au-delà de l'hébergement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'hospitalité et participation à l'animation de la vie patrimoniale et culturelle du territoire.</li> <li>• Mise en valeur du patrimoine matériel et immatériel étendu au vivant (animaux et végétaux).</li> </ul>

Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction d'un service intégrant des offres patrimoniales et culturelles proposées par des opérateurs plus traditionnels.</li> <li>• Développement d'infrastructures patrimoniales matérielles et immatérielles nouvelles (exemple des chemins de grande randonnées).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique patrimoniale et d'attractivité du territoire depuis les droits culturels et la Convention de Faro.</li> <li>• Politique de développement durable territorial.</li> <li>• Politique d'hospitalité.</li> </ul>

## 2.2.2. Mobicoop : une coopérative pour des solutions de mobilité partagée, libre, écologique et solidaire

Mobicoop est une coopérative qui « invente, promeut, opère toutes formes de mobilité partagée, accessible et libérée » (objet statutaire). Mobicoop développe une plateforme nationale gratuite d'intermédiation d'offres et de demandes de covoiturage à l'usage du grand public, ainsi que des plateformes en marque blanche et des services pour l'organisation du covoiturage vendus à des collectivités locales, et à des entreprises<sup>19</sup>.

### 2.2.2.1. Projet de la plateforme

L'origine de Mobicoop s'inscrit dans une action de résistance à la marchandisation des pratiques collaboratives de covoiturage. En 2007, se crée un des premiers sites de covoiturage gratuit en France (Covoiturage.fr) géré par une communauté d'automobilistes et de passagers qui veulent covoiturer librement. En 2011, au moment où le covoiturage connaît une expansion, la plateforme Co-voiturage.fr instaure une commission sur les trajets réalisés par les covoitureurs et devient Blablacar. La communauté de Covoiturage.fr refuse alors que la mobilité partagée devienne une marchandise. Elle décide d'organiser un contre-feu à « la prédation » opérée par Blablacar sur les pratiques sociales collaboratives de la communauté, et « bricole » un nouveau site, libre, de covoiturage. Le site « Covoiturage libre » permet de rétablir une mise en relation gratuite des annonces de covoiturage. Le site est géré par des bénévoles réunis en association. Pour faire face aux enjeux de pérennisation de l'initiative communautaire, le président de l'association Covoiturage Libre transforme cette dernière en coopérative en 2018, puis s'allie en 2019 avec une petite entreprise (Covivo) de vente de plateformes et de services de mobilité aux collectivités locales et aux entreprises.

Face à l'émergence de plateformes payantes et lucratives telles que Blablacar, l'objectif de la coopérative est de préserver « la ressource » que représente la mobilité partagée. « Blablacar est valorisé 1,7 milliard de dollars. Ces 1,7 milliards de dollars ne proviennent pas de son infrastructure technique ; son infrastructure technique pour quelques millions on la développe facile, donc elle est où la valeur ? Elle est dans la communauté. On peut se demander, cette extraction de la valeur de la communauté ce que l'on en pense ? Ce questionnement est un moteur des gens qui travaillent avec nous » (Président de Mobicoop). Mobicoop se veut une alternative aux plateformes capitalistes et à leur visée hégémonique<sup>20</sup>. Dans le projet de Mobicoop, le développement d'une plateforme libre et gratuite de mobilité partagée poursuit une double finalité : la réduction des pollutions liées au transport par la diminution de l'usage individuel de la voiture, et l'accessibilité de tous à la mobilité. Il s'agit d'apporter des formes écologiques et durables de mobilités à toutes et

19 Le marché des entreprises représentent 15% du chiffre d'affaire.

20 « L'idée n'est pas d'être leader sur le covoiturage, c'est de continuer à proposer une solution alternative, qu'il n'y ait pas juste un monopole » (Salarié-e).

tous, y compris à ceux qui en sont exclus pour des raisons d'isolement géographique<sup>21</sup>, économiques ou de santé, sachant que la mobilité est un des secteurs sur lequel pèsent fortement les inégalités sociales et économiques. Mobicoop positionne son offre de mobilité collective sur les trajets du quotidien, en complémentarité avec les transports en commun publics, et comme une alternative forte à l'usage individuel de la voiture. De façon globale, deux types de trajets peuvent être identifiés. Il y a d'une part les trajets du quotidien qui interviennent sur de courtes distances et qui correspondent souvent à ce que l'on nomme les déplacements pendulaires (domicile-travail) ou les déplacements liés à des besoins de consommation. Il y a d'autre part les trajets qui se réalisent sur des distances plus importantes, les voyages, et qui sont plus ponctuels. À l'époque de l'association Covoiturage libre, la plateforme nationale était plutôt utilisée dans le cadre du voyage. Mobicoop souhaite désormais que son action de facilitation dans la mise en lien des conducteurs et voyageurs offre davantage de possibilités au niveau local. En effet, c'est à cette échelle territoriale que son utilité sur la réduction du nombre de véhicules en circulation au quotidien peut s'avérer particulièrement efficace. La plateforme peut permettre de détourner l'usage individuel de la voiture vers un usage plus collectif abaissant ainsi mécaniquement l'impact environnemental des déplacements quotidiens. Mobicoop vise également à permettre d'aller au-devant des difficultés des personnes qui pâtissent d'un manque d'accès à un véhicule ou à un transport public satisfaisant leur besoin de déplacement.

La planification de trajets collectifs du quotidien *via* le covoiturage est complexe. Elle implique de penser un rapport commun au territoire et à ses infrastructures. Il s'agit d'une part d'identifier des routes, des points de rendez-vous (aires de covoiturage, arrêt de transports en commun...) qui permettent aux automobilistes et aux passagers de pouvoir se situer dans l'espace et de se retrouver à un endroit convenu pour partager, depuis ce point, une trajectoire commune sur un temps donné. La question de la planification et du temps du trajet se pose d'autre part. En effet, le trajet collectif doit correspondre à l'organisation et aux contraintes individuelles de personnes qui ne partagent pas nécessairement d'autre activité que le déplacement qui fera l'objet du covoiturage. En ce sens, les migrations pendulaires liées aux déplacements professionnels sur un site géographique commun, comme une entreprise ou une zone commerciale ou d'activités, offrent une possibilité de planification plus aisée. Le travail d'intermédiation numérique opéré par la plateforme Mobicoop doit s'adapter aux multiples possibles que représentent les trajets individuels, contingents et pendulaires.

Face à cette complexité, l'objet de Mobicoop est de rapprocher le covoiturage du transport en commun public. Les fondateurs et membres de la coopérative sont en effet convaincus du rôle indispensable des services publics dans l'organisation équitable, efficace et moins polluante des transports ; ils s'en font les défenseurs. Dans le cadre du service public, les modalités collectives du trajet s'imposent à l'organisation individuelle à travers des fréquences, des horaires et des trajectoires établis et publicisés que les voyageurs ne peuvent négocier directement avec les organisateurs. La dimension collective du transport est gérée par une

---

21 Les mécanismes de partage de la mobilité impliquent un grand nombre d'utilisateurs pour que l'intermédiation entre les besoins et les offres de mobilité se produise effectivement, et de ce fait concerne plutôt des zones urbaines ou des jonctions entre grandes zones urbaines.

planification dont les services publics de transport ont la responsabilité. L'ajustement de la trajectoire des voyageurs passe par la multi-modalité c'est à dire le recours à différents modes de transports dont les trajets et les horaires sont combinés pour former une trajectoire de voyage conçue par les usagers eux-mêmes<sup>22</sup>. L'objet de Mobicoop est de faciliter, par l'intermédiation numérique, une offre de transport collective qui s'inscrit en complément des transports publics. Cette offre est organisée par les habitants eux-mêmes et permet à ces derniers de construire leur déplacement en combinant transports en commun et covoiturage. L'offre de Mobicoop se situe clairement dans la logique de la multi-modalité vis-à-vis du service public, et vise précisément à ne pas se positionner en concurrence avec les transports en commun. Au contraire, l'organisation du covoiturage se pense ici en complémentarité de trajets prévus par les organisateurs publics. *«Blablacar opère un service de covoiturage donc pour lui, l'enjeu c'est de remplir des voitures, et si ce faisant il est conduit à faire une concurrence dure sur le train, cela ne lui pose pas de problème parce qu'il veut faire fonctionner son modèle économique, c'est la raison sociale de l'entreprise Blablacar et des fonds d'investissements qui ont mis de l'argent. La raison sociale de Mobicoop, ce n'est pas de faire tourner le modèle économique à marche forcée, c'est de réduire l'impact écologique de la voiture. Donc, à aucun moment à Mobicoop on ne cherche à entrer en concurrence avec le train parce que nous considérons qu'à chaque fois que nous sortons quelqu'un du transport en commun, nous ne remplissons pas notre mission d'intérêt général»*. (Président de Mobicoop). Mobicoop positionne son offre d'intermédiation facilitant les trajets collectifs comme une alternative souhaitable à l'usage individuel de la voiture. Pour Mobicoop, le développement massif du covoiturage implique un changement culturel auquel travaille la coopérative. En ce sens, celle-ci développe une activité de plaidoyer qui vise à faire passer les trajets collectifs organisés par les voyageurs eux-mêmes d'une possibilité «résiduelle» – un cas limite envisagé de manière contrainte face au «manque» – à un choix assumé devant trouver son fondement dans une cause: lutter contre le réchauffement climatique tout en organisant des solidarités locales.

#### 2.2.2.2. Géométrie des interactions

Mobicoop s'adresse à deux grandes catégories d'acteurs:

- les usagers des services de covoiturage proposés par Mobicoop, directement via la plateforme nationale (environ 250 000 utilisateurs), ou indirectement au travers des plateformes opérées par les collectivités territoriales (les plateformes régionales représentent à ce jour environ 200 000 utilisateurs);
- les collectivités territoriales pour qui Mobicoop met en place les infrastructures numériques et anime les services de covoiturage. Mobicoop travaille avec 60 collectivités territoriales (représentant 5 régions, 4 métropoles et 3 000 communes) qui ont la responsabilité de l'aménagement territorial des transports. Dans la perspective du développement de son offre de mobilité solidaire, Mobicoop est également amené à

---

<sup>22</sup> Les grilles tarifaires établissent en principe une équité en répartissant le coût des transports en fonction des moyens des voyageurs, qui par leur abonnement s'acquittent d'une cotisation. Le financement est essentiellement complété par des financements publics directs, et éventuellement une activité de régie publicitaire.

noyer des relations avec les départements à qui il appartient de rendre la mobilité accessible partout y compris en zone rurale, et à des publics en situation d'exclusion et de précarité.

Les usagers de la plateforme nationale sont pour l'essentiel issus de la communauté «Covoiturage Libre». Ils constituent la base militante de Mobicoop<sup>23</sup>. Cette communauté d'usagers incarne la mobilisation citoyenne sur la question environnementale et sociale. Elle est à la fois moteur du développement de la mobilité partagée et porteuse de ses usages en tant que cause. Parmi les usagers de la plateforme nationale se trouve un petit noyau de bénévoles qui mènent des actions dans le giron de la coopérative. Ils développent des projets locaux pour la mise en place d'actions de mobilité partagée sur les territoires et mènent des opérations d'information et de sensibilisation à la mobilité partagée selon une démarche d'éducation populaire<sup>24</sup> (on compte environ 150 bénévoles actifs). En outre, certains usagers ont décidé de devenir sociétaires de la coopérative en achetant des parts (environ 1000 sociétaires). À côté de cette base militante, se trouvent des utilisateurs qui sont sur la plateforme Mobicoop pour des questions de coût, parce que la plateforme ne prend pas de commission. C'est la communauté des usagers militants qui assure l'ancrage local de l'activité de Mobicoop et de son projet «Il y a vraiment un enjeu autour de la communauté de bénévoles car elle permet un ancrage local que personne d'autre n'aura (...)» (Salarié-e).

À côté de la communauté militante usagère de la plateforme grand public, se trouvent les usagers des plateformes opérées par les collectivités territoriales. Ces derniers peuvent être ponctuellement intéressés par des covoitages au niveau national qui ne sont pas référencés par la plateforme régionale de covoiturage qu'ils utilisent. Ils peuvent alors se rendre sur la plateforme nationale (malgré le frein que peut représenter la nécessité de créer un compte utilisateur différent sur des plateformes multiples). Mais le risque est que la plateforme nationale ne référence pas l'aire locale habituelle de covoiturage que les passagers utilisent comme point de rendez-vous car facilement accessible en transports en commun. En effet, ce sont les collectivités qui organisent, sur leur territoire, l'installation des aires de covoiturage qu'elles positionnent sur des points accessibles en transports en commun pour en faciliter l'utilisation. Ces données relatives aux aires de covoiturage sont intégrées dans les plateformes de covoiturage régionales. Mais les plateformes nationales référencent souvent mal ces points de rendez-vous locaux qui sont des données à collecter dans des formats souvent différents et à intégrer à leur plateforme. Pour faire face à ces difficultés, Mobicoop entend construire une infrastructure informationnelle permettant aux usagers d'organiser, depuis leur plateforme régionale, un trajet de covoiturage sur le territoire national et qui puisse facilement être articulé aux services et infrastructures publics de transports locaux.

Le covoiturage est un service collaboratif basé sur la recherche d'une masse critique. Dans ce cadre, la multiplication des plateformes de covoiturage n'a de sens que si les différentes

23 «C'est vraiment des anti-BlaBlaCar (...) ils n'aiment pas du tout cette plateforme-là qui pour eux est une plateforme commerciale qui vend leurs données et qui a perdu toute notion du covoiturage et du partage» (Salarié-e).

24 «Accompagner, animer, faciliter l'usage des plateformes numériques et le changement de paradigme vers la mobilité partagée est nécessaire si l'on veut vraiment parler de bien commun.» (Président de Mobicoop).

plateformes entre lesquelles se répartissent les offres de trajets sont interopérables. Dans cette perspective, et en l'absence de la mise en place par l'État d'une plateforme de syndication au niveau national, la stratégie de Mobicoop consiste à créer des portails régionaux, en travaillant avec les collectivités territoriales, pour les rendre interopérables entre eux ainsi qu'avec la plateforme nationale. Il s'agit notamment de permettre l'affichage des annonces de covoiturage d'une plateforme sur une autre de manière également à faciliter l'expérience des utilisateurs<sup>25</sup>. L'enjeu réside également dans l'interopérabilité entre les différents modes de transport (covoiturage, transports en communs, auto-partage...) qui permet de penser de manière équilibrée et dans une logique de transition environnementale, la mobilité locale. La plateforme doit permettre de situer le covoiturage dans un ensemble de services de mobilité locaux, et permettre la construction de trajets multi-modaux pour répondre aux enjeux de mobilité pour les habitants. Mobicoop vise ainsi à créer une infrastructure globale, mais en s'appuyant sur les ancrages locaux territoriaux.

### 2.2.2.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme

Mobicoop rend possible l'organisation de trajets partagés en ajoutant une « couche logiciel » qui permet aux usagers de la plateforme, conducteurs et passagers, d'utiliser collectivement les véhicules privés et les infrastructures publiques ou parapubliques de circulation. La coopérative ne déploie pas de politique équipementière mais incite les covoitureurs à composer avec les infrastructures existantes en réunissant les informations nécessaires à la coordination numérique. Mobicoop développe une infrastructure informationnelle qui outille la communauté de covoitureurs, et lui donne ainsi les moyens de sa propre organisation en la connectant aux dispositifs des collectivités locales sur les territoires<sup>26</sup>. Elle permet aux usagers de faire une utilisation des infrastructures matérielles organisées par les politiques publiques locales (routes, aires d'arrêt) et de leur propre véhicule pour organiser eux-mêmes un transport collectif non public. Participer à organiser du co-voiturage consiste ici à concevoir et rendre disponible un trajet, au-delà de l'accessibilité du véhicule. L'organisation et la mise en commun de trajets se fait au service de la transition environnementale et s'inscrit dans une logique solidaire. Organiser la solidarité autour de la mobilité locale, en particulier hors des centres-villes et dans les zones rurales, est largement facilité par les outils numériques pour les personnes qui peuvent s'en saisir. L'idée est moins de rentabiliser ces trajets que de permettre à ceux qui pourraient en avoir besoin d'en bénéficier, et d'abaisser ensemble leur impact environnemental. Les relations qui s'établissent entre les covoitureurs dépassent l'usage collectif de véhicules propriété privée. L'organisation des trajets collectifs par les voyageurs eux-mêmes leur permet une participation active à l'organisation de la vie locale et des territoires. L'activité de Mobicoop est ainsi encadrée dans des dynamiques collectives orientées vers des finalités écologiques et solidaires et inscrites sur les territoires, et des infrastruc-

---

25 « L'état aurait pu coordonner cet outil commun [...], nous on va essayer de le faire par le bas avec les collectivités locales » (Dirigeant de Mobicoop). « On opère des plateformes territoriales dans beaucoup d'endroit. On essaie de leur (les collectivités territoriales) vendre le fait que les bases de données sont interopérables de territoire en territoire, et on a une interopérabilité entre le territoire et la base nationale » (salarié.e).

26 Mobicoop met à disposition de la communauté des covoitureurs un ensemble d'informations liées aux transports organisés par les collectivités territoriales.

tures publiques de transport. L'enjeu est de favoriser le passage d'une conception du trajet et de l'usage des véhicules de l'individuel au collectif, du privé au commun. Le dépassement de la logique propriétaire se situe aussi au niveau de l'outil logiciel. La version 2 de la plateforme nationale est développée en logiciel libre. Qu'il s'agisse du logiciel ou de la voiture, Mobicoop vise ainsi à dépasser les usages individuels et propriétaires, tels qu'ils sont encouragés par les marchés et les entreprises à but lucratif<sup>27</sup>. En détournant l'usage des véhicules individuels tout en adossant l'organisation de son offre d'intermédiation aux infrastructures et équipements publics, Mobicoop inscrit explicitement son plaidoyer dans des enjeux de politique publique. L'activité de Mobicoop participe de l'émergence et de la co-construction d'une catégorie d'action publique spécifique : la mobilité organisée collectivement (par la communauté des usagers) de façon complémentaire (*versus* concurrentielle) aux services publics collectifs de transports<sup>28</sup>.

#### 2.2.2.4. Ressources du projet

Mobicoop veut maintenir sa plateforme grand public hors de la sphère marchande pour faire de la mobilité partagée «un bien commun» (*versus* une marchandise). La gratuité de l'infrastructure technologique représente le positionnement de la coopérative contre la marchandisation des dynamiques collaboratives de mobilité partagée. La gratuité de l'outil logiciel s'inscrit également dans l'enjeu de transition environnementale (la préservation de l'environnement implique l'accès de tous à la mobilité partagée) et de justice sociale.

Mobicoop refuse ainsi le principe marchand de la commission et réalise gratuitement la mise en relation des usagers. La participation du passager au coût du trajet, qui concerne essentiellement le fonctionnement du véhicule et non l'infrastructure de déplacement (à l'exception des frais de péage) relève d'une évaluation du conducteur. Ainsi, par l'absence de commission, Mobicoop conserve la possibilité de la gratuité du transport tout en encourageant une participation aux frais d'intermédiation sous forme d'une contribution volontaire, parce que «*Sans dons ni bénévolat, pas de covoiturage-libre*» et «*Pour que le covoiturage reste un bien commun*»<sup>29</sup>. Ce modèle non lucratif vise le développement d'une mobilité partagée à moindre coût à l'échelle des territoires qui s'articule à une offre de service public local. Le développement de la plateforme de covoiturage grand public doit pouvoir être financé par la vente en marque blanche de prestations de mobilité partagée et solidaire aux collectivités territoriales, les-

27 «*La bataille de la mobilité partagée est culturelle avant tout : passer de la logique propriétaire sur son automobile à une logique de commun. Avoir un code libre, ça nous apporte de la cohérence dans cette bataille culturelle, nous promouvons une culture de communs de manière systémique (...) Ce que l'on espère, c'est une bascule culturelle, c'est que pour leur mobilité – comme pour le reste – la majorité ne se perçoit plus dans un dualisme client d'un fournisseur tout puissant, ou propriétaire jouissant seul de sa liberté, mais selon un nouveau référentiel usagers ou contributeurs de trajets ou voitures partagées en commun selon des règles équitables*» (Président de Mobicoop).

28 Précisons ici que tout comme Mobicoop, BlaBlaCar a des accords avec des collectivités territoriales pour réaliser du multimodal en complément du transport en commun public (en outre, dans certains territoires mal desservis, BlaBlaCar peut être la seule alternative à l'autosolisme). En revanche, la seule finalité de BlaBlaCar étant la rentabilité, BlaBlaCar peut être amené à positionner son offre de covoiturage en concurrence directe avec le transport en commun (ex : un trajet Paris-Rennes en pleine journée) lorsque cela s'avère rentable. Ce que Mobicoop, qui poursuit des finalités environnementales, n'admet pas.

29 Cf. compte Twitter de Mobicoop.



quelles proposent à leurs administrés une offre de service sur le principe, non pas du prix de marché, mais de la cotisation. Le principe marchand est ici transgressé passant du prix à la cotisation, laquelle est modulée en fonction des situations pour permettre aussi redistribution et solidarité.

Si Mobicoop a besoin des ressources issues des ventes de services aux collectivités locales pour développer et entretenir sa plateforme grand public, les collectivités territoriales ont, quant à elles, besoin de la communauté de covoitureurs et de bénévoles Mobicoop pour soutenir les services de mobilité. Les collectivités territoriales doivent pouvoir compter sur l'activité des bénévoles locaux de Mobicoop qui se mobilisent pour favoriser la création de communautés de covoiturage et mener des actions de sensibilisation à la mobilité partagée sur leurs territoires. On voit ici que les logiques réciprocitaires, qui caractérisent le fonctionnement de la plateforme grand public et les actions des bénévoles sur les territoires, peuvent nourrir le modèle de vente de prestations de covoiturage aux collectivités territoriales, qui lui-même doit permettre de pérenniser la plateforme non marchande.

Dans ce modèle, l'activité marchande et la valeur qu'elle permet de dégager est réinvestie en priorité dans le développement et l'entretien de la plateforme gratuite de covoiturage et de la communauté. En ce sens, Mobicoop représente l'exact opposé des grandes plateformes capitalistes, telle Blablacar, dont le modèle consiste en grande partie à s'appuyer sur des dynamiques sociales collaboratives pour les faire basculer dans la sphère marchande à l'aide d'une infrastructure contrôlée par l'entreprise qui orchestre par ce biais la relations entre acteurs. Le principe réciprocitaires se trouve alors soumis à la logique marchande. À l'inverse, Mobicoop préfigure un modèle d'économie substantive qui se fonde sur un cercle vertueux selon lequel une relation marchande spécifique nourrit «le commun» et le «commun» nourrit le principe marchand. Dans le cas Mobicoop, l'acteur public territorial joue un rôle pivot pour initier ce cercle vertueux *«Mobicoop, en tant que bien commun de la mobilité partagée ne peut fonctionner que si les territoires s'en emparent, c'est crucial dans son modèle économique, c'est crucial dans la transformation culturelle de la mobilité au plus proche des utilisateurs sur les territoires»* (Président de Mobicoop).

#### 2.2.2.5. Questionnements et perspectives

Mobicoop s'inscrit dans un projet de plateforme de mobilité «tout en un» agrégeant toutes les formes de mobilité durable et solidaire (transports en commun, covoiturage, transport solidaire, covoiturage...). Cette perspective s'inscrit dans des enjeux d'interopérabilité et d'établissement de partenariats et de coopérations. Ils soulèvent des questionnements à la fois techniques et en termes organisationnels et de gouvernance. La perspective d'une plateforme de mobilité globale repose en premier lieu sur la possibilité d'assurer l'interopérabilité des plateformes (nationale et régionales) et des services de mobilité. L'interopérabilité des plateformes peut prendre plusieurs formes allant du «simple» affichage des annonces de covoiturage d'une plateforme sur une autre sur le mode de la syndication (ce qui nécessite une interface de communication – API - et un standard de données commun) jusqu'à une centralisation qui regroupe l'hébergement des données sur une plateforme tierce (les annonces par exemple) des autres plateformes. Cela soulève des questions qui sont loin d'être triviales

concernant le mode de gouvernance de la plateforme tierce - quel(s) opérateur(s) ont accès à la page d'administration? Faut-il un tiers pour administrer? - ainsi que son financement.

En outre, l'interopérabilité peut-être plus ou moins «intégrée»: d'un simple partage des annonces, elle peut aller jusqu'à la mise en place d'un canal unique d'information, de réservation et de paiement générant de fait une normalisation et standardisation des services des différentes plateformes. La question de la syndication des offres, du tri, de la hiérarchisation est centrale. Elle est au cœur de possibles tensions comme celle liée au passage d'une forme de «bricolage local» qui engage les acteurs locaux et s'encastre ainsi dans leurs pratiques, à une rationalisation efficace mais se désencastrant progressivement.

Le modèle de plateforme globale renvoie également à des enjeux d'intermodalité c'est à dire concernant la liaison entre les transports en commun et les aires de covoiturage notamment. En effet, au niveau local, régional par exemple, les deux sont en général bien reliés. Mais les lieux de rendez-vous de covoiturage sont rarement référencés sur les plateformes nationales. Techniquement cela nécessite de collecter les données locales et qu'elles soient exploitables (format identique, qualité de la documentation de la donnée) et de permettre l'utilisation de données publiques à des acteurs privés. Cela pose d'importantes questions stratégiques. Elles renvoient à la possibilité d'une mutualisation des données de mobilité, de partenariats d'acteurs publics et «privés» permettant de la mettre en œuvre, et du type de structure qui pourrait porter le projet de mutualisation des données. Dans cette perspective, Mobicoop développe une activité de plaidoyer vers la création d'une coopérative de partage des données de mobilité.

À noter que pour Mobicoop, le modèle de plateforme de mobilité globale «tout en un» s'inscrit dans le déploiement d'importantes logiques partenariales, à la fois intra et intersectorielles avec d'autres acteurs de l'ESS. Pour le président de Mobicoop, il s'agit de développer une «logique partenariale vis-à-vis de tous les acteurs qui promeuvent une forme ou une autre de mobilité partagée» (salarié-e). Une expérimentation est actuellement en cours avec la coopérative d'autopartage Citiz. Dans les faits, la logique partenariale à spectre large, n'est pas simple à mettre en œuvre. En raison de l'hétérogénéité des activités d'une part: c'est le cas du covoiturage et de l'autopartage qui, bien que souvent confondus, concernent des objets, des publics, des territoires, des modèles économiques différents. Les difficultés se posent en termes politiques d'autre part, dès lors que la position d'intégrateur de Mobicoop conduit la coopérative à se placer «au-dessus» des autres acteurs: *«Je dis 'ok, mais si vous voulez bosser avec nous, il faut clarifier le discours: vous (Mobicoop), vous êtes le covoiturage; nous (une coopérative d'autopartage), on est l'autopartage, quoi. Voilà, c'est des choses dont on discute, et c'est long, c'est long les partenariats».* (Coopérative d'autopartage).

Les partenariats intersectoriels dans lesquels s'engage Mobicoop visent à promouvoir l'idée d'un opérateur alternatif dans les grands secteurs de la vie quotidienne. C'est en ce sens que Mobicoop s'est associé avec de gros acteurs de l'ESS, dans l'énergie et la finance (Enercoop et la Nef) pour lancer une campagne -123 Climat – visant à proposer au grand public un bouquet de services en faveur de la transition écologique, dessinant ainsi une forme de trajectoire embarquée dans l'ESS.

Le modèle coopératif, et tout particulièrement le statut de SCIC (Société coopérative d'intérêt collectif), est une dimension institutionnelle clé du modèle de Mobicoop. Il permet à Mobicoop de développer un modèle entrepreneurial fondé en majeure partie sur des marchés publics, et favorisant la possibilité de co-construction, avec l'acteur public territorial, de politiques de mobilité locale.

Le modèle développé par Mobicoop permet de proposer un accès gratuit au covoiturage (via la plateforme nationale) maintenu hors de portée des logiques lucratives pour le grand public qui peut s'investir de manière bénévole et participer formellement - en tant que coopérateur ou via le cercle usagers - à la gouvernance de la coopérative et aux choix qui concernent l'évolution de la plateforme libre, et dans l'inscription de la mobilité partagée dans des finalités environnementales et de solidarité. La pérennisation de ce modèle repose en grande partie sur le développement de l'implication des collectivités territoriales d'une part, et de la communauté bénévoles, qui porte « la cause » Mobicoop d'autre part. La manière dont les collectivités locales peuvent renforcer leur rôle dans la coopérative reste à creuser. Risquent-elles de craindre le conflit d'intérêt ou au contraire peuvent-elles concevoir leurs appels d'offre de manière à avantager Mobicoop (ou d'autres organisations du même type) ?

Le maintien et le développement d'une communauté de valeurs pour soutenir l'activité de Mobicoop est également un élément clé pour l'avenir de la coopérative. Grace aux actions des bénévoles locaux, Mobicoop peut coupler son offre de service aux collectivités territoriales avec des actions de sensibilisation à la mobilité partagée et de développement des communautés de co-voiturage sur les territoires. Les communautés de covoiturages ont également un rôle clé à jouer dans le déploiement de l'offre de mobilité solidaire que veut déployer Mobicoop en direction des départements. Le service de mobilité solidaire implique le référencement et la consultation des offres de transport disponibles pour le trajet de la personne qui en fait la demande, puis de lui adresser le meilleur itinéraire articulant possiblement transports en commun, covoiturage et conducteurs solidaires. Ces derniers peuvent être des personnes qui localement sont prêtes à effectuer un trajet bénévolement (indemnité versée) pour accompagner une personne sur un déplacement. La question des ressources nécessaires et de la mise en place de dispositifs permettant d'entretenir la communauté de bénévoles qui agit dans le giron de la coopérative en faveur de la mobilité partagée reste un élément à creuser pour l'avenir de Mobicoop.

## SYNTHÈSE 2 : MOBICOOP

### Une coopérative pour des solutions de mobilité partagée, libre, écologique et solidaire

Date de création	Statut Gouvernance	Travail	Ressources	Techologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018</li> <li>• Mobicoop résulte de la réunion de Covivo (SAS fondée en 2009) et de Covoiturage Libre (association créée en 2015 à la suite d'une scission avec Blablacar en 2011).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC</li> <li>• La gouvernance s'organise autour de quatre collèges : les bénéficiaires, les bénévoles, les salariés et les autres personnes physiques et morales contributrices. Au-delà des collègues statutaires, Mobicoop a créée des cercles de participation à la gouvernance : cercle des salariés, cercle stratégie-produits, cercles communautés, cercle des partenaires. Chaque cercle désigne un représentant au CA. Les cercles sont conçus pour permettre à toutes les parties prenantes de la coopérative de participer aux décisions en dehors des AG, et d'ouvrir la gouvernance aux usagers qu'ils soient ou non coopérateurs. Chaque cercle détermine son mode de fonctionnement et de désignation de son administrateur.</li> <li>• Les statuts sont déterminés par l'AG, le règlement intérieur - qui comprend les modes de désignation des administrateurs, la constitution des cercles de participation à la gouvernance - est établi par le CA. Le CA rassemble 9 administrateur-riche-s.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coopérative emploie des salariés 10 ETP (8 ETP issus de Covivo et 2 ETP embauchés depuis la création de Mobicoop) et un entrepreneur-salarié en CAE.</li> <li>• L'équipe de développeurs professionnels est issue de l'entreprise Covivo spécialisée dans la gestion du logiciel et de l'algorithme de mise en lien (<i>matching</i>).</li> <li>• Mobicoop appuie son activité sur une communauté de bénévoles : «la communauté des contributrices et contributeurs bénévoles au projet de Mobicoop». Les bénévoles ont pour mission de sensibiliser au covoiturage, de décliner les activités de la coopérative au niveau local, de développer les communautés de covoiturage sur les territoires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parts sociales de la coopérative.</li> <li>• Vente en marque blanche de plateformes et de services de co-voiturage aux collectivités territoriales <i>via</i> les marchés publics, et aux entreprises (15% du CA).</li> <li>• Ces revenus permettent de développer la plateforme de co-voiturage grand public et de garantir la gratuité de son accès au public (la plateforme ne prélève pas de commission sur la mise en lien des co-voitureurs).</li> <li>• Le financement est complété par un appel aux dons auprès des usagers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel en ligne avec algorithme mettant en lien conducteurs et passagers.</li> <li>• Instances de gestion déclinées localement pour la gestion en marque blanche.</li> <li>• Comptes d'usagers individuels gérés depuis l'instance nationale ou par les instances locales dans le cas des marques blanches.</li> <li>• Site internet et application mobile de mise en relation de l'offre et de la demande de trajet en voiture.</li> </ul>

## DYNAMIQUE DU CONTRE-MOUVEMENT PORTÉ PAR LA PLATEFORME DANS SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
• Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prolifération des véhicules individuels polluants.</li> <li>• Privatisation - individualisation des trajets (« ubérisation »).</li> <li>• Marchandisation des pratiques sociales collaboratives de co-voiturage par des plateformes (Blablacar).</li> <li>• Vente de la plateforme de co-voiturage (IDVROOM), filiale de la SNCF, à une <i>start-up</i> privée (Klaxit) : transfert du co-voiturage mis en place par les collectivités locales avec IDVROOM dans le giron de l'entreprise privée Klaxit.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usagers-organiseurs du covoiturage et professionnels experts en solution de mobilité partagée pour les collectivités territoriales se réunissent au sein d'une coopérative pour organiser la mobilité partagée non professionnelle.</li> <li>• Détournement de l'usage individuel des voitures.</li> <li>• Incitation à la mobilité partagée dans le cadre de la lutte contre le réchauffement climatique et contre la précarité, en organisant des solidarités locales.</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
• Service global de mobilité partagée	• Organisation collective de trajets partagés et de transport solidaire <i>via</i> le co-voiturage (autopartage à venir) pensée en articulation avec les infrastructures et les services publics de transport.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement des possibilités de mobilité locale, non-lucratives, solidaires, qui abaissent l'empreinte écologique du transport.</li> <li>• Encouragement à l'application de la loi LOM dans les entreprises en intégrant des critères plus exigeants en termes de respect de l'environnement et de solidarité.</li> <li>• Prévenir les situations de monopole des entreprises plateforme dans le cas des marchés publics en particulier.</li> </ul>

Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimodalité des transports.</li> <li>• Interopérabilité des plateformes.</li> <li>• Partage des données de mobilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité collective et solidaire (organisée par la communauté des usagers, de façon complémentaire - <i>versus</i> concurrentielle - aux services publics collectifs de transports).</li> <li>• Politique de développement territorial, d'aménagement et transport, et de lutte contre l'exclusion.</li> </ul>

### 2.2.3. CoopCycle : une fédération de coopératives logistiques spécialisées dans la livraison à vélo sur le dernier kilomètre

CoopCycle est une fédération de coopératives logistiques spécialisées dans la livraison à vélo sur le dernier kilomètre (la cyclo-logistique). La fédération met à disposition des coopératives un logiciel commun de *dispatch* qui leur permet d'organiser de manière autonome la distribution des livraisons et les tournées des livreurs.

#### 2.2.3.1. Le projet de la plateforme

Le projet CoopCycle trouve son origine dans le contexte français des mobilisations sociales de 2016 contre le projet de loi de modification du code du travail,<sup>30</sup> puis dans la faillite de Take Eat Easy, leader belge du secteur de la « Food Tech »,<sup>31</sup> qui met au jour la précarité des livreurs « ubérisés ». Un jeune développeur informatique impliqué dans le mouvement Nuit Debout mûrit l'idée de développer un outil logiciel alternatif aux grandes plateformes qui puisse permettre aux livreurs d'organiser eux-mêmes leur travail. L'objectif est de paramétrer l'outil de telle sorte que ce dernier soit au service des travailleurs et de leurs usages professionnels. Le développeur commence à coder et rencontre alors un livreur qui fait figure de leader syndical dans le mouvement des livreurs mobilisés contre les plateformes de la Food Tech. Ce dernier perçoit l'intérêt d'articuler l'outil logiciel avec une organisation en coopératives des livreurs. Il met alors le développeur en contact avec les groupes de mobilisation de livreurs. Cependant, les livreurs en colère, désormais sans aucun revenu, rejoignent la plateforme Deliveroo et personne ne se saisit de l'outil encore en développement, ni de l'idée de coopérative. C'est à l'été 2017 qu'un tournant s'opère, lorsque Deliveroo dégrade les conditions de travail des livreurs en passant d'une rémunération à l'heure à une rémunération à la course, sans sommation et sans négociations. Des révoltes de livreurs éclatent à nouveau dans les grandes villes en France. Il ne s'agit plus ici de se mobiliser dans le cadre d'une procédure de liquidation judiciaire limitée à une plateforme. Il est désormais question des conditions de travail et de rémunération des livreurs, du phénomène d'Ubérisation qu'elles incarnent et de ses conséquences pour les travailleurs et les institutions de la protection sociale. Les livreurs mobilisés commencent à organiser localement des coopératives indépendantes au niveau des villes pour échapper à l'ubérisation. Le développeur, rejoint par d'autres bénévoles, fonde alors l'association CoopCycle pour proposer l'outil logiciel d'organisation de la livraison à vélo (*dispatch*) « sur le dernier kilomètre ». Coopcycle entend également construire un espace de coopération pour lutter contre l'exploitation des livreurs et le démantèlement de la protection sociale. L'association est rapidement rejointe par les jeunes coopératives de livreurs qui émergent partout en France, mais aussi en Belgique, en Allemagne, et en Espagne.

30 Ces mobilisations donneront naissance au mouvement de Nuit Debout.

31 Industrie de la livraison de repas à domicile, dominée en France par UberEats et Deliveroo.

CoopCycle incarne à l'échelle nationale un projet de reprise en main de la livraison à vélo par les travailleurs, via un outil logiciel mis à disposition des collectifs de livreurs qui s'organisent localement en coopératives au niveau des villes ou des agglomérations.

Le logiciel est développé dans une logique de commun numérique utilisé par différents collectifs de livreurs autonomes disséminés dans plusieurs villes de France et en Europe : « une plateforme au code ouvert, un bien commun numérique qui permet à la fois la prise de commandes (module e-commerce) et la gestion de courses à vélo (module logistique), qui doit rester la propriété de ceux et celles qui l'utilisent comme outil de travail (livreur-euse-s associé-e-s en coopératives et associations, restaurateur-trice-s) et de ceux et celles qui y contribuent (développeur-euse-s). »<sup>32</sup>

L'une des principales singularités de la plateforme est d'avoir pensé une innovation juridique spécifique en appui de son projet. Il s'agit d'une licence « conditionnelle d'utilisation » qui permet de restreindre l'usage commercial du logiciel au respect, par les structures usagères, de conditions de travail protectrices pour les livreurs et à l'organisation démocratique de leur activité. La licence, dite « licence à réciprocité », permet de loger l'esprit coopératif au cœur du logiciel<sup>33</sup>. La licence fait également la promotion du projet sur une logique « virale » coutumière dans le monde du logiciel libre. Elle dispose en effet que tous les éléments logiciels issus de la matrice CoopCycle ne pourront se déployer que dans des environnements respectant les valeurs et le fonctionnement au cœur du logiciel initial. La licence engage ainsi l'adhésion des collectifs qui utilisent le logiciel à respecter les principes fédérateurs du projet.

Les collectifs de livreurs sont accompagnés par CoopCycle dans leur utilisation du logiciel. C'est essentiellement par ce processus d'accompagnement que s'établit une concordance des trajectoires de chaque collectif de livreurs au sein de la communauté CoopCycle (et le cas échéant un refus).

CoopCycle se développe ainsi rapidement comme une fédération de coopératives logistiques spécialisées dans la livraison à vélo sur le dernier kilomètre, dont le modèle économique est assis sur les cotisations de ses membres. La mutualisation des moyens doit permettre des économies d'échelle quant au coût de développement d'un outil logiciel robuste qui réponde à des besoins pluriels, mais pas seulement. Au fur et à mesure de l'organisation de la fédération, d'autres fonctions mutualisées se créent, comme celles liées au développement de la vie coopérative ou à l'enrichissement du métier de livreurs via des dimensions logistiques étendues relevant de l'expertise acquise sur le terrain. L'expertise collective se centre sur le métier, auquel l'outil logiciel doit s'adapter. Il s'agit aussi d'affiner, grâce aux échanges entre pairs et aux transferts de savoir-faire, la compréhension collective des possibilités de déploiement de solutions logistiques viables et écologiques dans des métropoles saturées en termes de circulation automobile et de pollution. L'outil logiciel-métier doit pouvoir s'adapter à la diversité des activités et des situations des coopératives mais aussi à des communautés de livreurs qui s'engagent dans la transition écologique urbaine.

---

32 Document interne Coocycle.

33 Elle dispose à l'article 3 que son usage à des fins commerciales est réservé aux structures conformes aux critères de l'entreprise sociale et solidaire « telle que définie par leur loi nationale, ou par la Commission européenne dans sa communication du 25 octobre 2011, ou à défaut par l'article 1<sup>er</sup> de la loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'ESS ; Fonctionner selon un modèle coopératif au sein duquel les travailleurs sont salariés. »

### 2.2.3.2. Géométrie des interactions

Le projet CoopCycle se déploie sur plusieurs niveaux avec l'objectif de constituer autour de la plateforme (le logiciel métier) une fédération européenne.

L'organisation fédérale se met en place depuis 2018 via des groupes de travail autour des socles de services, auxquels participent les livreurs des collectifs locaux. La fédération permet la mise en commun de la formation professionnelle entre pairs et la transmission de compétences. La fédération met en œuvre des partenariats de développement de services locaux qui viennent en appui des politiques publiques territoriales. Elle noue des partenariats locaux avec des institutions publiques et parapubliques.

L'action de plaider pour développer les partenariats auprès des acteurs publics s'inscrit sur plusieurs axes : la préservation du tissu économique local, la création d'emplois pérennes et non délocalisables dans le secteur de la livraison à vélo en adossant aux associations d'insertion une coopérative de livraison régionale ad hoc, le développement des mobilités douces et durables et le développement de nouveaux types de services publics imbriquant une dimension numérique et des solutions de livraison dernier kilomètre non polluante. Ce plaidoyer ambitieux a abouti à deux partenariats notables. CoopCycle accompagne deux régies de quartier, celle de Stains (93) et Carton Plein (Paris).

Les coopératives de livreurs se développent localement, au niveau des villes ou des métropoles. Elles décident et mettent en œuvre de manière autonome leurs partenariats avec les entreprises locales – AMAP (associations pour le maintien d'une agriculture paysanne), magasins locaux ou nationaux, restaurateurs et traiteurs, etc. – et les clients finaux.

À l'échelle locale, les collectifs de coursiers parviennent à se constituer un éventail de partenaires qui s'étoffe grâce à aux effets de réputation et de bouche-à-oreille mais aussi à la visibilité des vélos-cargo dans la ville, qui ne passent pas inaperçus, déclenchent des curiosités et des conversations. « (...) c'est un opérateur public qui a confié le marché, et ils avaient 40 clients, et dans ces 40 clients il y en a 20 qui ont dit directement : « Oui, je passe au vélo », et puis il y en avait 20 à convaincre. J'ai croisé un restaurateur qui n'avait pas accepté de passer sur le vélo et il m'a dit : « Ah c'est comme ça que vous livrez ? », il voit notre gros cargo, et ça a fait tilt, il s'est dit : « Ah oui, là maintenant je peux remplacer ma voiture », parce que lui il fait ça en voiture. C'est ça le plaidoyer dans l'action, c'est d'être exemplatif, qu'on nous voie et qu'on puisse livrer des choses que les gens se disent : « Mais non ! On peut livrer ça en vélo ? ! » ».

Face à la stratégie de conquêtes des villes moyennes menée par UberEats et Deliveroo, CoopCycle vise des stratégies de coopérations économiques sur les territoires autour d'une éthique partagée. Il s'agit pour les partenaires de prendre au sérieux le projet de transition sociale et écologique des coopératives de livreurs, basé sur une expertise de logisticien urbain, et d'y prendre part en acceptant un prix plus juste.

L'outil logiciel structure plusieurs types d'interactions. Il orchestre les interactions entre livreurs et *dispatcheurs*<sup>34</sup>. La brique *dispatch* du logiciel permet d'organiser des livraisons en

34 *Dispatch* et livraison sont des fonctions tournantes assurés par les livreurs au sein des coopératives.



attribuant des tâches de livraison éparses à un livreur, sans l'intervention d'un algorithme puisque l'application n'en est volontairement pas équipée. Les livreurs en interne des coopératives se relaient pour mettre en œuvre cette fonction, à l'aide du logiciel qui requiert une intervention humaine, manuelle.

Cette fonction *dispatch* de l'application est stratégique pour les travailleurs en ce qu'elle consiste non pas seulement à attribuer mais à structurer les tournées pour constituer un parcours cohérent. L'enjeu majeur est de ne pas faire perdre de temps aux livreurs, en particulier en les laissant attendre, et de leur permettre de répondre à des contraintes de temps négociées avec les clients. Ce dispositif doit être transparent et autoriser les arbitrages des travailleurs concernés<sup>35</sup>. Une brique CRM (Customer Relationship Management) permet aux restaurateurs de disposer de leur boutique en ligne sur l'application CoopCycle et d'interagir avec les clients finaux. La brique CRM a été étoffée par de nombreux collectifs de livreurs d'un maquis d'API permettant de suivre finement, avec le fournisseur, l'état d'avancement et le succès de la livraison (photos, signature, etc.), et l'intégration aux modules de gestion de la coopérative elle-même (suivi des commandes, facturation, suivi bancaire, etc.). D'autres collectifs au contraire ont eu le souhait de conserver des relations de suivi direct, souvent téléphoniques, avec leurs clients. Dans le contexte de la pandémie et la croissance exponentielle de la livraison à domicile, CoopCycle a étendu la possibilité *via* le logiciel d'héberger une boutique, jusqu'alors réservée aux restaurants, à tous les partenaires des collectifs de livreurs locaux. Une majorité d'entre eux ne développant pas de service de livraison de repas express, le logiciel est essentiellement utilisé pour son service *dispatch*, dans le cadre de relation B2B (livraison de paniers AMAP, journaux, etc.). Désormais, le logiciel met une véritable place de marché à disposition des clients finaux et des partenaires fournisseurs.

### 2.2.3.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme

Le projet CoopCycle vise le (ré)encastrement du travail de livraison dans un collectif coopératif d'une part, et dans le cadre institutionnel protecteur du salariat d'autre part. Il soutient une émancipation des travailleurs par la reprise en main de l'outil logiciel mutualisé.

Notons que face au développement économique lent et parfois incertain de certains collectifs locaux de livreurs, la règle du non-recours à l'auto-entrepreneuriat censée leur être appliquée est ponctuellement assouplie par CoopCycle, notamment pour permettre aux livreurs coopérateurs de continuer à travailler avec les entreprises plateformes du secteur le temps que se structure l'activité de la coopérative et que cette dernière puisse les salarier. Ce sont autant de réalité avec lesquels CoopCycle doit composer. Cependant, la trajectoire soutenue par les collectifs poursuit une logique de sécurisation et de professionnalisation des livreurs, qui s'accompagne d'une redéfinition du métier pour inclure des compétences et des responsabilités liées à la gestion de la plateforme mutualisée.

---

35 La fonction dite de *dispatch* est un enjeu majeur de négociation des conditions de travail. C'est pourquoi les fondateurs de CoopCycle comme les collectifs membres refusent l'usage d'un algorithme pour la mise en œuvre de cette fonction. Chaque collectif gère la fonction de *dispatch* au niveau local, une fonction souvent tournante au sein des collectifs, parfois mutualisée entre plusieurs villes. Les livreurs mobilisent leur connaissance des clients et de la ville pour organiser des tournées soutenables, anticipant leurs besoins techniques.

Tous les collectifs de livreurs ne partagent pas le choix de s'investir dans la livraison express de repas. Ceux qui le font structurent cette activité de sorte que les livreurs soient payés correctement, tout en limitant la cotisation payée par les restaurateurs, grâce à un principe de prix plancher pour le panier et de plafonnement de la commission au-delà d'un certain montant. Cependant, une majorité des collectifs se détournent de la livraison express de repas, considérée comme difficilement rentable pour dégager un salaire et des conditions de travail acceptables pour les livreurs. Les collectifs développent leur activité dans le cadre de service B2 B de livraison d'objets hétéroclites (matelas, plateaux repas, meubles en kit, journaux, etc.) mais qui ont en commun d'exiger des conditions de livraison qui permettent en retour de justifier d'un coût unitaire de livraison digne pour les travailleurs. C'est la revendication d'une refondation de leur métier qui est partagée par les livreurs, ancrée sur la dimension artisanale et environnementale du vélo. À la figure individuelle, isolée du livreur sur son vélo de course avec un sac sur le dos se substitue celle d'un travailleur en logistique poly-compétent, manœuvrant un outil logistique volumineux. Cette vision du travailleur s'éloigne du caractère express, immédiat de la livraison caractéristique de la «Foodtech», et s'inscrit dans des enjeux de transformation écologique de la logistique urbaine. Ainsi, pour les coopératives de la fédération, seule la livraison à vélo, en ce qu'elle participe à diminuer la pollution provoquée par la logistique en ville, est acceptée. La dimension environnementale du projet conduit les coursiers à vélo à revendiquer une reconnaissance de leur métier de logisticien urbain expert du dernier kilomètre à vélo. Le lien entre la logistique du dernier kilomètre à vélo et la transition écologique se pose de manière accrue dans les villes et devient un enjeu mieux identifié par les différents acteurs urbains.

Les collectifs développent une maîtrise de la logistique urbaine à vélo qui fait évoluer leur métier, approfondit leur compréhension des enjeux de transition, et leur permet de proposer des ajustements dans le tissu urbain, comme la création de hub logistiques moins coûteux énergétiquement. L'enjeu de transition environnementale est de plus en plus visible au niveau global et mieux saisi au niveau local, ce qui offre un espace favorable aux efforts de plaidoyer et de pédagogie de Coocycle autour de la livraison à vélo. L'ambition de fédération apporte au projet technique initial, centré sur le logiciel, une organisation européenne à l'esprit coopératif assumant des préoccupations et des responsabilités sociales et environnementales.

#### **2.2.3.4. Ressources**

Le développement et la maintenance technique de l'outil logiciel constituent le cœur des dépenses. Il s'agit de rémunérer le développeur et de pouvoir développer et pérenniser ce poste en recrutant. Ces dépenses doivent être financées par l'activité marchande des coopératives, sans peser sur le revenu vivrier des livreurs. Le montant des cotisations versées par les coopératives est de 2% de la valeur ajoutée (et non du chiffre d'affaire). Le volume des cotisations versées n'a pas permis dans les premières années de salarier à temps plein le poste de développeur. Au-delà du développement logiciel, se pose la question du financement pérenne des fonctions de coordination qui entourent l'outil technique, et du développement mutualisé des services collectifs complémentaires (communication, accompagnement des partenariats avec des clients «grands comptes» ou des collectivités territoriales, formation

des livreurs à des fonctions de gestion et à la vie coopérative, etc.) Le transfert de ces fonctions de coordination des bénévoles de Coopcycle vers les livreurs des coopératives qui les effectuent en étant rémunérés est rendu possible par l'obtention de subventions de court terme (grâce aux prix de l'innovation sociale par exemple) ou des partenariats publics. La mutualisation des coûts autour de l'outil logiciel et des services communs, notamment de plaidoyer, reste un pari collectif sur l'avenir.

### 2.2.3.5. Questionnements et perspectives

Les perspectives de développement des coopératives de livreurs dépendent notamment des partenariats de long terme, en particulier ceux qu'elles nouent à l'échelle locale. L'émergence d'une dynamique de coopération territoriale ouvre aux coopératives la possibilité d'assoir leur développement sur leur expertise logistique en lien avec différents secteurs partageant des préoccupations sociales et environnementales communes. En effet, la logistique urbaine réunit une diversité de composantes qui sont interdépendantes (habitat, activités économiques, gestion urbaine, transports, etc.) Des coopérations multisectorielles ont été amorcées et demandent à être étendues et consolidées. L'émergence de places de marchés locales via la plateforme durant la crise du Covid en est une illustration (à Nantes notamment). Ces coopérations se nouent depuis des initiatives sectorielles en développement telles que les circuits courts alimentaires et des restaurations collectives en lien avec l'agriculture locale, biologique et raisonnée (enjeu de «sourcing» local), le déploiement de mobilités douces conçues en lien avec les secteurs consommateurs de logistique, les dynamiques de régénération urbaines et la structuration de *hub* urbains pour une consommation énergétique raisonnée<sup>36</sup>. Les objectifs de transition environnementale dans lesquels s'inscrivent les plateformes telle Coopcycle participent à une réflexion globale sur l'avenir soutenable du tissu urbain face à l'économie numérique. Si il est nécessaire que les collectifs de livreurs restent mobilisés sur les dimensions techniques de la plateforme (la question du logiciel reste très importante pour les coopératives), ils ont un intérêt à s'inscrire dans des enjeux liées à la structuration du secteur de la logistique urbaine numérisée. Concernant ces enjeux de développement local, le projet fédéral de coopcycle est parfois tiraillé entre deux objectifs : celui de fournir des solutions pour le développement des coopératives à échelle locale, et celui de développer la dimension européenne.

Les collectifs de livreurs ne sont pas isolés du marché. Les mutualisations qui animent le projet fédéral de Coopcycle s'inscrivent dans un environnement très concurrentiel, qui implique de mettre ses mutualisations au service d'une stratégie de différenciation. Or chaque collectif

---

36 Le développement du e-commerce invite également à repenser la logistique urbaine. Comme le souligne, l'étude «Prospective des enjeux de la livraison du dernier kilomètre sous forme mutualisée et collaborative ainsi que leurs articulations avec le concept d'internet physique», alors que «les flux d'approvisionnement des établissements économiques tendent progressivement à se rationaliser sous l'effet de la professionnalisation, ceux destinés aux particuliers se développent au contraire fortement (e-commerce, livraisons de repas, sortie de caisse...). Caractérisés par une forte dispersion spatiale des ménages et une demande d'immédiateté, ces nouveaux comportements d'achat provoquent une atomisation des livraisons qui accentue la fragmentation des envois, pénalisant ainsi les possibilités de mutualisation des flux et le coût du transport. Les modèles économiques, environnementaux et sociaux sont alors dégradés.» (Toilier, F.; Le Van, E.; Libeskind, J.; Papet, L. 2018).

de livreurs décide pour lui-même, localement de sa stratégie de différenciation. Il reste difficile de construire un consensus interne concernant les outils et les activités les plus stratégiques à mutualiser. La mutualisation ne passe pas toujours par une centralisation des services en tant que tels au sein de la fédération. Pour certaines activités, les collectifs de livreurs préfèrent garder la main sur les négociations, en particulier pour la mise en œuvre de partenariats, et partager dans un second temps les savoir-faire acquis en termes de négociation. L'animation de la fédération devra parvenir à articuler la diversité des coopératives, dont certaines sont parfois fragiles, tout en définissant et en construisant des mutualisations et des solidarités, au service d'une stratégie commune respectant un principe de subsidiarité.

Toujours dans une optique de mutualisation renforcée, le plaidoyer de CoopCycle pour le droit social ne peine pas à être situé au niveau national et européen. La dimension fédérale et européenne permet une sorte de parallélisme des formes à adopter vis-à-vis des entreprises plateformes qu'il s'agit de réguler. Cependant, dans un univers complexe, notamment du point de vue des contextes de régulation du travail qui restent des éléments de politique et de juridiction nationale, peut se poser la question de la capacité de CoopCycle à pouvoir réellement influencer au-delà du contexte français.

## SYNTHÈSE 3 : COOPCYCLE

### Une fédération de coopératives logistiques spécialisées dans la livraison à vélo sur le dernier kilomètre

Date de création	Statut Gouvernance	Travail	Ressources	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association fondatrice organisée sur un modèle fédéral.</li> <li>• Les collectifs locaux, utilisateurs du logiciel métier et membres de la fédération décident des orientations en AG annuelle, et participent à la gestion quotidienne <i>via</i> des groupes de travail thématiques.</li> <li>• Les collectifs de livreurs sont organisés sur le modèle coopératif (pas toujours formalisée). Ils sont autonomes dans leur gestion, mais sont tenus de respecter la charte de la fédération et les valeurs de l'ESS (loi 2014).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lancement et le développement du projet Coopcycle a reposé sur du travail bénévole (développement du logiciel métier).</li> <li>• La structuration en fédération vise à ce que les coopératives membres puissent engager du temps de travail salarié pour que les livreurs participent à la gestion de Coopcycle, sans l'appui bénévole de non professionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement solidaire du logiciel métier par les collectifs de livreurs : cotisation de 2% de la valeur ajoutée des coopératives membres (CA moins investissements).</li> <li>• Partenariats publics pour le déploiement d'antenne locale (missions locales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel de gestion des livraisons : répartition manuelle des courses pour construire les tournées des livreurs (dispatch informatisé sans d'algorithme), suivi numérisé de toute la procédure de livraison.</li> <li>• Module e-commerce accessible par un site internet. Installation de l'instance de module e-commerce et de l'instance de dispatch de chaque collectif sur le serveur commun de la fédération.</li> <li>• Ouverture de compte professionnels pour les fournisseurs possibles au sein des instances des collectifs (« boutique en ligne »); compte client (utilisateur final).</li> </ul>

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
• Livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la livraison express à vélo ou motorisée sous forme de sous-traitance du service à des travailleurs - livreurs - précarisés (absence de protection sociale, baisse tarifaire non négociables, rémunération à la course etc.).</li> <li>• Mobilisations professionnelles locales des livreurs pour leur autonomie de travail, la défense de la protection sociale et de la logistique urbaine décarbonée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reprise en main de la livraison à vélo par les travailleurs via la création d'un logiciel métier mis à disposition de collectifs de livreurs qui s'organisent localement en coopératives.</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
• Service de logistique du dernier kilomètre décarbonée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel métier (outil de <i>dispatch</i> et d'organisation des tournées associé à un module e-commerce) conçue comme un commun numérique.</li> <li>• Mise en place d'une licence à réciprocité: qui restreint l'usage commercial du logiciel au respect par les structures usagères de conditions de travail protectrices pour les livreurs et à l'organisation démocratique de leur activité.</li> <li>• Obligation du recours au vélo.</li> <li>• Outil fédéral de plaidoyer social et environnemental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de circuits logistiques courts décarbonés.</li> <li>• Développement d'entreprises locales de logistique socialement responsables.</li> </ul>

Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires fournisseurs partageant des valeurs sociales et environnementales.</li> <li>• Création, ou adaptation, de hubs logistiques urbains.</li> <li>• Développement d'outils de transport de type vélos cargos, remorques, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistique urbaine décarbonée (développement des mobilités douces et durables).</li> <li>• Politiques de développement urbain.</li> <li>• Développement territorial.</li> <li>• Aménagement du territoire.</li> </ul>

## 2.2.4. Open Food France : un commun numérique au service des circuits courts

---

Open Food Network (OFN) est un réseau international construit autour d'un outil logiciel libre d'aide à l'organisation de circuits courts, principalement alimentaires. Ses principaux membres et usagers sont des producteurs et des distributeurs (groupements d'achats, coopératives de consommateurs, entreprises de distribution, AMAP) du secteur agro-alimentaire. OFN fournit différents services informatiques à ces opérateurs de circuits courts tels qu'une plateforme de réservation et d'achat de produits pour les consommateurs finaux, des outils de gestion des stocks, de facturation. Les coordinateurs des différentes instances nationales fournissent également diverses prestations telles que des formations, des études ou de l'accompagnement aux opérateurs de circuits courts et aux producteurs nationaux.

À l'image des coopératives de second niveau, Open Food Network se pense comme un outil mutualisé par ses structures usagères, un commun numérique au service des circuits courts et du développement local et autonome des producteurs. Open Food France (OFF) est l'instance française d'Open Food Network.

### 2.2.4.1. Le projet de la plateforme

Le projet Open Food Network (OFN) est né en Australie en 2012, initié par deux femmes sensibilisées aux enjeux écologiques et désireuses de promouvoir une alimentation durable et accessible dans un pays dans lequel la production et la distribution sont très centralisées. Elles décident de s'engager dans le développement de circuits courts et développent Open Food Network. Il s'agit pour les fondatrices de participer à construire un « système [qui] soit décentralisé, que la moindre infrastructure technique, le moindre réseau de distribution alimentaire soient entre les mains de ceux qui produisent la nourriture. Et nous voulions nous assurer dans le design que tout ce dont nous avons besoin serait impossible à centraliser » (co-fondatrice d'Open Food Network).

Les porteurs du projet OFN, à quelques exceptions près, ne sont pas eux-mêmes issus du monde professionnel des producteurs ou des distributeurs. Il s'agit davantage de militants qui souhaitent s'investir dans la cause du développement de circuits alimentaires locaux, et développent des instances nationales<sup>37</sup>.

Open Food France, l'instance française d'Open Food Network, est constituée en association, elle est chargée de promouvoir les circuits courts ainsi que l'utilisation du logiciel Open Food sur le territoire français. Elle agit aussi en tant qu'interface avec l'équipe de développement internationale. Elle a donné naissance, fin 2019, à la coopérative CoopCircuits qui fournit des prestations commerciales autour de l'utilisation de la plateforme.

---

37 Open Food Network compte début 2020 une dizaine d'instances affiliées dans le monde : Australie, Belgique, Canada, France, Espagne, Scandinavie, Afrique du Sud, Royaume-Uni, États-Unis, plus quelques instances associées ou en marque blanche. Ces instances ont des formes juridiques hétérogènes, allant de l'association à la fondation (Australie) en passant par la Community Interest Company (Royaume-Uni) ; et en France une structure à deux têtes composée de l'association Open Food France et de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) CoopCircuits.

Le projet Open Food Network s'inscrit dans une finalité écologique : réduire les émissions de gaz à effet de serre en raccourcissant les circuits de distribution et en favorisant la vente de produits agricoles respectueux de l'environnement. Cela va de pair avec la notion de bien manger, en tablant sur la meilleure qualité des produits provenant de petites exploitations locales. La finalité environnementale s'articule à des enjeux sociaux puisque le projet vise à améliorer les conditions de vie des agriculteurs en les rendant moins dépendants d'un système agro-alimentaire dominé par de gros acteurs capables d'imposer des rémunérations faibles et des pratiques standardisées. Cette lutte contre la précarité des fermiers prend forme à travers la multiplication des circuits courts, visant ainsi à « court-circuiter » le système de distribution centralisé. Certains membres du projet y voient également la possibilité d'une meilleure résilience locale, qui se teinte parfois d'une vision politique autonomiste, comme au sein de l'instance catalane d'Open Food Network. Le problème crucial, du point de vue de ses membres, est la mainmise de quelques acteurs sur la chaîne de distribution du système alimentaire mondial. Le projet Open Food Network est anti-monopolistique, sans être explicitement anti-capitaliste. Pour exemple, une des cofondatrices d'Open Food France siège au sein du Comité d'orientation alimentaire de Carrefour, un conseil d'experts indépendants visant à favoriser la transition de la multinationale française vers des pratiques plus durables écologiquement. Si Open Food France affiche une proximité idéologique plus forte avec les AMAP et a proposé à leur réseau national, Miramap, l'utilisation de son logiciel, pour le moment aucune coopération concrète n'a été actée entre les deux acteurs, bien que la perspective d'une utilisation future d'Open Food par Miramap soit envisagée à moyen terme.

#### 2.2.4.2. Géométrie des interactions

L'activité d'Open Food Network se déploie sur plusieurs niveaux : international, national et local. Le niveau international est celui du développement et du partage de la ressource logicielle<sup>38</sup>. Elle est définie par les porteurs du projet comme le « commun global ». La ressource logicielle est entretenue par une équipe internationale de quatre développeurs, assistés de quelques développeurs occasionnels ou bénévoles. La structuration technique d'Open Food Network et le système de coordination autorisent l'ouverture d'une seule instance par pays. Lorsqu'une fonctionnalité est demandée nationalement, son développement bénéficie généralement à l'ensemble du réseau des instances. Le développement nécessite donc des arbitrages entre les instances nationales concernant les fonctionnalités à implémenter en priorité. Un système de consensus par défaut (s'assurer qu'il n'y a pas de veto explicite) favorise l'avancée sur les tâches prioritaires. Les membres de chacune des instances coordonnent et animent l'utilisation du logiciel au niveau national : ils développent les réseaux locaux d'utilisateurs et promeuvent les circuits courts dans leurs différents territoires d'implantation. Ils assurent également l'interface avec les utilisateurs locaux : remontée des besoins, fourniture de ressources humaines et financières.

---

38 Le logiciel est développé en code Ruby sous licence GNU Affero General Public License, ce qui autorise sa libre utilisation et son amélioration à la condition de republier systématiquement les changements réalisés.



Le logiciel est utilisé directement par les producteurs et opérateurs de circuits courts à un niveau local, en général celui d'une ville ou d'un canton.

#### 2.2.4.3. « Pas de côté » opérée par la plateforme

Open Food France se différencie des acteurs dominants du secteur, comme La Ruche qui dit Oui, la Cagette ou Locavor, par une grande accessibilité via une très faible commission sur les ventes, une absence de but lucratif et une gestion démocratique par ses principaux utilisateurs. Ces caractéristiques rapprochent l'initiative des valeurs et pratiques de l'ESS, bien qu'Open Food Network n'impose pas à ses instances nationales de formes juridiques non lucratives.

En outre, Open Food France se distingue de la plupart de ses concurrents par une faible standardisation de ses outils logiciels, modulables selon les structures utilisatrices<sup>39</sup>. Open Food Network se positionne ainsi dans une logique de complément technologique à des réseaux préexistants – du type AMAP – plutôt qu'en tant que plateforme concurrente destinée à s'y substituer. Open Food souhaite pouvoir répondre aux besoins réels des utilisateurs, producteurs et consommateurs.

La plateforme pratique une politique de transparence qui diffère des pratiques dominantes du secteur de l'agroalimentaire où les paiements aux agriculteurs et les marges ne sont pas rendus publics. L'un des objectifs d'Open Food est de révéler les situations respectives des producteurs et des distributeurs en termes de coûts et de revenus. Ainsi, lorsque des personnes créent une boutique sur la plateforme, elles sélectionnent les produits des producteurs qu'elles distribuent auxquels elles peuvent ajouter un affichage des frais afférents à leur activité (emballage, transport). Dans cette perspective, le modèle d'Open Food s'accompagne de conseils aux producteurs en matière de commercialisation. Si cette politique de transparence est susceptible de dissuader de nombreuses enseignes de distribution à rejoindre la plateforme, elle constitue l'un des principaux éléments différenciant de la plateforme.

Open Food revendique des pratiques d'ouverture en matière de données. La plateforme met à disposition un inventaire public des structures de circuits courts alimentaires (producteurs, hubs...) et affiche une carte en ligne de ce réseau. Les développeurs d'Open Food souhaitent par ailleurs davantage interconnecter leurs bases de données avec d'autres structures via des API afin de faciliter l'interopérabilité des données alimentaires, dans l'esprit de ce qu'a entrepris Open Food France à travers le *Data Food Consortium*.

De manière générale, Open Food s'inscrit explicitement dans l'approche des communs, avec la volonté de développer une ressource ouverte gouvernée par sa communauté d'utilisateurs, de manière transparente. La logique des communs s'étend au-delà du logiciel puisqu'Open Food

---

39 C'est une différence forte par rapport par exemple à une plateforme comme La Ruche Qui Dit Oui qui propose uniquement ses outils intégrés et impose un modèle économique et de fonctionnement à ses « ruches ». Une des fondatrices d'Open Food France regrette que les dirigeants de LRQDO « imposent un modèle de commercialisation, avec la notion de ruche, l'entrepreneur qui prend 10%, la ruche mère qui prend un pourcentage aussi. Alors que nous, tu peux faire des ruches, mais aussi des groupements d'achats, des AMAP. On ne t'impose pas un modèle de commercialisation ».

développe des ressources annexes (contenus, formations...) sous format *Creative Commons* et prône l'inclusion maximale des usagers dans l'ensemble des échanges et prises de décision.

Open Food revendique un pragmatisme et une dimension expérimentale dans le déploiement de ses solutions. La mission cardinale des porteurs du projet est de favoriser l'adoption massive et rapide des circuits courts, quitte à adapter le mode de fonctionnement de ses instances au contexte local dans lequel elles évoluent.

Le projet international revendique un agnosticisme économique : toutes les organisations doivent pouvoir être accueillies au sein du projet. Cette ouverture relève d'une volonté de n'exclure personne *a priori*, mais plutôt d'inciter même les acteurs perçus comme hostiles au changement de pratiques à adopter les circuits courts. Cet agnosticisme se retrouve également dans l'instance française. En effet, Open Food France est à l'initiative du projet *Data Food Consortium* qui réunit différentes plateformes numériques de circuits courts, telles que La Ruche qui dit Oui, Cagette et Panier Local, avec pour objectif de s'entendre sur des standards (de catégorisation des produits, etc.) permettant le transfert d'informations d'une plateforme à l'autre, autrement dit l'interopérabilité, afin de faciliter le travail des producteurs.

Une charte (« *Community Pledge* ») existe au niveau international pour s'assurer que les instances s'inscrivent dans l'esprit du projet. Ce cadre de valeurs communes sert également d'outil réglementaire pour les utilisateurs en marque blanche qui sont obligés de respecter ces valeurs s'ils veulent utiliser la plateforme.

#### 2.2.4.4. Les ressources

Les ressources d'Open Food Network proviennent principalement des dons (contributions en travail bénévole ou en argent), des subventions d'organisations publiques (par exemple dans le cas de l'Australie) ou de fondations privées, et des apports financiers ou en heures de travail de la part des instances nationales. Les instances se sont engagées à verser autour de 20% de leurs revenus dans le commun global, qui sont surtout investis dans le développement du logiciel. Mais peu de règles formelles ont été actées concernant ces contributions.

Les contributions des instances restent très variables, et c'est pour l'instant une logique réciproitaire qui prévaut : si certaines instances sont en difficultés, elles peuvent compenser une faible contribution financière par un investissement plus fort dans le développement ou la coordination. En outre, les contributions de chacune de ces instances ne sont pas garanties d'une année sur l'autre.

Les ressources des instances nationales proviennent de la commercialisation de la plateforme logicielle Open Food et de ses services (réservation de commandes, gestion des stocks, facturation automatisée...) ainsi que de différentes prestations : édition logicielle et intégration sur demande de fonctionnalités, formations et accompagnement des opérateurs de circuits courts (producteurs, distributeurs), études sectorielles (par exemple cartographie pour des collectivités publiques des acteurs de leur territoire).

L'instance française s'est dotée d'une structure à deux têtes, avec une structure commerciale CoopCircuits, qui devient le « distributeur officiel de la solution Open Food Network en France, habilité à utiliser la marque et se revendiquer comme affilié au réseau OFN », et l'association Open Food

France, qui continue d'opérer en tant qu'interface nationale avec les développeurs du logiciel global et dont la vocation est de promouvoir les circuits courts en France. Dans l'esprit d'une des cofondatrices, cette scission vise à «*pouvoir continuer à percevoir des subventions sur les activités d'intérêt général, et pouvoir facturer et mettre en place un modèle économique pérenne pour les activités d'intérêt collectif*». Les deux structures sont cependant amenées à coopérer étroitement, l'association devenant sociétaire de la SCIC et la SCIC s'engageant à allouer une partie de ses revenus pour contribuer au financement des communs qu'elle utilise, via l'association ou via des paiements directs à l'équipe globale Open Food Network.

Dans ses relations aux utilisateurs, la SCIC développe un modèle économique qui combine les tarifications pour trouver un équilibre entre engagement et accessibilité. Celui-ci a fait l'objet pendant plusieurs mois d'une délibération entre les différents membres et utilisateurs d'Open Food France, qui ont conduit les créateurs de la SCIC à la fixation de trois tarifs provisoires initiaux, mis à jour en 2020 par packs payants intégrant une tarification régressive avec un fonctionnement différencié selon les structures : «*Maintenant on a deux packs à 1% avec une dégressivité plus forte sur le volume de ventes pour les modèles plus engagés. 200k on passe à 0,75%, 400k 0,5%*». Convaincus par l'incompatibilité des normes comptables conventionnelles avec la bonne mesure de la valeur apportée par un commun comme Open Food et ses contributeurs, certains membres du projet s'interrogent sur la capacité à comptabiliser la communauté créée, ainsi que les activités de recherche et développement, les ressources de formation et communication, comme des actifs au bilan de la coopérative.

De même, ils militent pour que le développement du logiciel libre soit compté comme un actif immatériel ouvert, en distinguant ce qui relève du développement et de la maintenance. Enfin, un débat existe en interne sur la comptabilisation ou non des ressources en temps bénévole consacré à la plateforme. L'équipe commence également à réfléchir à des indicateurs de mesure d'impact. D'une manière générale, les fondateurs de la coopérative comptent sur les réseaux militants et notamment le réseau Miramap pour étendre leurs activités, ainsi que sur des structures qui accompagnent les plans d'alimentation territoriaux, comme Terres de Liens une foncière visant à faciliter le déploiement de fermes d'agriculture biologique et paysanne), l'IUFN (International Urban Food Network, association visant à faciliter la conversion des collectivités à des modèles alimentaires durables) ou des collectivités territoriales

#### 2.2.4.5. Questionnements et perspectives

En raison de modèles économiques n'ayant pas immédiatement opté pour une monétarisation des services, mais aussi du fait d'un volume de transactions encore limité, les revenus opérationnels des instances demeurent pour le moment trop faibles pour alimenter substantiellement le développement du commun Open Food. Ce sont donc jusqu'à présent des sources de financements extérieures, dont le renouvellement n'est pas garanti, qui ont nourri la collectivité (dons de fondations privées, rentrées d'argent personnelles des contributeurs), ce qui rend le projet assez vulnérable.

Dans une optique de développement plus autonome et durable, plusieurs instances ont déployé récemment des tarifications sur leurs services. C'est, le cas de la France, qui vient de créer la coopérative CoopCircuits comme une réponse à ce double besoin de financement et

de monétarisation. Elle associe à son capital de nombreuses structures usagères des services d'OFN et a introduit un modèle de commissions sur les ventes, différenciées néanmoins selon les ressources de ses utilisateurs. Elle entend également mettre en place des activités de prospection commerciale et de conseil aux producteurs pour le déploiement de circuits courts.

Outre les contraintes économiques qui brident l'essor d'Open Food, l'initiative est aussi en proie à des limites relatives à son organisation interne. La faible formalisation de l'engagement et des prérogatives des membres, si elle est une force pour la rapidité de l'expansion de la communauté et des avancées opérationnelles, produit à l'inverse un certain flou sur la légitimité de chaque membre à proposer ou s'opposer à des actions. De sorte que des leaders naturels émergent sans que ne soient nécessairement pensés des mécanismes effectifs d'inclusion de tous. De même, les forts différentiels entre les contributions respectives des instances au commun créent non seulement une dépendance vis-à-vis de certains pays, mais aussi un rapport de force inégal dans la prise de décision. Potentiellement en lien avec ces inégalités, et peut-être plus généralement en raison de divergences de priorités, quelques tensions ont déjà surgi quant à l'arbitrage sur les fonctionnalités à développer prioritairement sur le logiciel.

De même, si quiconque peut théoriquement lancer une instance locale d'Open Food Network, quelques impensés ou non-dits semblent limiter cette possibilité de facto : besoin de soutenabilité économique des instances et de leurs contributeurs, difficulté à venir concurrencer une instance nationale déjà en place, coût d'entrée élevé pour les nouveaux venus dans la participation aux prises de décisions (qui sont essentiellement informelles). On peut observer au demeurant des inégalités de genre – potentiellement consubstantielles aux inégalités propres aux corps de métier – entre des développeurs informatiques masculins et bien rémunérés et des chargés de projets (qui réalisent toutes les autres tâches) essentiellement féminins et faiblement rétribués. Cet ensemble d'inégalités observables dans OFN, s'il est le corollaire d'une forte autonomie des membres favorisant la fluidité des contributions, semble refléter en revanche une logique assez individualiste, certes contrebalancée partiellement par une attention portée à la communication interpersonnelle et au bien-être des membres, mais non formalisée de manière structurelle.

## SYNTHÈSE 4 : OPEN FOOD FRANCE

### Un commun numérique au service des circuits courts

Date de création	Statut Gouvernance	Travail	Ressources	Techologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2012: création d'Open Food Network en Australie.</li> <li>• 2016: création de l'association Open Food France.</li> <li>• 2019: création de la SCIC Coopcircuits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activité, et la gouvernance s'organise aux niveaux à la fois international et national.</li> <li>• Niveau international: Consortium Open Food Network.</li> <li>• Niveau national français:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- association de promotion du logiciel gérée par les fondateurs (Open Food France)</li> <li>- SCIC nationale réunissant les acteurs des circuits courts alimentaires et non-alimentaires (CoopCircuits).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet repose historiquement sur du bénévolat et sur des prestations rémunérées pour les plus gros contributeurs au niveau international (système de rétribution des travailleurs engagées à partir d'un certain seuil d'horaire et de prise de responsabilités).</li> <li>• Projet français développé par deux bénévoles qui se rémunèrent <i>via</i> des prestations de conseil.</li> <li>• L'année 2020 a apporté des changements, avec le recrutement de quatre salariés à mi-temps au sein de la SCIC CoopCircuits.</li> <li>• L'association OpenFood France poursuit ses fonctions de conseils tandis que la SCIC CoopCircuit développe les échanges commerciaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC Coopcircuit:</li> <li>• Cotisation des professionnels usagers et apport en capital à l'entrée.</li> <li>• Association OpenFood France: prestation non marchande et développement de projets de sensibilisation aux circuits courts par l'association.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail de place de marché à destination des producteurs et des clients finaux.</li> <li>• Compte individuel pour le suivi et le passage de commande.</li> <li>• Module de gestion des stocks pour les producteurs.</li> </ul>

## DYNAMIQUE DU CONTRE-MOUVEMENT PORTÉ PAR LA PLATEFORME DANS SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agro-alimentation.</li> <li>• Edition de logiciel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralisation des plateformes d'achat agroalimentaires: supermarchés et distributeurs oligopolistiques qui structurent les prix sur la filière agro-alimentaire.</li> <li>• Absence d'une solution logiciel libre de boutiques en ligne facilitant la distribution des produits agricoles par les producteurs indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une coalition internationale qui développe un logiciel libre métier pour l'organisation des circuits courts alimentaires.</li> <li>• Ressource numérique ouverte (outil de gestion de stocks et boutique en ligne) gouvernée au niveau national par sa communauté d'utilisateurs.</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'une place de marché dédiée aux producteurs indépendants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de boutiques en ligne par les producteurs locaux et les réseaux de producteurs - type AMAP - facilitant la rencontre des clients finaux et la gestion de stock informatisée.</li> <li>• Forte accessibilité (en termes d'usage et de prix) et faible standardisation des outils logiciels, modulables selon les structures utilisatrices pour favoriser l'adoption massive et rapide des circuits courts.</li> <li>• Gestion démocratique par les usagers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de circuits courts au service des producteurs et des consommateurs au niveau local.</li> <li>• Réduction des émissions de gaz à effet de serre en raccourcissant les circuits de distribution et en favorisant la vente de produits agricoles respectueux de l'environnement.</li> </ul>

Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de partenariats avec les producteurs indépendants et leur réseau de distribution.</li> <li>• Ouverture aux boutiques indépendantes hors secteur agro-alimentaire.</li> <li>• Mise en réseau des producteurs et distributeurs locaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circuits courts alimentaires (<i>From Farm to Fork</i>). Développement de places de marché pour les solutions agro-alimentaires locales.</li> <li>• Développement économique des territoires.</li> <li>• Structuration logistique de la filière agro-alimentaire.</li> </ul>

## 2.2.5. SoTicket : une solution libre de billetterie en ligne gérée par les utilisateurs

---

SoTicket est une solution de billetterie coopérative en ligne, sans commission, à destination des structures de spectacle vivant. SoTicket permet la gestion complète d'une billetterie de concert ou d'évènements, comprenant le paramétrage de grilles tarifaires, des jauges, des abonnements, la gestion des pass, des invitations, des réservations jusqu'à l'édition de billet. Chaque structure utilisatrice dispose d'une base de données autonome attachée à sa propre distribution en ligne avec une interface personnalisable, sans installation.

### 2.2.5.1. Projet de la plateforme

Le projet Soticket trouve son origine dans un mouvement de résistance face aux entreprises multinationales organisatrices des spectacles qui structurent et dominent progressivement les marchés nationaux (via l'exploitation des salles dont les jauges sont les plus importantes). Dans leur sillage apparaissent des intermédiaires qui développent des solutions de billetterie en ligne. Ainsi, de grandes enseignes comme Live Nation, France Billet ou encore Ticketmaster vont en quelques années dominer un nouveau marché, celui de la billetterie en ligne. Ces grosses plateformes développent des fonctions de prescription à leur avantage. En effet, le traitement des données accumulées via la vente de billets permet un ciblage publicitaire sur les réseaux sociaux. Les sites promotionnels et agrégateurs de contenus peuvent ainsi rediriger les spectateurs-clients vers les grosses plateformes de ventes qui concentrent les offres pour augmenter les prix unitaires. Ces plateformes de vente mettent en place des commissions en cascade pouvant atteindre jusqu'à 15% de la valeur initiale du billet. Elles pratiquent une gestion tarifaire dynamique, *yield management*, qui autorise une variation du prix du billet. Le prix des places augmente lorsque la demande est forte, et c'est dans cette logique que les plateformes orientent la demande.

Face à la dynamique de numérisation de la billetterie par des intermédiaires lucratifs dominants, des professionnels des musiques actuelles<sup>40</sup>, gérants des salles indépendantes et labellisées, décident de construire collectivement une solution de billetterie éthique et solidaire. Leur objectif est de conserver la maîtrise sur la billetterie et les conditions d'accueil de leurs publics. Cette gestion directe de la billetterie par les producteurs et les lieux de spectacles apparaît comme un enjeu de démocratie culturelle. C'est dans cette finalité que la plateforme SoTicket est créée : « Avec SoTicket, la billetterie n'est pas un business mais un outil au service du développement de projets artistiques et des publics. ».

---

40 Les musiques actuelles regroupent les pratiques qui ne relèvent pas des musiques académiques classiques et lyriques, englobant largement les musiques populaires.

### 2.2.5.2. Géométrie des interactions

La plateforme Soticket est gérée par une SCIC - SoCoop - créée en 2016. Elle regroupe une dizaine de structures et réseaux professionnels, et une collectivité territoriale (Clermont Auvergne Métropole).

L'ensemble des parties-prenantes est associé à la gouvernance. Le conseil d'administration de SoCoop, principalement constitué des membres fondateurs et de directeurs de lieux, est en charge des orientations et des décisions stratégiques. Il traite les questions de maintenance et de développement de l'outil technique (intégration de nouvelles fonctionnalités, demande de modules complémentaires), les nouveautés réglementaires concernant la billetterie en ligne, les installations de la billetterie (instances locales par lieu) et l'accueil ou la recherche de nouveaux usagers. Les décisions sont prises au consensus, dans un souci d'horizontalité. La communication interne à la coopérative permet d'informer les membres de SoCoop des décisions relatives au fonctionnement et ses évolutions.

La mutualisation encourage l'échange et l'accompagnement entre pairs. Un mécanisme d'entre-aide et d'auto-formation entre bénéficiaires est mis en place. La communauté des structures usagères s'incarne à travers une liste de discussion SoTicketUsers (type «FAQ», Foire À Questions) qui réunit les chargés de billetteries afin qu'ils puissent s'aider mutuellement à régler des problèmes techniques basiques, sans passer par la hotline du service de maintenance. Les plus expérimentés accompagnent les nouveaux venus. L'animation passe par des outils et des temps collectifs formalisés : les utilisateurs peuvent communiquer directement avec le prestataire technique, via la messagerie interne à SoTicket et lui soumettent régulièrement des idées de fonctionnalités supplémentaires. A quoi s'ajoute les échanges par mail via SoTicketUser, les temps de formation SoTicket et les journées réseaux professionnels. La communication et l'entre-aide entre pair, souvent informelle entre les différentes structures, fonctionne bien, et constitue souvent le moyen le plus efficace pour recruter de nouvelles structures utilisatrices.

### 2.2.5.3. «Pas de côté» opéré par la plateforme

SoCoop se positionne en faveur d'une économie de la culture responsable et éthique et répond à un besoin partagé par les structures des musiques actuelles se reconnaissant de l'ESS : la réappropriation de la billetterie par ses utilisateurs, professionnels et spectateurs.

SoCoop a donc conçu une solution de billetterie en ligne libre<sup>41</sup>, souple et adaptable, correspondant à la diversité des membres fondateurs.

Soticket permet l'édition et la gestion de billets de manière autonome pour chaque structure, leur assurant le contrôle des données. Les données appartiennent aux salles qui installent leur propre distribution logiciel localement (avec un serveur dédié par structure). Chaque utilisateur reste autonome, dispose de sa propre base de données et est libre de faire ses

41 Elle est développée à partir du framework DRUPAL, un système de gestion de contenu (CMS – Content Management System) libre et open source.



propres paramétrages. Soticket se base sur une utilisation frugale des données et confidentielle par défaut.

L'objectif de démocratisation et de diversité des pratiques culturelles qui préside aux projets de musiques actuelles implique que la fonction de prescription soit pensée comme un accompagnement à l'ouverture et la découverte à travers des pratiques diverses. Lorsqu'elles sont exploitées, les données sont mobilisées avant tout pour orienter une communication qui participe de la médiation et une prescription non agressive. Le métier de chargé de billetterie dans ces salles revendique une dimension artisanale: «*On a un système d'Up/in qui permet de savoir si les gens veulent recevoir de la newsletter, des mailings papiers. Sur des concerts qui ne marchent pas très bien, on va aller chercher sur plusieurs concerts un peu similaires au cours des dernières années et on va envoyer un email en disant 'Vous êtes venus à ce concert, vous pourrez apprécier celui-ci'.*» (Chargée de la billetterie d'une salle utilisatrice).

D'une manière générale, la question de l'usage des données reste délicate au sein de la coopérative, voire taboue. Les structures utilisatrices se heurtent à la question de l'éthique et craignent de s'inscrire dans un mimétisme commercial: «*Il y a un côté qui est tentant, de recontacter les gens qui sont venus sur une ou plusieurs soirées, qu'on a identifiés et tenter de les mobiliser sur une autre soirée. Sauf, que ça se heurte à un travail de traiter les données, les analyser et pouvoir les réutiliser derrière. Et de vouloir être dans cette logique de re-solliciter les gens sur la base de ce qu'ils ont déjà fait*».

#### 2.2.5.4. Les ressources du projet coopératif

La ville de Paris n'est pas sociétaire mais a participé au financement d'amorçage de SoTicket avec une subvention accordée de 10000 euros. La collectivité Clermont Métropole est sociétaire (collège partenaire économique) et a aussi participé à hauteur de 15000 euros.

Le modèle économique repose sur une mutualisation des cotisations des membres qui financent le prestataire technique et les fonctions d'accompagnement qu'il déploie.

La solidarité financière est une dimension caractéristique de SoTicket, via un abonnement proportionnel au chiffre d'affaires des membres.

Chaque structure est libre de décider d'une commission pour amortir le fonctionnement de l'outil. La plupart des structures interrogées estimant à 50 centimes les frais de fonctionnement par billet dans leur budget, elles ne les reportent pas sur le prix des billets<sup>42</sup>.

La solution SoTicket propose également une solution de paiement en ligne, Paygreen, qui propose l'arrondi au spectateur, en faveur d'association qui ne s'inscrivent pas dans le secteur. De même, «Tree», l'algorithme de compensation carbone, calcule les émissions de gaz à effet de serre émises par les commandes en ligne et offre aux spectateurs la possibilité de

---

42 Précisons que l'ensemble des salles utilisent plusieurs canaux de distribution (FNAC, France Billet, Ticketmaster) en attendant une plus forte renommée au sein des publics: «*Idéalement, on aimerait bien arriver à une grande part d'acheteurs sur notre billetterie mais on n'est encore pas là. Nous, l'objectif c'est d'inciter les gens à utiliser notre billetterie mais il y a un travail d'identification de la part du public.*» (Chargée de billetterie d'une salle utilisatrice).

compenser leur empreinte carbone en versant une somme équivalente, pour financer le projet Madre de Dios, qui œuvre pour l'exploitation durable du bois au Pérou.

### 2.2.5.5. Questionnements et perspectives

Depuis sa création, SoTicket s'est considérablement développé. En trois ans, le nombre de sociétaires de la coopérative n'a cessé d'augmenter et l'objectif est d'agrandir encore le cercle des bénéficiaires. Chaque structure utilisatrice travaille sur son territoire au déploiement de la solution auprès des structures des musiques actuelles. La logique de développement et d'ouverture à d'autres coopérateurs pose la question d'étendre la solution de billetterie à d'autres acteurs que ceux des musiques actuelles. D'une manière générale, l'ancrage local fort des structures utilisatrices, qui s'inscrivent dans des politiques publiques de territoire (développement local et politique artistique et culturelle), offre des possibilités en termes de partenariats, qui dépasse les musiques actuelles et le spectacle vivant.

Une de enjeux pour le développement de Soticket consiste à renforcer le lien avec les usagers-spectateurs. Peu d'utilisateurs de SoTicket communiquent sur le projet en précisant sa dimension coopérative et les valeurs qu'il incarne (le site internet précise seulement qu'il s'agit d'une billetterie directe qui permet de ne pas payer de commission). Ce manque de promotion du projet et des valeurs incarnées par la plateforme est identifié par un certain nombre de chargés de billetterie: «*Je pense que les gens, le public est à des millions de km de savoir comment ça fonctionne le marché de la billetterie [...] et, c'est quand même un gros rouleau compresseur*». (Responsable de la billetterie d'une salle utilisatrice).

Avec le développement du projet apparaît la nécessité d'une intégration plus forte des utilisateurs, d'une gouvernance plus ouverte et d'une dynamique d'accompagnement renforcée.

La faiblesse majeure de la gouvernance de la plateforme réside dans le manque de représentativité des utilisateurs directs au conseil d'administration de la SCIC. Alors qu'il est l'espace des orientations stratégiques et organisationnelles, il est essentiellement constitué des directeurs des réseaux et structures à l'initiative du projet (une majorité d'hommes), et n'accueille pas de personne chargée de billetterie (ce qui accentue la problématique de déséquilibre de genre). De plus, les informations et les décisions issues des conseils d'administration et des assemblées générales semblent circuler difficilement au sein des structures. À cela s'ajoute que les coopérateurs de SoCoop ne sont pas activement mobilisés. Le manque de remontée d'informations sur le fonctionnement, sur le déploiement au sein des systèmes de gestion des salles et sur les ajustements qui seraient nécessaires d'opérer empêche d'alimenter les décisions concernant l'orientation du projet et son évolution technologique.

En outre, les utilisateurs sont nombreux à ne pas maîtriser les liens entre les enjeux techniques et politiques (y compris concernant l'ajout de modules éthiques de paiement et de compensation carbone, pour n'en donner qu'un exemple).

La SCIC a été développée sans salarié les trois premières années<sup>43</sup>. Cela a été possible grâce à l'engagement du prestataire, dont le rôle déborde de celui du prestataire technique conventionnel et qui est pleinement associé au projet et à sa gouvernance. Il se charge de l'accompagnement technique des arrivants, de la maintenance, et des ajustements logistiques en cas d'évènements, qui sont nombreux. Le prestataire technique exprime aujourd'hui ses difficultés et ses limites quant à la progression rapide du nombre de sociétaires et donc d'installation de billetteries sur un temps court, notamment lors des festivals, qui ont lieu généralement en même temps. De ce fait, encadrer les équipes en charge de la billetterie sur place est parfois une gageure. A mesure que le nombre des utilisateurs de la SCIC croît, il devient crucial pour l'équilibre du projet qu'un poste salarié consolide les fonctions d'accompagnement. En 2019, SoTicket a pour la première fois été bénéficiaire, asséchant les pertes cumulées des trois premières années. Il est donc envisagé d'embaucher un salarié à 20% de temps complet à partir de 2020 via la Coopérative de Mai (SMAC<sup>44</sup> de Clermont-Ferrand), la structure ayant prévu l'embauche à 80% d'un nouveau salarié. Un jour de travail par semaine pourrait être mis à disposition de SoCoop, permettant ainsi une embauche à temps complet et une mutualisation des fonctions entre les deux structures. De plus, les fondateurs identifient la nécessité de repréciser l'organisation pour permettre une participation plus large et plus active de toutes les parties prenantes, en particulier des nouveaux arrivants et des structures utilisatrices les plus éloignées du projet.

Le prestataire propose de repenser l'accompagnement en interne pour favoriser la montée en compétence collective des structures utilisatrices. Il évoque des problèmes de formation et de communication dans les structures usagères, surtout lorsqu'il y a des turn-overs et que les nouveaux chargé.es de la billetterie n'ont pas été formé. SoTicket est confrontée à des problématiques classiques liées à la croissance d'un projet collectif, l'enjeu étant de pouvoir assumer une taille nouvelle sans perdre la dimension substantive du projet. L'accompagnement des nouveaux utilisateurs à une compréhension du fonctionnement de la billetterie coopérative, éthique et solidaire, et l'embauche de personnel permanent pour structurer cet accompagnement semblent être les éléments clefs de la pérennité du projet.

---

43 Une personne a été salariée au début du projet, lors de la recherche du prestataire et de la mise en place de l'outil.

44 Labellisée Salle de Musiques Actuelles par le Ministère de la Culture

## SYNTHÈSE 5 : SOTICKET

### Une solution libre de billetterie en ligne gérée par les utilisateurs

Date de création	Statut Gouvernance	Travail	Ressources	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC</li> <li>• Collèges : Les bénéficiaires (lieux de diffusion et festivals); les organisations fédératrices (un syndicat – le SMA, un réseau – le RIF, une fédération – la FEDELIMA); Un prestataire informatique (Supersoniks); Une collectivité territoriale (Clermont Auvergne Métropole). Le conseil d'administration gère le développement, l'AG doit décider des orientations du projet. Groupes de travail réunissant à part les chargé.e.s de billetterie des structures utilisatrices.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le conseil d'administration décide des orientations de la SCIC – les directeurs des salles et les représentants des réseaux professionnels sont mis à disposition par leur organisation pour dédier du temps à la gestion de la billetterie – le prestataire technique est associé à ce travail d'orientation et de développement. Les chargé.es de billetterie des salles gèrent l'utilisation en interne du logiciel, le prestataire technique s'occupe de la maintenance de chaque instance, et des installations événementielles (festivals, etc.). Le travail d'accompagnement à l'utilisation est géré entre pair, avec le soutien du prestataire technique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement solidaire du logiciel: cotisation en % du CA des salles utilisatrices; subventions à la R&amp;D pour le lancement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel de billetterie mettant en lien des salles de musiques actuelles et des spectateurs (Pas de croisement de données automatisées ni d'algorithme de prescription) Interface: application d'achat-vente de billets de spectacle.</li> </ul>

## DYNAMIQUE GLOBALE DU CONTRE-MOUVEMENT PORTÉE PAR LA PLATEFORME DANS SON SECTEUR

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de spectacles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Refus de la marchandisation lucrative de la billetterie (instauration de commission en cascade et exploitation des données).</li> <li>• Volonté de maîtrise, par les professionnels gérants de salles indépendantes, des conditions d'accueil du public, de la billetterie et de la trésorerie des spectacles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une solution de billetterie en ligne gérée par les professionnels des musiques actuelles, associant non-lucrativité et non traitement automatique des données.</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billetterie en ligne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel de billetterie libre hébergée par une SCIC et gérée collectivement par les utilisateurs.</li> <li>• Adaptable par chaque salle qui gère indépendamment sa politique de billetterie. Accompagnement entre pairs pour son utilisation et délibération collective pour ses développements additionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rétablissement du lien entre les spectateurs et les organisateurs et producteurs de spectacle inscrits dans le développement culturel des territoires.</li> </ul>

Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats pour le développement d'une billetterie indépendante dans le secteur artistique et culturel et au-delà (collectivités territoriales, associations locales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques de co-financement publics et parapublics (droit de tirage auprès des caisses professionnelles) dans le cadre du soutien à la création et à la diversité culturelle.</li> </ul>

## 2.2.6. France Barter : Une plateforme de troc inter-entreprises

France Barter est une plateforme de troc B2B qui permet à une communauté d'entreprises - essentiellement des PME - d'échanger des biens et services avec une monnaie complémentaire : le Barter-Euro<sup>45</sup>. La plateforme propose aux entreprises membres d'utiliser leurs actifs inexploités, stocks ou ressources disponibles comme mode de paiement. Le Barter vient comme un système qui garantit l'échange et en fournit la traçabilité. Les entreprises membres peuvent acheter et vendre entre elles en se facturant respectivement en Barter. Les achats et les ventes sont des trocs qui n'occasionnent pas de sorties de trésorerie. Ce recours à une monnaie complémentaire est une solution intéressante pour les PME afin de faire face à leurs tensions de trésorerie. Le troc permet de valoriser certains actifs inutilisés ou dormants et d'apporter une capacité de financement de trésorerie complémentaire. France Barter peut ouvrir une ligne de crédit d'échanges aux nouveaux membres entrant dans le réseau. Ceux-ci peuvent réaliser des achats avant même d'avoir effectué des ventes<sup>46</sup>.

### 2.2.6.1. Projet de la plateforme

France Barter est créée en 2014, sous forme de SCIC, par deux jeunes entrepreneurs ayant en commun d'avoir eu une première expérience du troc inter-entreprises<sup>47</sup>.

Les deux cofondateurs se retrouvent autour d'une vision alternative de la finance qu'ils ont cultivée dans l'échange non monétaire. Bien qu'ils n'aient pas d'expérience dans le monde de l'ESS, ils décident d'adopter une forme coopérative pour France Barter.

Ce choix leur donne une identité forte qui les distingue d'un nombre toujours plus grand d'acteurs<sup>48</sup>. Si le statut coopératif choisi par France Barter est très rare dans l'univers des FinTech, il ne doit pas être interprété comme un choix militant. Il est plutôt à comprendre, de l'avis même de ses fondateurs, comme le choix raisonné de fonder la confiance dans le réseau des entreprises à constituer autour de la proposition d'une nouvelle monnaie. « *C'est quand même un modèle financier nouveau où il y a besoin de confiance, et que ce soit construit de manière partagée et ouverte. On a trouvé que la coopérative était le bon véhicule pour faire cela* » explique un des deux co-fondateurs en 2019.

45 Un barter vaut un euro. La facturation en Barter se cale sur les prix exprimés en euros.

46 Entre 1000 et 2500 B€ de découvert est envisageable.

47 Précisons ici que les créateurs de France Barter ont décidé en juin 2021 d'abandonner le statut coopératif. Cette décision est intervenue alors que notre étude était terminée, et nous ne l'avons pas intégrée dans la description de France Barter proposée ici. Toutefois, nous interrogeons le changement de statut juridique de France Barter à la fin du cas, lorsque sont abordées les perspectives et les enjeux de la plateforme.

48 « *Quand on s'est lancé, il y avait à peine une centaine de start-ups dans la FinTech. Aujourd'hui, on est à 900. C'est un secteur qui bouillonne quand même beaucoup, et qui intéresse aussi beaucoup les banques* » (Co-fondateur).

Le statut coopératif de France Barter est tout à la fois une force du point de vue de l'autonomie qu'il garantit et de l'engagement collectif autour de valeurs, et une faiblesse lorsqu'il s'agit de financer la croissance et d'intéresser financièrement les salariés<sup>49</sup>.

Le projet de France Barter vise à offrir aux entreprises la possibilité de développer un portefeuille de nouveaux clients, d'augmenter leur chiffre d'affaires, de mieux gérer leur trésorerie, et d'intégrer un nouveau réseau d'affaires. Cette proposition se combine néanmoins avec l'intention de soutenir l'économie locale, et le développement de France Barter est en lien étroit avec le territoire: « les Barters ont vocation à être réinjectés rapidement dans l'économie réelle et à participer au développement d'un territoire donné »<sup>50</sup>. Il s'agit, en outre, de mutualiser ses actifs inutilisés et de s'inscrire dans une logique d'économie circulaire.

Ainsi, bien que l'objet premier de la plateforme est entrepreneurial, la question des circuits courts et du développement durable est bien présente dans le projet de France Barter.

Le projet économique de FB n'est pas uniquement guidé pour la recherche de profit. Il cherche aussi à avoir un impact social. En 2019, FB a pu bénéficier d'un support via un programme d'accompagnement et d'incubation des *starts-up* de l'ESS<sup>51</sup>. Cela lui a permis de réaliser une étude de mesure d'impact social.

#### 2.2.6.2. Géométrie des interactions

France Barter s'appuie à titre principal sur une large communauté de 1700 entreprises nationales rassemblées autour d'une même plateforme de type B2B (*Business to Business*). Ces entreprises, appartenant à tous types de secteur d'activité, bénéficient via la coopérative France Barter d'une monnaie commune (le Barter) et disposent de services en ligne qui leur permettent d'être mises en relation avec d'autres entreprises pour réaliser des opérations de troc. On ne peut pour autant pas en déduire que la géométrie des actions de France Barter se situe seulement à l'échelle nationale. L'activité de France Barter est bien plus riche que cela.

Il est tout d'abord important de noter que la communauté des troqueurs Barter fait l'objet d'une animation par les salariés de la coopérative. Celle-ci ne se résume pas à l'animation et la maintenance de la plateforme en ligne. Les salariés de France Barter sont spécialisés sur une zone géographique dont ils connaissent les acteurs et les enjeux économiques.

L'animation se fait largement en dehors ou en marge de la plateforme. Elle consiste à entretenir des échanges téléphoniques, des échanges mails avec les entrepreneurs afin de rester en contact avec eux, de les mettre en relation avec les bons partenaires et de pouvoir les conseiller sur leurs opérations de troc. Elle consiste également à anticiper les attentes de la communauté et à susciter l'entrée des partenaires économiques les plus pertinents. Elle consiste enfin à relancer les entreprises déjà présentes dans la communauté mais dont l'activité Barter s'est ralentie.

---

49 Les investisseurs ne peuvent intervenir que par le recours aux titres participatifs. Ils ne peuvent donc pas se rémunérer sur la croissance de l'entreprise et sur la valeur de sa revente.

50 Travailleur sociétaire de France Barter.

51 Programme 'Scale Up' de Antropia, accélérateur d'entreprises sociale et de l'Essec.

Pour tout cela, rien ne remplace, selon les fondateurs de France Barter, le contact humain.

Dès lors, la coopérative France Barter a pour habitude de regrouper régulièrement ses membres pour des déjeuners de mise en relation. Pendant le repas partagé, un tour de table permet aux acteurs présents de faire la publicité de leurs produits et services et d'énoncer leurs besoins en termes de troc. L'interaction a ainsi lieu autour d'une table qui fait office de bourse d'échange. Ces rendez-vous sont très importants selon les salariés de la coopérative car ils sont souvent une étape essentielle avant l'entrée dans la communauté (prospects) et représentent l'équivalent d'un *business speed dating* pour les habitués. Moyennant une adaptation aux normes sanitaires, ces échanges ont d'ailleurs été maintenus pendant la pandémie ce qui démontre leur importance. Ces rendez-vous hors plateforme présupposent une animation locale de la communauté.

Cela signifie que la communauté nationale est le fruit de l'animation de communautés locales, elles-mêmes fondées sur des liens économiques sécurisés par le partage d'un même territoire<sup>52</sup>.

De plus, l'activité de France Barter repose sur la vente de plateformes clés en mains pour des communautés déjà existantes à la recherche d'un outil numérique. Cette vente peut se faire, selon les cas, en marque blanche ou en marque grise. Dans les deux cas, la coopérative France Barter met une plateforme autonome techniquement à la disposition de la communauté, en forme les membres et assure la maintenance et la mise à jour de l'outil. Dans ce cas de figure, la communauté d'échange pré-existe et se sert de la plateforme pour sécuriser et renforcer les opérations de troc. Dans le cas de la marque blanche, la mention France Barter n'apparaît pas ce qui accroît l'autonomie de la plateforme. Parmi ces communautés indépendantes, on peut citer des agriculteurs disposés à mutualiser leurs outillages et engins agricoles, ou des banques cherchant à offrir des services additionnels à leurs clients entreprises.

Tant l'existence de plateformes livrées clés en main, que l'animation locale de la communauté nationale plaident pour la multiplicité des niveaux d'interactions dans le périmètre d'activités de la coopérative. Ses créateurs soulignent la richesse de ces différents niveaux mais envisage la possibilité à terme de rassembler plus étroitement ces différentes communautés entre elles. La plateforme pourrait tout à la fois assurer des relations intra-communautaires et permettre des échanges élargis avec les autres communautés. La plateforme disposerait alors d'une capacité renforcée pour assurer tout à la fois l'ancrage local et la couverture nationale ou multisectorielle. Ce qui est intéressant à noter dans la prestation de la coopérative France Barter est la place importante accordée aux relations humaines. La communication virtuelle ne se substitue pas à la relation intersubjective. Cependant, la période de croissance suppose de penser le développement. Trois offres (découverte, classique, premium) permettent d'accompagner la montée en charge des entreprises dans le processus d'échange et de trouver les ressources nécessaires pour le financement de FB. L'idée est d'attirer aussi de grandes entreprises dans la communauté des membres. Pour cela les fondateurs de France Barter

---

52 Même si France Barter a une couverture nationale, 80% des échanges y sont effectués au niveau local. Le troc est favorisé par la proximité.



envisagent un développement conjugué de l'accompagnement humain et des capacités techniques de la plateforme (via l'intelligence artificielle et la Blockchain).

### 2.2.6.3. « Pas de côté » opéré par la plateforme

Même si le projet de France Barter se présente avant tout comme un projet entrepreneurial, il témoigne cependant de différences notables par rapport au champ d'activités auquel il appartient.

Ainsi, en promouvant le troc inter-entreprises, France Barter soutient la logique de réciprocité au cœur de l'activité économique. De par un classique fonctionnement comptable en double entrée, les dépenses doivent en effet parfaitement s'équilibrer avec les recettes. Une fois l'opération comptablement enregistrée, elle est considérée comme réglée. Ces écritures en double partie supposent donc une contrainte forte pour la plateforme : l'ensemble des échanges au sein de la communauté Barter doit strictement s'équilibrer. La nature du dispositif est donc porteuse d'une logique circulaire. Par ailleurs, l'économie du troc est favorable à la valorisation de biens et services qui n'ont pas forcément d'équivalent monétaire. Plutôt qu'une économie fondée sur la rareté, France Barter ouvre le champ économique sur des biens abondants : valorisation des stocks non utilisés, des rebus, des encours.

Par la proposition de plateformes numériques à des communautés d'échanges, France Barter renforce également les pratiques de mutualisation de ressources. Par son statut coopératif, France Barter accroît l'inscription de son activité dans les besoins et les attentes de l'ensemble de ses membres, et est animé par la volonté d'organiser démocratiquement la communauté des partenaires et des bénéficiaires pour construire la confiance.

### 2.2.6.4. Les ressources du projet coopératif

Le modèle économique de la coopérative financière France Barter est solide car il bénéficie d'une pluralité de ressources et a opéré le choix d'une croissance lente. En tant que fintech coopérative, France Barter ne peut en effet pas envisager l'accompagnement de son développement par des *business angels* ou des capital risqueurs. France Barter ne peut pas non plus intéresser ses collaborateurs salariés en leur proposant des parts de capital. Cela limite fortement sa capacité de développement mais lui ouvre en retour d'autres possibilités.

Tout d'abord, la coopérative France Barter s'est fait remarquer par son statut original et sa double appartenance au monde des fintech et au monde coopératif. Cela lui a permis de réaliser des opérations de *crowdfunding* très réussies qui lui ont fourni des ressources suffisantes pour démarrer. Le projet est ensuite fondé sur plusieurs types de ressources économiques : un pourcentage prélevé sur les opérations de troc, une cotisation annuelle (hors de l'offre découverte) permettant de bénéficier des services, des revenus sur contrat pour des prestations en marques blanches ou grises. Par ailleurs, son statut coopératif fait bénéficier France Barter de ressources issues des parts vendues aux membres et lui ouvre l'accès à des prêts participatifs.

### 2.2.6.5. Questionnements et perspectives

Même si le projet de coopérative fintech témoigne d'un pas de côté, il a pu bénéficier des acquis de ses deux espaces d'appartenance. L'ingénierie institutionnelle autour des fintech est importante et le soutien au monde coopératif est fort. On peut cependant penser qu'il est finalement difficile pour les représentants de l'État de placer la coopérative France Barter dans une case institutionnelle. Il s'agit pour l'État de faire son chemin sur la reconnaissance de la pertinence économique du troc en déconstruisant la fable du troc l'identifiant comme une forme archaïque (Servet, 1994) pour le réhabiliter comme une forme contemporaine de nos économies propice à un développement plus soutenable.

Précisions ici que le 30 juin 2021, un arrêté publié au journal officiel valide la sortie du statut coopératif de la SCIC France Barter. Cette décision est prise suite à la demande des dirigeants associés de France Barter, validée par son Assemblée Générale, et après l'accord du Conseil supérieur de la coopération. L'arrêté mentionne que « *Considérant que la qualité de coopérative place actuellement FRANCE BARTER dans une situation de stagnation ou de dégradation sérieuse de son activité, entravant ou obérant totalement ses perspectives de développement.* » Cette mention met en tension le statut de coopérative avec la pérennité du projet. La décision prise doit avant tout se comprendre par les attentes de ses dirigeants en matière de développement de l'activité. Ils estiment que le projet France Barter a besoin d'un soutien financier bien plus important que celui qui a été apporté par les fonds participatifs. Selon eux, l'accès au financement de capital risqué offre une marge d'action plus large et une réactivité plus grande dans un marché porteur.

Ce changement de statut ne peut qu'interroger les observateurs. Il peut tout d'abord être analysé au travers de l'argument classique des rigidités du statut coopératif (notamment face aux usages d'un secteur particulier : celui des acteurs de la finance). Cet argument peut être entendu mais il reste faible pour l'analyse. La fintech France Barter est en effet restée 5 ans sous statut coopératif avec un fort attachement de ses dirigeants pour le type de gouvernance offerte. Durant cette période, les dirigeants n'ont cessé d'en vanter les avantages. Une deuxième explication peut être avancée. Elle consiste à questionner la capacité des acteurs de l'économie sociale à s'entraider et à soutenir les projets innovants. Il est important de signaler que France Barter a noué des contacts réguliers avec des banques coopératives et que ces dernières ne se sont jamais véritablement engagées à mettre en œuvre un partenariat de développement. Moins que les statuts, c'est donc les relations et alliances entre les acteurs de l'ESS qui restent à interroger. Pour cela, une réflexion sur la nature des dispositifs de soutien à l'innovation afin d'aider des projets coopératifs à décoller est à engager.

## SYNTHÈSE 4 : FRANCE BARTER

### Une plateforme de troc inter-entreprises animée par une *fintech* coopérative

Date de création	Statut Gouvernance	Travail	Ressources	Technologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC</li> <li>• Il y a 5 collègues d'acteurs dans les instances de gouvernance de FB: les administrateurs et salariés, les bénéficiaires, les réseaux, les experts et autres. Le collège des administrateurs détient 50% des votes ce qui permet aux fondateurs et aux salariés d'exercer un contrôle sur les décisions.</li> <li>• Les membres de la coopérative sont invités aux AG, valident les comptes annuels et votent sur la stratégie à adopter pour développer le réseau. Actuellement il y a 278 entreprises qui sont sociétaires de la coopérative, cela représente le 23% des utilisateurs du réseau.</li> <li>• La charte de FB met en avant la confiance, l'entraide et la mutualisation comme des principes directeurs pouvant guider l'action.</li> <li>• Abandon du statut coopératif en juin 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La coopérative compte 4 salariés (CDI) et des stagiaires. Possibilité pour les salariés de devenir sociétaires de la SCIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recours au financement participatif pour le lancement du projet, complété par les apports des fondateurs, un soutien de BPI France et plusieurs subventions (en 2014, 2015, 2016 et 2018).</li> <li>• Commissions sur les transactions en monnaie Barter inter-entreprises membres.</li> <li>• Frais d'adhésion au réseau.</li> <li>• Vente de technologie en marque blanche</li> <li>• En devenant sociétaire de la coopérative, chaque utilisateur du réseau FB accepte de participer à une mutualisation des risques. En cas de liquidation judiciaire d'une entreprise membre, FB doit assumer la perte de la contrepartie de l'échange. Dans ce cas spécifique, la perte est mutualisée auprès des membres du réseau.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail d'échange de biens et service à destination des entreprises membres permettant l'utilisation de la monnaie barter pour orchestrer une comptabilité interne</li> </ul>

## DYNAMIQUE GLOBALE DU CONTRE-MOUVEMENT PORTÉ PAR LA PLATEFORME DANS SON SECTEUR

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fintech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Besoin de financement des entreprises qui n'est que partiellement couvert par les banques.</li> <li>Enjeux forts autour de la coopération inter-entreprises.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'une vision alternative de la finance par la valorisation de l'échange non monétaire.</li> <li>Recherche de reconnaissance de la pertinence économique du troc.</li> <li>Création du Barter Euro</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Plateforme d'échange de marchandises et de services entre professionnels (clés en main et en marque blanche).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Double appartenance au monde des fintech et au monde coopératif.</li> <li>La relation inter-entreprises n'est pas seulement gérée par des algorithmes mais intermédiée par des animateurs.</li> <li>Réunions régulières entre les entreprises membres pour des déjeuners autour d'une table qui fait office de bourse d'échange.</li> <li>Volonté d'organiser démocratiquement la communauté des partenaires et des bénéficiaires pour construire la confiance.</li> <li>Recours à une pluralité de ressources et choix d'une croissance lente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La plateforme favorise une logique d'économie circulaire et de circuits courts</li> <li>la mutualisation des actifs</li> <li>la valorisation des stocks non utilisés, des rebus, des encours.</li> </ul>

## POSSIBILITÉS ET ENJEUX DE PARTENARIATS PUBLICS ET CO-CONSTRUCTION D' ACTIONS PUBLIQUES

- Soutien à l'économie locale et au développement territorial
- Soutien à la logique de réciprocité au cœur de l'activité économique.
- Constitution de groupes d'échange inter-entreprises sur les territoires et les secteurs d'activité.

## 2.2.7. Framasoft : une plateforme politique fondée sur un idéal d'émancipation par la technique

---

Framasoft se présente comme « une association d'éducation populaire, un groupe d'ami-es convaincu-es qu'un monde numérique émancipateur est possible, persuadé-es qu'il adviendra grâce à des actions concrètes sur le terrain et en ligne avec vous et pour vous ! ». (Extrait site internet).

### 2.2.7.1. Projet de la plateforme

Framasoft est issu du mouvement du logiciel libre qui s'est construit à partir des années 80 en opposition à la logique de marchandisation du logiciel imposée par les grandes entreprises du numérique. Issu d'un projet lancé par deux enseignants pour échanger en ligne des ressources éducatives, Framasoft vise à son origine à promouvoir l'usage des logiciels libres au sein de l'Éducation nationale avec un discours susceptible de parler à des non techniciens.

L'action de Framasoft consiste alors à maintenir un annuaire des solutions alternatives, basées sur des logiciels libres, pouvant être utilisés par les communautés éducatives.

L'objet de l'association s'élargit par la suite jusqu'à s'orienter vers la fourniture directe de services, même si la dimension militante d'éducation populaire est revendiquée par Framasoft comme le cœur de son activité.

C'est avec la campagne « Dégooglisons Internet », lancée en 2015, que Framasoft voit croître son audience à travers la proposition d'une palette de services (Framadate, Framapad, Framadrop, etc.<sup>53</sup>) basés sur des logiciels libres permettant de se passer de ceux offerts par les GAFAM.

L'objectif est d'illustrer l'apport du logiciel libre comme vecteur d'autonomie et d'émancipation, dans un environnement numérique qui connaît depuis plusieurs années un phénomène de plateformes permettant à une poignée de grandes entreprises de concentrer des profits et un pouvoir grandissant.

La campagne « Dégooglisons internet » remporte un large succès auprès du public, avec 600 000 utilisateurs réguliers des services proposés. « Nous avons démontré qu'il était possible, pour une association comptant moins de membres qu'un club de pétanque local, et pour un coût inférieur au coût moyen de 80 mètres d'autoroute, de produire, mettre à disposition, maintenir, améliorer des dizaines de services alternatifs à ceux des plus grosses capitalisations mondiales » souligne le président de l'association.

En 2012, les révélations d'Edward Snowden mettent en évidence les collusions entre les GAFAM et les services secrets américains, pointant de graves menaces sur les libertés fondamentales liées à la mise en place d'une surveillance de masse. Le discours de Framasoft s'infléchit alors progressivement en mettant davantage en avant l'importance de la protection de la vie privée et des données personnelles. L'association s'investit dans la dénonciation du « capitalisme de surveillance », notion proposée par Shoshana Zuboff pour décrire la manière dont de grandes entreprises du numérique, comme Google, Facebook ou Twitter, ont fait glisser leur

---

53 Trente-sept prototypes sont proposés en ligne en octobre 2019.

modèle économique vers la collecte et l'exploitation massive de données pour faire fonctionner leur régie publicitaire. Cette stratégie leur permet de modifier les objets de l'exploitation économique puisque ce ne sont plus directement les logiciels qui sont vendus (les services de Google ou Facebook sont gratuits) mais les données des utilisateurs qui sont utilisées à des fins commerciales, souvent sans que ces derniers n'en aient directement conscience. L'adage « Si c'est gratuit, c'est vous le produit » décrit cette nouvelle extension de l'emprise de la marchandisation, cette fois aux données personnelles.

### 2.2.7.2. Géographie des interactions

Framasoft ne correspond pas à la définition canonique de la plateforme en tant qu'intermédiaire permettant des interactions entre au moins deux catégories d'acteurs (ou plus largement d'objets) dans un but d'action (ou plus largement d'opération) commune. En tant qu'association d'éducation populaire, Framasoft met à disposition sur son site internet des ressources textuels pédagogiques et des prototypes de logiciels gratuits et répliquables, pour convaincre et rencontrer des publics.

Elle s'adresse à des publics, individuels et collectifs, qu'elle ne met pas en lien. Elle n'orchestre pas d'intermédiation *via* son site internet. Elle développe néanmoins en direction du grand public, des logiciels appartenant à ce qu'il est commun d'appeler le « web collaboratif » et qui permettent de faciliter les interactions. Framasoft développe des prototypes de solutions bureautiques en ligne (« pad », formulaire pour questionnaire, sondage de date, etc.) et des réseaux sociaux alternatifs : PeerTube, une alternative à YouTube qui permet l'hébergement décentralisé et en réseau de vidéos, et Mobilizon, une alternative aux grands réseaux sociaux commerciaux pour l'organisation en ligne d'événements.

Pour ce qui est des prototypes bureautiques en ligne, Framasoft ne prend pas part en tant qu'intermédiaire à la dimension collaborative : l'association se contente d'une mise en ligne. En outre, ne prélevant pas de données sur les utilisateurs, l'association n'a pas de connaissance de l'identité, même archétypale, des utilisateurs ou persona tels que les nomment les sciences de la communication.

Pour ce qui est des solutions en ligne de « réseaux sociaux », Framasoft ajoute à la dimension libre des logiciels (en termes de licence et de code) une structuration décentralisée nommée Fediverse<sup>54</sup>. L'implication de Framasoft se limite à l'entretien et l'animation de leur instance, et des liens avec les autres instances éventuellement « amies ».

---

54 Le ou la « Fediverse » est un réseau fédéré permettant la communication entre différents services décentralisés sur le Web. Techniquement, ce projet repose sur le protocole ActivityPub qui permet à différentes instances et à différents services de s'interconnecter. Cette interconnexion s'opère à deux niveaux. ActivityPub permet tout d'abord la construction de services décentralisés au niveau « interne ». Ainsi, un service de micro-blogging concurrent de Twitter comme Mastodon fonctionne grâce à l'interconnexion de plusieurs instances, c'est-à-dire des nœuds d'hébergement gérés de façon indépendante par différents acteurs : associations, particuliers, etc. Ces instances sont interconnectées grâce à ActivityPub de telle sorte que des individus inscrits sur différentes instances peuvent communiquer entre eux s'ils le souhaitent. À un deuxième niveau, ActivityPub permet l'interconnexion entre plusieurs services. C'est en quelque sorte la fédération de deuxième degré, constituée par l'interconnexion entre des instances issues de différents services fédérés : Mastodon, Peer Tube, Mobilizon, etc.

Ce n'est donc pas tant sur le plan technique que politique que se situe «la plateforme» Framasoft. Autour de l'association Framasoft se positionnent différents cercles d'acteurs qui constituent ensemble une plateforme politique.

Le cercle premier, central dans la dynamique de Framasoft, est constitué prioritairement par les membres salariés<sup>55</sup>, autogérés, qui assurent la direction de l'association et ses fonctions de recherche et de développement technique. Dans ce premier cercle, se trouvent aussi les adhérents à l'association constitués de convaincus qui accompagnent l'association dans la construction d'une mobilisation politique. S'ajoute, pour la mise en œuvre des activités de développement, des sympathisants contributeurs.

Le second cercle est celui des partenaires. Framasoft construit un réseau de partenaires au sein des mouvements associatifs d'éducation populaire afin d'articuler la question de l'émancipation numérique à d'autres facettes de l'émancipation. Framasoft s'engage avec ses partenaires associatifs dans des actions de mobilisation mais aussi de formation et de sensibilisation.

À partir de 2017, Framasoft se lance dans la structuration d'un réseau d'hébergeurs: les CHATONS. L'acronyme désigne un Collectif d'Hébergeurs Alternatifs Transparents Ouverts Neutres et Solidaires se reconnaissant dans une charte fixant un certain nombre de principes, parmi lesquels l'attachement au logiciel libre et le refus d'exploiter les données personnelles des utilisateurs.

Framasoft a été conduit à susciter cette coalition d'acteurs à la suite du succès rencontré par sa campagne «Dégooglisons Internet». Cette dernière a généré une vague d'usages en ligne alors même que Framasoft n'est pas constituée en fournisseur de services et de solutions centralisées à l'échelle du grand public. Cette vague des usages a manqué plusieurs fois de déborder techniquement l'association et a monopolisé son équipe de salariés, surchargée, du fait de la maintenance exigée par le nombre d'utilisations.

En outre, avec l'afflux des utilisateurs, un risque s'est fait jour pour l'association de connaître un phénomène de centralisation et de plateformes qui correspond précisément aux dérives du numérique qu'elle dénonce.

Afin de se prémunir de cette «plateformisation paradoxale», Framasoft a donc décidé de fermer certains de ses services, ou d'en limiter l'accès, en proposant aux utilisateurs de se tourner vers d'autres structures offrant des services similaires et dans le même esprit.

La Charte des CHATONS a donc pour but de créer un réseau d'acteurs de confiance identifiés par un «label» que le public peut reconnaître. Parmi ces acteurs, on trouve des associations fournissant des services d'hébergement de contenus à titre gratuit, mais aussi des entreprises proposant des offres payantes basées sur des logiciels libres. L'inclusion d'acteurs marchands dans cette coalition a été explicitement voulue, comme une forme de pédagogie pour dénoncer la «fausse gratuité» maniée par les GAFAM visant à proposer des services gratuits en échange de la collecte massive de données personnelles.

---

55 L'association compte aujourd'hui 9 salariés.

Si la marchandisation des logiciels et des données est dénoncée par Framasoft, le principe marchand est au contraire valorisé comme un support pour reconstruire sur des bases « saines » l'économie des services sur Internet. On notera aussi que le « S » (pour Solidaires) des CHATONS doit s'entendre comme une volonté d'ancrer la coalisation dans le champ de l'économie solidaire, avec des conséquences concrètes dans la Charte, comme une exigence de limitation des écarts de salaire pour pouvoir entrer dans la coalition. Ce point doit être souligné car ce type de considération est rare dans le domaine du logiciel libre traditionnellement plutôt « agnostique » sur le plan économique et peu sensible aux enjeux de limitation de la lucrativité des entreprises. On peut d'ailleurs voir le dispositif des CHATONS comme une volonté d'encadrer les acteurs de cette coalition, à commencer par ceux ayant la forme d'entreprises, dans une série de valeurs sociales fortes et d'exigences de solidarité.

Le dernier cercle est celui des utilisateurs individuels et des organisations non partenaires. Il est le plus « éloigné » au sens où l'équipe salariée n'a pas de relation directe avec eux (au-delà d'échanges ponctuels éventuels) y compris de nature marchande.

Framasoft ne veut pas développer avec les utilisateurs de ses services une relation de fournisseur à clientèle. Ce point peut être vu comme une autre facette de la marchandisation dans l'environnement numérique auquel Framasoft entend résister. L'association souhaite que ses utilisateurs ne soient pas placés dans une position de consommateurs mais qu'ils deviennent des contributeurs à une démarche collective d'émancipation.

### 2.2.7.3. « Pas de côté » proposé par la plateforme

Pour Framasoft, les logiciels libres s'inscrivent dans un mouvement social qui porte un idéal d'émancipation par la technique. Cette dimension sociale inhérente au projet de l'association se manifeste par les nombreux liens tissés avec les acteurs des mouvements sociaux que Framasoft accompagne dans leur évolution vers des solutions techniques libres.

Il s'agit pour Framasoft d'ancrer son action dans l'éducation populaire, en touchant les corps intermédiaires formant la société civile et pas seulement le « grand public ».

Framasoft souhaite que l'usage des logiciels s'inscrive toujours dans le cadre de relations sociales fortes. C'est d'ailleurs dans cette perspective que Framasoft présente le réseau des CHATONS comme des « AMAP du numérique ». La plupart des services numériques sont fournis aujourd'hui, certes gratuitement, mais dans le cadre d'une relation extrêmement distante, dominée par des entreprises géantes pour qui l'acceptation des CGU (conditions générales d'utilisation) à l'ouverture d'un profil constitue le seul lien avec leurs utilisateurs.

Face à cette désincarnation et à cette asymétrie, Framasoft souhaite, grâce au réseau des CHATONS, favoriser des services qui resteront à taille humaine et qui permettront une interaction réelle entre les utilisateurs et les fournisseurs de services. Comme dans le cas d'une AMAP, il s'agit de mettre des visages sur des producteurs. Et, si la relation inclut un échange marchand, elle reste insérée dans un lien social qui vient la réguler. Le réseau des CHATONS, et la charte qui les unit, constituent une forme d'encastrement de l'activité d'acteurs économiques dans une relation de réciprocité mutuelle et de valeurs partagées.



Ce dispositif doit aboutir à une gouvernance collective qui associe le collectif des hébergeurs associatifs. Cette étape n'a pu être encore atteinte, faute notamment pour Framasoft de pouvoir dégager les moyens de coordination nécessaires pour constituer et animer ce type de regroupement. Elle est en cours de structuration<sup>56</sup>. Le réseau pourrait à terme représenter une « macro-structure » qui permettrait de venir faire contrepoids à l'emprise des GAFAM, sans passer par une centralisation des usages qui reproduirait le modèle de la plateforme, jugé intrinsèquement néfaste par Framasoft.

L'espoir d'une alternative qui atteigne la taille critique passe pour Framasoft par le web dit « fédéré » ou « Fediverse » que l'évolution des technologies rend aujourd'hui possible. Le développement de nouveaux protocoles d'interopérabilité permet en effet de proposer des services équivalents à ceux des grandes plateformes, mais sans avoir à centraliser l'hébergement en un lieu unique sur Internet. Les contenus pourraient donc être répartis entre une myriade d'acteurs, les CHATONS par exemple et leurs équivalents partout dans le monde, sans que les utilisateurs perdent en qualité de services. Plus encore, là où la centralisation attache les utilisateurs à la plateforme et bride leur liberté, la fédération rend les utilisateurs libres puisqu'il leur est toujours possible de changer d'instance pour héberger leurs contenus et choisir le « nœud » du réseau où ils souhaitent implanter « leur vie numérique ».

Cette nouvelle stratégie du « Fediverse » découle de la compréhension du fait que les grandes plateformes capitalistes capturent moins les données personnelles des individus isolés que leurs liens sociaux, et que les communautés en ligne finissent « prisonnières d'elles-mêmes ». En effet, les individus ne souhaitent pas quitter les plateformes où ils ont leurs habitudes de crainte de perdre le lien avec leurs contacts. Le Fediverse ouvre la possibilité d'une émancipation collective vis-à-vis des plateformes capitalistes. Dans cette perspective, Framasoft s'est investi dans trois grands projets : Mastodon (alternative fédérée à Twitter ou Facebook), Peertube (alternative fédérée à Youtube) et Mobilizon (alternative à la création d'événements sur Facebook).

#### 2.2.7.4. Les ressources du projet

Depuis ses origines, Framasoft compte essentiellement sur les dons pour assurer ses moyens de fonctionnement. Le succès des campagnes d'appel à dons - « Dégooglisons Internet » (2015), puis « Contributopia » (2017) - permet à l'association de salarier aujourd'hui 9 personnes. Framasoft assume et revendique cet ancrage exclusif dans l'économie du don, qui est souhaité comme un gage d'indépendance pour l'association. Une telle démarche lui permet d'éviter de dépendre des subventions publiques, qui ne sont pas recherchées, et du mécénat alors même que la philanthropie est développée dans le domaine du logiciel libre.

---

56 Le collectif fédère en juillet 2020, soixante-seize structures, mais peu d'entre elles sont en capacité d'offrir des services fonctionnels et accueillants pour des utilisateurs néophytes. Framasoft n'a pour l'instant pas pleinement réussi à faire le travail de passation et de transmission nécessaire à ce que le collectif s'autonomise. Néanmoins, les actions récentes de l'association ont renforcé son animation et sa vie interne.

La visibilité et la notoriété de l'association lui permet de vivre grâce à la générosité des donateurs avec qui s'est noué au fil du temps une relation de confiance, qui autorise même Framasoft à expérimenter en se donnant le droit d'échouer.

Framasoft inscrit son modèle dans un principe de réciprocité (don/contredon) mais avec des modalités relativement lâches, puisque l'association annonce simplement son programme de travail pour les années à venir lors de ses campagnes de financement, et c'est sur la base de la confiance que les donateurs lui apportent son soutien, sans possibilité instituée d'influer sur sa gouvernance. Par ailleurs, Framasoft refuse de s'inscrire dans le principe de redistribution (les subventions publiques ne sont pas recherchées pour garder une indépendance maximale vis-à-vis des pouvoirs publics), ainsi que dans le principe marchand.

Framasoft a écarté l'hypothèse de développer des activités marchandes et d'adopter une forme entrepreneuriale, même avec un modèle de lucrativité limitée comme le modèle coopératif. Cette distance vis-à-vis de l'entreprenariat est le reflet de l'ancrage associacionniste de Framasoft et de ses racines liées à l'éducation populaire. Mais il s'agit également d'éviter de développer avec les utilisateurs de ses services une relation de fournisseur à clientèle. Paradoxalement, ce refus de l'association d'évoluer vers un statut d'entreprise ne signifie pas que Framasoft serait hostile en soi à l'activité économique liée au logiciel libre. C'est en effet une des caractéristiques du mouvement du logiciel libre d'avoir toujours permis les usages commerciaux des programmes placés sous licence libre considérant que ceux-ci font intrinsèquement partie des libertés fondamentales des utilisateurs. Le refus de devenir une entreprise est surtout motivé par une volonté de ne pas modifier des principes de fonctionnement et de gouvernance liés aux valeurs que l'association défend.

Avec la structuration du réseau des CHATONS, Framasoft recherche une nouvelle forme d'articulation avec des entreprises. Pour Framasoft, les CHATONS marquent une sortie en dehors de l'économie du don et de la réciprocité comme principe exclusif de soutien de leur activité. Il s'agit d'une ouverture vers l'économie plurielle, articulant plusieurs principes économiques dont le principe marchand mais en l'encadrant. Ce dispositif est aussi présenté comme une des briques de «la société de Contribution» que l'association voit advenir à la place de la «société de consommation» dont elle dénonce les abus. Le cœur-même de la campagne «Contributopia» visait à remettre au centre la question de la contribution, qui fut longtemps considéré comme le pilier du développement communautaire du logiciel libre. Pourtant, Framasoft note que depuis quelques années, le nombre des contributions extérieures à ses projets est en voie de diminution au point que l'association doit compter principalement sur les forces de ses salariés pour porter ses réalisations. La même tendance existe au niveau global puisque même des logiciels emblématiques comme LINUX sont aujourd'hui développés à plus de 90% par des salariés des grandes entreprises du numérique, y compris les GAFAM. Le paradoxe est donc que le logiciel libre, malgré l'ampleur de ses réalisations, n'est pas parvenu à trouver une forme d'économie autonome et a fini par tomber dans une dépendance vis-à-vis des acteurs capitalistiques qu'il dénonçait pourtant à ses origines.

Le collectif des CHATONS peut être vu comme une tentative de mettre en place ce que M. Bauwens appelle une «coalition entrepreneuriale» basée sur un principe d'économie générative. Dans cette configuration, les acteurs économiques bénéficiant d'un commun

consacrent une partie de leur activité à préserver et développer ce commun qui profitera à tous en retour. Les CHATONS ont été conçus comme une forme de réponse possible pour sortir de cette dépendance avec l'idée que ces acteurs alternatifs pourraient devenir des contributeurs aux briques développées par l'association. Ces principes d'économie générative peuvent être vus comme la forme prise par l'économie substantive, appliquée à l'environnement numérique et aux spécificités d'une ressource comme le logiciel libre.

#### 2.2.7.5. Questionnements et perspectives

Le projet décentralisateur porté par Framasoft soulève plusieurs questions. Les infrastructures techniques n'épuisent pas, dans leur mise en œuvre, les enjeux de coopération entre organisations. La question qui demeure est celle de l'articulation entre un modèle technique a-centré et un modèle organisationnel censé répondre aux mêmes impératifs. En d'autres termes, faut-il nécessairement, pour aboutir à la déconcentration du pouvoir de décision, renoncer à penser des formes d'organisation centralisées pilotant l'ensemble du réseau ?

La décentralisation du système technique est-elle suffisante pour impulser une décentralisation organisationnelle, à la fois efficace du point de vue de son fonctionnement et robuste face à toute velléité de captation d'un pouvoir global de régulation ? Ne peut-elle pas donner lieu à des dérives si la décentralisation empêche la délibération et rend beaucoup plus difficile la responsabilité d'une entité facilement identifiable ?

Ces interrogations ne sont pour l'heure pas tranchées par Framasoft. Et c'est en partie à ces interrogations que les CHATONS doivent répondre. Cependant, la mise en œuvre structurée de ce projet collectif ne va pas sans difficulté.

En outre, les solutions techniques pensées en termes de fonctions opérationnelles pour les usagers n'épuisent pas les enjeux soulevés par les infrastructures-réseaux.

L'objectif du réseau des CHATONS est clair. Il s'agit de soulager l'association d'une partie de la charge de travail liée au fait d'être devenue, en France, l'un des acteurs incontournables de la résistance aux GAFAM, mais aussi de trouver une forme organisationnelle conforme aux principes et aux objectifs décentralisateurs de Framasoft. Les membres de l'association parlent ainsi régulièrement d'« essaimage » ou d'« archipellisation » pour signifier leur volonté de voir éclore une myriade de structures comparables à la leur. Il s'agit de permettre à chaque utilisateur de trouver « un acteur local qui va proposer des services, similaires ou différents [de ceux de Framasoft], mais en tout cas avec qui [il] aura une proximité géographique »<sup>57</sup>.

Le projet a mis un peu plus de temps à se développer et se structurer que ce qui avait été envisagé, ou du moins espéré, au départ. Le collectif CHATONS fédère certes, en juillet 2020, soixante-seize structures mais peu d'entre elles sont en capacité d'offrir des services fonctionnels et accueillants pour des utilisateurs néophytes. Le président de l'association en faisait lui-même l'analyse suivante en mai 2019 : « j'ai fait une erreur assez basique quand on fait des « communs », c'est de dire "voilà, on va faire un truc bien et puis les gens vont voir que c'est bien donc ils s'en occuperont ", et en fait ils ne s'en sont pas occupés ».

---

57 Salarié Framasoft.

La vie collective des CHATONS demeure ainsi à un stade préliminaire, même si ce collectif a de toute façon vocation à demeurer une entité souple, et non une structure unifiée fournissant une offre coordonnée de services. Framasoft n'a pour l'instant pas pleinement réussi à réaliser le travail de passation et de transmission nécessaire pour que le collectif s'autonomise. Néanmoins, les actions récentes de l'association ont renforcé son animation et sa vie interne. Framasoft a ainsi impulsé la mise en place d'une charte explicitant les engagements de chaque entité participante et l'organisation de réunions virtuelles mensuelles entre les différents CHATONS.

L'épidémie de Covid-19 a également donné un coup d'accélérateur en précipitant la création d'une page nommée «entraide.chatons.org» qui permet à tout utilisateur de trouver plus facilement au sein de l'offre proposée par les CHATONS le service qui lui convient, du pad d'écriture collaborative à la visioconférence. Il semble qu'à ce stade, les fonctions de coordination nécessaires pour qu'il n'existe pas simplement une somme d'hébergeurs alternatifs mais bien un collectif en capacité de prendre en charge le déploiement de services et de projets de décentralisation de manière organisée, incombent encore à l'équipe de Framasoft, sachant que le degré d'intégration des différentes entités au sein du collectif demeure par ailleurs une question en partie irrésolue.

La décentralisation de l'outil technique ne suffit sans doute pas à produire une déconcentration du pouvoir. Les questions relatives à la gouvernance globale d'une fédération comme le Fediverse ne sauraient ainsi être évacuées au prétexte fallacieux que les solutions techniques retenues prémuniraient en elles-mêmes contre toute forme de captation du pouvoir. Par ailleurs, il semble qu'à moyen terme, le succès du projet de décentralisation embrassé par Framasoft dépende aussi en grande partie de la réussite des CHATONS. Ce n'est en effet que si d'autres «AMAP du numérique» se développent de manière pérenne que l'objectif de desserrer l'emprise des GAFAM sur les usages numériques de la grande majorité de la population pourra être atteint. Pourrait alors éclore «un archipel», soit l'association indépendante et coordonnée de petites structures, offrant des services numériques sur une base locale, solidaire et respectueuse des libertés des utilisateurs.

Une autre question récurrente a trait à la charge de travail des salariés. Le succès de la campagne «Dégooglisons Internet» a entraîné une inflation peu contrôlée des tâches techniques, des demandes d'accompagnement des utilisateurs mais aussi plus généralement des sollicitations auxquelles l'association doit faire face. La crise du Covid-19 a une nouvelle fois mis en lumière cette difficulté. En mai 2020, le président de Framasoft note ainsi dans un billet sur le Framablog: «*Pour ne rien vous cacher, même si on prend soin de nous, nous sommes rincé-e-s*»

La question de la surcharge de travail n'est pas seulement conjoncturelle. Ces dernières années, les salariés ont été en première ligne pour répondre aux demandes adressées à l'association et le point de rupture a quelques fois été atteint. Framasoft a ainsi connu plusieurs cas de *burn-out*. Ceux-ci s'expliquent par le nombre de projets menés de front au sein d'une structure demeurée de taille modeste. Ils renvoient aussi à la dimension vocationnelle du travail pour Framasoft. Dans le cadre d'un emploi souvent décrit comme passionnant et accompli de manière passionnée, les limites entre le travail et le non-travail ont tendance à s'estomper. La distinction entre l'espace professionnel et l'engagement bénévole se brouille, et

L'activité professionnelle déborde sur les temps de repos afin de faire aboutir des missions qui sont conçues comme importantes pour la cause. Le constat d'une «urgence à ralentir» a ainsi été fait par par plusieurs membres de l'équipe salariée. Framasoft a commencé à engager des actions concrètes pour diminuer la charge de travail de ses salariés, la principale étant la fermeture progressive de nombreux services. Si ce désir de passer le témoin est cohérent avec le projet politique de décentralisation porté par l'association, il se présente également comme l'effet direct de son incapacité à faire face au volume de travail occasionné par ses succès.

## SYNTHÈSE 7 : FRAMASOFT

### Une plateforme politique au service de l'émancipation par la technique

Date de création	Statut Gouvernance	Travail	Ressources	Techologie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2004</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association gérée par les membres et l'équipe salariée. Cooptation des membres et taille limitée de l'association.</li> <li>• Direction impulsée par l'équipe salariée sur le fondement de leur activité de R&amp;D.</li> <li>• Débats et validation des orientations en AG annuelle (Framacamp).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'association compte 10 salariés.</li> <li>• Elle repose aussi sur les contributions de 25 autres membres non-salariés ainsi que sur un réseau de quelques centaines de contributeurs ponctuels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dons (de particuliers très majoritairement et de quelques organisations mécènes. Les dons représentent 98% des revenus de l'association, ils sont en augmentation constante et représentaient, en 2019, un montant de 561000.</li> <li>• Quelques partenariats ponctuels (ex. Ministère de l'éducation récemment).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail Framasoft de référencement des offres de logiciels libres.</li> <li>• Outils bureautiques en ligne sous logiciel libre.</li> <li>• Entretien d'une instance mastodon et PeerTube. Plateforme de mise en réseau des solutions autonomes via les CHATONS (géolocalisation des CHATONS avec référencement de leur site).</li> </ul>

## DYNAMIQUE GLOBALE DU CONTRE-MOUVEMENT PORTÉE PAR LA PLATEFORME DANS SON SECTEUR

Secteur	Déclencheur du contre-mouvement	Résistance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Édition de logiciels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatisation par les GAFAM de l'environnement numérique (logiciels propriétaires).</li> <li>• Collecte et exploitation des données.</li> <li>• Monopoles économiques et technologiques des plateformes.</li> <li>• Partenariats publics-privés de l'éducation nationale avec les GAFAM pour former les jeunes générations (et échec d'une politique partenariale avec le Ministère de l'éducation nationale pour la promotion de l'usage des logiciels libres au sein de l'Éducation nationale).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement d'une action d'éducation populaire autour des enjeux du numérique libre.</li> <li>• Campagne de communication et formations intégrant des prototypes pédagogiques.</li> </ul>

## LE SERVICE PROPOSÉ

Service	Pas de côté	Valeur sociale, environnementale et pour les territoires
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribution logiciel libres et en SAS (<i>software as a service</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintien d'un annuaire (logique de référencement) des solutions logicielles libres.</li> <li>• Proposition d'une palette de services, conçus comme des prototypes témoignant de la possibilité de se passer des GAFAM. Création d'un réseau d'hébergeurs locaux et éthiques (Charte des CHATONS) pour diffuser les prototypes libres développés par l'association et identifier d'autres solutions libres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Émancipation des usagers vis à vis des GAFAM via la formation à une approche critique aux enjeux numériques.</li> <li>• Développement de services numériques alternatifs locaux (métaphore de l'AMAP).</li> </ul>

Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération au sein des mouvements d'éducation populaire.</li> <li>• Coopération avec les entreprises au sein du réseau des CHATONS (vers un modèle d'AMAP du numérique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usages et outils numériques libres et éthiques.</li> <li>• Politique d'éducation nationale.</li> <li>• Formation professionnelle.</li> </ul>



**3**

**MODÈLES ÉCONOMIQUES,  
GOUVERNANCE, TRAVAIL  
ET TECHNOLOGIE**

**QUELS DISPOSITIFS  
CONCRETS POUR  
ASSEOIR L'ÉMERGENCE  
ET LE DÉVELOPPEMENT  
DES PLATEFORMES  
SUBSTANTIVES?**



La troisième partie du rapport est consacrée aux dispositifs concrets qui accompagnent l'émergence des plateformes substantives. Sont successivement analysés les modèles économiques, de gouvernance et de travail ainsi que la politique technologique mis en œuvre par les plateformes étudiées.

## 3. 1. Des modèles économiques pluriels

Avant de décliner les modèles économiques qui sous-tendent les plateformes étudiées, il convient de préciser ce qui est entendu ici à travers la notion de modèle économique.

Suivant la définition de B. Coriat (2021), nous posons qu'un modèle économique (ou *business model*) décrit: « les principes et les mécanismes suivant lesquels une organisation crée et délivre des utilités et de la valeur pour des publics et des marchés déterminés (sous forme de valeurs d'usages et/ou de valeurs d'échanges), tout en assurant les conditions de sa propre reproduction à long terme » (CORIAT, *op.cit*).

Ainsi définie, la notion de modèle économique concerne et s'applique à des organisations qui peuvent être très différentes quant à leur nature et à leur statut juridique. Il s'agit bien sûr d'entreprises au sens classique du terme (SA, SAS, coopératives...) qui assurent leur reproduction à travers la vente de produits et de services sur le marché, mais il peut s'agir tout autant d'entités n'ayant pas pour vocation principale la production pour le marché<sup>1</sup>.

Précisons encore qu'un modèle économique donné, au sens entendu ici, peut faire entrer en ligne de compte **plusieurs sources de revenus d'origines distinctes** (ventes sur le marché, subventions, revenus nés des abonnements, bénéfices de mises à disposition de ressources...). Il peut également reposer sur **plusieurs entités entretenant entre elles des relations** (de natures diverses: marchandes, réciprocitaires, de redistribution...) **dans la production et la distribution**. De fait, ce n'est qu'à travers la prise en compte de l'ensemble des entités considérées et de leurs échanges que le modèle économique, qui assure la reproduction de l'ensemble qu'elles constituent, peut être décrit et précisé.

Prenons ici pour illustration CoopCycle, dont le projet ne se conçoit pas uniquement comme une plateforme de mise en relation mais se développe également comme une fédération européenne de coopératives de livraison à vélo, et dont le modèle économique repose sur les cotisations des coopératives membres. Ces dernières dépendent en retour du développement du logiciel mis à disposition par la fédération. Les relations économiques entre la plateforme fédérale et les collectifs de livreurs fédérés sont ainsi réciprocitaires.

---

<sup>1</sup> Notons que, la définition du modèle économique retenue s'écarte d'une approche formelle de l'économie conduisant à rabattre l'économie sur le marché, et s'articule bien à la perspective substantive telle que définie par Polanyi (cf. partie I du rapport).

### 3.1.1. Rôles joués par la plateforme et nature de la valeur produite

Nous l'avons vu dans la partie précédente, les plateformes de notre échantillon opèrent un pas de côté par rapport aux modèles des plateformes capitalistes. Ce pas de côté est lié à la spécificité de leur projet, lequel contribue à situer leur activité dans des finalités sociales et environnementales : le partage et la solidarité pour assurer une mobilité collective au service de la transition écologique, l'hospitalité pour animer le patrimoine vivant et les droits culturels, la justice sociale comme boussole pour repenser les enjeux logistiques urbains, etc.

Le décalage opéré se traduit également et très concrètement dans la conception même du service/produit et dans le rôle joué par la plateforme. Ce dernier prend, à l'intérieur de notre échantillon, différentes formes :

- dans certains cas, la plateforme s'apparente à un espace d'intermédiation (qui peut être B2B comme dans le cas d'Open Food France, ou C2C pour Mobicoop). Ici, **le décalage provient du fait que la plateforme présente une dimension « contributive » qui lui est essentielle** : cas de la gratuité du service fourni aux usagers de la plateforme et de la contribution à la préservation environnementale concernant Mobicoop, ou de la contribution d'Open Food pour favoriser l'adoption massive et rapide des circuits courts ;
- dans d'autres cas, **la plateforme propose une offre d'intermédiation qui contribue à façonner l'offre du produit/service objet de transaction**. Le cas le plus exemplaire est constitué par la plateforme Les Oiseaux de Passage qui, en favorisant la construction de récits, favorise aussi le design d'une offre d'hospitalité et de découverte du patrimoine local originale. Ainsi, dans le cas des activités B2B2C accueillies et animées par la plateforme, les « professionnels » (comme au demeurant les « simples » particuliers opérant en B2C) offreurs de service d'hospitalité et de circuits de découvertes sont assistés et conseillés par les gestionnaires de la plateforme pour construire la nature du service offert en conformité avec les valeurs affichées par la plateforme ;
- Citons enfin le cas de plateforme où **l'offre d'intermédiation peut aller jusqu'à inclure des dimensions explicitement « prescriptives » et impliquer l'acceptation de règles sociales fortes**. Tel est le cas de CoopCycle dont le projet consiste à n'offrir son logiciel d'intermédiation que sous réserve du respect par les communautés usagères du logiciel de normes sociales attachées au salariat et à un emploi de qualité. Cette condition incarne et préserve (via la création d'une licence à réciprocité) l'objectif premier des fondateurs bénévoles de la plateforme et des travailleurs professionnels qui est de permettre la protection et l'autonomie des livreurs.

Dans chaque cas, il s'agit pour la plateforme de s'émanciper d'une rationalité formelle et de logiques purement marchandes et lucratives pour préserver le périmètre substantif de l'action. Ainsi, la valeur des produits/services conçus dans les plateformes comporte des dimensions qui lui sont propres - de nature « sociale » ou « environnementale » - qui n'ont pas été exclusivement conçues et formatées pour le marché et ses exigences.

Rappelons que dans une économie marchande généralisée, les valeurs d'usages produites « affrontent » le marché qui les « valident » permettant ainsi le retour vers le producteur, sous

forme de capital argent, de ressources permettant d'assurer la poursuite du cycle de la production<sup>2</sup>. Se pose ici la question de savoir **comment les plateformes substantives dont les produits/services décalés ne sont pas – ou pas entièrement – (destinés à être) validés par le marché peuvent-elles perdurer et assurer leur reproduction**. Pour le dire autrement: quels modèles économiques peuvent permettre aux plateformes substantives d'exister dans une économie numérique dominée par des plateformes à visées lucrative et oligopolistique?

### 3.1.2. Les modèles d'économie substantive

---

À partir des travaux de Coriat (2021), il est possible de distinguer **trois modes de valorisation de la valeur** parmi les plateformes étudiées.

#### 3.1.2.1. Le Modèle Marchand

Il s'agit, dans une économie capitaliste, de la forme classique de valorisation de la valeur. La valeur produite est absorbée par le marché, la marchandise y réalise son « saut périlleux » (Marchandise - Argent).

De façon générale, le modèle marchand peut présenter deux variantes :

- **le modèle marchand « pur »** selon lequel les transactions se réalisent sur un marché préexistant. Ici, le « marché » est celui, « général », où s'exerce la concurrence entre producteurs à partir des règles qui gouvernent l'échange marchand ;
- **le modèle du marché interne** selon lequel les transactions se réalisent sur un marché intentionnellement construit et configuré par les acteurs. Le marché apparaît ici comme une construction institutionnelle *ad hoc* spécifique et dédiée, conçue par des tiers qui jouent le rôle à la fois d'intermédiaires des échanges et de teneurs de marché.

Sur notre terrain, nous trouvons le modèle du marché interne. C'est en effet le modèle mis en œuvre par la plateforme France Barter. Cette dernière consiste en la création d'un marché interne au commun de troc pour des produits sous employés au sein d'un réseau de PME. Le modèle construit par France Barter (de type B2B) est basé sur la création d'une communauté d'entreprises associées autour d'une plateforme en vue d'échanger des produits et services, sous forme de troc. Ces ressources (considérées exister en « surplus » chez l'une ou l'autre des entreprises membres de la communauté) constituent un quasi-marché interne, à la fois réel et « virtuel ». Il s'agit d'un marché interne car il n'est accessible qu'aux membres de la communauté administrée par France Barter<sup>3</sup>. Il est à la fois virtuel et réel car chaque entreprise fait connaître à la fois les ressources inemployées (ou sous utilisées) qu'elle est prête à échanger

---

2 On retrouve la formule A-M-A' (Argent-Marchandise-Argent) où de l'argent est avancé pour l'acquisition de marchandises (elles-mêmes utilisées dans un cycle de production) en vue de faire d'avantage d'argent (cf. Coriat 2021).

3 En 2019, la communauté réunie autour de la plateforme compte 1 520 entreprises, et la plateforme enregistre un volume d'échanges de 4,7M d'euros de transactions gérées.

contre des ressources qui lui font défaut et pour lesquelles elle exprime un besoin. Le troc porte alors sur l'échange de ressources sous ou non utilisées (capacité de stockage, d'hébergement dans des bureaux vacants, services de comptabilité, de secrétariat, d'assistance informatique...). Ces ressources « sous employées » constituent pour les membres du réseau, un « commun » dont le périmètre est évolutif et sur lequel chacun peut souhaiter « prélever » des ressources. Point remarquable, l'échange s'opère sur la base d'une unité de compte « le barter » qui est une monnaie « locale » propre au réseau. En effet, chaque entreprise qui prélève une ressource est facturée en Barter, à l'inverse elle est créditée en Barter si certaines de ses ressources mises au pot commun sont prélevées par d'autres membres du réseau.

Une caractéristique de ce commun est que les personnes (porteurs de projets et salariés de France Barter) qui gèrent la plateforme sont très actives et impliquées dans l'animation de la communauté. Elles jouent un rôle clé dans l'intermédiation et la facilitation des transactions d'échange (rendez-vous périodiques avec la communauté des entreprises, rencontres entre entreprises du réseau, mises en relation bilatérales ou par petits groupes...).

Cette présence et cet activisme des administrateurs de la plateforme peut aller jusqu'à autoriser des avances de trésorerie en Barter à des entreprises désireuses d'acquérir des ressources offertes dans le réseau mais ne disposant pas de liquidités suffisantes dans leur compte en Barter, pour procéder à ces acquisitions. Les administrateurs exercent ainsi une fonction de « banquier » du réseau d'autant plus efficace qu'ils connaissent parfaitement l'activité des sociétés membres.

### 3.1.2.2. Le modèle Hors-Marché

Le modèle Hors-Marché est construit sur le principe du « don et contre don ». Les ressources c'est-à-dire **les conditions de la fourniture du produit ou du service sont assurées par les usagers « directs » ou « indirects » sous forme de dons.**

Au sein de l'échantillon, Framasoft incarne, depuis 10 ans, le succès d'un modèle économique reposant prioritairement sur les dons de particuliers, lesquels sont en augmentation régulière depuis quelques années<sup>4</sup>. La majeure partie du budget (plus de 50%) est récoltée entre octobre et décembre, période qui correspond à la campagne annuelle d'appel aux dons.

Notons que la « confiance », soumise à reconduction périodique, tient une place clé dans ce modèle économique dans la mesure où les contributeurs qui procèdent à « l'avance de fonds » (sous forme de dons) n'ont aucune garantie sur la nature des produits et/ou services qui seront proposés en contrepartie. Ainsi, en 2019, Framasoft avait choisi et revendiqué une communication axée sur la confiance et la transparence : *« Cette année encore, nous ne voulons pas utiliser les mécanismes de la culpabilité ou de l'économie de l'attention pour vous 'manipuler' vers un don. Nous pensons qu'il suffit de vous dire, concrètement : voilà ce que nous avons fait, voilà ce que nous voulons faire. C'est à vous de déterminer si cela vous inspire, et si c'est l'occasion de contribuer à*

<sup>4</sup> Pour l'année 2017, les revenus de Framasoft étaient les suivants : 13 000 euros de vente de biens et de services, 9 000 euros de subvention et 390 000 euros de dons collectés. Pour 2018, le montant des dons s'élevait à 457 000 euros. Il est passé à 561 000 euros en 2019, ce qui représente près de 98% des revenus de l'association.

nos actions par un don (pour qui le peut) ou en partageant notre appel aux dons (pour tout le monde!). Nous vous faisons confiance».

La confiance s'ancre dans **un ensemble de liens de sympathies et de solidarités fondées sur des valeurs communes**, qui se sont construits au fil du temps entre les donateurs et l'association. La communauté de valeurs que constitue l'ensemble des donateurs s'inscrit dans une vision partagée avec l'équipe de Framasoft. L'idéologie du « libre » forgée dans les années 1980 en opposition à l'établissement et au renforcement des droits de propriété intellectuelle sur les logiciels (BROCA ET CORIAT, 2015), constitue le ciment qui lie les deux communautés de donateurs et de concepteurs. Framasoft est aujourd'hui un acteur bien identifié de la réflexion critique sur le capitalisme numérique et de la construction de solutions techniques et sociales alternatives. L'association estime pouvoir compter sur « *davantage qu'une communauté d'utilisateurs* » c'est-à-dire une communauté de valeurs, qui ne perçoit pas ses dons comme la simple contrepartie de l'utilisation d'un service alternatif, mais comme des dons pour une cause.

Il convient de noter que dans ce modèle, si les transactions auxquelles donnent lieu « l'échange » relèvent d'une logique de type don et contre don, une fois rendu « librement disponible » sous forme de contre don, tout ou partie des produits offerts peut donner lieu à transactions marchandes. C'est ce dont semble témoigner la création du collectif d'hébergeurs alternatifs, les CHATONS. Les CHATONS mettent à disposition du public des services, construits sur la base de logiciels libres (qui peuvent être développés par Framasoft ou qui sont pré-existants) sur un mode qui peut être marchand. Ce collectif a été pensé par Framasoft avec l'idée que ces hébergeurs alternatifs, bénéficiant d'un commun (les prototypes et logiciels libres), pourraient devenir des contributeurs aux briques développées par l'association Framasoft. La structuration du réseau des CHATONS témoigne de **la possibilité d'articuler le principe du don au principe marchand, encadré par une communauté d'acteurs dédiés partageant un socle de valeurs**.

Cette évolution place Framasoft à la frontière du troisième modèle : le modèle En-Marché.

### 3.1.2.3. Le Modèle En-Marché

Il est essentiel de noter que ce mode qualifié de « En-Marché » (CORIAT, *op. cit.*) est lui-même assis sur **des ensembles de dispositifs multiples** : paiement à la transaction, abonnement, vente de services, licences de réciprocité...

**Ce mode « En-Marché » est celui qui se prête au plus grand nombre de variantes, et sans doute aussi celui appelé à constituer le modèle de référence le plus répandu de l'économie numérique substantive de demain.**

À la différence du mode « Marchand » qui se caractérise par le fait que la validation passe entièrement par le marché, ici **le passage par le marché n'est que l'une des modalités de la valorisation, laquelle cohabite et coexiste avec d'autres modalités**. Ce mode est « hybride » ou pluriel.

Ainsi en est-il, par exemple, du cas Open Food, constitué d'entités enchâssées : Open Food est financé par subventions, cependant que la SCIC CoopCircuit, récemment créée, se finance par le marché.

Deux traits caractérisent ces modèles :

- D'une part, **il s'agit de modèles mixtes et hybrides** au sens où coexistent et s'articulent en leur sein des formes de coordination de l'activité économique (de création et de distribution de valeurs) plurielles. Celles-ci incluent la coordination par le marché mais également des principes tels que le don et le contre don, la réciprocité ou la redistribution. De ce fait, les sources de revenus sont souvent multiples : dons et subventions, formules d'abonnements, de cotisation et le cas échéant de rémunération à la transaction pour tout ou partie des entités impliquées dans la constitution de la plateforme et plus largement du commun qu'elle fonde. Les « ayant droits » sont alors constitués de communautés hétérogènes : « abonnés », « donateurs », contributeurs divers<sup>5</sup> bénéficiant (ou non) de conditions d'accès particulières au produit/service, ou simples individus acquérant le produit à partir d'une transaction de marché classique.
- D'autre part, **ces modèles hybrides par nature sont en général constitués d'entités institutionnelles multiples et enchâssées qui entretiennent entre elles des rapports d'échanges**. Il en est ainsi dans nos cas d'étude d'Open Food Network, de Mobicoop ou de CoopCycle.

Le cas de la plateforme coopérative Mobicoop<sup>6</sup> illustre bien ce qui vient d'être dit.

Sur le plan de la création et de la gestion de la valeur, le modèle repose sur un double pilier :

- (1) la mise à disposition gratuite d'une plateforme de covoiturage (de type C2C) au sein de laquelle les gestionnaires sont neutres sur la nature et le prix des transactions lorsqu'il y en a, ce qui n'est pas nécessairement le cas. Le service de co-voiturage ici proposé l'est parce qu'il est inséré dans une vision de la poursuite du bien commun (la lutte pour la préservation du climat) qui est la finalité de la coopérative Mobicoop, et non parce que le co-voiturage serait considéré comme devant être favorisé comme tel.
- (2) Le financement du service (conception et maintenance de la plateforme libre et gratuite) est assuré par une double source de revenus : la vente de plateformes (de co-voiturage) aux collectivités locales<sup>7</sup> et une levée de fonds, espérée massive, à travers l'ouverture du sociétariat de la coopérative<sup>8</sup>.

Même si les sources du financement sont multiples, au final il s'agit bien d'un modèle « En-Marché » : la vente de plateformes aux collectivités locales est au fondement du

5 Ces « contributions » peuvent aussi dans certains cas consister en temps de travail prodigué à titre gratuit et bénévole.

6 Mobicoop a été choisi ici comme simple illustration. Précisons que les cas Open Food France, CoopCycle ou Oiseaux de Passage, quoique chaque fois de manière singulière, relèvent aussi du modèle EnMarché.

7 Mobicoop du fait de son histoire (fusion avec une entreprise de service informatique) dispose en effet de la compétence nécessaire pour concevoir de telles plateformes.

8 « On estime aujourd'hui que pour développer le covoiturage sous une forme coopérative, on a besoin de 2 millions d'euros, ce qui représente 20 000 sociétaires à 100 euros la part. On fait le choix de faire appel aux sociétaires plutôt qu'aux financements privés. Nous, notre choix, c'est qu'on préfère s'appuyer sur 20 000 coopérateurs pour financer notre action parce qu'on estime que le capital qu'ils nous apportent, c'est un capital qui est bienveillant, qui est patient et qui va nous permettre d'amener notre projet coopératif dans le bon sens, alors que si on se lie demain trop fortement avec la CDC ou des fonds d'investissement même associatifs, on aura moins de liberté dans notre action » (Directeur).

modèle et ce qui le rend possible. Et l'activité est mise au service d'une « communauté » libre de co-voiturage. Ainsi, le modèle « En-Marché » des plateformes articule le principe marchand à la constitution et au développement d'un commun, et autorise en ce sens le déploiement d'une économie substantive au sein de leur outil numérique.

Comme nous l'avons déjà évoqué, les modèles économiques « En-Marché » sont multiples. Les plateformes étudiées n'épuisent donc pas la pluralité de formes hybrides que ceux-ci mettent en œuvre. En revanche, nous pouvons distinguer quelques traits communs et des sous-modèles parmi les plateformes « En-Marché » de notre échantillon, notamment Mobicoop, Les Oiseaux de Passage, CoopCycle, Open Food France, SoTicket.

Ces plateformes établissent deux sphères d'activité distinctes et interdépendantes qui incarnent les deux traits caractéristiques décrits plus haut. Premièrement, une sphère dans laquelle réside le commun, et dont la production et la répartition de valeurs n'est pas régie par la logique marchande. Deuxièmement, une sphère marchande.

Précisons que si dans la première sphère la logique n'est pas marchande cela n'exclut pas l'existence de transactions monétaires. En outre, notons que la sphère marchande ne renvoie pas nécessairement à un marché au sens « général » où s'exerce la concurrence entre producteurs à partir des règles qui gouvernent l'échange marchand (il peut s'agir notamment de marchés publics). Illustrons ces deux sphères par des exemples.

Nous trouvons dans la plateforme Les Oiseaux de Passage l'institution homonyme qui joue un rôle de collectif fédérateur de professionnels de l'hospitalité d'un côté, et les producteurs eux-mêmes de l'autre côté. Le collectif construit des communs suivant une logique de réciprocité. Les professionnels peuvent accéder gratuitement à certains communs produits par le collectif (les créations et bons plans, les itinéraires, etc.) et à d'autres (hébergements individuels ou collectifs, etc.) en payant différents forfaits suivant des formules différentes.

De cette manière, le financement du commun est décorrélé du chiffre d'affaires réalisés en partie grâce à celui-ci, comme cela pourrait être le cas avec une logique marchande classique consistant à prélever une commission à chaque client. En outre, étant donné qu'il existe une grande diversité de structures (qui composent les communautés patrimoniales des Oiseaux de Passage) avec des modèles économiques et des chiffres d'affaires différents (hôtels, chambres d'hôtes, auberges de jeunesse...) et compte tenu de la logique substantive qui anime cette sphère, les cotisations peuvent différer de ce que les formules stipulent en fonction de la situation de chaque structure.

Similairement, dans le cas de Open Food France, les tarifs des cotisations demandées à la coopérative SCIC CoopCircuits sont indicatifs. Chaque membre compte sur la « participation consciente » des autres, lesquels peuvent choisir un pack en fonction de ce qu'ils estiment juste de payer. On voit bien ici aussi que la logique de production et de répartition de la valeur de cette première sphère des plateformes « En-Marché » ne suit pas une logique marchande. En revanche, les activités menées dans l'autre sphère (comme l'offre d'hospitalité à des usagers hôtes) répondent à une logique de marché.

Notons que dans d'autres cas de plateformes «En-Marché» tels que Mobicoop ou Open Food France, une autre forme de création de valeur, suivant des logiques non-marchandes, s'avère clé: le bénévolat.

Comme ces exemples le laissent voir, **les deux sphères ne se limitent pas à coexister mais elles se rétro-alimentent: la sphère «non-marchande» produit un commun qui appuie la création de valeur au sein de la sphère «marchande»; symétriquement, la sphère marchande permet de financer (partiellement) la production du commun**<sup>9</sup>.

Si les plateformes qui répondent au modèle «EnMarché» scindent leur activité en deux sphères qui répondent à des logiques de création et de répartition de la valeur distinctes, tout en se rétro-alimentant, l'intensité et le sens de cette interaction diffère selon les plateformes.

Nous pouvons ainsi opérer une distinction provisoire<sup>10</sup> entre deux sous-modèles économiques «En-Marché»: **un modèle «commun-centrique» et un modèle «soutenu par le commun».**

Dans le premier modèle, dans lequel nous pouvons inscrire Mobicoop et Open Food France notamment, le commun produit dans la sphère non-marchande (le covoiturage libre et son logiciel comme support technique dans le premier, des logiciels libres et des bases de données dans le second) constitue le cœur de l'activité marchande menée au sein de l'autre sphère. Chacune de ces plateformes décline un commun produit suivant une logique non-marchande en un produit/service (des logiciels de covoiturage en marque blanche pour des collectivités, des logiciels pour les producteurs des circuits courts) qui s'insère dans un marché. Précisons que ce dernier n'est pas nécessairement le marché classique, comme le montre le cas de Mobicoop qui vend très majoritairement (80%) ces plateformes en marque blanche à des collectivités territoriales sur des marchés publics.

En revanche, dans le deuxième modèle, représenté par Oiseaux de Passage et CoopCycle, notamment, l'activité économique menée dans la sphère marchande ne consiste pas à décliner en service sur un marché, un commun produit et entretenu suivant une logique non marchande. Pour ces deux plateformes, les communs produits dans la sphère non-marchande servent à appuyer une activité économique «décalée». Les coopératives de livreurs de CoopCycle s'appuient sur le logiciel et les différents services gérés en commun avec d'autres structures similaires pour pouvoir mener une activité marchande de livraison sur le dernier kilomètre et décarbonnée qui se distingue par le respect des conditions de travail et l'autonomie des livreurs. Ici, le commun est un dispositif habilitant qui permet aux communautés qui l'utilisent de pouvoir mener une activité économique marchande de manière alternative.

9 Nous pouvons noter à ce stade que l'existence de ces deux sphères, répondant à des logiques de valorisation différentes, ainsi que le fait que nombreuses des activités des plateformes substantives en général (y compris celles suivant d'autres modèles économiques que le modèle «EnMarché») sont basées sur la fédération d'acteurs souvent divers, imposera la nécessité de mettre en œuvre des modèles de gouvernance multi-acteurs (bénévoles, salariés, collectivités, entreprises, etc.) originaux, comme nous l'étudierons dans le point suivant.

10 Le nombre de plateformes EnMarché étudié est limité (rappelons que notre étude empirique est avant tout à visée compréhensive) et leurs modèles économiques en évolution, les distinctions que nous pouvons faire au sein de ce modèle n'ont pas vocation à être exhaustives ni pérennes. En revanche, elles peuvent porter des éclairages sur la manière dont les plateformes substantives et, plus largement les communs, peuvent articuler des logiques marchandes et non-marchandes au service de la création de valeur sociale et environnementale.



Similairement, le cas des Oiseaux de passage ne propose pas - pour l'instant<sup>11</sup> - dans « sa sphère marchande » des déclinaisons des communs qu'elle produit en tant que tels. En revanche, les communautés qui participent à leur production et à leur entretien s'en servent pour construire une offre « décalée » (l'hospitalité plutôt que l'hébergement) en les combinant (par exemple « utiliser » un récit produit par un autre membre pour un autre usager) si besoin ou encore pour étendre leur réseau de clients et fournisseurs. Dans ce deuxième modèle « soutenu par le commun » les liens entre les deux sphères, bien qu'avérés, sont moins intenses. Par ailleurs, ils répondent à une logique de mutualisation de coûts et de ressources en appui à une création de valeur dans l'autre sphère suivant une logique marchande mais substantive.

### 3.1.3. Formes de financement et (difficulté de) reconnaissance de la valeur produite par les plateformes substantives

---

S'agissant de modèles économiques, une attention particulière doit être apportée aux formes de financement, et là encore la variété à laquelle on a affaire est une caractéristique saillante des phénomènes observés.

Il est sans doute ici utile de distinguer en particulier les phases de lancement et celles de fonctionnement « en routine », lorsque la plateforme a trouvé son rythme de croisière.

En phase de lancement, il convient de noter **le rôle que peut jouer l'adoption du statut coopératif, en particulier de la SCIC basée sur du multi-sociétariat**, comme instrument pour lever des fonds, en complément (ou en substitution) aux formes plus classiques (*crowdfunding* ou prêts bancaires...). Dans tous les cas, on notera la nécessité d'un capital « patient » préservant l'autonomie de l'entité (coopérative, association...) à l'origine de la plateforme.

S'agissant de la maintenance « en routine » de l'activité et/ou la validation sociale de la valeur produite, les enseignements de terrain montrent à la fois la **variété et l'hybridation des sources de financement possible et la complexité qu'il peut y avoir à assurer la « bonne combinaison »** permettant à la fois la reproduction des entités à l'origine des services proposés d'un côté, la satisfaction des communautés visées et impliquées de l'autre.

Du paiement à la transaction aux différentes formules « d'abonnement » (donnant accès à tout ou partie du service), en passant par le don et la subvention (émanant de fondations, ou acteurs/agences publiques diverses...), il existe un vaste étalonnage de possibilités.

Il demeure cependant que **la valorisation de la valeur - environnementale et sociale - produite par les plateformes substantives, qui n'a pas été exclusivement conçue et formatée pour le marché et ses exigences - demeure une difficulté.**

Outre le rôle que peuvent jouer des communautés dédiées (comme c'est le cas par exemple pour Framasoft), **l'émergence de « tiers contributeurs » à même de reconnaître et valider cette valeur (toujours et par constitution nécessairement « décalée ») est une question centrale.**

---

11 Même si, il convient de noter, que Les Oiseaux de Passage envisagent éventuellement de vendre des déclinaisons de plateformes d'hospitalité, issues de leur modèle.

Ce, notamment pour les plateformes basées sur les modèles En-Marché appelés à tenir un rôle central et fondateur dans l'essor et l'affirmation de l'économie des plateformes substantives.

En l'absence de telles entités, le risque pourrait être que le bénévolat, qui apparaît comme un élément favorable à la gouvernance des plateformes substantives (cf. infra), finissent par occuper une fonction de substitut incontournable.

**Le déverrouillage de l'état de fragilité qui, aujourd'hui, caractérise les modèles de plateformes substantives impose notamment de se demander comment faire « socialement » reconnaître le caractère décalé ou « disruptif » des plateformes substantives, i.e. de la valeur créée.**

L'émergence de tiers contributeurs « locaux » ou « dédiés » (à des activités particulières)<sup>12</sup> via des **partenariats communs - public** pourrait être une voie féconde.

Certaines plateformes substantives se donnent pour mission de répondre à des enjeux d'intérêt général ou d'aider des catégories de bénéficiaires en particulier<sup>13</sup>. Nous l'avons vu, de la mobilité partagée et solidaire à la défense du patrimoine en passant par la mise en œuvre ou le soutien logistique aux circuits courts, **l'action des plateformes substantives contribue à faire émerger ce qui pourrait constituer des nouvelles catégories d'actions publiques co-construites, et permettant de répondre à de nouveaux besoins liés aux crises écologique, sociale et sanitaire.** En ce sens, **les municipalités ou les collectivités locales et territoriales peuvent certainement s'emparer de ces questions et, au sein ou hors de SCIC dédiées, jouer le rôle attendu de tiers contributeurs.** Nous y reviendrons dans la dernière partie du rapport.

---

12 Certains préconisent, à un niveau macro, une réforme de l'imposition et de la taxation introduisant des formules de type « impôts négatifs » mis au crédit des entités dont la production d'externalités positives, sociales ou environnementales cf Coriat 2021.

13 En ce sens, elles ne sont pas au seul service de leurs membres, comme peuvent l'être de nombreuses structures coopératives ou associatives de l'économie sociale, mais se mettent au service d'une cause d'intérêt général, dans la tradition de l'économie solidaire.

## SYNTHÈSE 8 : MODÈLES ÉCONOMIQUES

	Modèle économique
Les Oiseaux de Passage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotisation des communautés membres à la SCIC.</li> <li>• La plateforme étant gérée par ses usagers, la décision a été prise d'appliquer à tous les coûts de gestion et de développement d'une manière forfaitaire par un abonnement avec trois formules : « le partage » qui consiste à bénéficier gratuitement de la marque LODP en partageant des bons plans et des itinéraires ; « l'hospitalité » qui couvre l'hébergement individuel ; « le collectif » qui rassemble l'hébergement collectif, les séjours et forfaits.</li> <li>• Les ressources et les compétences des différentes communautés membres de LODP peuvent être partagées et mises en commun, à l'instar de l'agence de voyage Ekitour qui réalise le guide de voyage et le met à disposition du collectif.</li> <li>• Les communautés professionnels vendent des services d'hospitalité (d'autres organisent des actions d'hospitalité bénévoles).</li> </ul>
Mobicoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parts sociales de la coopérative.</li> <li>• Vente en marque blanche de plateformes et de services de co-voiturage aux collectivités territoriales <i>via</i> les marchés publics, et aux entreprises (15% du CA).</li> <li>• Ces revenus permettent de développer la plateforme de co-voiturage grand public et de garantir la gratuité de son accès au public (la plateforme ne prélève pas de commission sur la mise en lien des covoitureurs).</li> <li>• Le financement est complété par un appel aux dons auprès des usagers.</li> </ul>
CoopCycle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement solidaire du logiciel métier par les collectifs de livreurs = cotisation de 2% de la valeur ajoutée des coopératives membres.</li> <li>• Partenariats publics pour le déploiement d'antenne locale (missions locales).</li> </ul>
Open Food France	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC Coopcircuit: cotisation des professionnels usagers et apport en capital à l'entrée.</li> <li>• Association OpenFood France: prestation non marchande et développement de projets de sensibilisation aux circuits courts par l'association.</li> </ul>
SoTicket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement solidaire du logiciel = cotisation en % du CA des salles utilisatrices.</li> <li>• Subventions à la R&amp;D pour le lancement</li> </ul>

**France Barter**

- Recours au financement participatif pour le lancement du projet, complété par les apports des fondateurs, un soutien de BPI France et plusieurs subventions (en 2014, 2015, 2016 et 2018).
- Commissions sur les transactions en monnaie Barter inter-entreprises membres.
- Frais d'adhésion au réseau.
- Vente de technologie en marque blanche.
- En devenant sociétaire de la coopérative, chaque utilisateur du réseau FB accepte de participer à une mutualisation des risques. En cas de liquidation judiciaire d'une entreprise membre, FB doit assumer la perte de la contrepartie de l'échange.
- Dans ce cas spécifique, la perte est mutualisée auprès des membres du réseau.

**Framasoft**

- Dons (de particuliers très majoritairement et de quelques organisations mécènes). Les dons représentent 98% des revenus de l'association, ils sont en augmentation constante et représentaient, en 2019, un montant de 561 000.
- Quelques partenariats ponctuels (ex. Ministère de l'éducation récemment).

## 3. 2. Des modèles de gouvernance multi-acteurs

Les questions de gouvernance jouent un rôle important dans l'espace des plateformes substantives au moins pour deux raisons. D'une part, l'émergence de ces plateformes est souvent motivée par la dénonciation des modes de gouvernance centralisés des plateformes capitalistes qui induisent la mise à distance des utilisateurs, laissant de fait le champ libre à l'exploitation commerciale des données personnelles de ces mêmes utilisateurs. D'autre part, les choix de gouvernance constituent des éléments clés pour la compréhension de la spécificité des plateformes substantives. Leur gouvernance incarne la manière dont elles s'inscrivent dans une (ou plusieurs) communauté(s) et dans des dynamiques territoriales afin notamment de situer leur activité dans des finalités solidaires.

Nous analysons d'abord les dispositifs utilisés par les plateformes substantives pour tendre vers un mode de gouvernance inclusif et démocratique. Dans un deuxième temps, nous nous centrons sur les modalités de plateformes fédératives originales, conçues pour incarner ce projet. Enfin, nous nous intéressons à la gouvernance technologique et ses enjeux spécifiques.

### 3.2.1. Vers un mode de gouvernance démocratique et inclusif

---

En tant que modèle démocratique de propriété partagée, la forme coopérative pose un cadre de gouvernance qui vise à l'émancipation des membres et prévient la captation du pouvoir et des bénéfices de l'activité par une minorité. Les plateformes substantives étudiées s'inscrivent dans cette visée tout en revendiquant l'ouverture de leurs instances de gouvernance à l'ensemble des acteurs concernés (et non uniquement aux travailleurs des plateformes). Elles entendent faire participer le plus grand nombre possible des parties prenantes concernées, à des décisions et des choix stratégiques. À ce titre, elles participent d'un **projet de gouvernance ouvert à une pluralité d'acteurs**.

#### 3.2.1.1. Une gouvernance multi – parties prenantes

Les plateformes substantives que nous avons étudiées sont majoritairement jeunes<sup>14</sup> et ont des trajectoires variées. Elles adoptent des pratiques réflexives pour définir leur projet et ses évolutions, ainsi que des modalités de gouvernance propres à rassembler des acteurs aussi différents que des salariés, des indépendants, des bénévoles, des bénéficiaires, des usagers, des financeurs, des partenaires, et des sympathisants, individus ou organisations. **Quatre**

---

14 À l'exception de Framasoft qui a plus de 10 ans d'existence.

**d'entre elles sont issues d'au moins une association, trois conserveront ce statut. Les autres adoptent le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).**

CoopCycle a exploré les pistes pour mettre en œuvre une coopérative européenne. Ce statut rendait particulièrement complexe la stabilisation institutionnelle et juridique de la fédération: «la structure européenne peut se constituer en SCE (Société Coopérative Européenne). Cela lui apporterait une force marketing et politique pour développer l'activité ailleurs en Europe. Elle peut se constituer à partir de coopératives existantes et serait donc une étape à plus long terme. Cependant ce statut est complexe du fait des multiples renvois aux droits nationaux, rendant difficile la salarisation de travailleurs dans de nombreux pays par la structure.» (Porteur de projet). De fait, cette piste a pour le jour été abandonnée par l'association.

En revanche, la mise en œuvre d'un **partenariat avec la CAE** (Coopérative d'Activité et d'Emploi) SMART a été envisagée. Il a pour objectif de sécuriser les livreurs dans une période de transition vers la structuration d'une coopérative locale, et dans l'optique d'éventuellement soulager des collectifs locaux trop fragiles pour formaliser une structure employeuse et en assumer le travail administratif et juridique.

La gouvernance associative de CoopCycle est le reflet de son projet initial: son modèle s'attache avant tout à garantir aux livreurs la gestion de leur outil de production mutualisé. La fédération centralise la gestion du logiciel et un certain nombre de fonctions associées (maintenance, formation à la vie coopérative, etc.). Les collectifs membres demeurent organisés localement de manière autonome, tant concernant les modalités de travail que s'agissant des activités économiques qu'ils décident eux-mêmes. La gouvernance des collectifs membres doit toutefois associer impérativement les livreurs, comme le précise la licence à réciprocité du logiciel qui loge l'esprit coopératif au cœur de son utilisation<sup>15</sup>. CoopCycle illustre en cela les liens complexes qui se nouent entre gouvernance, structuration fédérale et modèles de travail. Le modèle associatif répond ici à l'exigence d'horizontalité entre les collectifs membres de la fédération.

Créée en 2004, l'association Framasoft a quant à elle une longue expérience associative qui se distingue des autres structures de l'échantillon. L'association a souhaité conserver un périmètre associatif restreint et n'accueille en son sein ni les usagers, ni les structures partenaires. Framasoft ouvre son premier cercle de gouvernance (composé des salariés) et son second cercle (celui des adhérents) ponctuellement et par cooptation.

Open Food France a pour sa part conservé l'association fondatrice (éponyme) et fonde une SCIC en 2019 (CoopCircuits) pour effectuer ses activités commerciales. Si l'association fondatrice est membre de la SCIC, c'est la coopérative qui accueille toutes les parties prenantes (notamment les producteurs, distributeurs, collectivités territoriales, fondations, sympathisants individuels, associations, etc.). À cet égard, cette jeune SCIC est la plus hétérogène de l'échantillon.

**Deux autres plateformes sont nées comme entreprises non coopératives, mais leurs fondateurs ont converti leurs projets après une rencontre avec d'autres entrepreneurs ou des**

15 Cf. II – 2.2.6 CoopCycle; et III – 3.4

**militants de l'ESS.** Il s'agit de Mobicoop issu de la réunion de l'entreprise Covivo et de l'association Covoiturage libre, et de France Barter qui naît du mariage de deux start-up).

*« Quand on réfléchissait, au moment du rapport ministériel sur les grandes composantes pour avoir un réseau Barter efficace, on avait retenu l'implication des membres et aussi la transparence. Dans le passé, il y a eu des histoires de chambres de compensation où c'était pas très clair, etc. Donc, on s'est dit qu'une des meilleures façons d'impliquer les entreprises, c'est de les faire venir en tant que sociétaires dans la coopérative, de manière à ce qu'elles viennent aux assemblées générales, de manière à ce qu'on leur présente notre fonctionnement. (...) C'est beaucoup plus résilient d'être une coopérative. La genèse des coopératives c'est de se réunir, d'unir des forces communes, dans un principe de mutualisation des ressources et des risques. On est plus résilients comme ça » (Fondateur, 2019, France Barter)*

**Mis à part Framasoft et CoopCycle, les plateformes de notre échantillon ont donc adopté le statut de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).** Créées en 2001, les SCIC, rappelons-le, ont pour vocation de favoriser la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale. Trois catégories de sociétaires doivent être présentes dans la gouvernance d'une SCIC : les salariés de la coopérative, les bénéficiaires des services offerts par la coopérative, d'autres personnes physiques ou morales contribuant à l'activité de la coopérative. Dans cette troisième catégorie, on peut identifier des acteurs comme des collectivités locales, des partenaires, des bénévoles, des financeurs, et plus généralement toutes les personnes physiques et/ou morales mobilisées autour de l'action engagée.

Afin de garantir un partage effectif du pouvoir au sein de ce sociétariat hétérogène, le cadre juridique prévoit qu'aucune de ces trois catégories d'acteurs ne peut détenir la majorité des voix. À la différence des SCOP « *formées par des travailleurs de toutes catégories ou qualifications professionnelles, associés pour exercer en commun leurs professions dans une entreprise qu'ils gèrent directement ou par l'intermédiaire de mandataires désignés par eux et en leur sein* » (loi du 19 juillet 1978), les SCIC facilitent la **représentation et la participation de différentes partie-prenantes et la construction de partenariats élargis, notamment avec les collectivités locales.** Mais, malgré le désir fréquemment explicité des coopératives de notre échantillon d'associer à leurs travaux les collectivités territoriales, celles-ci demeurent frileuses. La sophistication - ou la seule présence - des dispositifs ne garantit pas le renforcement des communautés visés. **Du côté des collectivités locales, par exemple, un flou demeure quant à leur capacité à s'investir dans une activité « privée » potentiellement en concurrence avec celle d'autres acteurs économiques, et à leur souhait de quitter la logique de soutien au projet pour s'investir dans un accompagnement au fonctionnement.**

Précisons qu'à l'intérieur de ce schéma multi-parties prenantes de base, des variations sont possibles en lien avec la nature du projet développé. Les Oiseaux de passage accordent ainsi dans leur gouvernance une place importante aux chercheurs. CoopCycle, de son côté, privilégie les livreurs dans la prise de décision.

En tout cas, **la volonté d'ouvrir le sociétariat et la participation au-delà du modèle classique des SCOP (n'impliquant que les salariés) est une caractéristique forte des plateformes**

étudiées, qui participe d'une ambition de gouvernance multi-parties prenantes. Il faut souligner que dans leur majorité, les plateformes étudiées réunissent dans leurs organes de gouvernance plutôt des organisations que des individus.

### 3.2.1.2. Une gouvernance à vocation inclusive

La gouvernance multi-parties prenantes présente des avantages et des difficultés (BORZAGA & DEPEDRI, 2015). Sur un plan cognitif, la multiplicité des catégories d'acteurs rassemblés autour des mêmes instances favorise la réduction des asymétries d'information et la prise en compte de l'ensemble des enjeux soulevés par le projet. La multiplicité des regards et des registres d'action facilite la poly-compétence, la coréalisation et l'implication active (BACQUÉ, REY & SINTOMER, 2005). En contrepartie, les organisations multi-parties prenantes ont à relever un certain nombre de défis.

En effet, plus les collègues d'acteurs impliqués dans la gouvernance sont diversifiés, plus il peut être difficile de partager des points de vue communs et de trouver des modes de résolutions en cas de conflits (VALÉAU ET AL., 2018). C'est sans doute ce qu'illustre la grande diversité présente au sein de la SCIC Open Food France et les enjeux de sa trajectoire à venir. Elle réunit en effet tous les acteurs de la filière agro-alimentaire sans distinction dans le même collège des « bénéficiaires directs » en particulier les producteurs et les distributeurs ainsi que, étonnement, les collectivités territoriales. Les salariés, les bénévoles, les prestataires et les conseillers sont rassemblés dans le collège des « Bâisseurs du quotidien ». Chacun de ces deux collèges étant titulaire de 35% des voix, 70% de la majorité réunit déjà des profils d'acteurs ayant des positionnements distincts sur les filières sectorielles auxquelles ils contribuent. Le collège des « partenaires institutionnels, opérationnels et financiers » (20% des voix) réunit quant à lui des organisations qui ne sont pas nécessairement engagées dans les circuits courts (via la présence des fondations). À ce jour, les fondateurs du projet soulignent la confiance qui joue comme facilitateur dans la mise en œuvre des décisions, prises essentiellement par un « Conseil de coopération » qui joue le rôle de conseil d'administration composé des « bâtisseurs » et de sociétaires volontaires, l'Assemblée Générale se réunissant peu. Ce rôle d'organe facilitateur est essentiel mais pourrait rencontrer ses limites en cas de conflits entre membres dans un contexte de grande disparité.

La présence de bénéficiaires dans la chaîne de décision peut éventuellement être porteuse de dérives consuméristes (CHAUVIÈRE & GODBOUT, 1992). Il semble que ce soit bien notamment ce risque contre lequel Framasoft souhaite se prémunir en écartant de sa gouvernance les utilisateurs en tant que tels. L'association Framasoft est portée par ses salariés et la communauté de bénévoles actifs qui s'organisent en sous-groupes pour prendre des décisions par thème. Les services de Framasoft sont utilisés par un large public qui peut exprimer des souhaits ou des besoins auprès des membres et des salariés de l'association qui se réservent toutefois la capacité de prendre les décisions. Cela est destiné à garantir l'esprit de leur « alternative » et les objectifs en commun de cette communauté créatrice qui les différencient d'autres initiatives. Cette autonomie est précieuse pour l'association et rendue possible grâce à son modèle économique basé sur un grand volume de dons. Les usagers constituent une force importante et l'association entend contribuer à leur émancipation. Pour cela, elle met en œuvre une



stratégie d'indépendance fondée sur une taille modeste. Framasoft privilégie la qualité des relations humaines, la libre discussion et les décisions en prise avec des interactions fortes.

Si la gouvernance multi-parties prenantes permet de rassembler un grand nombre d'acteurs différents, cela ne signifie pas, pour autant, que chacune des parties prenantes présentes soit en capacité de jouer le même rôle dans la prise de parole, la participation aux décisions et « les enquêtes » qui nourrissent la réflexivité collective. **La gouvernance multi-partie-prenantes nécessite donc des procédures, un investissement en temps qui peuvent parfois rebuter ou écarter certains acteurs, et en limiter l'engagement.**

Sur le plan organisationnel, la diversité des acteurs exige un travail à la fois conséquent et continu de dialogue et de circulation de l'information. C'est aussi **la gouvernance qui est un des outils clef pour orchestrer la diversité des contributions productives.** Comme nous le verrons dans la présentation des modèles de travail, c'est sans doute l'une des raisons principales pour laquelle **la professionnalisation des fonctions concerne souvent celle dédiée à la coordination interne**, qui représente les premiers postes pérennes.

Une attention soutenue doit être accordée à chacune des parties-prenantes dans une démarche inclusive. Cela suppose un travail sur la capacitation, l'accompagnement et la médiation. L'enjeu est de **pouvoir passer d'une égalité formelle en droits à une égalité réelle dans les faits** (GARDOU, 2012).

Une gouvernance démocratique à vocation inclusive s'appuie donc sur la qualité d'accueil, sur l'identification et la valorisation des compétences, des différents profils d'acteurs en présence, et sur la clarté et la transparence des modalités de leur participation aux décisions.

C'est ainsi que Mobicoop propose une gouvernance par cercles qui ne force pas le consensus, explorant le dissensus comme dynamique collective. La composition des cercles est la suivante: Cercle Salariés, Cercle Partenaires, Cercle Territoires, Cercle Stratégie Produits, Cercle Communauté. Ce dernier cercle réunit les contributeurs, les bénévoles et les utilisateurs et peut admettre en son sein des membres non coopérateurs ayant les mêmes droits que les membres coopérateurs. Il s'agit de donner une voix aux utilisateurs et de les associer à la gouvernance de la coopérative. Il faut donc souligner ici **l'ouverture statutaire à des personnes qui ne sont pas sociétaires.**

Les Oiseaux de Passage favorisent, quant à eux, les échanges entre les acteurs des différentes communautés qu'ils rassemblent par une mise en récit collective afin de promouvoir la qualité d'accueil et la cohérence du collectif. C'est aussi ce processus qui permet de construire collectivement la notion d'hospitalité. Les Oiseaux de Passage sont organisés autour de trois collèges. Le premier accueille la majorité des membres, rassemblant les producteurs qui offrent l'hospitalité sous toutes ses formes. Le deuxième collège est celui des diffuseurs et des associations de voyageurs. L'agence Ekitour y joue un rôle essentiel avec la détention d'un tiers des parts sociales de la SCIC. Le troisième collège est celui des chercheurs et des salariés.

Pour les Oiseaux de Passage, ce dernier collège constitue l'opportunité d'une réflexivité accrue et aussi d'un travail d'archivage, de documentation, et de mémoire nourrissant la rédaction des récits. Pour l'instant, la possibilité d'expérimentation et d'élaboration d'un discours critique, pluriel, politique et ancré dans les activités des acteurs locaux prend une place importante.

Cependant la traduction de ce discours dans les sphères de l'action par ses membres reste encore faible dans la phase d'émergence de la coopérative.

**Des règles officielles** édictées par les plateformes catégorisent parfois les types de décisions à prendre en les liant avec les instances habilitées à les prendre dans le réseau et les moments où elles doivent être prises. Sont ainsi parfois distinguées la nature des décisions: stratégique, organisationnelle, opérationnelle ou technique ou leur niveau d'urgence. CoopCycle et Open Food France se sont en particulier engagés dans cette voie distinguant par exemple des décisions à prendre en AG (sur la stratégie générale) de celles relevant des experts (décisions « techniques ») tandis que les Oiseaux de Passage privilégient la réflexion collective sur les innovations non pas techniques mais d'usage.

Pour CoopCycle, les décisions sur la technologie et les fonctionnalités de ses services sont clés pour les structures usagères qui s'en servent quotidiennement. C'est pourquoi l'association a beaucoup réfléchi à la gouvernance de la technologie et a constitué une « roadmap » technique qui s'adapte aux urgences via un processus d'arbitrage international. Son bon fonctionnement dépend de l'engagement des coopératives de livreurs et de leur capacité à s'investir dans les groupes de discussion et de décision :

*« On a l'AG qui décide de ça, puis on arrive au groupe de travail qui nous dit : 'On a dit ça, mais on ne sait pas exactement comment faire' donc là, on les aide aussi à entrer dans un niveau de granularité qui est plus précis qui est de dire quand on est à cette échelle-là de groupe de travail, voilà un peu les documents sur lesquels on va pouvoir s'appuyer, voilà un peu la façon dont on peut travailler pour rendre concrets, faciles et faisables les éléments qui ont été décidés en AG. »*  
(consultante bénévole pour CoopCycle)

Poursuivant un objectif d'ouverture au plus grand nombre, Mobicoop cherche à grandir en augmentant le nombre de ses associés. Les AG se déroulent (même avant la Covid-19) en format hybride (mix de présentiel et de relation à distance) et avec un **système de votation en différé** comprenant deux temps (votes en ligne avant l'AG et vote en direct pendant l'AG).

**Les décisions par consentement**, c'est-à-dire après clarification et verbalisation des critiques, sont courantes. Des outils numériques facilitent les prises de décision les plus usuelles et à distance afin de permettre une large participation : Loomio pour voter, Cobudget pour l'élaboration collaborative des budgets, Slack pour le chat en ligne, etc.

**Des chartes** peuvent venir afficher un projet et les valeurs qui le portent (France Barter, Open Food Network, les CHATONS), lorsque ce ne sont pas les statuts qui disposent des valeurs explicites de la coopérative (SoTicket, Mobicoop). En conséquence, les chartes sont aussi des portes d'entrée et des filtres pour les nouveaux arrivants. Des modifications de la charte peuvent s'avérer nécessaires en lien avec l'évolution du projet ou de la taille de l'organisation.

Dans tous les cas, il faut se demander **par quel processus, engageant quels acteurs, ces règles structurantes - qu'elles soient intégrées dans les statuts (souvent légers pour préserver la flexibilité), dans un règlement intérieur ou une charte - ont été conçues.**

À côté du formel, **l'informel tient un rôle important dans la construction de la communauté et celle du leadership**. Il serait idéaliste d'imaginer une organisation de l'action collective sans tensions, relations de pouvoir et conflits.

Les initiatives doivent s'interroger sur l'apprentissage des processus décisionnels collectifs, leurs limites, les obstacles sur le chemin et les moyens de les surmonter au moins partiellement. Ce d'autant que **la distance qu'il peut parfois y avoir entre le projet ambitieux des porteurs de l'initiative (et du noyau qui l'accompagne) et les besoins bien tangibles des membres du réseau, ainsi que l'absence de ressources d'intermédiation peuvent être créateurs de tensions, d'épuisement professionnel et/ou de retrait**.

Précisons que nous n'avons pas identifié, dans nos études de cas, des procédures préétablies de résolution des conflits (OSTROM, 1990; POTEETE, JANSEEN, OSTROM, 2010). Lorsqu'ils surviennent, le rôle des instances décisionnaires et/ou exécutives peut intégrer ces fonctions. Cela a été le cas sur l'un des terrains, lorsque le conseil d'administration a désigné en son sein deux personnes en charge du suivi des relations avec l'équipe après une période de crise des relations entre la direction et l'équipe.

### 3.2.2. Vers une plateforme fédérative

---

Si les plateformes substantives revendiquent l'ouverture de leurs instances de gouvernance à l'ensemble des acteurs concernés, elles s'efforcent également de concevoir **des formes de plateforme fédératives** pour se démarquer des effets centralisateurs qu'elles dénoncent.

Elles le font en adoptant une logique de développement des capacités individuelles et collectives. Elles ont souvent une fonction d'expérimentation et **font figure de pionnières dans un environnement culturel, économique et technique encore peu favorable à leur progression**. Elles doivent enfin prendre en compte les enjeux de taille qui mettent au défi la dimension substantive de leur projet :

*« Toutes les plateformes web ont vocation à avoir ces enjeux de masse critique et à avoir une grosse communauté. Concernant la gouvernance, quand tu as une grosse communauté, c'est toujours beaucoup plus difficile. Quand tu es dans une coopérative de 20 ou 30, c'est facile. On débat... » (Co-fondateur de France Barter).*

En réponse à ces enjeux, les plateformes substantives développent **des capacités fédératives**. La mise en œuvre d'une plateforme fédérative vise à favoriser à la fois l'autonomie des différentes structures utilisatrices et une coordination permettant les synergies. Ce développement s'opère souvent par le « rattachement » plus ou moins lâche à une fédération ou un réseau, ou par des modalités d'essaimage du logiciel avec ou sans conditions.

Par conséquent, l'analyse de la gouvernance doit prendre en compte **les différents périmètres d'action de la plateforme** : son propre périmètre (statutairement défini), celui défini par le

réseau ou la fédération qu'elle gère, administre ou coordonne, et enfin sa place dans d'autres réseaux parfois plus étendus.

C'est tout particulièrement le cas des plateformes qui offrent des services mutualisés (logiciel et marque) à des plateformes membres. Dans le cas de CoopCycle, le cadre de travail des livreurs déterminé par le niveau européen est minimal et formel. L'autonomie des collectifs de travail est préservée en phase avec l'objet du projet (restituer aux travailleurs leur outil de production). Les échanges entre CoopCycle et les collectifs locaux portent sur les dénominateurs communs concernant les conditions de travail des livreurs mais ne les déterminent pas. Il s'agit avant tout d'ajuster le logiciel qui doit faciliter l'organisation locale du travail, et de mettre à disposition les informations et les connaissances à même de faciliter la professionnalisation des collectifs (échange sur la vie coopérative, les outils logistiques, les négociations et les grilles tarifaires, etc.). Le développement et la pérennisation de CoopCycle repose sur les contributions des collectifs au niveau européen, à la fois en termes d'investissement dans les groupes de travail au-delà des questions du développement du logiciel, le choix de partenariats mutualisés, et le partage éventuel de briques logiciel complémentaires développées localement et pouvant être utiles aux autres. D'une manière générale, c'est le périmètre de la mutualisation souhaitée par les collectifs de livreurs qui détermine la trajectoire de la coopérative. **La tension se situe entre les solutions logicielles et les outils plus ou moins intégrés à la fédération, et la préservation de l'autonomie des entités membres qui souhaitent développer leur ancrage local sans être dépendantes d'outils trop « éloignés » de leur espace de développement.**

De la même manière, l'association fédérative Open Food Network, située au niveau international, propose des services à la plateforme française (Coop Circuits) pour l'aider à développer les circuits courts alimentaires, services que la plateforme française adapte aux besoins de ses usagers, des petits producteurs indépendants et plus récemment des petits distributeurs qui peuvent y accéder.

France Barter a construit une plateforme nationale d'échanges B2B de biens et de services mais vend aussi la technologie de sa plateforme en marque blanche à d'autres structures dont la gouvernance reste alors assurée par des organisateurs locaux. De cette manière, les coordinateurs ou les gérants des marques blanches de France Barter peuvent administrer en autonomie leur plateforme et définir une gouvernance locale ouverte ou plus fermée.

On pourrait imaginer que France Barter devienne, plus tard, un réseau de plateformes d'échanges B2B (sectorielles, territoriales, par communautés spécifiques) avec une gouvernance inclusive et représentative d'acteurs divers et indépendants<sup>16</sup>. Il en va de même pour Mobicoop.

**Les plateformes substantives tentent donc de préserver l'autonomie de chacun des niveaux d'opération tout en recherchant des coopérations étroites sur des objets identifiés et construits collectivement. Les dénominateurs communs sont composés des valeurs partagées et des dispositifs qui les incarnent : outil logiciel dont le développement est délibéré collectivement (c'est le cas pour toutes les plateformes de notre échantillon).**

16 Élément extrait de la monographie.

Les plateformes étudiées préfèrent également nouer entre elles **des relations de partenariat, plutôt que de compétition**. Cependant, lorsqu'elles fonctionnent dans le même secteur, elles n'y parviennent pas nécessairement. Ainsi CoopCycle a eu des difficultés à créer un hub avec d'autres structures de livraison coopérative à Bruxelles. **La mutualisation et la mise en commun ne va pas de soi.**

Pour se développer en continuant à incarner leurs valeurs, les plateformes étudiées pratiquent **la croissance interne** et/ou **la fédération plus ou moins lâche** au sein de leur secteur. Elles ont recours à l'essaimage et se coordonnent au travers de statuts, de prises de décision, de normes et d'interactions. Elles peuvent aussi s'orienter vers **des formes de fusions** : ainsi la fusion entre Covoiturage libre et Covivo a donné lieu à la création de Mobicoop, et il est question d'autres fusions dans ce secteur de la mobilité partagée, Rezo Pouce se préparant à rejoindre Mobicoop.

**Des partenariats intersectoriels** se construisent également. Ainsi Enercoop<sup>17</sup> est-il sociétaire de Mobicoop et ces deux organisations organisent en commun (avec la NEF<sup>18</sup>) des événements de promotion d'un objectif commun de protection du climat.

Soulignons ici que La Coop des Communs et son groupe Plateformes en Commun, accompagnent les plateformes substantives pour des actions de partage de bonnes pratiques, de recherche d'innovation (notamment de briques logicielles communes mais aussi du point de vue des modèles organisationnels) et de plaider.

### 3.2.3. La gouvernance technologique

---

La question des outils est fondamentale dans le cadre de projets fondés sur des plateformes substantives numériques. **L'alignement de la technologie avec les objectifs de décentralisation, les traitements des données qu'elle autorise ou interdit en fonction des nécessités du service rendu, et la protection des personnes et des liens qui peuvent s'établir entre elles sont autant d'enjeux au cœur des questions de gouvernance.**

À la célèbre formule « *Code is law* » (LESSIG, 1999) on pourrait ajouter que les choix numériques incarnent et définissent la loi. **Les modes de gouvernance participent à la mise en pratiques des valeurs revendiquées, et cela concerne tout autant leur traduction technologique.** À cet égard, il s'agit à nouveau de distinguer les niveaux organisationnels concernés : celui de la **plateforme fédératrice**, celui des **éventuelles plateformes fédérées** de manière plus ou moins lâche autour d'elle, et **les structures usagères**.

Pour la plateforme fédératrice, la gouvernance de l'outil peut apparaître comme essentielle mais elle n'est en aucun cas suffisante. Le cas de Framasoft est exemplaire. Désireux de passer le relais pour une partie de la mise en œuvre des prototypes libres, Framasoft s'est investi

---

17 Créée en 2005, Enercoop est un réseau d'associations et de coopératives réunissant des producteurs d'électricité verte et des consommateurs.

18 La Nef est une coopérative financière qu'offre des solutions d'épargne et de crédit orientés vers des projets d'utilité sociale, écologique et/ou culturelle.

dans la création et la montée en compétence d'une communauté de CHATONS<sup>19</sup>. La charte conçue entre Framasoft et les CHATONS cadre la dimension technologique. Elle engage les signataires à n'utiliser que des logiciels libres, à ne pas exploiter les données des bénéficiaires de leurs services, à ne pas utiliser de régie publicitaire, et à proposer régulièrement des rencontres physiques avec leur bénéficiaires afin de réduire la fracture numérique (« qui n'est pas qu'une fracture économique, mais aussi une fracture de la connaissance » est-il précisé).

Contre la concentration des données et des technologies, le « réseau Framasoft » - terme désormais employé par l'association elle-même - s'est également engagé dans le développement de services en ligne de type « réseaux sociaux » sur le modèle Fediverse.

Là encore, les choix de gouvernance s'incarnent dans les choix technologiques : Framasoft contraint ainsi techniquement les outils mis à disposition à être utilisés de manière décentralisée. Enfin, de plus en plus engagée dans la voie de la frugalité technologique souhaitable compte tenu de l'urgence climatique et du développement d'un « capitalisme de surveillance » assis sur les technologies numériques, l'association et son réseau ne sont pas porteurs des avancées de l'IoT (solutions d'internet des objets), de l'industrie 4.0 et de l'IA (intelligence artificielle).

**L'engagement des parties-prenantes dans la conception et l'évolution de la plateforme numérique** est vécu comme indispensable. Mobicoop, CoopCycle, SoTicket et Open Food Network présentent la capacité technologique collective la plus développée, et utilisent des outils numériques pour faire remonter les besoins des différentes parties prenantes. Cependant, la remontée des besoins des utilisateurs finaux et la prise en charge les changements ou des améliorations dans les outils numériques rencontrent des succès divers et dépendent des choix stratégiques des organisations autant que de leurs ressources.

Ainsi, la coopérative Mobicoop mobilisent les équipes permanentes les plus complètes de développeurs. CoopCycle, en tant qu'association basée en France mais d'envergure internationale prend en compte les besoins de ses partenaires directs : les coopératives des livreurs situées surtout en Europe. Les usagers qui peuvent exprimer leurs besoins dans le cas de CoopCycle sont les *dispatchers*, les livreurs et les administrateurs de chaque coopérative associée. Les clients ou consommateurs finaux interagissent avec les coopératives locales qui les transmettent à l'association CoopCycle au fur et à mesure. Dans cette association, des outils de *chat* permettent de faire remonter les besoins de chaque coopérative associée, et un groupe d'experts décide de la liste des priorités à traiter. Ce cas est similaire à celui de Coop Circuits qui, en tant qu'organisation associée à Open Food Network, peut soumettre à examen l'ensemble de ses besoins.

L'équipe internationale de développeurs d'Open Food Network réunit des personnes appartenant à diverses instances locales mais aussi un développeur à temps plein pour la plateforme internationale. Cette équipe applique une liste de critères pour évaluer l'urgence et la faisabilité de chaque amélioration demandée. Elle prend ensuite ses décisions *via* un outil numérique de vote : « toute personne peut contribuer en remontant les demandes d'amélioration, les

19 Collectif des Hébergeurs Alternatifs, Transparents, Ouverts, Neutres et Solidaires.

bugs, en donnant son avis sur des propositions de solution, codesign» explique un leader d'Open Food France.

Les leaders internationaux d'Open Food Network (dont les dirigeants d'Open Food France) interviennent si besoin pour adapter les décisions techniques aux besoins concrets des utilisateurs (et ne pas bloquer leur développement). La gestion collective de l'autonomie et la dynamique horizontale n'est pas simple à réaliser et requiert de l'expérience, du travail en commun et parfois des règles communes :

*«J'ai envie de créer un collectif, avec des gens qui prennent du leadership quand il y a un espace vide. Alors que là, il y a un espace vide et ils attendent que je fasse et que je leur dise quoi faire (...) Il faut des gens qui sont leaders et qui formalisent par écrit leurs idées. Si personne ne formalise ses idées sur la stratégie, sur tel truc, sur machin, moi je finis par le faire et du coup, c'est encore plus dur pour eux de prendre du leadership s'ils ne pensent pas la chose»  
(leader d'OFF).<sup>20</sup>*

La question des, si mal nommées, «données», de leur recueil, de leur traitement et de leur exploitation est au centre des préoccupations dans nombre des cas. Car les données qui constituent le nouvel or noir des plateformes capitalistes doivent au contraire être, ici, **au service du réencastrement et d'une transition sociale et environnementale.**

Par exemple, Mobicoop refuse de demander et d'afficher des informations personnelles des conducteurs et de ceux qui partageront leurs trajets, de même que les notations et préfère faciliter le contact direct (largement interdit par les plateformes dominantes qui ne veulent pas voir leurs prélèvements sur les transactions leur échapper). La coopérative souhaite ainsi encourager la formation de liens de confiance autonomes et durables.

Par contre, les données trajets et coordination des trajets en voiture avec les transports en commun publics sont étudiées très attentivement et traitées algorithmiquement. Mobicoop travaille à **un projet de partage des données de mobilité avec des services publics.** Dans cette optique, la coopérative a lancé un cycle de réflexion annuel nommé «le Bureau de la mobilité partagée». Il étudie notamment **la possibilité de constitution de coopératives de données territoriales de mobilité<sup>21</sup>.**

Les plateformes substantives se heurtent dans leur cheminement à **des contradictions internes** qui s'expriment notamment dans l'usage de la technologie. Contradictions qu'elles peuvent tenter d'affronter ou de contourner. Les structures usagères de la plateforme SoTicket, pour laquelle un certain nombre de données sont requises et nécessaires au fonctionnement, refusent majoritairement leur utilisation, ou en font une utilisation minimale (envoi de lettre d'information). Cela ne veut cependant pas dire que les salles de spectacle

20 Élément de la monographie.

21 Des représentants de collectivités territoriales (le président de la Région Bretagne, la maire Besançon et Présidente de la Métropole) se sont associés aux réflexions aux côtés de membres de l'équipe de Mobicoop (le président fondateur, la chargée de la vie coopérative et des partenariats) et d'un chercheur (Trebor Scholz, Directeur du Consortium du Coopérativisme de plateforme) et de la Secrétaire d'État à l'économie sociale, solidaire et responsable.

n'ont pas de compte sur les réseaux sociaux. Il s'agit donc **d'ajustements complexes de décisions technologiques à établir dans un environnement sur-déterminé par des plateformes capitalistes qui occupent des positions d'infrastructures difficiles à contourner.**

Par ailleurs, contrairement à ce que pourrait laisser présager l'ouverture des logiciels (un choix opéré par CoopCycle, Mobicoop, LODP par exemple), associer de nombreuses forces dans le développement et l'entretien de la plateforme est consommateur de temps et de forces de coordination dont les initiatives étudiées ne disposent pas. Les membres des plateformes fédérées ne s'impliquent que dans la mesure de leurs besoins et de leurs ressources. On constate, dans ce cadre, un alignement difficile du projet d'encastrement et de la prise en charge collective de ses dimensions technologiques pour lesquelles des compétences spécialisées constituent une barrière supplémentaire à celle d'ordinaire attribuée à un comportement de retrait consumériste et individualiste. Dans les cas présentés ici, l'émergence des structures utilisatrices fédérées leur laisse souvent peu de temps et de ressource à investir ailleurs que pour leur propre développement.



## SYNTHÈSE 9 : MODÈLES DE GOUVERNANCE

### Statut et Gouvernance

#### Les Oiseaux de Passage

- SCIC.
- LODP est organisée formellement en coopérative regroupant des collectifs locaux.
- La gouvernance s'organise autour de trois collèges :
  - producteurs/communautés locales (50% des votes)
  - R&D avec notamment les salariés et des chercheurs (30% des votes)
  - diffuseurs/prescripteurs (20% des votes).
- Pour devenir sociétaire, il faut avoir été utilisateur ou contributeur depuis plus d'un an.
- Les communautés locales ne sont pas nécessairement sociétaires. Elles peuvent donc être utilisatrices sans forcément s'impliquer dans le développement.
- LODP font le pari de l'implication active des parties prenantes dans le développement de leur réseau et dans leur gouvernance.
- Pour faciliter cette implication, LODP met en œuvre une méthodologie de travail par ateliers participatifs, à destination de ses communautés.

#### Mobicoop

- SCIC
- La gouvernance s'organise autour de quatre collèges :
  - les bénéficiaires
  - les bénévoles
  - les salariés
  - les autres personnes physiques et morales contributrices.
- Au-delà des collèges statutaires, Mobicoop a créé des cercles de participation à la gouvernance :
  - cercle des salariés
  - cercle stratégie-produits
  - cercles communautés
  - cercle des partenaires.
- Chaque cercle désigne un représentant au CA. Les cercles sont conçus pour permettre à toutes les parties prenantes de la coopérative de participer aux décisions en dehors des AG, et d'ouvrir la gouvernance aux usagers qu'ils soient ou non coopérateurs. Chaque cercle détermine son mode de fonctionnement et de désignation de son administrateur.
- Les statuts sont déterminés par l'AG, le règlement intérieur - qui comprend les modes de désignation des administrateurs, la constitution des cercles de participation à la gouvernance - est établi par le CA. Le CA rassemble 9 administrateur-riche-s.

<p><b>CoopCycle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association fondatrice organisée sur un modèle fédéral.</li> <li>• Les collectifs locaux, utilisateurs du logiciel métier et membres de la fédération décident des orientations en AG annuelle, et participent à la gestion quotidienne <i>via</i> des groupes de travail thématiques.</li> <li>• Les collectifs de livreurs sont organisés sur le modèle coopératif (pas toujours formalisé). Ils sont autonomes dans leur gestion, mais sont tenus de respecter la charte de la fédération et les valeurs de l'ESS (loi 2014).</li> </ul>
<p><b>Open Food France</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activité, et la gouvernance s'organise aux niveaux à la fois international et national.</li> <li>• Niveau international: Consortium Open Food Network.</li> <li>• Niveau national français:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Association de promotion du logiciel gérée par les fondateurs (Open Food France)</li> <li>- SCIC nationale réunissant les acteurs des circuits courts alimentaires et non-alimentaires (CoopCircuits).</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>SoTicket</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC</li> <li>• Collèges:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les bénéficiaires (lieux de diffusion et festivals)</li> <li>- les organisations fédératrices (un syndicat – le SMA, un réseau – le RIF, une fédération – la FEDELIMA), un prestataire informatique ( Supersoniks); Une collectivité territoriale (Clermont Auvergne Métropole).</li> </ul> </li> <li>• Le conseil d'administration gère le développement, l'AG doit décider des orientations du projet.</li> <li>• Groupes de travail réunissant à part les chargé.e.s de billetterie des structures utilisatrices.</li> </ul>
<p><b>France Barter</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SCIC</li> <li>• Il y a 5 collèges d'acteurs dans les instances de gouvernance de FB:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- les administrateurs et salariés</li> <li>- les bénéficiaires</li> <li>- les réseaux</li> <li>- les experts</li> <li>- et autres. Le collège des administrateurs détient 50% des votes ce qui permet aux fondateurs et aux salariés d'exercer un contrôle sur les décisions.</li> </ul> </li> <li>• Les membres de la coopérative sont invités aux AG, valident les comptes annuels et votent sur la stratégie à adopter pour développer le réseau.</li> <li>• Actuellement il y a 278 entreprises qui sont sociétaires de la coopérative, cela représente 23% des utilisateurs du réseau.</li> <li>• La charte de FB met en avant la confiance, l'entraide et la mutualisation comme des principes directeurs pouvant guider l'action.</li> <li>• Décision récente (juin 2021) d'abandon du statut coopératif.</li> </ul>
<p><b>Framasoft</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Association</li> <li>• Gérée par les membres et l'équipe salariée.</li> <li>• Cooptation des membres et choix d'une taille limitée de l'association.</li> <li>• Direction impulsée par l'équipe salariée sur le fondement de leur activité de R&amp;D.</li> <li>• Débats et validation des orientations en AG annuelle (Framacamp).</li> </ul>

## 3. 3. Des modèles de travail au-delà de l'emploi

Comme nous l'avons précisé dans la partie I, la dynamique d'économie substantive suppose de considérer le travail dans la **perspective d'une émancipation qui articule la protection des travailleurs et leur participation à la construction d'un sens commun.**

Les communautés qui participent au fonctionnement des plateformes substantives sont constitués d'acteurs qui interagissent depuis des places et avec des fonctions différentes, et qui discutent ensemble de l'organisation collective du travail. C'est en grande partie à travers la discussion et la délibération que s'élaborent des fonctions identifiées par les communautés (fonction de recherche et de développement autour de thématiques spécifiques liées à l'activité de la plateforme, fonction de coordination et animation de la vie collective, des instances et des projets locaux, accueil des nouveaux participants ou usagers, recherche de partenariats, etc.), que se décident leur distribution, et les modalités d'articulation des différentes contributions productives. **Ces processus délibératifs autour de l'organisation du travail et de la professionnalisation des fonctions** participent, à des degrés divers et sous des formes plus ou moins affirmées, du caractère substantif des plateformes de notre échantillon.

Les plateformes étudiées mobilisent, dans des proportions diverses, trois formes de contributions productives : **du travail salarié, du travail indépendant et du travail hors-emploi**<sup>22</sup>.

Les individus qui interagissent avec les plateformes s'inscrivent dans un continuum de pratiques d'échange, de production, de partage, de vente de biens et de services, etc. incluant **des jeux d'allers-retours ou des combinaisons entre des activités professionnelles « en emploi » (salariées ou sous forme de travail indépendant) et d'autres hors emploi (bénévoles, ponctuelles ou durables)**. La caractérisation de ces différentes formes de contribution et leur combinaison permettent d'identifier les modèles de travail que les plateformes expérimentent.

Précisons que **nous appelons ici « travail » toute activité humaine qui contribue au fonctionnement de la plateforme.** Autrement dit, toutes les activités qui, quel que soit leur statut, participent à produire l'utilité sociale et/ou environnementale de la plateforme, et à répondre aux besoins que celle-ci entend satisfaire<sup>23</sup>.

Parler des modèles de travail au sein des plateformes substantives, c'est donc évoquer **des formes de contributions productives extrêmement variées.** De sorte que, du point de vue des modèles de travail, l'enjeu principal pour les plateformes substantives est de **réussir à**

---

22 Les monographies situées dans les annexes au rapport font apparaître le poids respectif de ces différentes contributions productives, ainsi que la manière dont elles se combinent, non sans frictions dans certaines plateformes étudiées.

23 Notons de fait qu'il y a, dans les différentes plateformes que nous avons étudiées, du travail au-delà de l'emploi (Supiot, 1999, 2016).

articuler de manière satisfaisante - pour l'activité de la plateforme tout autant que pour ceux qui y participent - travail salarié, travail indépendant et travail hors emploi.

L'articulation entre ces formes de contribution est complexe, notamment parce qu'il est difficile de faire reconnaître, symboliquement et matériellement, les contributions productives hors-emploi. La question des dispositifs institutionnels qui pourraient favoriser cette reconnaissance se pose par conséquent avec acuité pour les plateformes substantives.

De plus, des tensions peuvent apparaître entre les espaces professionnalisés et ceux qui restent du domaine bénévole, leur articulation relevant d'enjeux complexes auxquels les plateformes étudiées, souvent faute de temps et de ressources dédiées, ne répondent que partiellement.

En outre, la question des modèles de travail revêt des aspects bien spécifiques dès lors qu'on étudie des plateformes qui structurent des interactions entre plusieurs parties prenantes. Si l'on prend l'exemple canonique de la plateforme capitaliste Uber, on voit aisément qu'il faut distinguer le travail nécessaire pour faire fonctionner la plateforme en tant que plateforme (on étudiera alors essentiellement le travail des salariés d'Uber) et le travail des individus et/ou entités qui utilisent et dépendent de la plateforme (on étudiera alors principalement le travail des chauffeurs de VTC). Une remarque analogue vaut pour la plupart des plateformes substantives étudiées. Il s'agit d'une part d'étudier les modèles de travail «en interne» c'est-à-dire les différentes formes de contributions productives nécessaires à chaque plateforme pour exister en tant que plateforme. Il s'agit d'autre part d'analyser les modèles de travail «externes», c'est-à-dire la manière dont la plateforme influe sur les conditions de travail des acteurs et/ou des communautés qui l'utilisent.

Une différence importante avec le modèle des grandes plateformes capitalistes comme Uber doit être ici mentionnée. Du point de vue des plateformes étudiées, les entités externes ne sont pas de «simples» structures «usagères». Les structures dont il est question ont en effet des liens (parfois étroits) basés la plupart du temps sur des proximités de valeurs avec la plateforme. Notons d'ailleurs que ces structures sont souvent directement intégrées au processus de gouvernance (cf. supra), ce qui n'est pas le cas des travailleurs VTC dépendants d'Uber pour accéder à leurs clients. Il s'agit donc tout autant de communautés de valeurs et/ou locales fédérées autour de la plateforme, que de structures usagères de cette dernière.

### 3.3.1. Le travail «en interne»

---

Les plateformes étudiées, dans leur grande majorité, sont nées de la conviction d'un petit nombre de personnes que la réponse à un besoin identifié (de mobilité partagée, d'hospitalité, de logistique urbaine, etc.) pouvait être mis en œuvre de manière collective et s'inscrire dans des finalités d'intérêt collectif ou général.

Dans la quasi-totalité des cas, c'est la rencontre d'un élan bénévole et de professionnels en situation de proposer une activité alternative au secteur dans lequel ils se situent qui constitue l'objet de la plateforme. L'émergence de ces plateformes se situe ainsi à la frontière d'un

secteur professionnel, ou à tout le moins en décalage vis-à-vis des acteurs conventionnels du secteur (transport de personnes, tourisme, livraison à la demande...).

Cette position - « décalée » - conduit les plateformes étudiées à développer **un projet qui est d'abord pensé en tant qu'expérimentation et qui interroge les frontières de la professionnalité et les métiers existants.**

C'est par exemple le cas de la plateforme Les Oiseaux de Passage qui associe des pratiques amateurs - celles des habitants notamment - à des offres de professionnels marginalisés par l'industrie touristique<sup>24</sup>. C'est **l'association de ces pratiques amateurs et professionnelles au sein des communautés locales fédérées par la plateforme**, qui permet de construire la notion d'hospitalité telle que proposée par Les Oiseaux de Passage.

Dans le même sens, la création de la coopérative Mobicoop a consisté à associer une communauté de co-voitureurs bénévoles et militants (issue de l'association Covoiturage libre) à des entrepreneurs qui avaient expérimenté professionnellement le déploiement d'une offre de mobilité partagée en direction des collectivités territoriales. Là encore, c'est **cette alliance de pratiques professionnelles et amateurs** qui permet d'approfondir et de travailler le co-voiturage comme solution de transport solidaire, positionnée en complément des transports publics, et ancrée dans une logique de transition environnementale et de solidarité.

CoopCycle et Open Food sont des projets bénévoles de développement de logiciels qui se mettent au service de professionnels qui sont dominés par les acteurs oligopolistiques des filières, respectivement, de logistique urbaine et agro-alimentaires.

Les plateformes étudiées ont ainsi eu besoin pour se lancer d'un important investissement en temps et en travail d'un petit groupe de personnes « motivées », souvent des militants mus par la conviction que ce qu'ils faisaient avait du sens et pouvait soutenir des pratiques professionnelles « alternatives » sur les secteurs concernés.

Les plateformes substantives sont d'ailleurs en partie ancrées dans **des dynamiques associatives** (Framasoft, CoopCycle, Mobicoop, SoTicket) **qui ont ensuite évolué vers des formes assumant la dimension entrepreneuriale** (notamment sous la forme de Société Coopérative d'Intérêt Collectif), **laquelle coexiste avec l'élan bénévole initial.**

Dans tous les cas on peut dire que, passé la phase d'amorçage de la plateforme, qui se traduit souvent par un volume de travail bénévole important, **la capacité à rémunérer le travail en interne se présente comme un indicateur assez fiable de la réussite du projet.** Cette réussite coïncide avec la capacité des professionnels associés à faire vivre dans un secteur donné une offre décalée.

La dynamique de rémunération progressive du travail est revendiquée - quoiqu'avec des nuances sur lesquelles nous reviendrons - par l'ensemble des plateformes étudiées. Ce point a été mis en évidence dans de nombreux entretiens où les participants affirment, comme ici dans le cas de Coopcycle, que « si on a tout réussi, [le projet] fonctionnerait du coup sans bénévoles, le plus possible ».

---

24 C'est-à-dire : acteurs du tourisme social, droit aux vacances, agences de voyage responsables, hébergeurs collectifs, producteurs locaux, mouvements coopératifs local.

Cette volonté de rémunérer le travail pose la question du modèle économique à même de le permettre, et sur ce point, on notera que les plateformes étudiées ont atteint des niveaux de maturité économique assez divers. En outre, l'enjeu pour les plateformes est aussi **d'organiser la transition entre bénévolat et salariat, ou entre bénévolat et prestations facturées.**

Nos enquêtes de terrain nous ont permis d'observer de nombreux exemples individuels où un engagement d'abord bénévole se convertit progressivement en un travail rémunéré.

Comme l'indique un membre d'Open Food France, *« au début tu contribues au projet, tes contributions sont volontaires, tu t'intègres progressivement à la communauté, et ensuite tu peux être rémunéré ».*

Cette professionnalisation en interne concerne en premier lieu **les fonctions mutualisées par les communautés fédérées** (les fonctions de développement, de coordination, et de R&D) qui bénéficient au développement de leur propre modèle économique adossé au fonctionnement de la plateforme. Il y a donc une forme de correspondance entre les processus de professionnalisation en interne et l'ancrage économique et sectoriel des structures fédérées.

**La transition vers la rémunération du travail peut prendre plusieurs formes.** Elle peut passer par la **création de postes salariés** destinés aux contributeurs bénévoles parmi les plus investis. Ces postes concernent le plus souvent des fonctions de coordination et d'animation qui s'avèrent rapidement nécessaires compte tenu de la participation d'une diversité de parties prenantes à la plateforme (et la gouvernance ouverte et multi-acteurs qui en résulte). Pour Mobicoop, cela se traduit par exemple par des fonctions d'animation de la communauté bénévole.

**Pour opérer ce passage du bénévolat au salariat, les organisations articulent leurs ressources propres et des dispositifs de financement publics.** C'est notamment le cas de Framasoft qui a bénéficié pour embaucher ses premiers salariés de certains dispositifs existants, comme le contrat d'accompagnement dans l'emploi (CUI-CAE), avant de pouvoir transformer ces emplois en CDI grâce à l'augmentation des revenus de l'activité.

Comme l'indique un salarié *« il y a eu une augmentation des sous, il y a eu la fiche de poste, la prise de responsabilité, et pour moi c'était la reconnaissance de ce qui s'était passé naturellement en fait ».*

Pour les Oiseaux de passage, la signature d'une convention Cifre autorisant l'embauche d'un salarié doctorant a été essentielle. Elle a notamment permis de débloquent le dispositif de crédit recherche.

Le modèle adopté par Open Food France est un peu différent dans la mesure où il passe par **une documentation et une comptabilisation du travail bénévole.** La plateforme a ainsi mis en place un système de certification afin de repérer les contributeurs les plus actifs qui peuvent demander une rémunération sur le fondement de plusieurs critères : compétences techniques, compétences communicationnelles avec le reste de l'équipe, bonne familiarité avec le fonctionnement courant d'Open Food, investissement dans le projet au moins un jour par semaine. Un contributeur « certifié » peut ensuite demander une facturation pour les tâches qu'il a accomplies, sur la base d'un référentiel importé du Japon, nommé Shu-Ha-Ri, qui catégorise les rémunérations des contributeurs selon deux critères : leur expérience (professionnelle ou sur le projet) définie en durée, et le coût de la vie là où ils résident (fondé sur le *Cost of Living Index*).

Malgré tout, la frontière entre le moment où l'on contribue bénévolement et celui où l'on devient rémunéré n'est pas toujours très claire et cela peut engendrer des tensions lorsque certains contributeurs perçoivent la différence de traitement entre contributeurs comme injuste. Notons qu'au sein de CoopCycle, l'objectif de professionnalisation de tous les postes correspond à l'objectif du projet de permettre l'autonomie des livreurs via la maîtrise de leurs outils de production, y compris celui mutualisé c'est à dire la plateforme. Ainsi, le porteur du projet, qui est le développeur de l'outil, est devenu salarié de la plateforme. Les autres bénévoles organisent leur retrait progressif, les tâches qu'ils occupent devant être prises en charge par les coopératives de livreurs. L'idée est que le métier des livreurs s'étende jusqu'à la participation à la gestion de l'outil mutualisé.

Pour SoTicket, comme pour Les Oiseaux de Passage, la logique relève plutôt d'une mise à disposition des salariés des structures et réseaux professionnels pour faire fonctionner la plateforme mutualisée.

Il faut souligner que **même dans les cas où il y a des transitions du bénévolat vers un travail rémunéré, le travail bénévole ne disparaît jamais totalement des plateformes substantives.** Au fur et à mesure du développement de leur « modèle décalé », les plateformes identifient des fonctions qu'il devient important de professionnaliser pour le maintien et/ou le renforcement de leurs activités. C'est dans cette logique que sont souvent créés les postes de coordination qui agrègent de nombreuses fonctions de structuration des activités et de la communauté : coordination entre les structures usagères (animation des échanges et circulation de l'information), organisation des réunions des groupes de travail thématiques et des instances types CA et AG ; développement de partenariats, veille sectorielle et territoriale, etc.

Il apparaît parfois que **la fragilité du modèle économique retarde la dynamique de professionnalisation et la création d'emplois salariés.** Le bénévolat est alors maintenu, en substitut, dans cette phase censée être transitoire. Deux remarques apparaissent ici importantes. La première renvoie à la manière dont se décide le périmètre de professionnalisation des fonctions au fur et à mesure du développement de la plateforme et de l'expérimentation de son modèle. Se pose notamment la question de **savoir si la plateforme décide de manière collective le périmètre de professionnalisation de ses fonctions.** L'enjeu de cette délibération collective étant d'assumer, pour les acteurs impliqués, que certaines fonctions seront professionnalisées en correspondance avec des métiers identifiés, et que d'autres resteront exercées de manière bénévole et donc amateur. Précisions, que **la notion d'amateur renvoie ici plus particulièrement à un cadrage moindre des conditions d'exercice des fonctions attribuées, et à l'absence d'un lien de subordination avec la plateforme.**

Une deuxième remarque a trait au périmètre de professionnalisation. Dans la plupart des cas, il ne recouvre jamais la totalité des activités menées par la plateforme. Cela est à relier au fait que **les plateformes de notre échantillon ne « limitent » pas leur projet à une prestation de service standardisée et calibrée pour un marché concurrentiel.** Leur projet inscrit leur activité dans des finalités de transition sociale et/ou environnementale, qui mobilisent l'action de bénévoles engagés dans les causes portées par la plateforme. « *Accompagner, animer localement sur les territoires l'usage des plateformes, le changement de paradigme vers la mobilité partagée,*

*c'est nécessaire si l'on veut vraiment parler de bien commun, et ça c'est forcément avec les bénévoles* » (Président de Mobicoop).

Dans les cas du bénévolat non subi, au sens où il prend place dans un cadre contributif et un principe réciprocitaire choisi et assumé sans qu'une rémunération ne soit réellement désirée, **la reconnaissance mais aussi l'accompagnement de ce travail par la plateforme** est un élément important. Il s'agit en effet d'**éviter le « déni de travail »**, notamment en explicitant la place du travail bénévole concernant des tâches et des fonctions nécessaires au fonctionnement de la plateforme, mais non destinées à donner lieu à une professionnalisation.

La distribution des tâches entre travailleurs rémunérés et bénévoles implique une délibération autour des places respectives des contributeurs. Cette délibération doit se faire dans le cadre d'**une stratégie de développement qui doit, dans la plupart des cas observés, tenir compte du besoin des structures fédérées du point de vue de l'outil mutualisé**. En effet, c'est depuis les enjeux de mutualisation que se dégagent les fonctions stratégiques à professionnaliser. Bien entendu, les fonctions de développement informatique sont indispensables pour équiper les structures utilisatrices d'un outil professionnel de type logiciel métier. Mais les fonctions de gestion de projet et de partenariats peuvent tout autant s'avérer rapidement stratégiques, notamment dans le cadre de recherche de financements publics ou de recherche de partenaires commerciaux, comme l'illustre bien les cas de CoopCycle ou Mobicoop.

Face à cette dynamique, les bénévoles doivent pouvoir être reconnus comme étant légitimement « en situation de travail », ou du moins de contribution sous peine de voir leur engagement s'étioler. La place et les fonctions des bénévoles doivent pouvoir être explicitées en tenant compte de leur évolution, et des ajustements que les bénévoles eux-mêmes peuvent souhaiter apporter depuis leur expérience pratique et la réflexion qu'ils portent. Soulignons qu'**aucune des plateformes étudiées ne réussit parfaitement à fournir cette reconnaissance** y compris lorsque, comme Framasoft, elles se réclament d'une « société de la contribution » et n'ont pas pour idéal de transformer tous leurs contributeurs en salariés.

En effet, **l'accueil du travail bénévole prend du temps, nécessite de l'encadrement, et des ressources**. En outre, les contributions bénévoles peuvent parfois s'avérer contre-productives, notamment lorsqu'elles sont peu pertinentes ou de qualité médiocre. La situation est assez fréquente en matière de logiciels libres qui - contrairement à ce que suggère le logos de la grande communauté horizontale - sont souvent développés par quelques personnes uniquement, non seulement parce qu'ils peinent à attirer davantage de contributeurs mais aussi parce qu'un processus de développement relativement « fermé » peut s'avérer plus efficace et moins chronophage.

De plus, **la question de la conciliation entre travail bénévole et travail salarié est épineuse, ne serait-ce que pour des questions de rythme**. Entre des salariés qui peuvent consacrer plusieurs dizaines d'heures par semaine à leur travail et des bénévoles dont les contributions prennent place dans les quelques « trous » subsistant au sein d'un emploi du temps déjà chargé, la coordination s'avère difficile pour la simple raison que tout le monde n'est pas en mesure d'avancer à la même vitesse en termes de production, et de monter pareillement en compétence, créant parfois des décalages qui peuvent être mal vécus (CHEMIN ET VERCHER, 2011).



Des tensions peuvent également émerger entre bénévoles et salariés du point de vue de la légitimité dans la mise en œuvre du projet. Chez Mobicoop, certains bénévoles proposent d'interpeller leur collectivité territoriale pour leur présenter le projet et leur proposer un partenariat. Cela soulève la question de la répartition des fonctions de plaidoyer et de partenariat entre des habitants légitimes à interpeller leurs élus et leur collectivité depuis leurs usages, et les salariés rodés à l'exercice de présentation institutionnelle du projet. Cet exemple, parmi d'autres, éclaire **les difficultés à associer bénévoles et salariés dans des actions communes**. A l'inverse, le nouveau programme de « ludification » de Mobicoop a été élaboré par un groupe de travail réunissant des bénévoles et des développeurs salariés qui ont mis en œuvre les propositions élaborées collectivement, depuis le design du jeu jusqu'à l'interface via laquelle il se traduira pour les usagers.

Malgré ces difficultés bien réelles, **il faut insister sur l'importance du travail bénévole pour plusieurs plateformes substantives**. L'exemple de Mobicoop l'éclaire tout particulièrement. La plateforme peut en effet compter sur une base militante d'une centaine d'usagers qui mènent diverses actions dans le giron de la coopérative. Ils développent des projets locaux pour favoriser la mobilité partagée sur les territoires. Ils entreprennent aussi des actions d'information et de sensibilisation à la mobilité partagée selon une démarche d'éducation populaire. Cet ancrage local et militant semble indispensable à la coopérative pour développer les usages du covoiturage et faire en sorte que son message sur la question environnementale trouve un écho plus large.

**Concernant le travail rémunéré, le cas de figure le plus fréquent au sein des plateformes est celui du salariat de droit commun** (bien que parfois en contrat à durée déterminée dans les phases d'amorçage du projet). **Le travail indépendant joue un rôle assez marginal au sein de notre échantillon de plateformes**, contrairement à l'idée reçue selon laquelle le numérique irait de pair avec un dépassement du salariat. Une exception importante est celle d'Open Food. Au sein du réseau international, les développeurs informatiques sont rémunérés en tant que prestataires indépendants. Il s'agit là d'une figure du travail indépendant bien connue dans l'économie numérique, celle du travailleur qualifié et autonome, le « sublime », que presque tout oppose aux indépendants précaires, les « tâcherons » que sont les coursiers à vélo, chauffeurs de VTC, micro-travailleurs, etc.

Ce type de travail indépendant va de pair avec une conception assez individualiste du travail où la logique entrepreneuriale est assumée. Il pose aussi des questions en termes de genre dans la mesure où les « sublimes » sont surtout des hommes, tandis que l'équipe de gestion de projet, mal rémunérée et précaire, est essentiellement féminine. De manière plus générale, **on relèvera la centralité, au sein des plateformes étudiées, du travail de développement informatique, une centralité qui se dit tant par son poids symbolique que par les rémunérations supérieures qui y sont en général associées**. À l'inverse, les tâches de structuration interne et de coordination avec les structures fédérées, pourtant cruciales, sont souvent moins bien reconnues et rémunérées notamment parce qu'elles sont difficiles à inscrire dans un secteur professionnel clair. Cette difficulté se retrouve au sein de plusieurs plateformes de notre échantillon.

On remarque dans l'ensemble **une forte adhésion des salariés au projet porté par les plateformes avec des motivations qui allient souvent engagement social et engagement écologique.**

L'échelle des salaires est en général relativement comprimée, même si les écarts de rémunération qui subsistent peuvent parfois susciter certaines tensions. Les travailleurs disent par ailleurs apprécier l'autonomie qui leur est laissée et la flexibilité (horaire notamment) dont ils disposent pour organiser leur travail. Le télé-travail est fréquent, même hors-contexte Covid. Il est globalement prisé par les salariés, mais peut aussi être source de difficultés : isolement, manque de communication, etc. **La principale difficulté que nos entretiens font apparaître est celle de la charge de travail.** Cette charge apparaît globalement très, voire trop importante, et il est notable que plusieurs salariés des plateformes étudiées aient connu des cas de burn-out ces dernières années. Enfin, certaines difficultés peuvent apparaître avec l'élargissement de l'équipe salariée, lorsqu'un noyau de personnes investies de longue date est rejoint par d'autres salariés dont l'engagement militant est moins ancien et/ou moins fort et qui vont davantage considérer leur poste comme un travail « normal ».

**La mise en œuvre des activités de fonctionnement des plateformes ne se résume pas à l'exécution de tâches mais repose sur des délibérations qui concernent tout autant le sens du projet, la direction de la structure que la répartition des fonctions par consensus et non par distribution hiérarchique de principe.**

Sans que ces organisations soient exemptes de rapports de hiérarchie et de délégation, ceux-ci ne sauraient ni définir, ni résumer les relations de travail qui instituent la communauté.

Les plateformes substantives ne dépendent pas uniquement du marché du travail mais accueillent des contributions productives diverses, dont certaines ne sont pas motivées par la rémunération ou l'acquisition d'un emploi statutaire. Elles explorent des modèles organisationnels porteurs d'innovations sociales en tant qu'ils sont au service des objectifs de transition sociale et environnementale qui forment un horizon commun des bénévoles et des salariés.

### 3.3.2. Le travail au sein des structures fédérées

Au sein de notre échantillon, **plusieurs plateformes ont pour but explicite de changer les conditions de travail au sein d'organisations extérieures à la plateforme elle-même : c'est-à-dire au sein des communautés usagères de la plateforme<sup>25</sup>.**

CoopCycle est la plateforme de notre échantillon qui a poussé le plus loin l'objectif de changement des conditions de travail au sein des communautés usagères de la plateforme.

<sup>25</sup> CoopCycle entend ainsi favoriser le développement de coopératives de coursiers salariés. Les Oiseaux de passage œuvrent au développement de « communautés d'hospitalité » qui partagent le même désir de ne pas être formatées. Open Food France s'adresse à des producteurs et des distributeurs du secteur alimentaire organisés en circuits courts. Framasoft - bien que le cas soit un peu différent - s'adresse à des structures associatives ou militantes « amies » afin de les aider à changer leurs pratiques numériques. SoTicket souhaite libérer les salles de musiques actuelles membres des organisations qui l'ont fondé de la main mise des intermédiaires fournisseur de service de billetteries à but lucratif.

CoopCycle entend favoriser le développement de coopératives de coursiers salariés. Dans cette perspective, elle réserve l'usage commercial de son logiciel libre aux organisations conformes aux critères de l'entreprise sociale et solidaire. Les structures de portage salarial peuvent également utiliser le logiciel à condition de ne pas avoir recours à des travailleurs en régime de micro-entrepreneuriat. Le dénominateur commun est donc l'engagement pour la sécurisation et l'émancipation des travailleurs.

Les Oiseaux de passage représentent un autre exemple intéressant. La plateforme œuvre au développement de « communautés d'hospitalité » qui partagent le même désir de ne pas être formatées. Elle s'adresse ainsi à des acteurs plus hétérogènes, qui ont en commun de se situer en marge du tourisme classique et de ne pas se reconnaître dans l'interface offerte par les plateformes marchandes. L'hétérogénéité des structures fédérées est globalement vue comme un atout dans la mesure où le projet fait de la résistance au formatage touristique l'un de ses traits distinctifs. Elle soulève néanmoins certaines questions du point de vue du travail. Certaines structures incluent en effet des publics amateurs parmi lesquels le travail bénévole est dominant, tandis que d'autres regroupent des acteurs professionnels ou semi-professionnels. Le risque est alors que des innovations portées par certaines communautés puissent concurrencer des offres professionnelles et indirectement affaiblir la portée du droit du travail. C'est un risque avec l'arrivée sur la plateforme de la Fédération France Greeters qui propose des services d'accueil gratuits pour les visiteurs via un large réseau de bénévoles.

Un dernier exemple intéressant à mentionner est celui d'Open Food France qui s'adresse à des producteurs et des distributeurs du secteur alimentaire organisés en circuits courts. La plateforme se pense comme un outil mutualisé par différentes structures réunies au sein d'une SCIC. On retrouve parmi celles-ci l'entreprise familiale Sutto Bio Sol qui importe des agrumes depuis l'Espagne, le collectif Courts circuits en Vendée, les coopératives de consommation Micromarché à Nantes et AlterConso à Lyon, mais également des producteurs indépendants. L'un des buts d'Open Food France est d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs en les rendant moins dépendants d'un système agro-alimentaire monopolisé par quelques acteurs capables d'imposer des rémunérations faibles et des pratiques standardisées. Sécuriser le travail, c'est alors multiplier les circuits courts pour court-circuiter le système de distribution centralisé.

Pour les plateformes étudiées, il y a bien une volonté de changer le travail au sein de structures externes organisées autour d'activités professionnelles. Leur projet est de lutter, dans des secteurs d'activités circonscrits (logistique urbaine, tourisme responsable, circuits alimentaires courts) contre des dynamiques de précarisation portées à la fois par les grandes plateformes numériques capitalistiques (livraison urbaine) et par l'organisation plus ancienne des secteurs concernés (tourisme, agriculture).

Comme le prouve la diversité des cas étudiés, cette mission peut être accomplie de différentes manières et à travers plusieurs formes d'encadrement des activités productives: le salariat bien entendu, mais pas uniquement. De plus, toutes les plateformes étudiées n'ont pas le même impact sur les structures fédérées. **Cette influence va d'un encadrement fort du travail lui-même avec un rôle prescripteur sur la forme d'emploi choisie (CoopCycle) à une volonté plus modeste et moins normative de générer de l'activité pour des structures relativement diverses (Open Food France, Les Oiseaux de Passage).**

On notera aussi que sur certaines des plateformes étudiées (notamment OFF et CoopCycle), il existe une disjonction entre le métier des contributeurs internes à la plateforme et le métier des bénéficiaires externes. Cela pose des questions sur la compréhension par les plateformes des réalités professionnelles qu'elles aspirent à changer : par exemple, la compréhension par un développeur des enjeux propres aux métiers de coursier à vélo ou encore de celui de petits producteurs agricoles. Cela met aussi en lumière l'importance déterminante des liens noués entre la plateforme et les structures fédérées. En effet, **ce sont les relations étroites entre la plateforme substantive et les acteurs qui s'agrègent autour d'elle qui permettent de construire des environnements de travail précisément adaptés aux différents secteurs visés et aux aspirations des professionnels concernés. Les processus de coopération entre travailleurs de la plateforme et des structures fédérées sont donc essentiels.** Ces relations ne peuvent se nouer uniquement à distance. Cela explique pourquoi nombre de plateformes substantives (LODP, France Barter, Mobicoop, etc.) insistent sur l'importance du contact humain et sur la nécessité d'organiser des moments de convivialité (apéros, repas, semaine de séminaire, etc.).

Les métiers et les professions mobilisées au sein des structures fédérées peuvent également s'en trouver modifiés. L'organisation du travail par les plateformes substantives contribuent à rompre l'isolement des métiers et des statuts professionnels souvent cantonnés à des savoir-faire ou des compétences évalués par des cadres de performance fixés dans une logique lucrative de marché. Au sein des plateformes étudiées, le champ d'action des salariés est élargi aux interactions avec les bénévoles et les usagers, en direct ou par le biais des structures fédérées. Les fonctions dévolues aux travailleurs professionnels en emploi dans ces plateformes s'inscrivent donc dans un faisceau de liens qui façonne la dimension substantive des plateformes. Les salariés des structures fédérées intègrent en retour dans leurs fonctions celles dévolues à leur participation à la plateforme. **Le champ de leur professionnalité est ainsi étendu. Cela ne va pas nécessairement sans difficulté.**

On peut noter dans le cas de SoTicket la difficulté des chargés de billetterie à être associés à la gestion de la plateforme quand la gouvernance de la coopérative est constituée par les directeurs de structure. **L'identification des fonctions et des compétences stratégiques au sein des structures fédérées, depuis lesquelles les structures peuvent utilement contribuer à la plateforme commune est un enjeu fort. C'est là que se rejoignent les enjeux de gestion du travail et de gouvernance sur les plateformes substantives.**

Du point de vue de la dynamique générale, **c'est la gouvernance collective qui fixe le périmètre des activités mises en œuvre et les conditions de travail des salariés. Soulignons que cela n'est pas la garantie, par principe, de conditions de travail modèles.** Il s'agit bien de ne pas idéaliser l'organisation collective du travail. Des difficultés liées à l'encadrement et aux conditions de travail subsistent. En revanche, les fonctions des salariés participent de la mise en œuvre **d'une activité dont le sens est partagé par les travailleurs, bénévoles et salarié, auquel chacun peut contribuer et qui se détermine, de manière centrale, par délibération.**

On voit bien l'originalité qu'apportent les plateformes substantives par rapport aux plateformes capitalistes dominantes, dans un contexte de mutations importantes du travail. L'«uberisation» et l'avenir du travail dessiné par les grands acteurs de la Silicon Valley ont fait l'objet de nombreux écrits et débats. Sans revenir en détail sur ces derniers, on en retiendra

certaines dimensions permettant de mieux situer la spécificité des plateformes substantives. Les grandes évolutions portées par le capitalisme de plateforme peuvent être abordées selon deux dynamiques complémentaires. La première a trait au **désencastrement et à la marchandisation accrue du travail**, qui passe par la remise en cause du droit du travail et du compromis social élaboré durant la période fordiste. L'«uberisation» est l'emblème de cette dynamique qui, loin de véhiculer une autonomisation ou une émancipation du travail, est le vecteur de **nouvelles formes de subordination** dans lesquelles les outils technologiques prennent une place prépondérante et autorisent un **«management algorithmique»**. Une deuxième dynamique renvoie à **l'extension du champ des activités productrices de valeur pour le capital**. C'est ce que des auteurs ont nommé le «digital labour» (les contributions des utilisateurs de réseaux sociaux par exemple), dont l'essor remet en cause la centralité du salariat, voire de l'emploi, dans la production de valeur.

La distinction entre ces deux dynamiques est importante car elle permet de mieux cerner le «décalage» qu'apportent les plateformes substantives. Celles-ci refusent la dynamique de marchandisation du travail et luttent contre l'ubérisation **en promouvant la sécurisation et la professionnalisation de l'activité, notamment au sein des structures qu'elles fédèrent**. De plus, **elles tentent d'inscrire l'organisation du travail nécessaire à leur développement dans des rapports de travail délibératifs**. C'est en permettant la délibération sur le sens collectif du travail, en l'inscrivant dans leur mode de gouvernance, que ces plateformes visent à développer la dimension substantive du travail, qui tend vers l'horizon d'un «travail réellement humain» (cf. SUPIOT, 2018). Pour se développer, elles font appel à un certain nombre d'activités contributives situées hors-emploi. On pourrait donc dire qu'elles incarnent **une opposition dialectique au capitalisme de plateforme, qui n'est pas simplement une volonté de revenir aux modalités fordistes de conceptualisation et d'encadrement de l'activité productive**. En effet, même si elles refusent la marchandisation du travail, elles participent à **l'extension du champ des activités productrices de valeur au-delà de l'emploi formel**.

Le constat qui précède est toutefois incomplet. Il y a en effet une différence de taille entre le digital labour mobilisé par une grande plateforme capitaliste et le travail bénévole nécessaire aux plateformes substantives. **Dans le premier cas, l'activité non rémunérée produit essentiellement de la valeur pour le capital**, c'est-à-dire pour des entreprises privées dont les valorisations boursières atteignent aujourd'hui des sommes vertigineuses et dont les activités sont sources de menaces à la fois pour les libertés individuelles, la cohésion sociale et la soutenabilité environnementale de nos sociétés. **Dans le second cas, l'activité non rémunérée produit une valeur d'usage, qui correspond à une utilité sociale et environnementale souvent mal reconnue par le marché**.

C'est dire qu'il y a «bénévolat» et «bénévolat». Le travail gratuit des internautes (digital labour) ne saurait être confondu avec le travail gracieux des contributeurs aux plateformes substantives, qui s'inscrit souvent dans une dynamique réciprocaire. C'est dire aussi que si la collectivité a tout intérêt à limiter le premier, sans doute devrait-elle chercher à favoriser le second.

## SYNTHÈSE 10 : MODES DE TRAVAIL

### Travail

#### Les Oiseaux de Passage

- Hybridation entre logique de salariat et logique contributive.
- LODP repose à la fois sur du travail salarié, et sur du travail bénévole au sein des communautés rassemblées par la plateforme.
- LODP utilisent les compétences présentes au sein des communautés. Cela suppose de savoir les identifier, de les qualifier et ensuite de les organiser.
- Les missions sont distribuées selon des modalités adaptatives (bénévolat, indemnisation ou salariat selon les cas et les différentes formes légales possibles). L'idée de la rémunération par mission permet à chacun de contribuer sur la base d'une compétence et d'en faire bénéficier l'ensemble de la plateforme.
- Les communautés professionnelles gèrent de manière autonome leur activité.

#### Mobicoop

- La coopérative emploie des salariés 10 ETP (8 ETP issus de Covivo et 2 ETP embauchés depuis la création de Mobicoop) et un entrepreneur-salarié en CAE.
- L'équipe de développeurs professionnels est issue de l'entreprise Covivo spécialisée dans la gestion du logiciel et de l'algorithme de mise en lien (*matching*).
- Mobicoop appuie son activité sur une communauté de bénévoles : « la communauté des contributrices et contributeurs bénévoles au projet de Mobicoop ».
- Les bénévoles ont pour mission de sensibiliser au covoiturage, de décliner les activités de la coopérative au niveau local, de développer les communautés de covoiturage sur les territoires.

#### CoopCycle

- Le lancement et le développement du projet Coopcycle a reposé sur du travail bénévole (développement du logiciel métier).
- La structuration en fédération vise à ce que les coopératives membres puissent engager du temps de travail salarié pour que les livreurs participent à la gestion de Coopcycle, sans l'appui bénévole de non professionnels.

<b>Open Food France</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le projet repose historiquement sur du bénévolat et sur des prestations rémunérées pour les plus gros contributeurs au niveau international (système de rétribution des travailleurs engagées à partir d'un certain seuil d'horaire et de prise de responsabilités).</li><li>• Projet français développé par deux bénévoles qui se rémunèrent <i>via</i> des prestations de conseil.</li><li>• L'année 2020 a apporté des changements, avec le recrutement de quatre salariés à mi-temps au sein de la SCIC CoopCircuits.</li><li>• L'association OpenFood France poursuit ses fonctions de conseils tandis que la SCIC CoopCircuit développe les échanges commerciaux.</li></ul>
<b>SoTicket</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le conseil d'administration décide des orientations de la SCIC</li><li>• Les directeurs des salles et les représentants des réseaux professionnels sont mis à disposition par leur organisation pour dédier du temps à la gestion de la billetterie</li><li>• Le prestataire technique est associé à ce travail d'orientation et de développement.</li><li>• Les chargés de billetterie des salles gèrent l'utilisation en interne du logiciel, le prestataire technique s'occupe de la maintenance de chaque instance, et des installations événementielles (festivals, etc.).</li><li>• Le travail d'accompagnement à l'utilisation est géré entre pair, avec le soutien du prestataire technique</li></ul>
<b>France Barter</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La coopérative compte 4 salariés (CDI) et des stagiaires. Possibilité pour les salariés de devenir sociétaires de la SCIC.</li></ul>
<b>Framasoft</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'association compte 10 salariés.</li><li>• Elle repose aussi sur les contributions de 25 autres membres non-salariés ainsi que sur un réseau de quelques centaines de contributeurs ponctuels.</li></ul>

## 3. 4. Les politiques technologiques des plateformes substantives

Les plateformes substantives participent d'une volonté de faire un pas de côté par rapport aux pratiques usuelles et dominantes des entreprises plateformes. Elles peuvent le faire par la définition du projet, la nature du modèle économique, par les choix de gouvernance et de gestion du travail. Elles le font également au travers de **la dimension technologique de la plateforme**. Cette dimension est un **point de vigilance** important puisque **la technologie est au cœur de la proposition des plateformes**.

L'échantillon de plateformes étudiées témoigne d'une diversité de stratégies déployées autour de la technologie. Certaines plateformes se positionnent sur des formules alternatives aménagées à partir du modèle des plateformes marchandes. D'autres œuvrent pour une nouveauté radicale en faisant fi de tels modèles. D'autres encore travaillent à définir les bases technologiques d'une décentralisation des services et du pouvoir pour rebattre les cartes du contexte actuel.

Par-delà ces différents positionnements, toutes ces plateformes ont des points communs qui permettent de les approcher dans un même ensemble. Tout d'abord, **elles pensent la technologie comme un espace de partage** et s'inscrivent dans une culture du logiciel libre. **Elles mettent leurs technologies au service d'un projet dont la vocation ne se résume pas à la maximisation du profit**. Ainsi, elles n'exploitent pas commercialement les données des utilisateurs, et ne cherchent pas à confisquer par la technologie les relations créées entre leurs utilisateurs. **Elles entendent traduire dans leurs activités et leurs choix technologiques des enjeux en lien avec la réciprocité et la redistribution**. Elles envisagent enfin leurs activités dans un environnement propice à la dé marchandisation et au réencastrement. Pour rendre compte de ces différents aspects, nous organiserons cette partie autour de trois grands axes d'analyse: **le choix du libre, la technologie comme support d'une coopération inter-organisationnelle, et les usages socialement innovants de la technologie**.

### 3.4.1. Le choix du libre : Du *copyleft* au *copyfarleft*

---

Le **choix des logiciels libres** est exprimé avec force par l'ensemble des plateformes substantives étudiées dans le cadre de cette étude. Il apparaît en effet comme **la traduction cohérente d'une appartenance revendiquée à une économie du partage et des communs** (HESS, OSTROM, 2011).



### 3.4.1.1. Le partage du code source

Les logiciels libres sont issus d'un mouvement né aux États-Unis dans les années 1980 (cf. partie I du rapport). Dès l'origine, ils sont envisagés comme des alternatives aux logiciels propriétaires, c'est à dire aux logiciels qui interdisent l'accès à leur code source. Les militants qui portent ce projet entendent sortir les utilisateurs d'une situation de dépendance et permettre à chacun de pouvoir juger de la qualité du code qui sous-tend l'application. Les logiciels libres s'illustrent par leur capacité à aller à contre-courant des règles classiques du copyright grâce à la **protection de licences publiques**. L'accès libre au code source permet à l'utilisateur d'en étudier le fonctionnement, mais aussi de l'améliorer et d'en distribuer des copies.

Parmi l'ensemble des initiatives observées, Framasoft est celui qui porte le plus loin cette ambition du libre. L'accès au code source est au fondement des principes du Libre. Ce choix du libre est un moyen d'encourager et de **favoriser les contributions** des utilisateurs. C'est aussi **un outil au service de la transparence des services offerts** puisque chaque utilisateur peut vérifier au travers de l'analyse du code source l'absence d'usage déloyal de ses données et de son identité. En cela, l'offre de Framasoft se démarque des pratiques des entreprises plateformes en favorisant **un espace de confiance par l'auditabilité renforcée des droits de protection des données**.

En affirmant que la liberté numérique est au cœur de ses valeurs et qu'elle veut faire de la mobilité partagée un bien commun, Mobicoop a également opté pour le logiciel libre. Dans son cas, la question n'est pas aussi facile à trancher. En effet, dans la lignée d'un large mouvement de covoiturage libre, Mobicoop entend maintenir la gratuité de ses services. La plateforme ne prélève pas de commission sur les trajets et ne diffuse pas de publicité. Ce faisant, elle doit trouver d'autres sources de revenus afin d'assurer son développement et de permettre une forme de redistribution en interne. Une des sources de revenus avérée est la commercialisation de solutions de covoiturage auprès de grandes entreprises et des collectivités locales. Mobicoop aurait pu avoir intérêt à protéger cette niche commerciale. En maintenant le secret sur son code source, Mobicoop pouvait en effet se protéger d'une possible concurrence sur ce marché et faciliter le maintien de la gratuité des services auprès du grand public. Mobicoop a cependant fait le choix du libre **en donnant accès au code source de sa plateforme dans GitLab sous protection de la General Public Licence (GPL)**. C'est un choix cohérent avec ses valeurs. C'est aussi un choix qui peut rassurer ses clients en marque blanche – notamment les collectivités locales – en leur donnant des gages de pérennité de la solution installée et d'autonomie par rapport au prestataire.

France Barter, qui commercialise aussi sa plateforme technique en marque blanche, n'a quant à elle pas retenu le logiciel libre. Etant sur un secteur très concurrentiel, le choix du partage du code source ne lui est en effet pas apparu tenable. Ces deux stratégies opposées sont le reflet d'une question plus large qui est celle du **conflit entre les valeurs et la pérennité d'une organisation placée dans un environnement concurrentiel sans protection spécifique**. Dès lors, on comprend que les plateformes substantives soient intéressées par **de nouvelles formes de licences publiques qui tiennent compte notamment des enjeux de réciprocité**.

### 3.4.1.2. L'évolution vers des licences publiques de réciprocité

Les licences libres de type *Copyleft* ont rencontré un vif succès et ont permis la montée en charge de l'offre en matière de logiciels libres. Cependant, les entreprises marchandes ont largement investi ce champ<sup>26</sup>. Pour réagir à cette situation, des licences de type *CopyFair* ont été créées. Elles conditionnent l'exploitation commerciale à la contribution aux communs. Ainsi, la Peer Production Licence (PPL) est une licence à réciprocité qui réserve les droits d'exploitation commerciale aux coopératives et aux organisations sans but lucratif.

La PPL est le choix initial de CoopCycle. En se dotant dès le début du développement du logiciel métier destiné aux livreurs d'une licence à réciprocité, CoopCycle entendait n'encourager en aucune façon l'économie capitaliste et réserver l'usage de l'application à des coopératives de livreurs. Cependant, cette licence a été jugée inadaptée pour CoopCycle. La PPL souffre en effet d'un déficit de reconnaissance en France et n'est pas parfaitement compatible avec le droit français des coopératives. Les membres de CoopCycle ont donc réfléchi avec l'aide de la Coop des Communs à une autre solution. S'inspirant d'une proposition de l'association FairShares, ils ont croisé deux licences CC. La première est accessible aux adhérents (licence CC-BY-SA) avec possibilité d'usage commercial. La deuxième, plus restrictive (CC-BY-NC-ND), est réservée aux non-adhérents sauf à payer une redevance. En se calant sur cet exemple, la Coop des communs a proposé une nouvelle appellation «Coopyright». Celle-ci établit que les non-adhérents de l'association sont exonérés d'autorisation et de redevances s'ils exercent une activité non lucrative ou à lucrativité limitée. Cela ouvre l'accès à la licence à toutes les organisations de l'ESS. Cependant, la licence Coopyright présente certaines incertitudes. En effet, les licences CC ne sont *a priori* pas adaptées au logiciel. Par ailleurs, les conditions de discrimination restent encore à éprouver au travers des usages. En conséquence, CoopCycle a finalement fait le choix de la licence Copyleft. Celle-ci est calée sur le modèle de la licence Affero GPL-3.0 pour restreindre la réutilisation commerciale aux seules coopératives salariant des livreurs.

### 3.4.1.3. Licences éthiques et Copyfarleft

Un des membres fondateurs des Oiseaux de Passage témoigne de son intérêt pour la licence Hippocratic. Fortement investie sur la question des droits culturels, la coopérative est sensible au **lien proposé par la licence entre l'accès au code source et le respect des droits humains**. La licence Hippocratic entend en effet restreindre l'utilisation du logiciel lorsque celui-ci contrevient aux normes universelles des droits de l'homme. Il est à noter que la licence Hippocratic n'a pas été reconnue par l'*Open Source Initiative* (OSI) qui lui reproche de ne pas respecter le premier principe de l'*open source* : un usage totalement libre et sans condition du programme. Coraline Ada Ehmke, à l'origine de cette licence, estime quant à elle que « ce refus témoigne d'une incapacité du mouvement à comprendre l'impact réel et durable de la

26 Dès lors, le développement de certains programmes – c'est notamment le cas du système d'exploitation Linux – sont de plus en plus portés en production par des salariés des entreprises plateformes.

production de code informatique sur le monde dans lequel nous vivons et plaide pour un mouvement open source éthique» (Cité par EYNAUD, MAUREL, 2021).

Au travers de ces différents exemples de licence (CopyFair, PPL, Coopyrigh, Hippocratic), on voit se dessiner d'autres modes de protection de l'activité de développement informatique. Au lieu d'en rester à une liberté d'accès totale, ces licences publiques cherchent à dessiner les contours d'un champ où liberté d'accès au code source ne signifie pas forcément liberté des affaires et exploitation des travailleurs. **Les plateformes étudiées sont donc engagées dans un mouvement de réflexion qui cherche à établir des liens forts entre l'activité économique et les attentes sociales.** Ce mouvement est conduit à remettre en cause certains principes historiques du logiciel libre. Ceci ouvre un espace de controverse et de revendication au sein du monde du libre (GUERRY, 2021) et un nouvel espace d'action que l'on peut nommer de manière générique le Copyfarleft (KLEINER, 2007). Ce dernier est en lien avec les acteurs de l'économie sociale et solidaire, pose centralement la question politique, et cherche à inscrire une trajectoire de développement économique ouverte aux questions de réciprocité et de redistribution. Ce faisant, **le Copyfarleft fait écho à des logiques coopératives plus poussées entre acteurs de la solidarité.**

### 3.4.2. Technologie et coopération inter-organisationnelle

---

Les logiques de type CopyFair ont des conséquences immédiates sur les rapports entre les acteurs du partage. **L'accès conditionné au code source au travers de droits spécifiques crée de facto une proximité entre les utilisateurs de la licence.** Ceux-ci se reconnaissent respectivement comme des pairs partageant des valeurs communes. Cela les incite à développer entre eux des logiques de coopération plus étroite, et favorise leur capacité individuelle à se démarquer des pratiques des plateformes capitalistes. Ces logiques peuvent également se développer indépendamment des licences. Elles peuvent se réaliser par un acteur fédérateur comme par exemple la Coop des Communs et son groupe « Plateformes en communs ». Dans tous les cas, **l'innovation devient inter-organisationnelle. Elle se traduit par la proposition de nouveaux outils technologiques support et l'invention de nouvelles formes de coordination entre les membres du collectif.**

#### 3.4.2.1. Les outils de la coopération inter-organisationnelle

Les plateformes substantives étudiées ont développé d'importants projets numériques autour de communautés d'acteurs organisés. On constate à cette occasion que leur capacité de réencastrement ne se limite pas aux seules relations entre les individus et leur organisation. Ces plateformes ont aussi **un rôle important à jouer dans les relations inter-organisationnelles.**

Ainsi, Coop Circuits participe avec un certain nombre d'autres acteurs des circuits courts alimentaires (Cagette.net, la Ruche qui dit Oui, Ekylibre, Panier local) au Data Food Consortium (DFC). Le DFC est un espace de partage construit autour d'un langage numérique commun. Il a pour vocation de mutualiser des ressources comme les données, les compétences, ou les projets technologiques. Pour cela, le DFC a défini pour les données un standard sémantique

commun (terminologie, signification des termes, relation entre eux). Fort de cette mise en commun, le développement du collectif inter-organisationnel est rendu possible, et ce, même si les différentes plateformes associées conservent leurs propres langages et leurs propres modèles de données. Ainsi, le dispositif autorise un double niveau de développement (intra et inter) et une gestion du travail décentralisée. Le maître mot de ce langage commun est **l'interopérabilité**. Cette dernière est vectrice de synergies positives au sein d'un collectif de collectifs rassemblé autour d'objectifs partagés.

Un autre exemple est Fediverse. Ce nom est la contraction de deux mots anglais : *federation* et *universe*. Fediverse est un réseau fédéré de serveurs construits grâce à des logiciels libres permettant la communication entre différents services décentralisés sur le Web. Le protocole ActivityPub rend possible cette communication entre différentes instances. Cela signifie que des individus inscrits sur différentes instances peuvent avoir des échanges comme s'ils appartenaient à la même instance. C'est ainsi que des échanges peuvent avoir lieu entre différentes applications (Mastodon, PeerTube, Mobilizon, etc.) elles-mêmes présentes sur différentes instances. En cela, Fediverse est **un remarquable outil de non centralisation**.

Fediverse permet ainsi d'interconnecter nativement des services gérés par des organisations différentes et d'éviter la dépendance aux grandes entreprises plateformes en position oligopolistique. Si l'outil fonctionne bien sur le plan technique, il n'est pas sans poser de problèmes en termes d'usage. En effet, chaque instance est libre de déterminer ses propres règles de modération des contenus. Dès lors, toute différence de gestion entre les instances peut venir contrarier l'interconnexion des services. **Le problème organisationnel qui surgit est alors celui de la gestion d'une diversité de réseaux fédérés où la liberté de chacun peut remettre en cause l'harmonie du collectif**. Le pouvoir de la technique se trouve ici limité par le jeu de différentes régulations. Autrement dit, **la décentralisation de l'outil technique n'est pas forcément synonyme de déconcentration du pouvoir**. Une analyse plus détaillée des modes organisationnels est donc nécessaire.

### 3.4.2.2. Les modes inter-organisationnels en lien avec les outils

Notre étude permet de mettre avant deux formes avancées de modèles inter-organisationnels en lien avec les outils technologiques : **le collectif d'hébergeurs alternatifs les CHATONS et Plateformes en communs**.

Rappelons que les CHATONS est un réseau d'hébergeurs indépendants qui adhèrent aux principes du logiciel libre et accordent une importance fondamentale aux libertés individuelles et sociales (cf. supra). L'objectif de ce collectif est de « *mailler les initiatives de services basés sur des solutions de logiciels libres et proposés aux utilisateurs de manière à diffuser toutes les informations utiles permettant au public de pouvoir choisir leurs services en fonction de leurs besoins, avec un maximum de confiance vis-à-vis du respect de leur vie privée, sans publicité ni clause abusive ou obscure* » (extrait du manifeste). Au travers des CHATONS, l'association Framasoft cherche à promouvoir **une logique d'essaimage**. Il s'agit de **pouvoir mettre en face de chaque utilisateur un prestataire de proximité pour des services basés sur des logiciels libres**. On observe ainsi la volonté de **re-territorialiser la technologie sur des circuits courts**. C'est en ce sens que Framasoft se compare à « une AMAP numérique ».

Ce réseau a pour vocation d'être une structure souple, adaptative et coordonnée. Framasoft le structure et l'anime autour d'une charte qui décrit les engagements et les obligations de chaque entité participante. Toute organisation en accord avec les principes détaillés dans le manifeste et la charte des CHATONS peut devenir membre. Pour être reconnue comme membre, l'organisation doit communiquer certaines informations et inscrire un de ses membres sur la liste de discussion. Les conditions pour être membre étant relativement simples à remplir, le collectif repose avant tout sur la confiance et la bienveillance des membres. Le mode de gouvernance du collectif s'inspire des pratiques du logiciel libre. **À l'instar du travail sur le code source, les modèles organisationnels sont copiés et modifiés pour les adapter aux particularités locales.**

Le collectif Plateformes en Communs (PEC)<sup>27</sup> - un groupe de la Coop des Communs - rassemble des acteurs très divers organisés autour d'une charte. On y trouve à la fois **des plateformes natives dont les communautés sont essentiellement numériques, et des acteurs de l'ESS qui cherchent à se platformiser.** Il y a des acteurs très militants et d'autres qui cherchent avant tout à innover en faisant un pas de côté. PEC revendique une gouvernance inclusive pour ses utilisateurs et ses salariés et rassemble à ce titre des organisations et des collectifs démocratiques avec des modes de décision horizontaux et des pratiques délibératives. Les plateformes qui participent à PEC sont des associations ou des organisations à lucrativité limitée. La valeur qu'elles créent est redistribuée vers l'ensemble des acteurs en leur sein et vient nourrir le commun de la plateforme. Les membres de PEC s'engagent à protéger les travailleurs de la plateforme et à leur offrir une rémunération équitable. Ils s'engagent également sur la transparence des processus de gestion des données individuelles. Les membres de PEC envisagent **les plateformes comme des communs protégés sous licence libre ou à réciprocité renforcée** (de type Coopyright) et entendent participer conjointement à la **construction d'un commun des communs.**

Dans les deux cas observés, **les modes inter-organisationnels se construisent autour de chartes et de manifestes et la question des droits et de la transparence est centrale.** Les modes de coordination de ces collectifs sont tout à la fois inspirés par ceux mis en œuvre par les communautés de logiciels libres et ne s'y limitent pas. Dans les deux cas, **une double culture s'exprime que ce soit éducation populaire et numérique pour les CHATONS, ou ESS et numérique pour PEC.** En associant ces deux cultures et en fédérant les plateformes, un espace d'innovation sociale s'affirme et se renforce.

### **3.4.3. Technologie, projet collectif et usages socialement innovants**

---

Nous allons maintenant voir **comment les plateformes substantives – fortes de coopérations et de dynamiques inter-organisationnelles – sont en capacité de re-questionner leurs propres usages technologiques à l'aune d'une cohérence attendue avec le projet associatif ou coopératif.**

---

<sup>27</sup> <https://coopdescommuns.org/fr/plateformes-en-communs/>

### 3.4.3.1. Requestionner les usages de la technologie

Nous nous sommes habitués à certains usages de la technologie qui ont été impulsés et favorisés par les grandes plateformes capitaliste. Les plateformes substantives prennent le contrepied de celles-ci pour déjouer ces habitudes. Ainsi, Mobicoop maintient la gratuité du covoiturage face à Blablacar. Les Oiseaux de Passage a décidé de « *bannir le plus possible tout ce qui pouvait nuire à la relation humaine : les systèmes de notation, de certification, de standardisation, de classification ou de mise en compétition* » (WANNER, 2020, PAGE 80).

**Les plateformes substantives cherchent ainsi à détourner la technologie de ses usages communs.** Le livre d'or vient remplacer le système de notation. La mise en récit suspend la logique de compétition. Le choix de la tarification est ouvert aux acteurs. Certaines pratiquent la gratuité comme Framasoft, Mobicoop et CoopCycle; d'autres ont choisi la commission (France Barter, Coop Circuits); d'autres enfin ont fait le choix de l'abonnement. C'est notamment le cas notamment des Oiseaux de Passage. La formule de l'abonnement est intéressante à analyser car elle révèle des choix politiques. Il s'agit tout d'abord d'offrir des formules sous forme de forfait accessibles à l'ensemble des structures (y compris les plus petites). Il s'agit ensuite de se démarquer des entreprises plateformes et de leurs logiques de flux. La tarification renvoie aussi au mode de paiement et à la façon dont la plateforme peut intégrer des pratiques d'échange non monétaires (monnaies locales, Barter, échanges de service). Plus généralement, **la tarification pose le problème du prix juste pour les personnes et la place de l'algorithme de la plateforme dans le mécanisme de détermination du prix.**

### 3.4.3.2. Une technologie accompagnée

On observe sur l'ensemble des plateformes étudiées une volonté de **ne pas laisser la technologie agir seule**. C'est ainsi qu'une grande attention est portée afin de **ne pas laisser les algorithmes arbitrer les relations entre les acteurs**. **L'intermédiation et l'accompagnement humain sont toujours favorisés.**

Ainsi, France Barter dispose d'un algorithme contrôlant la solvabilité des entreprises du réseau par un mécanisme de rating. Il tient notamment compte de la qualité des prestations et des marchandises délivrées dans le cadre de l'échange, de la réactivité des membres, des prix pratiqués, et de l'attitude collaborative développée sur le réseau. Les résultats de l'algorithme ne sont pas accessibles aux utilisateurs. **Aucun automatisme n'est organisé à partir de ces résultats. Le rating est utilisé par les salariés à titre d'indicateurs mais ne détermine pas la décision. L'algorithme est en quelque sorte encadré et accompagné par l'opérateur humain.**

Pour les Oiseaux de Passage, il s'agit moins d'encadrer l'algorithme que d'y échapper. Ainsi, le souci de contourner l'algorithme est présent au travers de la promotion des audios en ligne. Le blog de la plateforme précise : « *le son d'un hôte qui se présente n'est pas traitable par l'algorithmique alors qu'il contribue à une relation personnalisée par sa sonorité, son accent et sa musicalité.* »<sup>28</sup>.

28 Blog Les Oiseaux de Passage, « C'est parti ! On a 18 mois pour dénumérer le voyage », 4 février 2021.

Pour la majorité des cas étudiées, l'algorithme ne doit pas échapper au contrôle de l'utilisateur. Pour cela, l'auditabilité des algorithmes est une question essentielle. Celle-ci différencie les plateformes substantives étudiées des plateformes capitalistes. Les premières prônent la transparence, quand les autres invoquent le secret des affaires en s'abritant derrière la directive européenne du 8 juin 2016. Il est toujours difficile d'auditer un algorithme, surtout lorsque celui-ci est basé sur un système expert d'apprentissage machine. En effet, dans ce cas, le résultat de l'algorithme n'est jamais parfaitement reproductible. Mais il est toujours possible pour le régulateur d'avoir des exigences en termes d'explicabilité des algorithmes afin de mieux approcher leur fonctionnement global et les décisions particulières (MAXWELL, BOUNIE, 2019). C'est cette dimension pédagogique associée à la transparence qui au cœur des préoccupations d'acteurs comme Framasoft et le réseau des Chatons. Mais l'attention aux algorithmes et à leurs dangers s'inscrit, pour certaines des plateformes étudiées dans un contexte encore plus large, celui du lowtech.

### 3.4.3.3. Du lowtech à la dé-numérisation

Les plateformes étudiées font le **choix d'univers technologiques peu complexes et peu gourmands en énergie**. Cela se justifie par une double raison. D'une part, **ces organisations ont des capacités d'investissement limitées**. Même France Barter qui appartient au monde des FinTech s'est vu contrainte en termes de levée de capitaux par son statut coopératif, conduisant tout récemment ses dirigeants à abandonner ce statut. D'autre part, il y a parmi les plateformes étudiées une volonté de s'engager dans **des démarches de type lowtech** (BIHOUIX, 2014) **et de sobriété numérique** (BORDAGE, 2018).

C'est ainsi que les Oiseaux de Passage ont décidé de faire évoluer leur plateforme vers plus de frugalité en matière de gestion des données. Il s'agit non seulement de limiter le volume des données stockées, de réduire les temps de développement et les coûts en termes d'infrastructure. Il s'agit aussi pour la coopérative de dé-numériser le voyage : *« La dé-numérisation ne veut pas dire l'abandon d'une plateforme internet mais le passage d'une intermédiation numérique consommatrice de données à une facilitation relationnelle économe en données et riche en humanité (...). La donnée n'est plus au service de la seule prestation commerciale – calculer son prix, la comparer, la trier – mais c'est la relation entre le voyageur et la communauté qui l'accueille qui est privilégiée »*<sup>29</sup>. La plateforme est requise pour mettre en relation les voyageurs et les hôtes mais ne cherche pas à « capturer » cette relation. Les mises en récit proposées par la plateforme témoignent de cette volonté d'ouverture et de partage.

Comme nous venons de le voir, la politique technologique des plateformes substantives s'exprime autour de trois axes principaux. Le premier est marqué par le choix de logiciel libres. Ce choix entre en cohérence avec la revendication d'appartenance à une économie du partage et s'effectue via le partage du code source au travers d'un droit d'auteur de type Copyleft. Ce choix est assumé jusqu'à éventuellement contrevenir au besoin de protection de certaines activités, comme c'est le cas pour Mobicoop dont une partie des revenus est issue de la commercialisation de sa technologie en marque blanche. Cependant, cette logique du

29 Blog Les Oiseaux de Passage, « C'est parti ! On a 18 mois pour dénumériser le voyage », 4 février 2021.

libre apparaîtrait insuffisante pour certains acteurs si elle n'est pas doublée d'une logique de réciprocité. Ainsi, CoopCycle a opté pour une licence à réciprocité de type Coopyleft afin de mieux protéger les coopératives de livreurs en vélo pour lesquelles la plateforme est développée. Une telle licence permet en effet de restreindre l'accès aux programmes aux acteurs de l'économie sociale et solidaire et de définir des groupes de partage. Ce choix ouvre la voie à un deuxième axe : celui d'une coopération inter-organisationnelle dans la gestion technologique. C'est ainsi que Coop Circuits, CoopCycle, Les Oiseaux de passage et Framasoft agissent de concert avec des collectifs d'organisations. Ce partage de rôle au sein de communautés organisationnelles permet de décupler le pouvoir d'action tout en recherchant des modes de coordination qui préviennent la centralisation et la course à la taille. Un troisième axe se construit alors autour de l'apport des deux premiers. Fortes du partage de ressources du premier niveau (code source) et du deuxième niveau (réciprocité technologique, copyfarleft, coopération interorganisationnelles et low tech : vers des politiques technologiques modérées ? ), les plateformes substantives peuvent s'engager sur des enjeux institutionnels. Elles peuvent ainsi questionner réflexivement les usages de leurs technologies face aux enjeux de leur propre projet qu'il soit social ou sociétal. Cela se traduit par des propositions qui peuvent sembler contradictoires avec le développement technologique comme le *LowTech* ou la dé-numérisation mais qui traduisent une véritable capacité à se projeter et à anticiper l'impact de la plateforme sur le monde réel. Au final, ces trois axes de différenciation technologique participent conjointement d'une capacité collective des plateformes substantives à réencadrer leurs modes opératoires dans l'espace social et à s'inscrire activement sur le chemin de la transition sociale et environnementale.



## SYNTHÈSE 11 : MODÈLES TECHNOLOGIQUES

	Technologie
<b>Les Oiseaux de Passage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site internet affichant un référencement (manuel) des offres d'hospitalité des structures membres et des informations sur les activités qu'ils organisent.</li> <li>• Possibilité d'ouverture d'un compte individuel pour composer des voyages.</li> </ul>
<b>Mobicoop</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel en ligne avec algorithme mettant en lien conducteurs et passagers.</li> <li>• Instances de gestion déclinées localement pour la gestion en marque blanche.</li> <li>• Comptes d'utilisateurs individuels gérés depuis l'instance nationale ou par les instances locales dans le cas des marques blanches.</li> <li>• Site internet et application mobile de mise en relation de l'offre et de la demande de trajet en voiture.</li> </ul>
<b>CoopCycle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel de gestion des livraisons : répartition manuelle des courses pour construire les tournées des livreurs (dispatch informatisé sans algorithme), suivi numérisé de toute la procédure de livraison.</li> <li>• Module e-commerce accessible par un site internet.</li> <li>• Installation de l'instance de module e-commerce et de l'instance de dispatch de chaque collectif sur le serveur commun de la fédération.</li> <li>• Ouverture de compte professionnels pour les fournisseurs possibles au sein des instances des collectifs («boutique en ligne»); compte client (utilisateur final).</li> </ul>
<b>Open Food France</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail de place de marché à destination des producteurs et des clients finaux.</li> <li>• Compte individuel pour le suivi et le passage de commande.</li> <li>• Module de gestion des stocks pour les producteurs.</li> </ul>
<b>SoTicket</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logiciel de billetterie mettant en lien des salles de musiques actuelles et des spectateurs (pas de croisement de données automatisées ni d'algorithme de prescription).</li> <li>• Interface: application d'achat-vente de billets de spectacle.</li> </ul>
<b>France Barter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail d'échange de biens et service à destination des entreprises membres permettant l'utilisation de la monnaie barter pour orchestrer une comptabilité interne.</li> </ul>
<b>Framasoft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portail Framasoft de référencement des offres de logiciels libres.</li> <li>• Outils bureautiques en ligne sous logiciel libre.</li> <li>• Entretien d'une instance Mastodon et PeerTube.</li> <li>• Plateforme de mise en réseau des solutions autonomes <i>via</i> les CHATONS (géolocalisation des CHATONS avec référencement de leur site).</li> </ul>





**4**

# **SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET PERSPECTIVES**

## 4. 1. Caractéristiques clés des plateformes substantives

L'étude de terrain qui fonde ce rapport montre que l'offre des plateformes numériques ne se réduit pas aux seules propositions des grandes plateformes capitalistes.

De nouvelles plateformes émergent en se démarquant clairement du fonctionnement centralisé et extractif des plateformes oligopolistiques. Il est intéressant de souligner que ces initiatives alternatives ne se situent pas dans une attitude défensive mais offensive. En effet, les plateformes étudiées cherchent moins à défendre le *statut quo* qu'à **inventer les nouvelles formes appelées par la transition écologique et sociale**.

Nous proposons de qualifier ces plateformes de substantives, en lien avec l'approche de l'économie développée par K. Polanyi (cf. supra)

L'étude empirique nous permet de mettre en lumière les principales caractéristiques de ces plateformes substantives.

Une des caractéristiques clé des plateformes substantives est leur **capacité fédérative**. Dans ce modèle (en construction), la plateforme ne vise pas seulement à multiplier les intermédiations. Elle cherche à **créer, outiller et/ou relier des communautés** (de travailleurs, d'usagers, de bénévoles, etc.) qui vont participer, depuis leur place, à la définition du besoin à satisfaire via la plateforme.

Les communautés qui se constituent ou se fédèrent autour de l'activité de la plateforme sont le plus souvent **des communautés locales, enracinées dans leurs territoires d'action et dont les membres sont unis par des valeurs qu'ils tentent d'incarner**.

La plateforme en tant que telle constitue pour ces communautés un dispositif technique, le plus souvent conçu **comme un commun** (principalement numérique), qu'elles participent à animer et dont elles sont les usagères.

Le dispositif technique que représente la plateforme est rattaché à **des systèmes de valeurs et à des espaces de délibération** qui permettent d'arrimer l'activité poursuivie à **des finalités d'intérêt général ou collectif**.

En effet, qu'il s'agisse : d'une mission de conversion culturelle au covoiturage et de développement généralisé de sa pratique à des fins de transition environnementale ; du développement des circuits courts alimentaires pour des raisons écologiques, de justice sociale et/ou de santé ; de la défense du patrimoine et de la mise en valeur des communautés d'habitants ; de la lutte contre la précarité des livreurs et la revendication d'un travail protégé à hauteur des acquis du salariat, etc., **le projet des plateformes étudiées dépasse la seule offre de service et vise une transformation plus large, sociale et/ou environnementale**.

Les plateformes substantives débordent ainsi le cadre de la rationalité formelle instrumentale. Elles visent à relier la dimension économique de satisfaction des besoins à la dynamique de délibération collective qui concourt à donner le sens du projet.

Les plateformes étudiées **ne se fondent pas sur une rationalité algorithmique**. Elles rejettent notamment les systèmes de notation croisées présents sur la plupart des grandes plateformes capitalistes. Elles privilégient des dispositifs différents pour créer de la confiance entre les participants aux échanges, basées sur des relations sociales souvent cultivées au niveau local. De manière générale, les plateformes étudiées refusent que l'arbitrage des relations entre acteurs soient exclusivement fondés sur des algorithmes.

La **pluralité des ressources** (marchandes, non marchandes, non monétaires) mobilisées par les plateformes substantives donnent lieu à **une variété de modèles économiques**, et c'est là une des caractéristiques saillantes des plateformes étudiées.

La variété observée s'articule autour de trois grands types: le **modèle Marchand**, le **modèle Hors-Marché** et le **Modèle-en-Marché** (cf. supra).

Parmi les trois grands types identifiés, le **modèle En-Marché** est celui qui se prête au plus grand nombre de variantes, et sans doute aussi celui appelé à constituer le **modèle de référence de l'économie numérique substantive**.

À la différence du mode «Marchand», qui se caractérise par le fait que la validation de la valeur passe entièrement par le marché, ici le passage par le marché n'est que l'une des modalités de la valorisation, laquelle cohabite et coexiste avec d'autres modalités.

Ce modèle est «hybride» au sens où coexistent et s'articulent en son sein des formes de création et de distribution de valeurs plurielles. Celles-ci incluent la coordination par le marché mais également des principes tels que le don et le contre don, la réciprocité ou la redistribution.

Ce modèle pluriel par nature est en général constitué d'entités institutionnelles multiples et enchâssées qui entretiennent entre elles des rapports d'échanges.

Plus spécifiquement, et dans certains cas, le modèle «En-Marché» permet d'articuler le principe marchand à la **constitution et au développement d'un commun**.

Dans ce cas, la sphère «non-marchande» de l'activité produit un commun qui appuie la création de valeur au sein de la sphère «marchande»; symétriquement, la sphère marchande permet de financer (partiellement) la production de commun.

La variété observée en termes de modèles économiques indique, de manière contre intuitive, que les modèles servant de supports aux plateformes substantives ne sont pas nécessairement déterminés par la forme dominante de concurrence dans les secteurs d'activité concernés. La clé de compréhension réside ailleurs. Elle se situe au contraire dans la capacité des plateformes substantives à opérer un «pas de côté» et à produire **des modèles et des valeurs décalés capables, grâce à leur forte composante environnementale et sociale, d'échapper aux formes de concurrence dominantes**. Cette capacité à concevoir des offres à forte composante environnementale et sociale est ce qui doit permettre d'attirer, de constituer et de fidéliser

**des communautés d'usagers prêtes à valider** - sous une forme ou une autre (cotisations, dons, transactions...) - **la valeur supplémentaire créée**.

En termes de gouvernance, les plateformes substantives s'inscrivent à l'articulation entre **le modèle démocratique de propriété** partagée issu de la tradition coopérative d'une part, et **la logique de partage ouvert de ressources** qui découle des communs numériques d'autre part, tout en participant à dépasser ces deux approches.

Ainsi, les plateformes étudiées ne rejettent pas nécessairement l'institution de la propriété mais tentent de la réinventer sous des formes susceptibles de garantir **l'inclusivité et la création-reproduction de communs**.

Les initiatives étudiées s'inscrivent dans une **optique d'ouverture de la ressource** (la plateforme numérique) à un large panel de parties prenantes (individus et/ou communautés) tout en réfléchissant à la manière de conditionner et/ou d'articuler l'usage de la plateforme à des **dynamiques réciprocatrices et délibératives**.

Ainsi, les plateformes substantives revendiquent-elles l'ouverture de leurs instances de gouvernance à **l'ensemble des acteurs concernés** (et non seulement aux travailleurs des plateformes), et expérimentent des modalités de gouvernance propres à rassembler, autour du projet, des acteurs aussi différents que des salariés, des indépendants, des bénévoles, des bénéficiaires, des usagers, des financeurs, des partenaires, et des sympathisants, individus ou organisations.

Les activités des plateformes étudiées étant en général basées sur **la fédération d'acteurs souvent divers**, cela impose de mettre en œuvre **une gouvernance multi-partie prenantes**. Cela se traduit sur les terrains observés par le choix et l'adoption de statuts de type **société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)**. Précisons qu'à l'intérieur de ce schéma multi-parties prenantes de base, de nombreuses variations sont possibles en lien avec la nature du projet développé, témoignant là aussi de la variété des pratiques.

Les plateformes substantives cherchent à prendre en compte le travail dans la perspective d'**une émancipation qui articule la protection des travailleurs et leur participation à la construction d'un sens commun**.

Elles s'inscrivent en opposition à la dynamique de marchandisation du travail et tentent de lutter contre l'Ubérisation en promouvant **la sécurisation et la professionnalisation de l'activité**, notamment au sein des structures qu'elles fédèrent.

Elles tentent, en outre, d'inscrire **l'organisation du travail** nécessaire à leur développement dans **des rapports de travail délibératifs**.

Pour se développer, les plateformes étudiées font appel à un certain nombre d'activités contributives situées hors-emploi. Dès lors, l'enjeu principal est de réussir à articuler de manière satisfaisante **des contributions productives extrêmement variées** : travail salarié, travail indépendant et travail hors emploi.

L'articulation entre ces formes de contribution est complexe notamment parce qu'il est difficile de faire reconnaître, symboliquement et matériellement, les contributions productives hors-emploi. La question des dispositifs institutionnels qui pourraient favoriser cette

reconnaissance se pose par conséquent avec acuité pour les plateformes substantives ; lesquelles semblent ainsi témoigner de la nécessité pour « Notre monde contemporain (de) rouvrir cette question : quels droits collectifs de ceux qui travaillent à participer au sens de ce qu'ils font » (SUPIOT, 2018).

C'est dans cette perspective que s'inscrit « le travail au-delà de l'emploi », tel que nous avons pu l'observer dans notre échantillon. Sans remettre en cause les institutions de solidarité qui constituent les socles de la protection sociale, au premier rang desquels le salariat, les plateformes étudiées explorent des rapports de travail délibératifs qui portent sur l'objet de l'activité et son organisation. C'est cette perspective - complexe - d'alliance entre protection et émancipation qui est au fondement du contre-mouvement que ces plateformes tentent d'incarner, et qui fonde ainsi leur dimension substantive.

Sur le versant technologique, au-delà de la diversité des politiques mises en œuvre par les plateformes substantives, on repère deux tendances structurantes.

Les plateformes étudiées pratiquent la **réciprocité technologique** par le choix des logiciels libres et des licences à réciprocité.

Elles peuvent également questionner de manière réflexive les usages de leurs technologies face aux enjeux de leur propre projet qu'il soit social ou sociétal. Cela se traduit par des propositions qui peuvent sembler contradictoires avec le développement technologique comme le *LowTech* ou la **dé-numérisation** mais qui traduisent une volonté à se projeter et d'anticiper l'impact de la plateforme sur le monde réel.

Les plateformes substantives, comme toutes les autres plateformes, sont en pratique confrontées à la nécessité de croître en taille. C'est en effet la logique sous-jacente aux plateformes numériques qui promeut les économies d'échelle et l'effet-réseau.

L'inscription d'une plateforme dans l'économie substantive semblent modifier cependant le positionnement et la stratégie des acteurs. De manière générale, **le passage à l'échelle n'est pas visé en tant que tel**. Il doit d'abord être éprouvé dans **sa cohérence avec le projet collectif**.

Dès lors, la recherche de la taille critique ne passe pas forcément par la centralisation et l'augmentation des moyens. On note que les plateformes étudiées développent le plus souvent des **stratégies de coopération inter-organisationnelles**. Elles visent à permettre à des communautés ou à des coalitions d'acteurs locaux, ancrés dans des territoires concrets et partageant les mêmes valeurs, de **se coordonner à une échelle supérieure pour atteindre ensemble la taille critique**.

Ces **modèles fédérés de passage à l'échelle** obligent à mettre en place des dispositifs permettant l'association des acteurs locaux à la gouvernance du projet. Ils visent à garder le lien avec les territoires et l'échelle locale qui est souvent celle où se déploient les dynamiques réciprocatrices.

De par leurs caractéristiques et leurs usages, les plateformes substantives s'inscrivent dans une logique de **réencastrement de l'activité économique dans des communautés de valeurs et/ou des dynamiques territoriales**. Cette dynamique de réencastrement appelle deux remarques.



D'une part, elle met le projecteur sur la **dimension spatiale ou territoriale du réencastrement**, telle qu'elle a pu être mobilisée par Hess pour qui «*l'encastrement local conduit à une épaisseur institutionnelle considérée comme facteur de réussite décisif pour les régions plongées dans une économie mondialisée*» (Hess, 2004).

D'autre part, la dynamique d'encastrement des plateformes substantives se construit souvent autour de la **préservation et de la constitution de communs**. Elle repose sur la création et l'approfondissement de liens au sein et entre les communautés regroupées autour de l'activité de la plateforme.

Ainsi, les plateformes substantives explorent un **niveau intermédiaire d'encastrement**, situé entre le niveau macro qui est celui de «l'encastrement légal» (via les institutions issues notamment de l'État social), et le niveau micro qui est celui des relations sociales horizontales. Ce niveau intermédiaire - ou «**méso-encastrement**» - ouvrent des espaces de délibérations collectives intra et inter-communautés qui participent à inscrire l'activité de la plateforme dans des finalités de transition écologique et sociale<sup>1</sup>.

Les initiatives étudiées dans ce rapport révèlent un pluralisme autour d'enjeux de transition écologique et sociale sur les plateformes numériques (cf. infra : fiches de synthèse des études de cas).

Ces plateformes, que nous qualifions de substantives, demeurent **économiquement fragiles** et leurs résultats ont besoin d'être renforcés. Toutefois, notre étude montre que ces plateformes constituent d'ores et déjà **un riche laboratoire d'idées**. Elles inventent, et prototypent, des dispositifs sociotechniques qui peuvent contribuer à **tracer le chemin de la transition qu'appellent les crises sociales, écologique et sanitaire**.

À ce titre, les plateformes substantives nous semblent devoir être soutenues et protégées, notamment dans les **phases de démarrage et de développement**, afin d'éviter que ces initiatives émergentes ne soient victimes d'opérations de prédation par des opérateurs marchands, ou contraintes à sacrifier leur autonomie au profit de grandes fondations du capitalisme philanthropique.

Aussi, si la régulation de l'économie des plateformes nécessite que la jurisprudence évolue via l'action des macro-institutions pour lutter notamment contre la marchandisation du travail ou des données, il est également important d'ouvrir des voies d'exploration, au niveau méso, qui engagent une démarche offensive autour d'une économie substantive, telle que mise en œuvre par les plateformes étudiées.

Dans cette perspective, le «déverrouillage» de l'état de fragilité qui, aujourd'hui, caractérise les modèles de plateformes étudiées impose notamment de se demander **comment soutenir le développement et faire «socialement» reconnaître le caractère décalé ou «disruptif» des plateformes substantives, et de la valeur qu'elles créent**.

---

1 Notons ainsi que l'action des plateformes substantives témoignent ici du fait qu'on peut envisager des degrés plus ou moins avancés d'institutionnalisation des structures encastrant le marché (Aufrère, Eynaud, Maurel, Vercher-Chaptal, 2021).

Une voie féconde pourrait résider dans l'émergence de tiers contributeurs « locaux » ou « dédiés » (à des activités particulières) via notamment des **partenariats communs - public**.

Comme le montre le tableau de synthèse ci-dessous, de la mobilité partagée et solidaire à la défense du patrimoine en passant par le soutien logistique aux circuits courts, l'action des plateformes substantives contribue à faire émerger ce qui pourrait constituer **des - nouvelles - catégories d'actions publiques co-construites, et permettant de répondre à de nouveaux besoins liés aux crises écologique, sociale et sanitaire**.

En ce sens, les municipalités ou les collectivités locales et territoriales peuvent certainement s'emparer de ces questions et, au sein de SCIC dédiées ou hors d'elles, jouer le rôle attendu de « tiers contributeurs ».

## TABLEAU 12 : POSSIBILITÉS DE PARTENARIATS « PLATEFORME SUBSTANTIVE - PUBLIC »

	Possibilités et enjeux de coopérations sectorielles	Possibilités et enjeux de partenariats publics et co-construction d'actions publiques
Les Oiseaux de Passage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construction d'un service intégrant des offres patrimoniales et culturelles proposées par des opérateurs plus traditionnels.</li> <li>• Développement d'infrastructures patrimoniales matérielles et immatérielles nouvelles (exemple des chemins de grande randonnées).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique patrimoniale et d'attractivité du territoire depuis les droits culturels et la Convention de Faro.</li> <li>• Politique de développement durable territorial.</li> <li>• Politique d'hospitalité.</li> </ul>
Mobicoop	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multimodalité des transports.</li> <li>• Interopérabilité des plateformes.</li> <li>• Partage des données de mobilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilité collective et solidaire (organisée par la communauté des usagers, de façon complémentaire - versus concurrentielle - aux services publics collectifs de transports).</li> <li>• Politique de développement territorial, d'aménagement et transport, et de lutte contre l'exclusion.</li> </ul>
CoopCycle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenaires fournisseurs partageant des valeurs sociales et environnementales.</li> <li>• Création, ou adaptation, de <i>hubs</i> logistiques urbains.</li> <li>• Développement d'outils de transport de type vélos cargos, remorques, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistique urbaine décarbonée (développement des mobilités douces et durables).</li> <li>• Politiques de développement urbain.</li> <li>• Développement territorial.</li> <li>• Aménagement du territoire.</li> </ul>
Open Food France	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de partenariats avec les producteurs indépendants et leur réseau de distribution.</li> <li>• Ouverture aux boutiques indépendantes hors secteur agro-alimentaire.</li> <li>• Mise en réseau des producteurs et distributeurs locaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Circuits courts alimentaires (<i>From Farm to Fork</i>).</li> <li>• Développement de places de marché pour les solutions agro-alimentaires locales.</li> <li>• Développement économique des territoires.</li> <li>• Structuration logistique de la filière agro-alimentaire.</li> </ul>

SoTicket	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats pour le développement d'une billetterie indépendante dans le secteur artistique et culturel et au-delà (collectivités territoriales, associations locales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politiques de co-financement publics et parapublics (droit de tirage auprès des caisses professionnelles) dans le cadre du soutien à la création et à la diversité culturelle.</li> </ul>
France Barter		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien à l'économie locale et au développement territorial.</li> <li>• Soutien à la logique de réciprocité au cœur de l'activité économique.</li> <li>• Constitution de groupes d'échange inter-entreprises sur les territoires et les secteurs d'activité.</li> </ul>
Framasoft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coopération au sein des mouvements d'éducation populaire.</li> <li>• Coopération avec les entreprises au sein du réseau des CHATONS (vers un modèle d'AMAP du numérique).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usages et outils numériques libres et éthiques.</li> <li>• Politique d'éducation nationale.</li> <li>• Formation professionnelle.</li> </ul>

## 4. 2. Soutien et accompagnements aux plateformes substantives

Depuis une dizaine d'années, au niveau national et européen (dans les pays membres autant qu'à l'échelle fédérale de l'Union), l'économie sociale et solidaire (ESS) bénéficie de dispositifs de financement, de méthodes d'ingénierie de projet et de cadres de partenariat qui font l'objet de co-construction avec les collectivités territoriales et les institutions publiques.

La loi française de juillet 2014 relative à l'ESS a été prolongée par divers dispositifs spécifiques. L'Union Européenne et la Commission Européenne reconnaissent le rôle de « l'économie sociale » dans le développement des pays membres.

La Commission a ouvert en 2021 un agenda de l'économie sociale et solidaire à la faveur de son développement dans les États membres. Le sommet européen de l'économie sociale à Mannheim (EUSES), organisé par la Commission Européenne et une diversité de partenaires ressortissants des pays membres, s'est structuré en 2021 autour des trois pistes suivantes: la transition numérique de l'économie sociale, l'innovation (sociale) et les coopérations trans-sectorielles et transnationales<sup>2</sup>. Dans ce contexte, il nous semble opportun de prendre en considération **les dispositifs institutionnels territoriaux, nationaux et européens existants à même de soutenir le développement des plateformes substantives** en tant qu'elles peuvent s'inscrire dans **les dynamiques de transformation et de développement territorial dans une perspective de justice sociale et environnementale**.

### 4.2.1. Les plateformes substantives : un enjeu pour les politiques publiques territoriales

---

Il nous apparaît que les éléments de caractérisation des plateformes substantives fournis par notre étude pourraient venir à l'appui d'une **réflexion collective engageant les élus et les techniciens des collectivités territoriales**. Il s'agirait de déterminer des cadres d'action publique locale en faveur de ces plateformes engagées dans des finalités d'intérêt collectif et/ou général et ouvrant la voie de la transition sociale et environnementale.

Des concertations dédiées au rôle des plateformes substantives dans le développement des territoires pourraient nourrir les instruments de planification des objectifs de développement des collectivités territoriales issus des dernières réformes de décentralisation. Les Schémas régionaux d'aménagement et de développement durable et d'égalité des territoires (SRADDET), issus de la loi NOTRe<sup>3</sup>, engagent la planification à l'échelle régionale

---

<sup>2</sup> « digitalisation of the Social Economy, (social) innovation, cross-country and cross-sectoral collaboration ». Voir: <https://www.euses2020.eu/>

<sup>3</sup> Loi n°2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République.

d'une stratégie pour atteindre des objectifs à moyen et long termes en matière : d'équilibre et d'égalité des territoires, d'implantation des différentes infrastructures d'intérêt régional, de désenclavement des territoires ruraux, d'habitat, de gestion économe de l'espace, d'intermodalité et de développement des transports, de maîtrise et de valorisation de l'énergie, de lutte contre le changement climatique, d'air, de protection et de restauration de la biodiversité, de prévention et de gestion des déchets.

Les plateformes substantives pourraient être mobilisées dans ces démarches prospectives pour participer à la définition des stratégies régionales depuis au moins deux registres d'expertises :

- le déploiement de logiciels de gestion d'activités distribuées sur le territoire, automatisant de façon raisonnée les interactions et les procédures, et capables de respecter les particularités territoriales tout en offrant une solution techniquement robuste ;
- les expertises sectorielles vis-à-vis des enjeux de transition numérique au-delà de l'outillage technologique, par exemple en matière de mobilité des personnes, de développement des circuits courts, de logistique urbaine décarbonée, de solution d'hospitalité articulée à la mise en valeur du patrimoine local, etc.

Les programmes de développement territorial de l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT) et celui centré sur la Société Numérique, qui outillent les collectivités territoriales pour leurs stratégies d'usages et de services numériques pourraient également mobiliser les résultats de l'étude. Ces derniers permettraient d'identifier les initiatives répondant aux critères des plateformes substantives en tant qu'acteurs clefs du territoire.

Le Contrat de relance et de transition écologique (CRTE) qui doit permettre aux collectivités locales d'intégrer, au sein de leurs projets de territoire, les ambitions de la transition écologique dans leurs priorités, pourraient également inclure des dispositifs de soutien à ces initiatives.

La participation du Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement (CEREMA)<sup>4</sup> à la co-construction d'une ingénierie de politique publique ouverte aux innovations socio-techniques, dont sont porteuses les plateformes substantives, serait précieuse. En effet, les plateformes de notre échantillon ont souligné leurs difficultés à faire reconnaître et financer les efforts de développement en ingénierie qui débordent le cadre purement technique du logiciel.

Les rapports institutionnels qui se sont saisis des enjeux liés à l'économie numérique et l'économie collaborative (RAPPORT LEMOINE, 2014; PIPAME, 2015; CNNUM, 2015; TERRASSE 2016) pointent communément cette difficulté. Ils appellent également à définir **un cadre européen commun de définition de l'innovation qui soit élargi et assoupli à des dimensions autres que technologiques, qui intègrent des innovations sociales à partir de critères qui puissent être pris en compte dans le cadre de marchés publics.**

<sup>4</sup> Le CEREMA est un établissement public tourné vers l'appui aux politiques publiques, placé sous la double tutelle du ministère de la transition écologique et du ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales.

Compte tenu de l'expertise du CEREMA en ingénierie territoriale et en mobilités, son appui au développement d'un dispositif d'accompagnement des collectivités territoriales pour l'établissement d'outils de diagnostic et de concertation ciblés sur les dynamiques de justice sociale et environnemental intégrant une composante numérique forte serait profitable.

La mise en œuvre de Pôles Territoriaux de Coopération Économique<sup>5</sup> (PTCE, reconnus dans la loi ESS, 2014) avait permis de mettre en lumière, à rebours de l'imaginaire de « l'écosystème » spontané, ce que les liens de coopération territoriale exigent pour que soient prises au sérieux les conditions de la transition sociale et environnementale. Un travail collectif approfondi en matière de recherche et développement, d'interconnaissance des acteurs, de diagnostics partagés et de développement d'ingénierie de coopération facilitant les échanges et les dynamiques économiques locales appellent des financements de fonctionnement. La faiblesse de financements soutenus et pérennes permettant de consolider les fonctions d'accompagnement, de recherche et de coopération n'a pas permis de soutenir le développement des PTCE. Soulignons ici que **les dynamiques de coopération et les fédérations de communautés qu'initient et entretiennent les plateformes substantives autour d'enjeux de soutenabilité sociale et environnementale, et ce malgré les fragilités économiques qui sont les leurs, invitent à remettre sur devant de la scène institutionnelle ces dispositifs.**

L'actualité ouvre cette opportunité alors que le rapport du Labo de l'ESS - *Relancer les PTCE, Diagnostic et propositions (2020)* - a été remis à la secrétaire d'État en charge de l'ESS, en pointant les éléments convergents avec ceux exposés ci-dessus.

La secrétaire d'État a appelé de ses vœux, dans le cadre de la relance économique en lien direct avec la crise sanitaire, la relance des PTCE. **Les plateformes substantives pourraient être identifiées dans ce cadre comme des acteurs clés engagés activement dans la coordination de PTCE sur les territoires.**

Dans la même perspective, les travaux menés par le groupe de travail « Plateformes en communs » de la Coop des Communs et le rapport produit en 2020 sur les plateformes coopératives comme infrastructures territoriales de coopération<sup>6</sup> pointent des enjeux similaires, tant du point de l'expérimentation des modèles économiques, de la diversité des modes de financement et des dynamiques de R&D à soutenir.

#### 4.2.2. Des marchés publics résolument ouverts aux critères sociaux et environnementaux

---

La loi climat entendait réserver une part des commandes publiques aux entreprises de l'ESS.

5 Un Pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement d'entreprises de l'Économie sociale et solidaire (ESS), d'entreprises commerciales, d'acteurs publics et d'organismes de formation, d'enseignement ou de recherche. Sur un territoire déterminé, ce groupement met en œuvre une stratégie commune et durable de coopération au service de projets économiques innovants pour le développement local. Voir <https://www.economie.gouv.fr/appels-a-projets-ptce#>

6 <https://coopdescommuns.org/fr/rapport-plateformes-cooperatives-infrastructures-territoriales-de-cooperation/>

En attendant son application, et en dépit des obligations relativement faibles que l'amendement recouvre, cette logique de politique publique pourrait permettre de **prendre en compte les plateformes substantives en faveur d'un développement économique territorial soutenable**. L'Article L.2112-2 du code de la commande publique dispose déjà que l'achat public peut être « durable », « innovant » ou « social ». L'Article 213 de la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté précise que les conditions d'exécution des marchés peuvent également prendre en compte la politique menée par le titulaire en matière de lutte contre les discriminations. C'est dans ce cadre, précise la Gazette des Communes, que les acheteurs publics ont développé l'usage des critères sociaux, obéissant aux mêmes règles que les critères « traditionnels » de sélection des offres<sup>7</sup>.

La jurisprudence sanctionne des critères qui porteraient sur le fonctionnement général des entreprises, ce qui oblige à rapporter ces critères précisément à l'objet du marché et à ses conditions d'exécution<sup>8</sup>. L'ancrage territorial des plateformes leur permettrait à cet égard de se saisir de ces objectifs sans que les commanditaires ne s'exposent à une sanction du juge pour « localisme », interdit en matière de commande publique.

À l'égard de ces limitations, le Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) invite, dans sa note « commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité » (L'excellent, P., 2018), le législateur français à rendre possible une meilleure prise en compte des dimensions sociales et environnementales, y compris en invitant les dirigeants politiques français à faire valoir au niveau européen la possibilité de reconnaître certaines propriétés et qualités via la possibilité de mentionner l'origine des produits afin de faciliter les achats de proximité et l'approvisionnement local, et en portant « *un objectif de négociation de dérogations similaires au bénéfice des PME européennes et nationales afin d'orienter massivement la commande publique vers elles* ».

Le CESE rappelle que 50% des marchés publics sont passés par les collectivités territoriales, 15% par l'État, les 35% restants concernant les hôpitaux, bailleurs sociaux, etc., le tout représentant 10% du PIB. Or, face aux limitations formelles de mises en œuvre de ces clauses, l'obligation pour les collectivités d'adopter un schéma de promotion des achats publics socialement et écologiquement responsables (SPASER) concerne les collectivités dépassant les 100 millions d'euros d'achat public par an, et les deux plans nationaux pour les achats publics durables (PNAAPD 2014-2020) n'ont pas été atteints<sup>9</sup>.

Le constat est dressé d'une difficulté pour les acteurs de la commande publique à connaître et rencontrer les entreprises qui présentent des « atouts » environnementaux et/ou sociaux, qu'eux-mêmes ont du mal à valoriser. La première préconisation de la troisième chambre

7 La Gazette des communes, « Comment utiliser le critère social dans les marchés publics », Mercredi 17 juin 2020. (site web).

8 Il faut noter également que le critère de Responsabilité Sociale et Environnementale est également prohibé.

9 Le CESE souligne que « malgré le principe de l'allotissement la part des TPE/PME dans le volume des achats reste faible, tandis que les clauses sociales sont essentiellement concentrées sur le levier de l'insertion des personnes éloignées de l'emploi et des personnes handicapées. De même, l'insertion des clauses environnementales et des circuits courts produisent des effets contrastés, certaines innovations comme la prise en compte du cycle de vie des produits ou services se révélant complexe dans la pratique ».



consiste à « Accélérer les formations et les échanges de pratiques vertueuses entre acheteur.euse.s en déployant des modules harmonisés de formation ; [et en] soutenant l'animation de leurs réseaux (partage des solutions innovantes et des « bonnes pratiques ») ». Dans cette perspective, les plateformes substantives pourraient bénéficier d'une valorisation, hors du traitement souvent confus en matière de recommandations pour la promotion de l'économie collaborative.

Le CNFPT (Centre National de la Fonction Publique Territoriale) et les associations d'élus agréées pourraient organiser en direction des techniciens des collectivités territoriales et des élus des formations offrant un éclairage sur les plateformes substantives, leur modèle économique, de gouvernance et leur ancrage sur le territoire<sup>10</sup>. Dans une démarche complémentaire, la recommandation R28 du rapport Lemoine « *Mettre en place des formations au numérique pour les commerçants et les artisans de proximité* »<sup>11</sup> ainsi que l'idée d'encourager les petits commerçants à mutualiser les « nouvelles formes de commerce (*drive, clic & collect*, autres innovations, etc.) » (R30) **pourraient également bénéficier aux plateformes substantives dans la mise en œuvre de partenariats dans une logique de développement local**. Les coopératives membres de CoopCycle et d'Oiseaux de Passage en témoignent avec le développement de multi partenariats locaux à Nantes, Bruxelles et en PACA.

### 4.2.3. Focus sur les travailleurs des plateformes substantives

Parmi les propositions avancées dans les différents rapports publiés sur la question du statut des travailleurs et de leur protection, nombreuses sont celles qui convergent autour de trois logiques : la création d'un tiers statut ; l'universalisation de l'accès à la protection sociale (intégrant pleinement les indépendants) ; la mise en place de négociations sociales.

Nous avons pu constater que **lorsqu'il s'agit de consolider des fonctions professionnalisées au sein de l'organisation, les plateformes substantives mobilisent le cadre social du salariat de droit commun**. Certaines y dérogent parfois en recourant au contrat à durée déterminé dans les phases d'amorçage. Si le statut d'indépendant est ponctuellement mobilisé, y compris via le recours à des CAE, il ne concerne que des postes et des profils spécifiques (en particulier les développeurs) et les organisations ayant des structurations d'équipe moindre (comme le souligne le cas particulier d'Open Food France). Les autres plateformes ont mobilisé le salariat pour constituer des équipes à l'appui d'une structuration pérenne des activités (Mobicoop, Framasoft), et en ont fait pour certaines une revendication politique explicite, CoopCycle en particulier.

---

10 L'article 105 de la loi « engagement et proximité », n°2019-1461 du 27 décembre 2019 précise qu'à partir de septembre 2020, les élus locaux doivent pouvoir bénéficier de droits individuels à la formation professionnelle tout au long de la vie et accéder à une offre de formation plus développée, facile d'accès, dispensée par des organismes de formation agréés après avis du Conseil national de la Formation des Elus locaux (CNFEL). Les élus salariés, fonctionnaires ou contractuels ont droit à un congé de formation de 18 jours pour toute la durée de leur mandat et quel que soit le nombre de mandats qu'ils détiennent. Les frais de formation constituent une dépense obligatoire pour la commune, à condition que l'organisme dispensateur de la formation soit agréé. Au 27 janvier 2020, il existait 198 organismes agréés pour la formation des élus locaux, dont l'AMF. Voir Wikitorrial, encyclopédie en ligne du CNFPT. /

11 Quoiqu'étrangement identifiée sous le thème « productivité du capital »

Tant en matière de justice sociale qu'en termes de besoin organisationnel, aucune des plateformes étudiées n'a témoigné d'un manque institutionnel qui se traduirait par le besoin d'un tiers statut. Ponctuellement ou pour certains postes spécifiques, **des formes de portage via les CAE peuvent être mobilisées, en particulier lors des transitions progressives entre bénévolat et salariat.** Il semble cependant que **l'accompagnement - financier et en ingénierie - au fonctionnement lors des phases d'amorçage pourrait être déterminant dans la facilitation des transitions de type professionnalisation.** Et ce d'autant que les reconversions/accompagnement vers la professionnalisation vont devenir des éléments cruciaux, certes pour le développement des territoires, mais avant tout pour que les personnes qui s'y investissent puissent poursuivre des parcours professionnels préservés de la précarité et sécurisés.

Précisons que les chartes sociales instauré par l'article 44 de la loi LOM<sup>12</sup> n'apparaissent pas comme un dispositif à mobiliser pour les plateformes étudiées. Si les plateformes substantives de notre échantillon édictent, pour certaines, des chartes pour leur fonctionnement interne, **aucune ne montre d'intérêt pour le mécanisme des chartes sociales prévues par la Loi.** Les plateformes étudiées appellent à une application du droit du travail **sur le fondement des valeurs disposées dans leur propre charte et/ou prévues dans leur statut (coopératifs ou associatifs).**

Récemment, le rapport Frouin (2020) part du constat selon lequel les différents scénarios identifiés ne sont pas satisfaisants qu'il s'agisse : de la reconnaissance d'un statut de salarié à tous les travailleurs ; d'un statut tiers ; du statu quo du statut de travailleur indépendant mais en réalité intermédiaire doté de certains des droits applicables aux salariés ; et de la proposition étonnante de confirmer le statut des travailleurs indépendants... en les remettant en situation de travailleurs indépendants. Le rapport formule alors une proposition de compromis. Cette dernière consiste à généraliser le recours par les travailleurs des plateformes à un tiers pour les salarier.

Précisons ici que la Fédération des Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) a formulé des propositions pour *« approfondir les conditions de réussite de cette sécurisation par la coopération de travailleurs autonomes »*. Elle rappelle en préambule que lorsque les conditions de travail témoignent d'un état de subordination des travailleurs, nul recours à la CAE n'est nécessaire ni souhaitable.

Les CAE rappellent également que la proposition de mobiliser le cadre coopératif, et en particulier celui des CAE, implique *« d'en respecter les principes et de les mobiliser pour en faire des atouts dans la sécurisation des travailleurs »*. D'une part, leur cadre coopératif est fondé sur l'absence de lien de subordination. D'autre part, *« l'objet de la CAE dépasse le simple portage ou le simple hébergement de l'activité entrepreneuriale : il s'agit avant tout d'accompagner et d'appuyer un projet entrepreneurial et coopératif tout au long de son développement. »*.

---

12 La loi dispose que dans le cadre de sa responsabilité sociale à l'égard de ces travailleurs, la plateforme peut établir « une charte déterminant les conditions et modalités d'exercice de sa responsabilité sociale, définissant ses droits et obligations ainsi que ceux des travailleurs avec lesquels elle est en relation » (Art. L. 7342-9), après consultation des travailleurs, devant ensuite être homologuée par l'administration.

À partir de ces pré-requis, la fédération formule les propositions suivantes pour **accueillir l'engagement volontaire de travailleurs autonomes souhaitant travailler en CAE pour des plateformes** :

*«Tout d'abord, des travailleurs autonomes souhaitant développer et gérer collectivement une activité mobilisant une interface numérique, c'est-à-dire créer et gérer une plateforme, peuvent tout à fait le faire en CAE au sein d'un écosystème coopératif.*

*Par ailleurs, des travailleurs autonomes travaillant avec des plateformes doivent pouvoir inscrire cette activité au sein d'une CAE, en complément d'autres activités s'ils le souhaitent [précisant que] pour que ce schéma se développe, plusieurs garanties doivent être consacrées : le prix décent de la prestation qui pourra permettre à l'entrepreneur de se rémunérer au moins à la hauteur du SMIC net ; la non-exclusivité du contrat commercial avec la plateforme.*

*Pour que le modèle économique de la fonction d'accompagnement des CAE à ces travailleurs s'équilibre, il nous semble par ailleurs important de réfléchir à une participation financière des plateformes».*

Les propositions formulées ci-dessus apparaissent convergentes avec les dynamiques d'économie substantive qui caractérisent les plateformes de notre échantillon du point de vue des modèles de travail. Le respect des choix du travailleur, l'accompagnement à la structuration d'un projet collectif, et le calcul de rémunération intégrant réellement tous les coûts de sorte à formuler un prix juste de la prestation sont autant d'éléments déterminants. Il semble ainsi que les CAE pourraient être des partenaires adaptés à l'accompagnement de projets collectifs tels que ceux analysés dans le rapport, en particulier du point de vue de la formation à la vie coopérative, aux dispositifs de formation professionnelles, et aux recherches de solutions de gestion des emplois et des compétences mutualisées. Sans doute des opportunités de **partenariats entre les CAE et les plateformes substantives** pourraient-elles apparaître dans ce cadre.

Soulignons ici qu'à partir de 2021, la régulation sociale concernant les liens entre les plateformes et les travailleurs sera fondée sur un processus imitant celui des négociations paritaires. Les négociations sociales sont en cours d'organisation suite à l'ordonnance d'avril 2021 « *relative aux modalités de représentation des travailleurs indépendants recourant pour leur activité aux plateformes et aux conditions d'exercice de cette représentation* », qui dispose qu'une élection nationale sera organisée tous les quatre ans<sup>13</sup>. L'État prendra sa place, comme dans le schéma pari-

---

13 Ce scrutin est organisé sur sigle, les travailleurs votant pour des organisations qui devront ensuite désigner des représentants. Le seuil de représentativité des syndicats qui se présenteront est fixé à 8% des suffrages exprimés, tandis que le nombre de représentant des travailleurs sera déterminé par décret. À titre dérogatoire pour l'amorce de ces négociations sociales, le décret dispose : « Sont invitées à candidater aux deux premières élections des représentants des travailleurs les organisations qui justifient d'une ancienneté minimale de six mois. Par dérogation, le seuil de représentativité des organisations représentant les travailleurs est fixé à 5% lors de la première élection, et le deuxième cycle d'élection des représentants est organisé au bout de deux ans. »

taire, mais cette fois au titre de la nouvelle « Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi ». Les plateformes concernées par le salariat, comme les plateformes substantives, s'inscrivent quant à elles dans les négociations partiales sur le fondement du droit du travail. Ce nouveau cadrage institutionnel ouvert par les négociations concernant les travailleurs indépendants des plateformes - ni paritaire, ni indépendant au sens conventionnel - crée de fait un tiers espace exempt des obligations employeurs qui président à l'organisation du travail pour les plateformes recourant au salariat. S'il revient au juge la prérogative de requalifier le statut du travailleur en salarié, il est permis de s'interroger sur les conséquences de cette innovation institutionnelle quant au risque de concurrence entre les normes, qui pourrait se répercuter sur les conditions de concurrence par le prix, ou autrement dit la persistance d'un dumping social déjà dénoncé par certaines des plateformes de notre échantillon.

#### 4.2.4. Plateformes, algorithmes, données : des régulations basées sur la technologie jusqu'ici peu probante

Il est assez logique que la régulation des plateformes, le plus souvent appréhendées comme des acteurs de « l'économie numérique », tente de les saisir à travers leur dimension technologique.

Plusieurs tentatives ont été opérées ces dernières années pour poser des principes de fonctionnement à propos de l'usage des algorithmes par les plateformes, ou sur la manière dont ces dernières collectent, utilisent les données de leurs utilisateurs et/ou les transmettent à des tiers.

Ces différents essais se sont avérés jusqu'à présent assez peu probants, soit que le législateur n'ait pas trouvé le consensus politique nécessaire pour poser des règles suffisamment fermes, soit que **l'approche par la technologie comporte en elle-même des limites qui la rende peu efficace pour « réencaster » véritablement les grandes plateformes dominantes.**

Une étape importante de ce processus a consisté en l'introduction d'une définition légale de la plateforme dans la loi République numérique adoptée le 7 octobre 2016<sup>14</sup>. La création de cette notion juridique de plateforme a pour but d'imposer à ce type d'acteurs de nouvelles obligations, dites de « loyauté » vis-à-vis de leurs utilisateurs :

Tout opérateur de plateforme en ligne est tenu de délivrer au consommateur une information loyale, claire et transparente sur :

14 La notion retenue est issue des travaux du Conseil National du Numérique et en particulier d'un rapport rendu le 1er mars 2013 sur la neutralité du net et des plateformes. Le législateur a choisi d'agir en modifiant le Code de la Consommation pour y introduire une définition de « l'opérateur de plateformes » à l'article L.117-7 : *I. Est qualifiée d'opérateur de plateforme en ligne toute personne physique ou morale proposant, à titre professionnel, de manière rémunérée ou non, un service de communication au public en ligne reposant sur : 1° Le classement ou le référencement, au moyen d'algorithmes informatiques, de contenus, de biens ou de services proposés ou mis en ligne par des tiers ; 2° Ou la mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service.* La définition retenue est donc large et susceptible de s'appliquer tout aussi bien à des acteurs marchands que non-marchands, lucratifs que non-lucratifs, opérant en « BtoB » ou en « BtoC ». La vente, l'échange ou le partage d'un contenu, bien ou service sont ainsi mis sur le même plan.

- 1° Les conditions générales d'utilisation du service d'intermédiation qu'il propose et sur les modalités de référencement, de classement et de déréférencement des contenus, des biens ou des services auxquels ce service permet d'accéder;
- 2° L'existence d'une relation contractuelle, d'un lien capitalistique ou d'une rémunération à son profit, dès lors qu'ils influencent le classement ou le référencement des contenus, des biens ou des services proposés ou mis en ligne;
- 3° La qualité de l'annonceur et les droits et obligations des parties en matière civile et fiscale, lorsque des consommateurs sont mis en relation avec des professionnels ou des non-professionnels.

Influencées notamment par la littérature sur la « **transparence des algorithmes** », ces mesures sont inspirées par des conceptions cybernétiques, voulant qu'à condition de recevoir une information claire et la plus complète possible, les individus seront à même de faire les meilleurs choix pour aboutir à une régulation efficace.

Sans doute de telles obligations de transparence imposées aux plateformes ne sont pas inutiles, mais cinq ans après leur adoption, force est de constater qu'elles n'ont pas eu l'effet escompté sur les acteurs dominants.

Notons en outre que ces obligations concernent peu les plateformes étudiées dans ce rapport dans la mesure où la plupart d'entre elles ont un rapport différent aux algorithmes, soit qu'elles n'éprouvent tout simplement pas le besoin de recourir à ce type de technologies pour privilégier des interactions humaines, soit qu'elles les utilisent très ponctuellement.

Une autre notion importante introduite pour la première fois par la loi République numérique est celle de la « **portabilité des données** ». Ce concept vise à empêcher les plateformes de rendre leurs utilisateurs captifs de leurs services en permettant à ceux-ci de pouvoir récupérer leurs données sous un format ouvert et interopérable pour être en mesure de les réinjecter dans un service comparable fourni par un concurrent.

La portabilité des données a été également consacrée au niveau européen par le RGPD, qui en a fait un des nouveaux droits des personnes reconnus par le texte. La portabilité permettrait, par exemple, à un individu de récupérer l'historique des transactions opérées sur une plateforme qu'il souhaite quitter pour les transférer chez un concurrent de manière à ce que les algorithmes de celui-ci puissent lui fournir immédiatement des recommandations appropriées.

On a pu parfois aussi imaginer que des chauffeurs ou livreurs de plateformes puissent récupérer les notes obtenues de la part de clients sur une plateforme au moment de la quitter, de manière à ce que leur réputation puisse les accompagner en cas de départ chez un concurrent.

Si la portabilité des données peut jouer un rôle pour des services où subsiste une concurrence encore assez équilibrée (comme les *webmails*), elle garde une portée assez limitée dans les secteurs où de grosses plateformes capitalistes ont acquis des positions dominantes.

Pour les plateformes de notre étude, l'intérêt de la portabilité des données est également à relativiser, car cette mesure nécessite des services relativement « homothétiques », alors que nous avons vu que les plateformes substantives se caractérisent par un « pas de côté » qui ne rend pas leurs services substituables à celui des plateformes dominantes. Il y aurait en réalité

peu - voire pas - d'intérêt à ce que des utilisateurs de Deliveroo transfèrent leurs données sur CoopCycle ou des utilisateurs d'Airbnb fassent de même pour Les Oiseaux de Passage. Pour des services uniques en leur genre, comme France Barter par exemple, la portabilité des données est encore moins appropriée.

La Loi République Numérique a également envisagé un temps imposer aux plateformes des obligations d'ouverture des données qu'elles produisent, dans le même esprit que l'*Open Data* mis en place pour les données publiques produites par les administrations. Le projet de loi comportait des dispositions relatives aux données d'intérêt général qui avaient originellement pour but de permettre à l'État de réquisitionner des données détenues par des personnes morales de droit privé dans certains secteurs jugés stratégiques. Le texte final voté au Parlement est largement revenu sur cette ambition, n'imposant que des obligations de partage des données limitées aux personnes privées délégataires de services publics.

Certaines municipalités, comme San Francisco pour Airbnb ou Boston pour Uber, sont parvenues à conclure avec ces plateformes des «*Data Sharing Agreements*» afin de leur imposer l'ouverture de certaines données jugées stratégiques.

Le récent rapport Bothorel<sup>15</sup> «*Pour une politique publique de la donnée, des algorithmes et des codes sources*» a repris la discussion sur les données d'intérêt général, mais de manière prudente, en préconisant de mettre en place un cadre de confiance pour inciter les entreprises à partager leurs données sans les contraindre.

La même approche se retrouve au niveau européen dans le projet de règlement «*Data Governance Act*<sup>16</sup>» qui cherche à promouvoir un «*altruisme de données*» pour que des entreprises confient à des intermédiaires non lucratifs des données pour servir des buts d'intérêt général, mais là encore, sans leur imposer d'obligations.

Parmi les cas étudiés au sein de TAPAS, Mobicoop souhaite aller dans le sens d'une «*coopérative de données territoriales*» pour partager certaines données anonymisées au sein d'un écosystème comportant notamment des collectivités territoriales.

Finalement, l'entrée par la technologie s'est avérée jusqu'ici relativement décevante du point de vue sa capacité à réguler les grandes plateformes dominantes. Les législations adoptées ont surtout été «*accompagnatrices*» ou «*compensatrices*», misant avant tout sur les choix individuels des consommateurs ou des utilisateurs pour faire évoluer le paysage et rompre les situations de position dominante, ce qui s'est avéré globalement inopérant.

Même une réglementation forte comme le RGPD, conçue pour rompre avec certains usages abusifs des données personnelles des internautes, n'a pas encore produit d'effets significatifs sur l'écosystème numérique, les grands acteurs dominants disposant de moyens conséquents pour jouer - au moins en apparence - le jeu de la mise en conformité avec les nouvelles règles européennes.

15 <https://www.gouvernement.fr/remise-du-rapport-sur-la-politique-publique-de-la-donnee-des-algorithmes-et-des-codes-sources>

16 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020PC0767>

Les plateformes substantives étudiées présentent l'intérêt d'**intégrer, dans leur conception même, un rapport différent aux technologies numériques**. Nous avons vu qu'elles recourent peu – voire pas du tout pour certaines d'entre elles – à des algorithmes pour organiser les interactions entre leurs utilisateurs, privilégiant à la place des intermédiations humaines.

Là où la règle de droit a le plus grand mal à « compenser » *a posteriori* les effets négatifs induits par la « gouvernamentalité algorithmique », les plateformes substantives font le choix d'écarter ou de limiter le recours aux algorithmes.

En matière de protection des données, les plateformes étudiées dans TAPAS s'inscrivent dans le respect des grands principes du RGPD, parce que **leurs modèles ne reposent pas sur la marchandisation des données ou leur transmission à des tiers**. Les plateformes étudiées ont en réalité **peu besoin de profiler leurs utilisateurs pour fonctionner**.

Elles peuvent dès lors **structurellement mettre en œuvre des principes protecteurs promus par le RGPD**, comme la « minimisation des données » (collecter le moins de données possibles auprès des utilisateurs, en se limitant au strict nécessaire pour atteindre les finalités du service à rendre). Elles arrivent à ce résultat car les plateformes substantives visent à constituer **des espaces de délibération multipartites sur le recours aux techniques et à permettre à des collectifs de prendre démocratiquement des décisions pour écarter ou limiter l'emploi de technologies jugées négatives**. Une plateforme comme Les Oiseaux de Passages inscrit ainsi désormais explicitement la « dénumérisation » comme un de ses objectifs.

Encadrer les technologies mises en œuvre par les plateformes dominantes reste bien entendu une nécessité, mais les pouvoirs publics pourraient également **soutenir des acteurs capables de promouvoir un autre rapport à la technique, à travers des formes de délibérations collectives qui permettent d'en (re)faire une question démocratique**.







# 5

## FICHES DE SYNTHÈSE DES ÉTUDES DE CAS<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rappelons que les cas de plateformes étudiés dans ce rapport ont fait l'objet d'une présentation dans la partie II du présent rapport. Ils ont également donné lieu à la rédaction de monographies approfondies disponibles sur HAL dans la collection dédiée au projet TAPAS : [https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME\\_TAPAS/page/index](https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME_TAPAS/page/index)



# LES OISEAUX DE PASSAGE

*Hébergement et accompagnement à la découverte du territoire (patrimoine, histoire sociale) proposés par des professionnels et/ou des particuliers réunies en communautés locales.*

2019

Tourisme

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

**Développement de l'hospitalité et participation à l'animation de la vie patrimoniale et culturelle du territoire.**

**Mise en valeur du patrimoine matériel et immatériel étendu au vivant (animaux et végétaux).**

Cotisation des communautés membres à la SCIC.

La plateforme étant gérée par ses usagers, la décision collective a été prise d'appliquer à tous les coûts de gestion et de développement d'une manière forfaitaire par un abonnement avec trois formules : le partage qui consiste à bénéficier gratuitement de la marque LODP en partageant des bons plans et des itinéraires; l'hospitalité qui couvre l'hébergement individuel; le collectif qui rassemble l'hébergement collectif, les séjours et forfaits.

Les ressources des communautés peuvent être partagées et mises en commun à l'instar d'Ekitour qui réalise le guide de voyage et le met à disposition du collectif.

Les membres professionnels vendent des services d'hospitalité (d'autres organisent des actions d'hospitalité bénévoles)

RESSOURCES

TECHNOLOGIE

Site internet affichant un référencement (manuel) des offres d'hospitalité des structures membres et des informations sur les activités qu'ils organisent.

Possibilité d'ouverture d'un compte individuel pour composer des voyages.

### PAS DE CÔTÉ

- Développement d'une offre d'hospitalité, fondée sur les droits culturels, qui renouvelle la proposition de découverte patrimoniale par une approche centrée sur la participation des accueillants à la construction d'un récit.
- Expériences « embarquées » qui vont au-delà de l'hébergement.

### STATUT & GOUVERNANCE

- SCIC.
- LODP est organisée formellement en coopérative regroupant des collectifs locaux.
- La gouvernance s'organise autour de trois collèges :
  - producteurs/communautés locales (50% des votes).
  - R&D avec notamment les salariés et des chercheurs (30% des votes)
  - diffuseurs/prescripteurs (20%).
- Pour devenir sociétaire, il faut avoir été utilisateur ou contributeur depuis plus d'un an.
- Les communautés locales ne sont pas nécessairement sociétaires. Elles peuvent donc être utilisatrices sans forcément à s'impliquer dans le développement.
- LODP font le pari de l'implication active des parties prenantes dans le développement de leur réseau et dans leur gouvernance.
- Pour faciliter cette implication, LODP met en œuvre une méthodologie de travail par ateliers participatifs, à destination de ses communautés.

### TRAVAIL

- Hybridation entre logique de salariat et logique contributive.
- LODP repose à la fois sur du travail salarié et sur du travail bénévole au sein des communautés rassemblées par la plateforme.
- LODP utilisent les compétences présentes au sein des communautés. Cela suppose de savoir les identifier, de les qualifier et ensuite de les organiser.
- Les missions sont distribuées selon des modalités adaptatives (bénévolat, indemnisation ou salariat selon les cas et les différentes formes légales possibles).
- L'idée de la rémunération par mission permet à chacun de contribuer sur la base d'une compétence et d'en faire bénéficier l'ensemble de la plateforme.
- Les communautés professionnelles gèrent de manière autonome leur activité.

# MOBICOOP

**mobicoop**  
La mobilité partagée

Service global de mobilité partagée.

## PAS DE CÔTÉ

- Organisation collective de trajets partagés et de transport solidaire via le co-voiturage (autopartage à venir) pensée en articulation avec les infrastructures et les services publics de transport.

## STATUT & GOUVERNANCE

- SCIC
- La gouvernance s'organise autour de quatre collèges : les bénéficiaires, les bénévoles, les salariés et les autres personnes physiques et morales contributrices.
- Au-delà des collègues statutaires, Mobicoop a créé des cercles de participation à la gouvernance : cercle des salariés, cercle stratégie-produits, cercles communautés, cercle des partenaires. Chaque cercle désigne un représentant au CA. Les cercles sont conçus pour permettre à toutes les parties prenantes de la coopérative de participer aux décisions en dehors des AG, et d'ouvrir la gouvernance aux usagers qu'ils soient ou non coopérateurs. Chaque cercle détermine son mode de fonctionnement et de désignation de son administrateur.
- Les statuts sont déterminés par l'AG, le règlement intérieur - qui comprend les modes de désignation des administrateurs, la constitution des cercles de participation à la gouvernance - est établi par le CA. Le CA rassemble 9 administrateurs.

## TRAVAIL

- La coopérative emploie des salariés 10 ETP (8 ETP issus de Covivo et 2 ETP embauchés depuis la création de Mobicoop) et un entrepreneur-salarié en CAE.
- L'équipe de développeurs professionnels est issue de l'entreprise Covivo spécialisée dans la gestion du logiciel et de l'algorithme de mise en lien (matching).
- Mobicoop appuie son activité sur une communauté de bénévoles : « la communauté des contributrices et contributeurs bénévoles au projet de Mobicoop ». Les bénévoles ont pour mission de sensibiliser au covoiturage, de décliner les activités de la coopérative au niveau local, de développer les communautés de covoiturage sur les territoires.

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

**Développement des possibilités de mobilité locale, non-lucratives, solidaires, qui abaissent l'empreinte écologique du transport. Encouragement à l'application de la loi LOM dans les entreprises en intégrant des critères plus exigeants en termes de respect de l'environnement et de solidarité. Prévenir les situations de monopole des entreprises plateforme dans le cas des marchés publics en particulier.**

Parts sociales de la coopérative.

Vente en marque blanche de plateformes et de services de co-voiturage aux collectivités territoriales via les marchés publics, et aux entreprises (15% du CA).

Ces revenus permettent de développer la plateforme de co-voiturage grand public et de garantir la gratuité de son accès au public (la plateforme ne prélève pas de commission sur la mise en lien des co-voitureurs).

Le financement est complété par un appel aux dons auprès des usagers.

Logiciel en ligne avec algorithme mettant en lien conducteurs et passagers.

Instances de gestion déclinées localement pour la gestion en marque blanche.

Comptes d'usagers individuels gérés depuis l'instance nationale ou par les instances locales dans le cas des marques blanches.

Site internet et application mobile de mise en relation de l'offre et de la demande de trajet en voiture.

2018

Transports

Mobicoop résulte de la réunion de Covivo (SAS fondée en 2009) et de Covoiturage Libre (association créée en 2015 à la suite d'une scission avec Blablacar en 2011).

RESSOURCES

TECHNOLOGIE

# COOPCYCLE



Service de logistique du dernier kilomètre décarbonée.

?

Livraison

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

Développement de circuits  
logistiques courts décarbonés.

Développement d'entreprises  
locales de logistique  
socialement responsables.

### PAS DE CÔTÉ

- Logiciel métier (outil de dispatch et d'organisation des tournées associé à un module e-commerce) conçue comme un commun numérique.
- Mise en place d'une licence à réciprocité : qui restreint l'usage commercial du logiciel au respect par les structures usagères de conditions de travail protectrices pour les livreurs et à l'organisation démocratique de leur activité.
- Obligation du recours au vélo.
- Outil fédéral de plaidoyer social et environnemental

RESSOURCES

Financement solidaire du logiciel métier par les collectifs de livreurs: cotisation de 2% de la valeur ajoutée des coopératives membres (CA moins investissements).

Partenariats publics pour le déploiement d'antenne locale (missions locales).

### STATUT & GOUVERNANCE

- Association fondatrice organisée sur un modèle fédéral.
- Les collectifs locaux, utilisateurs du logiciel métier et membres de la fédération décident des orientations en AG annuelle, et participent à la gestion quotidienne via des groupes de travail thématiques.
- Les collectifs de livreurs sont organisés sur le modèle coopératif (pas toujours formalisée). Ils sont autonomes dans leur gestion, mais sont tenus de respecter la charte de la fédération et les valeurs de l'ESS (loi 2014).

TECHNOLOGIE

Logiciel de gestion des livraisons: répartition manuelle des courses pour construire les tournées des livreurs (dispatch informatisé sans d'algorithme), suivi numérisé de toute la procédure de livraison.

Module e-commerce accessible par un site internet. Installation de l'instance de module e-commerce et de l'instance de dispatch de chaque collectif sur le serveur commun de la fédération.

Ouverture de compte professionnels pour les fournisseurs possibles au sein des instances des collectifs («boutique en ligne»); compte client (utilisateur final).

### TRAVAIL

- Le lancement et le développement du projet Coopcycle a reposé sur du travail bénévole (développement du logiciel métier).
- La structuration en fédération vise à ce que les coopératives membres puissent engager du temps de travail salarié pour que les livreurs participent à la gestion de Coopcycle, sans l'appui bénévole de non professionnels.

# OPEN FOOD FRANCE



Création d'une place de marché dédiée aux producteurs indépendants.

## PAS DE CÔTÉ

- Création de boutiques en ligne par les producteurs locaux et les réseaux de producteurs - type AMAP - facilitant la rencontre des clients finaux et la gestion de stock informatisée.
- Forte accessibilité (en termes d'usage et de prix) et faible standardisation des outils logiciels, modulables selon les structures utilisatrices pour favoriser l'adoption massive et rapide des circuits courts.
- Gestion démocratique par les usagers.

## STATUT & GOUVERNANCE

- L'activité, et la gouvernance s'organise aux niveaux à la fois international et national.
- Niveau international : Consortium Open Food Network
- Niveau national français :
  - association de promotion du logiciel gérée par les fondateurs (Open Food France)
  - SCIC nationale réunissant les acteurs des circuits courts alimentaires et non-alimentaires (CoopCircuits).

## TRAVAIL

- Le projet repose historiquement sur du bénévolat et sur des prestations rémunérées pour les plus gros contributeurs au niveau international (système de rétribution des travailleurs engagées à partir d'un certain seuil d'horaire et de prise de responsabilités).
- Projet français développé par deux bénévoles qui se rémunèrent via des prestations de conseil.
- L'année 2020 a apporté des changements, avec le recrutement de quatre salariés à mi-temps au sein de la SCIC CoopCircuits.
- L'association OpenFood France poursuit ses fonctions de conseils tandis que la SCIC CoopCircuit développe les échanges commerciaux.

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

Développement decircuits courts  
au service des producteurs  
et des consommateurs  
au niveau local.

Réduction des émissions  
de gaz à effet de serre  
en raccourcissant les circuits  
de distribution et en favorisant  
la vente de produits  
agricoles respectueux  
de l'environnement.

SCIC CoopCircuit : Cotisation des professionnels usagers et apport en capital à l'entrée.

Association OpenFood France : prestation non marchande et développement de projets de sensibilisation aux circuits courts par l'association.

Portail de place de marché à destination des producteurs et des clients finaux.

Compte individuel pour le suivi et le passage de commande.

Module de gestion des stocks pour les producteurs.

2012 - 2016 -  
2019

Agro-alimentation.  
Édition de logiciel.

RESSOURCES

TECHNOLOGIE

2012 : création d'Open Food Network en Australie  
2016 : création de l'association Open Food France  
2019 : création de la SCIC CoopCircuits



# SOTICKET

Billetterie en ligne.

2016

Organisation de spectacles

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

Développement d'une solution de billetterie en ligne gérée par les professionnels des musiques actuelles, associant non-lucrativité et non traitement automatique des données.

RESSOURCES

Financement solidaire du logiciel: cotisation en % du CA des salles utilisatrices; subventions à la R&D pour le lancement.

TECHNOLOGIE

Logiciel de billetterie mettant en lien des salles de musiques actuelles et des spectateurs (Pas de croisement de données automatisées ni d'algorithme de prescription) Interface : application d'achat-vente de billets de spectacle

### PAS DE CÔTÉ

- Logiciel de billetterie libre hébergée par une SCIC et gérée collectivement par les utilisateurs.
- Adaptable par chaque salle qui gère indépendamment sa politique de billetterie. Accompagnement entre pairs pour son utilisation et délibération collective pour ses développements additionnels.

### STATUT & GOUVERNANCE

- SCIC
- Collèges:
  - les bénéficiaires (lieux de diffusion et festivals);
  - les organisations fédératrices (un syndicat – le SMA, - un réseau – le RIF, une fédération – la FEDELIMA);
  - un prestataire informatique ( Supersoniks);
  - une collectivité territoriale (Clermont Auvergne Métropole).
- Le conseil d'administration gère le développement, l'AG doit décider des orientations du projet.
- Groupes de travail réunissant à part les chargés de billetterie des structures utilisatrices.

### TRAVAIL

- Le conseil d'administration décide des orientations de la SCIC – les directeurs des salles et les représentants des réseaux professionnels sont mis à disposition par leur organisation pour dédier du temps à la gestion de la billetterie – le prestataire technique est associé à ce travail d'orientation et de développement.
- Les chargés de billetterie des salles gèrent l'utilisation en interne du logiciel, le prestataire technique s'occupe de la maintenance de chaque instance, et des installations événementielles (festivals, etc.).
- Le travail d'accompagnement à l'utilisation est géré entre pair, avec le soutien du prestataire technique.

# FRANCE BARTER



**FRANCE BARTER**  
Réseau d'échanges BtoB

2014

Fintech

RESSOURCES

TECHNOLOGIE

Plateforme d'échange de marchandises et de services entre professionnels (clés en main et en marque blanche).

## PAS DE CÔTÉ

- Double appartenance au monde des fintech et au monde coopératif.
- La relation inter-entreprises n'est pas seulement gérée par des algorithmes mais intermédiée par des animateurs.
- Réunions régulières entre les entreprises membres pour des déjeuners autour d'une table qui fait office de bourse d'échange.
- Volonté d'organiser démocratiquement la communauté des partenaires et des bénéficiaires pour construire la confiance.
- Recours à une pluralité de ressources et choix d'une croissance lente

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

La plateforme favorise une logique d'économie circulaire et de circuits courts la mutualisation des actifs la valorisation des stocks non utilisés, des rebus, des encours.

## STATUT & GOUVERNANCE

- SCIC
- Il y a 5 collèges d'acteurs dans les instances de gouvernance de FB : les administrateurs et salariés, les bénéficiaires, les réseaux, les experts et autres. Le collège des administrateurs détient 50% des votes ce qui permet aux fondateurs et aux salariés d'exercer un contrôle sur les décisions.
- Les membres de la coopérative sont invités aux AG, valident les comptes annuels et votent sur la stratégie à adopter pour développer le réseau. Actuellement il y a 278 entreprises qui sont sociétaires de la coopérative, cela représente le 23% des utilisateurs du réseau.
- La charte de FB met en avant la confiance, l'entraide et la mutualisation comme des principes directeurs pouvant guider l'action.
- Abandon du statut coopératif en juin 2021.

Recours au financement participatif pour le lancement du projet, complété par les apports des fondateurs, un soutien de BPI France et plusieurs subventions (en 2014, 2015, 2016 et 2018).

Commissions sur les transactions en monnaie Barter inter-entreprises membres.

Frais d'adhésion au réseau.

Vente de technologie en marque blanche

En devenant sociétaire de la coopérative, chaque utilisateur du réseau FB accepte de participer à une mutualisation des risques. En cas de liquidation judiciaire d'une entreprise membre, FB doit assumer la perte de la contrepartie de l'échange. Dans ce cas spécifique, la perte est mutualisée auprès des membres du réseau.

## TRAVAIL

- La coopérative compte 4 salariés (CDI) et des stagiaires.
- Possibilité pour les salariés de devenir sociétaires de la SCIC.

Portail d'échange de biens et service à destination des entreprises membres permettant l'utilisation de la monnaie barter pour orchestrer une comptabilité interne





# FRAMASOFT

Distribution logiciel libres et en SAS (software as a service).

2004

Édition de logiciels

## VALEUR SOCIALE, ENVIRONNEMENTALE ET POUR LES TERRITOIRES

Formation des usagers  
à une approche critique  
aux enjeux numériques.

Développement de services  
numériques alternatifs locaux  
(métaphore de l'AMAP).

### PAS DE CÔTÉ

- Maintien d'un annuaire (logique de référencement) des solutions logicielles libres.
- Proposition d'une palette de services, conçus comme des prototypes témoignant de la possibilité de se passer des GAFAM.
- Création d'un réseau d'hébergeurs locaux et éthiques (Charte des CHATONS) pour diffuser les prototypes libres développés par l'association et identifier d'autres solutions libres.

RESSOURCES

Dons (de particuliers très majoritairement et de quelques organisations mécènes.

Les dons représentent 98% des revenus de l'association, ils sont en augmentation constante et représentaient, en 2019, un montant de 561 000.

Quelques partenariats ponctuels (ex. Ministère de l'éducation récemment).

### STATUT & GOUVERNANCE

- Association gérée par les membres et l'équipe salariée.
- Cooptation des membres et taille limitée de l'association.
- Direction impulsée par l'équipe salariée sur le fondement de leur activité de R&D.
- Débats et validation des orientations en AG annuelle (Framacamp).

TECHNOLOGIE

Portail Framasoft de référencement des offres de logiciels libres.

Outils bureautiques en ligne sous logiciel libre.

Entretien d'une instance Mastodon et PeerTube.

Plateforme de mise en réseau des solutions autonomes via les CHATONS (géolocalisation des CHATONS avec référencement de leur site).

### TRAVAIL

- L'association compte 10 salariés.
- Elle repose aussi sur les contributions de 25 autres membres non-salariés ainsi que sur un réseau de quelques centaines de contributeurs ponctuels.

# Bibliographie

- AUFRÈRE, L.; EYNAUD, P.; MAUREL, L.; VERCHER-CHAPTAL, C. (2021). « Comment penser l'alternative au capitalisme de plateforme dans une logique de réencastrement polanyien? ». *Revue Française de Socio-économie*, numéro spécial « Actualité et interrogations critiques autour des travaux de Karl Polanyi ». À paraître.
- AZAM, G. (2007). « La connaissance, une marchandise fictive. » *Revue du MAUSS*, 2007/1, 110-126pp. URL : <https://www.cairn.info/revue-du-mauss-2007-1-page-110.htm>
- BAMBERGER, K. A.; LOBEL, O. (2017). Platform Market Power. (November 20, 2017). 32 *Berkeley Technology Law Journal* 1051, San Diego Legal Studies Paper No. 17-311, UC Berkeley Public Law Research Paper. DOI: <https://doi.org/10.15779/Z38N00ZT38>.
- BEHAR-TOUCHAIS, M. (2017). *Les conséquences juridiques de l'ubérisation*. IRJS Editions, Bibliothèque de l'IRJS.
- BENDOR-SAMUEL, P. (2019). « Software Is Eating The World, But Services Are Eating Software. » *Forbes*, 14 octobre. URL : <https://www.forbes.com/sites/peterbendorsamuel/2019/10/14/software-is-eating-the-world-but-services-is-eating-software>.
- BENKLER, Y. (2003). *Freedom in the Commons: Towards a Political Economy of Information*. *Duke Law Journal*, (52-6), 1245.
- BENKLER, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. New Haven and London: Yale University Press.
- BENKLER, Y. (2017). Peer production, the commons, and the future of the firm. *Strategic Organization*. First Published June 7, 2016. URL : <https://doiorg.inshs.bib.cnrs.fr/10.1177/1476127016652606>.
- BIHOUIX, P. (2014). *L'âge des low tech: vers une civilisation techniquement soutenable*. Éditions du Seuil.
- BORDAGE, F. (2018). La société s'empare de la sobriété numérique. *GreenIT.fr*. URL : <https://www.greenit.fr/2018/10/02/societe-sempare-de-sobriete-numerique/>.
- BOTSMAN, R. (2014). The sharing economy lacks a shared definition. *FastCpan.com*. URL : <https://www.fastcompany.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>.
- BOTSMAN, R.; ROGERS, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Business, Doylestown.
- BOYLE, J. (2008). *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind*. Yale University Press.
- BRABET, J.; TASKA, L.; VERCHER-CHAPTAL C. (2021). Les plateformes alternatives face aux géants de la digitalisation. In Béji-Bécheur, A.; Vidaillet, B.; Hildwein, F. (eds), *Organisons l'alternative! Pratiques de gestion pour une transition écologique et sociale*, Ems Management Et Sociétés, pp.205- 2020, 2021, 978-2-37687-451-5

- BROCA, S. (2013). *Utopie du logiciel libre : Du bricolage informatique à la réinvention sociale*. Éditions Le Passager clandestin.
- BROCA, S.; CORIAT, B. (2015). Le logiciel libre et les communs : Deux formes de résistance et d'alternative à l'exclusivisme propriétaire. *Revue internationale de droit économique*, t. XXIX(3), 265. <https://doi.org/10.3917/ride.293.0265>.
- CARBALLA-SMICHOWSKI, B.; CORIAT, B. (2017). Communs et Économie Collaborative Jalons pour une définition. *Programme de recherche Entreprendre En Commun*. URL: <https://encommuns.blogspot.com/p/working-papers.html>.
- CARDON, D.; CASILLI, A. (2015). *Qu'est-ce que le digital labor?* INA.
- CASILLI, A. (2019). *En attendant les robots : Enquête sur le travail du clic*. Éditions du Seuil.
- CASTEL, R. (1999). *Les Métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Collection Folio essais (n° 349), Gallimard.
- CHEMIN, C.; VERCHER, C. (2009). The Challenge of Activist Coalition Governance : Accommodating Diversity to Create Institutions—An Approach Via the Inter-Relationships Between Action, Project and Instrument. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(1), 26. <https://doi.org/DOI 10.1007/s11266-011-9201-9>.
- CHOUDARY, S.P. (2018). The architecture of digital labour platforms : Policy recommendations on platform design for worker well-being. *ILO future of work research paper series*, (No. 3). ILO.
- COLLIOT-THÉLÈNE, C. (2011). Retour sur les rationalités chez Marx Weber. *Les Champs de Mars*, vol. 22, n°2, p.13-30.
- COMPAIN, G.; EYNAUD, P.; MAUREL, L.; VERCHER-CHAPTAL, C. (s. d.). Les plateformes collaboratives : Éléments de caractérisation et stratégies de développement. Working Paper EnCommuns n°32 <http://encommuns.com>.
- DELEPLACE, G. (1979). *Théorie du capitalisme : une introduction*. Grenoble, PUG-Maspero.
- DURAND FOLCO, J. (2016). Polanyi contre Uber. *Le Devoir*, URL : <https://www.ledevoir.com/societe/le-devoir-de-philo-histoire/464126/le-devoir-de-philo-polanyi-contre-uber>.
- DURAND, C. (2020). *Techno-féodalisme : Critique de l'économie numérique*. Zones.
- ESPING-ANDERSEN, G. (1999). *Social foundations of postindustrial economies*. OUP Oxford.
- EYNAUD, O.; MAUREL, L. (2021). Quand le droit d'auteur emprunte le sentier des communs. *Juris Associations*, juin, n° 640, pages 27-29.
- EYNAUD, P.; DE FRANÇA FILHO, G. C. (2019). *Solidarité et organisation : Penser une autre gestion*. Eres.
- GOODWIN, G. (2018). Rethinking the Double Mouvement: Expanding The Frontiers of Polyanan Analysis in The Global South. *Development and Change*, Volume 49, Issue 5, p. 1268-1290.
- GRAHAM, M. (2020). Regulate, replicate, and resist – the conjunctural geographies of platform urbanism ». *Urban Geography*, 0(0), 1-5. <https://doi.org/10.1080/02723638.2020.1717028>

- GUERREIRO RAMOS, A. (1984). *The New Science of Organizations : A Reconceptualization of the Wealth of Nations*. University of Toronto Press.
- GUERRY, B. (2021). Au-delà des licences libres? *Informatique et liberté*, février.  
URL: <https://bzg.fr/au-dela-des-licences-libres/>.
- HARDIN, G. (1968). The Tragedy of the Commons. *Science, New Series*, 162(3859), 1243-1248.  
<http://www.jstor.org/stable/1724745>
- HESS, C.; OSTROM, E. (ÉDS.). (2007, 2011). *Understanding knowledge as a Commons : From theory to practice*. MIT Press.
- KLEINER, D. (2007). Copyfarleft and Copyjustright. *www.metamute.org*, 18 juillet.
- HESS, M. (2004). Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography* 28(2): 165–186. Journal, University of California, Berkeley, School of Law.
- LESSING, L. (2000). *Code : another laws of cyberspace*. Basic Books.
- MAUREL, L. (2018, DÉCEMBRE). Les Communs numériques sont-ils condamnés à devenir des «Communs du Capital»? 6e rencontres du GESS: «ESS, Communs, Organisations alternatives: La gestion solidaire peut-elle fédérer autour d'une plus grande soutenabilité? ». URL: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01964963>.
- MAXWELL W.; BOUNIE D. (2019). *Explicabilité des algorithmes : À quel niveau de régulation faut-il être le curseur?* Edition Multimédi@, n°214.
- NIRELLO, L. (2018). Formes d'économie collaborative et protection sociale—Actes du séminaire de recherche de la DREES et de la DARES. Les dossiers de la DRESS, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques, N° 31.
- NOVEL, A. S.; RIOT, S. (2012). Vive la co-révolution! Pour une société collaborative. Extrait du CDURABLE.info *l'essentiel du développement durable*. Date de mise en ligne: mercredi 23 mai 2012. URL: <http://cdurable.eu/Vive-la-corevolution-pour-une-societe-collaborative-Anne-Sophie-Novel-Stephane-Riot.html>.
- O'REILLY, T. (2011). Government as a Platform. *Innovations : Technology, Governance, Globalization*, 6 (1): 13–40. DOI: [https://doi.org/10.1162/INOV\\_a\\_00056](https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056).
- OSTROM, E. (1990). *Governing the commons : The evolution of institutions for collective action*. Cambridge Univ Press.
- POLANYI, K. (1957). The economy as instituted process. In: K. Polanyi, C.M. Arensberg & H.W. Pearson (Eds) *Trade and Market in the Early Empires: Économies in History and Theory*, New York: The Free Press.
- POLANYI, K.; CHAVANCE, B. (2011) [1977]. *La subsistance de l'homme : La place de l'économie dans l'histoire et la société*. Flammarion.
- POLANYI, K. (1983) [1944]. *La grande transformation*. Gallimard.

- POSTEL, N.; SOBEL, R. (2010). Le concept de « marchandise fictive », pierre angulaire de l'institutionnalisme de Karl Polanyi. *Revue de philosophie économique*, vol.11, p. 3-35.
- POSTEL N.; SOBEL, R., (2013). Crise de la pensée, pensée de la crise. In I. Hillenkamp et J.L. Laville (dir), *Socioéconomie et démocratie. L'actualité de Karl Polanyi*, Erès.
- ROCHET, J.-C.; TIROLE, J. (2006). *Platform competition in two-sided markets*. MIT Press.
- SCHNEIDER, N. (2021). The Tyranny of openness: What happened to peer production? *Feminist Media Studies*, 0(0), 1-18. <https://doi.org/10.1080/14680777.2021.1890183>.
- SCHOLZ T. (2013). *Digital Labor : The Internet as Playground and Factory*. Routledge.
- SCHOLZ, T. (2015, JUILLET 10). Platform Cooperativism vs. The Sharing Economy. *Medium*. <https://medium.com/@trebors/platform-cooperativism-vs-the-sharing-economy-2ea737f1b5ad>.
- SCHOLZ, T. (2016). *Platform Cooperativism : Challenging the corporate economy*. Rosa Luxemburg Foundation.
- SCHOLZ, T. (2017). *Le coopérativisme de plateforme. 10 principes contre l'ubérisation et l'économie du partage*. FYP Editions.
- SMYRNAIOS, N. (2017). *Les GAFAM contre l'Internet, une économie politique du numérique*. INA, Paris.
- SRNICEK, N. (2017). *Platform capitalism*. John Wiley & Sons.
- SUNDARARAJAN, A. (2016A). *The sharing economy : The end of employment and the rise of crowd-based capitalism*. The MIT Press, Cambridge, MA.
- MAZZELLA, F.; SUNDARARAJAN, A.; BUTT D'ESPOUS, V.; MÖHLMANN THE, M. (2016B). The digitalization of trust. How Digital Trust Powers the Sharing Economy. *IESE Insight*, issue 30 (3<sup>rd</sup> quarter).
- SUPIOT, A. (2005). *Homo juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*. Seuil.
- SUPIOT, A. (2010). *L' esprit de Philadelphie : La justice sociale face au marché total*. Seuil.
- SUPIOT, A. (2018). *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain*. Hermann.
- TERRASSE, P. (2016). *Rapport au premier ministre sur l'économie collaborative*. Rapporteurs : Philippe Barbezieux, membre de l'inspection générale des affaires sociales; Camille Herody, inspectrice des finances. Février.
- VERCELLONE, C.; BRANCACCIO, F.; GIULIANI, A.; PULETTI, F.; ROCCHI, G.; VATTIMO, P. (2018). Data-driven disruptive commons-based models. Research Report V1.0, CNRS. halshs-01952141, HAL.
- WANNER, P. (2020). Inventer un tourisme porteur d'humanité. N° Hors série, *Revue Espaces Tourisme et loisirs*, octobre, 88 pages.

## Bibliographie des rapports sur l'économie numérique et l'économie collaborative

---

- ADEME. BIO BY DELOITTE, CREDOC, OUISHARE (2016/11). Potentiels d'extension de l'économie collaborative pour réduire les impacts environnementaux. 108 pages, novembre.
- AMAR, N.; VIOSSAT, L.C. Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale (2016). Inspection générale des affaires sociales. Mai.
- CNNUM (2015). Ambition Numérique. Pour une politique française et européenne de la transition numérique. Rapport remis au Premier Ministre, juin.
- COLLIN P. ET COLIN N. (2013), Mission d'expertise sur la fiscalité de l'économie numérique. Rapport, janvier.
- CONSEIL D'ÉTAT (2017). Puissance publique et plateformes numériques: accompagner l'"ubérisation". Rapport annuel, 29 septembre.
- CONSEIL NATIONAL DE LA CONSOMMATION (2010). Avis Protection des données personnelles des consommateurs – Rapport et Avis adopté le 18/05/2010 (BOCCRF du 25/06/2010).
- CONSEIL NATIONAL DU NUMÉRIQUE (2016). Travail Emploi Numérique. Les nouvelles trajectoires.
- COOP DES COMMUNS (2020). Plateformes coopératives: des infrastructures territoriales de coopération. Un modèle d'entrepreneuriat numérique basé sur les communs, au service des territoires. Avec le soutien de l'Institut pour la recherche du Groupe Caisse des dépôts et du département Cohésion sociale et territoriale de la direction de l'Investissement de la Banque des Territoires
- DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES (DGE), PICOM (NOMADEIS, TNS SOFRES), PIPAME (2014), Consommation collaborative: perceptions, motivations et pratiques des Français, ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Novembre.
- DIRECTION GÉNÉRALE DES ENTREPRISES (DGE), PICOM (NOMADEIS, TNS SOFRES), PÔLE INTERMINISTÉRIEL DE PROSPECTIVE ET D'ANTICIPATION DES MUTATIONS ÉCONOMIQUES – PIPAME (2015). Enjeux et perspectives de la consommation collaborative. Rapport final, et parangonnage international, juillet.
- FÉDÉRATION DES COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI (2021). Sécuriser les travailleurs des plateformes. Ce que proposent les Coopératives d'Activité et d'Emploi. Contribution du 18 février 2021
- FORISSIER, M., SÉNATEUR DU RHÔNE; FOURNIER, C., SÉNATRICE DU PAS-DE-CALAIS; PUISSAT, F., SÉNATEUR DE L'ISÈRE (2020). Travailleurs des plateformes: au-delà de la question du statut, quelles protections? Commission des affaires sociales du Sénat, Rapport d'information n° 452.
- FRANCE STRATÉGIE (2016), «Nouvelles formes du travail et de la protection des actifs», Enjeux. Mars.
- FROUIN, J.Y. (2020) Réguler les plateformes numériques de travail. Rapport au Premier Ministre, 1er décembre 2020. Avec le concours de Jean-Baptiste BARFETY.

- LABO DE L'ESS (2020). Relancer les PTCE, Diagnostic et propositions. Décembre.
- LEMOINE, P. (2014). La nouvelle grammaire du succès La transformation numérique de l'économie française. Rapport au gouvernement, novembre.
- LESCÉLLENT, P. (2018). Commande publique responsable : un levier insuffisamment exploité. Rapport du CESE, Délégation à la prospective et à l'évaluation des politiques publiques.
- LOI n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire, 2014-856 (2014).
- MASSÉ, D., BOREL, S., DEMAILLY, D. (2015). Comprendre l'économie collaborative et ses promesses à travers ses fondements théoriques, NOUVELLE PROSPÉRITÉ, N°05/15, IDDRI. Juillet.
- METTLING, B., (2015). Transformation numérique et vie au travail. Rapport établi à l'attention de Mme Myriam El Khomri, Ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, Septembre.
- MONTEL, O. (2017). L'économie des plateformes : enjeux pour la croissance, le travail, l'emploi et les politiques publiques. Document d'études – DARES.
- Rapport au Président de la République relatif à l'ordonnance no 2021-484 du 21 avril 2021 relative aux modalités de représentation des travailleurs indépendants recourant pour leur activité aux plateformes et aux conditions d'exercice de cette représentation.
- TERRASSE, P., DÉPUTÉ DE L'ARDÈCHE (2016). Rapport au premier ministre sur l'économie collaborative. Rapporteurs : Philippe Barbezieux, membre de l'inspection générale des affaires sociales ; Camille Herody, inspectrice des finances. Février.
- THÉVENOUD, T., DÉPUTÉ DE SAÔNE-ET-LOIRE (2014), Un taxi pour l'avenir, des emplois pour la France, Mission de concertation Taxis – VTC. Rapporteurs : Julie Bonamy, inspectrice des finances ; André Dorso, administrateur civil hors classe. Avec l'appui de Aziz El Guerrab, attaché parlementaire, avril.
- THÉVENOUD, T., DÉPUTÉ DE SAÔNE-ET-LOIRE (2014). Rapport n°2063 fait au nom de la Commission du développement durable et de l'aménagement du territoire sur la proposition de loi après engagement de la procédure accélérée, relative aux taxis et aux voitures de transport avec chauffeur (n°2046).voitures de transport avec chauffeur (n°2046).





# TAPAS

**There Are Platforms  
as Alternatives**

Septembre 2021