



**HAL**  
open science

# Des plateformes autogérées comme alternatives au capitalisme de plateformes : le cas des Plateformes en Communs

Guillaume Compain

► **To cite this version:**

Guillaume Compain. Des plateformes autogérées comme alternatives au capitalisme de plateformes : le cas des Plateformes en Communs. 2019. hal-02283251

**HAL Id: hal-02283251**

**<https://hal.science/hal-02283251>**

Preprint submitted on 10 Sep 2019

**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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

*Projet de recherche EnCommuns*

**Guillaume Compain**  
Université Paris-Dauphine PSL  
IRISSO

*Des plateformes autogérées comme alternatives  
au capitalisme de plateformes : le cas des  
Plateformes en Communs*

Texte mis à disposition sous [licence CC-BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

**WP 34**  
**Mai 2019**

# Des plateformes autogérées comme alternatives au capitalisme de plateformes : le cas des Plateformes en Communs

*Guillaume Compain*  
*Université Paris-Dauphine PSL*  
*IRISSO*

## **Introduction :**

Porteuses d'une grande vague d'enthousiasme lors de leur émergence au tournant des années 2010, les plateformes de mise en relation suscitaient alors l'espoir d'une émancipation radicale des travailleurs et des consommateurs. Ces plateformes étaient censées favoriser les échanges en pair-à-pair et plus généralement le passage d'une société individualiste fondée sur la propriété privée à une société collaborative du partage facilitant la mutualisation de biens et services ainsi que l'usage à la demande, le tout dans une perspective à la fois écologique et conviviale. Cependant, la disparition progressive du voile qui masquait la grande hétérogénéité des plateformes a révélé la domination, au sein de cette nouvelle économie, de modèles purement capitalistiques dont les fonctions consistent à extraire une plus-value financière des échanges entre usagers de la plateforme.

Face à ce modèle dominant des entreprises-plateformes, des militants et entrepreneurs prônent la voie de l'autogestion des plateformes comme une alternative adéquate pour prévenir la captation de la valeur hors de la communauté. En dépit de leur diversité de trajectoires et de modèles, ces initiatives inventent et expérimentent des plateformes autogérées mettant leurs usagers au cœur du projet économique.

Après une mise en perspective du contexte général dans lequel opèrent les plateformes autogérées, ainsi que des facteurs de genèse de ces initiatives, cette contribution ambitionne, à partir de plusieurs études de cas françaises, d'explorer en profondeur les modèles - économiques, organisationnels, politiques - et les enjeux des plateformes autogérées, à la croisée des chemins entre l'économie de plateformes, l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et les communs numériques.

## **I - L'autogestion comme alternative au capitalisme de plateformes**

L'économie de plateformes, en dépit des idéaux qu'elle véhiculait à ses débuts, est dominée par quelques plateformes multinationales qui concentrent énormément de pouvoir sur leurs marchés. Face à cette domination, des initiatives tentent de déployer des modèles alternatifs, dont certaines choisissent de mettre la plateforme aux mains de ses propres utilisateurs.

### **A- Prééminence du capitalisme de plateformes et recherche d'autres modèles**

Les plateformes numériques de mise en relation, initialement porteuses de nombreux mythes dorés, ont révélé des modèles et pratiques controversés auxquels certaines plateformes tentent de proposer des alternatives.

- 1) Que sont les plateformes numériques de mise en relation ?

Le consensus ne règne pas quant à la définition des plateformes de mise en relation qui essaient depuis le tournant des années 2010. Les terminologies se multiplient pour tenter de qualifier l'univers qui se construit autour de ces interfaces numériques mettant en lien de manière flexible et personnalisée une offre et une demande (économie collaborative, ubérisation, économie de la fonctionnalité ou du partage) et différentes réalités coexistent au sein de l'économie de plateformes.

Il convient, pour éclairer la question, de se pencher sur les premières définitions légales tentant d'appréhender la nature de ces plateformes. C'est la Loi de finances pour 2016, introduisant un article 242 bis dans le Code général des impôts, qui propose la première définition légale des plateformes dans le droit français. Les plateformes sont, au sens de ce texte, des "entreprises, quel que soit leur lieu d'établissement, qui mettent en relation à distance, par voie électronique, des personnes en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un bien ou d'un service". L'article L111-7 du Code de la Consommation, issu de la loi pour une République numérique du 7 octobre 2016, définit quant à lui la nature d'un opérateur de plateforme en ligne dans les termes suivants : "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 légale des plateformes demeure ainsi très extensive et généraliste, reflétant (et ne cherchant pas à caractériser au-delà) l'extrême diversité des modèles et des pratiques des plateformes numériques.

Pourtant, ainsi que le met bien en lumière un rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales datant de 2016, l'économie de plateformes est très hétérogène (IGAS, 2016). En reprenant la catégorisation réalisée par l'IGAS, on peut ainsi, dans un premier temps, distinguer trois types de plateformes : les plateformes numériques (Google, réseaux sociaux...), les plateformes collaboratives (Wikipédia, crowdfunding...) et les plateformes d'emploi, intégrant une catégorie plus large de plateformes de mise en relation. Cette dernière catégorie se divise elle aussi, toujours selon l'IGAS, en différents archétypes : les plateformes de partage (mutualisation d'un actif par des particuliers, que cette mutualisation soit simple - location de voiture, comme dans le cas de Drivy - ou associée à une « main d'œuvre » - le trajet étant par exemple réalisé par le covoitureur, comme dans le cas de Blablacar et Heetch), les opérateurs de services organisés (prestations standardisées comme Uber ou Deliveroo), les plateformes de jobbing (menus travaux et services à domicile), les plateformes de micro-travail, les plateformes de freelancing, les places de marché et les coopératives électroniques.

Outre cette catégorisation factuelle des plateformes de mise en relation en fonction de leur type d'activités, plusieurs typologies permettent de refléter la diversité des modèles et finalités des plateformes. Pour Frenken et Schor, on peut distinguer quatre grandes catégories de plateformes qui n'ont pas la même fonction : les plateformes de mise à la disposition temporaire de ressources physiques sous-utilisées (covoiturage, AirBnb...) ; celles de marchés de seconde main (revente ou don de biens déjà utilisés) ; celles de location B2C (location proposée par une entreprise comme Hertz) ; économie "à la demande" ou gig economy (services en pair à pair) (Frenken et Schor, 2017).

Par ailleurs, plusieurs logiques peuvent présider au développement et à l'utilisation des plateformes de mise en relation, comme le proposent Acquier, Carbone et Massé. Des logiques qui ne sont pas toujours incompatibles entre elles et font écho aux projections hétérogènes que renvoient les plateformes (Acquier, Carbone et Massé, 2017). Certaines plateformes s'inscrivent ainsi explicitement dans la logique de l'économie de la fonctionnalité, à savoir que leur vocation première est de permettre un changement de pratiques depuis la propriété vers l'usage. D'autres plateformes se placent davantage sous la philosophie du don, leur fonction étant alors de favoriser des pratiques de partage, idéalement gratuit ou réciprocaire. Certaines plateformes sont issues de la contre-culture libertarienne américaine et visent plutôt à promouvoir des échanges marchands et décentralisés échappant aux rigidités supposées de l'Etat et des firmes. Enfin, certaines plateformes empruntent, toujours selon ces mêmes auteurs, aux communs numériques, prônant ainsi un esprit de partage ouvert des ressources et la libre contribution. Bien souvent, les plateformes hybrident plusieurs de ces logiques.

Cependant, pour des auteurs comme Antonio Casilli ou Nick Srnicek, la majorité des plateformes se rejoignent sur un point : leur propension à capter et à exploiter en masse les données fournies par leurs utilisateurs ; ces données d'utilisation représentant le cœur du fonctionnement, voire parfois la raison d'être, des plateformes numériques. En tant que marchés bi ou multi-faces (Rochet et Tirole, 2005), les plateformes vont, selon Srnicek, non seulement se placer entre les utilisateurs et être en mesure de façonner leurs échanges, mais aussi servir de socle à toutes leurs activités économiques et être ainsi à même de mesurer toutes ces activités (Srnicek, 2017). C'est en ce sens que Casilli parle d'hybrides marché-entreprise pour qualifier ces plateformes fonctionnant comme des entreprises mais accueillant et gérant de véritables marchés, créés *ex nihilo* par ces plateformes (Casilli, 2019).

## 2) Les mythes dorés cèdent leur place aux mythes noirs : l'essor du capitalisme de plateformes

A l'émergence de l'économie de plateformes, au début des années 2010, les plateformes de mise en relation véhiculaient un certain lot de promesses (Botsman, 2010). Elles étaient tout d'abord réputées pour leurs vertus conviviales et écologiques, censées permettre une réduction de l'empreinte écologique via la mutualisation de ressources tout en ravivant des pratiques économiques solidaires (AMAP, banques de temps, monnaies locales). Ce faisant, elles étaient également célébrées pour les petites économies qu'elles étaient censées permettre de réaliser, à la fois pour les offreurs à même de monétiser leurs actifs sous-utilisés et pour les consommateurs, jouissant de prestations abordables car réalisées par des particuliers ou des professionnels en direct. En matière de travail, les plateformes de mise en relation étaient également porteuses d'un idéal du travail freelance : flexible, libéré des carcans de l'entreprise et porteur d'une émancipation pour le travailleur devenu son propre patron et/ou capable de diversifier ses missions et ses expériences. Enfin, d'un point de vue plus macro-économique, les plateformes revêtaient initialement la promesse d'une économie plus fluide et équitable, libérée des entraves de la firme et des intermédiaires de marché.

Si ces mythes dorés n'ont pas disparu, l'économie de plateformes a pourtant vu des mythes plus noirs prendre une importance croissante ces dernières années, notamment à travers les

notions d' « ubérisation » et, plus récemment, de « capitalisme de plateformes ». La pratique des plateformes de mise en relation, ainsi que leur analyse, ont en effet révélé des réalités beaucoup moins enchantées que celles qui pouvaient auparavant être décrites par les chantres de l'économie collaborative. En premier lieu, on s'aperçoit que, contrairement aux perspectives de suppression des intermédiaires et de décentralisation, des entreprises multinationales hyper-financiarisées dominent sans partage certains secteurs d'activités, comme ceux du VTC ou du logement touristique, se forgeant ainsi une place de néo-intermédiaires contrôlant les règles du jeu sur leur marché. Bénéficiant d'effets de réseau et en vertu de la dynamique *winner-take-all*, qui veut que la position dominante d'une plateforme soit très difficile à remettre en question, certains géants sont parvenus à se forger une place quasi-incontournable sur leur marché et peuvent maximiser les bénéfices de ce positionnement en procédant à une extraction systématique de valeur monétaire (commissions sur les transactions, forfaits...) ou la valorisation de données personnelles, dans ce que Soshana Zuboff a intitulé le "capitalisme de surveillance" (Zuboff, 2018).

Loin d'une société conviviale et solidaire, certains auteurs dénoncent également une marchandisation accrue des espaces domestiques et des solidarités traditionnelles (Morozov, 2013 ; Simonet, 2019), puisque des transactions qui auraient pu être réalisées dans d'autres espaces auparavant sont désormais mises sur le marché et valorisées monétairement. On se situe alors typiquement dans la logique de désencastrement économique dénoncée par Karl Polanyi dans *La Grande Transformation* (Polanyi, 1944).

Enfin, à travers la notion de *digital labor*, courant étudiant les modalités du travail sur Internet, certains auteurs élargissent le spectre de l'activité reconnue comme du travail en affirmant que les utilisateurs des plateformes réalisent une diversité de tâches productives, pas toujours consciencisées, au bénéfice des plateformes. Pour Antonio Casilli, les utilisateurs des plateformes leur apportent une triple valeur via leur activité : valeur de qualification (tri et évaluation de l'information), valeur de monétisation (commissions, données), valeur d'automatisation (entraînement des intelligences artificielles). A travers la fourniture de notes, de commentaires et de traces numériques, les usagers alimentent ainsi les algorithmes des plateformes et deviennent en quelque sorte des contremaîtres en charge du contrôle de la fiabilité des offres et des travailleurs ainsi que de la qualité des produits et prestations fournis (Rosenblat et Stark, 2015). Parfois, le travail fourni est bien plus explicite, mais le fait que les plateformes encouragent des prestations non-professionnelles ou réalisées par des travailleurs indépendants est régulièrement dénoncé comme un détricotage du droit du travail (Gomes, 2018), précarisant les travailleurs qui sont atomisés et ne sont plus en position de négocier collectivement ; et affaiblissant un système de protection sociale qui ne bénéficie dès lors plus du même niveau de cotisations puisque ces travailleurs ne sont pas salariés.

### 3) La lutte contre les plateformes capitalistes

Ce capitalisme de plateformes, dominé par des entreprises hautement financiarisées et régulièrement en position dominante sur leurs marchés, ne fait pas simplement l'objet de critiques théoriques. L'économie de plateformes a été le théâtre ces dernières années d'un certain nombre de mobilisations, réglementations et décisions juridiques. Initialement impulsées par des acteurs externes aux plateformes et menacés par leur développement (des taxis contre les VTC, des hôteliers contre les plateformes de réservation d'hébergement et des collectifs d'habitants contre les plateformes de location touristique), les mobilisations contre les plateformes se sont étendues au coeur de ces dernières. Dans plusieurs pays, et

notamment en France, des chauffeurs VTC ainsi que des livreurs à vélo ont organisé des manifestations et des grèves pour dénoncer les hausses des commissions des plateformes ainsi que leurs faibles rémunérations. Des actions en justice ont également été lancées. Pour la plupart des requérants, la volonté est de demander la requalification des travailleurs en salariés des plateformes, motivant leurs requêtes par le fait que les plateformes, bien que recourant au statut de micro-entrepreneur et ne disposant pas de pouvoir de direction, de contrôle et de sanction explicite, profiteraient de leurs positions dominantes, de la dépendance économique de certains travailleurs ainsi que de divers mécanismes de management algorithmique, pour subordonner *de facto* les travailleurs. En France, si peu de procès ont encore abouti, la jurisprudence semble ouvrir la voie aux requalifications. En insistant sur les capacités de contrôle exercées par certaines plateformes, la Cour de Cassation, en novembre 2018 (concernant des travailleurs ayant exercé via la plateforme de livraison à vélo Take Eat Easy), puis la Cour d'Appel de Paris, en janvier 2019 (concernant des chauffeurs VTC opérant via Uber), ont cassé et infirmé des décisions de tribunaux de prud'hommes qui avaient écarté la nature subordonnée de ces travailleurs. L'URSSAF, pour laquelle le statut de micro-entrepreneur utilisé par de nombreux travailleurs des plateformes représente une perte importante de cotisations sociales, a également entamé une instruction pour établir si les travailleurs des plateformes sont véritablement indépendants ou s'ils relèvent du régime du salariat. Outre le statut d'emploi des personnes exerçant via les plateformes de travail, des contentieux portent sur d'autres thématiques, telles que la position dominante des géants du web ou le traitement des données personnelles des utilisateurs.

Enfin, des réglementations publiques commencent à apparaître. A l'échelle nationale, simultanément à l'apparition dans le droit français de définitions légales des plateformes, un certain nombre de règles commencent également à être fixées. A titre d'exemple, la Loi dite « Travail » de 2016 a introduit des dispositions spécifiques aux plateformes de travail, leur imposant la prise en charge des frais d'assurance relatifs aux accidents du travail des travailleurs ainsi qu'une contribution aux frais de formation professionnelle de ces derniers. La loi autorise également les travailleurs indépendants à entrer dans un "mouvement de refus concerté de fournir leurs services". En matière d'hébergement touristique, la Loi impose une durée maximale de 120 jours annuels de location, et l'obtention auprès des pouvoirs publics d'un numéro d'enregistrement. A l'étranger, des municipalités légifèrent également, à l'image de certaines villes allemandes, comme Hambourg ou Francfort, qui ont interdit les plateformes de VTC.

#### 4) Des plateformes éthiques et équitables comme contre-modèles au capitalisme de plateformes

Comme on le voit, des actions de contestation et de réglementation se multiplient pour contrecarrer les dérives des grandes plateformes et protéger les publics lésés par ces dérives, qu'il s'agisse de travailleurs, d'habitants ou de consommateurs. Si les principales actions visent à réguler les acteurs dominants, un certain nombre de plateformes proposent également des modèles et pratiques plus éthiques et/ou équitables que les plateformes capitalistes. Une diversité de modèles existe, avec des initiatives accordant une priorité plus ou moins forte, selon les cas, à la finalité sociale ou environnementale, à la démocratie économique, à la transparence des activités, etc.

Des catégorisations insistent par exemple sur le degré de décentralisation et à la recherche ou non de lucrativité de la part de la plateforme. La sociologue américaine Juliet Schor, a

ainsi développé une matrice pour classer les plateformes au sein de laquelle elle sépare d'un côté les entreprises à but lucratif, qui recherchent la rentabilité financière, et de l'autre les organisations à but non lucratif se focalisant sur la valeur sociale ou environnementale ainsi que l'apport à la communauté locale. Schor sépare aussi les cas où c'est la plateforme qui possède les actifs, et ceux où, dans une perspective purement pair à pair, ce sont les utilisateurs qui échangent leurs propres possessions entre eux (Schor, 2014). Dans la même logique, Carballa-Smichowski et Coriat distinguent ce qu'ils appellent les entreprises-plateformes, des entités visant à générer des revenus financiers élevés à partir de l'exploitation massive des données de leurs utilisateurs, et les plateformes collaboratives, permettant des échanges essentiellement en pair à pair et s'émancipant même potentiellement des relations marchandes (Carballa-Smichowski et Coriat, 2017). On peut également distinguer les plateformes poursuivant un objectif social et/ou environnemental, à l'instar des plateformes de circuits-courts, de covoiturage, de prêt d'objets, de voisinage, ou des marchés de seconde main, des plateformes visant simplement à déployer en ligne des services comme le transport VTC ou les prestations d'aide à domicile.

## B- La voie des plateformes autogérées : entre plateformes coopératives et plateformes ouvertes

S'il existe donc, au sein de l'économie de plateformes, une diversité de modèles, dont certains se démarquent sensiblement du fonctionnement centralisé et extractif des plateformes qui suscitent les critiques et mobilisations les plus hostiles, il n'en reste pas moins que très peu de plateformes pensent différemment leur gouvernance et la structure de leur capital. En d'autres termes, si un certain nombre de plateformes de mise en relation favorisent la réalisation de transactions en pair-à-pair et démocratisent l'accès à des marchés, très peu de ces plateformes poussent la démocratisation jusqu'au partage de la plateforme elle-même. Dans la grande majorité des cas, la plateforme demeure en effet la propriété exclusive de ses propriétaires, qui sont très souvent des investisseurs extérieurs à la communauté d'utilisateurs se répartissant le pouvoir proportionnellement aux capitaux apportés.

Des plateformes adoptant d'autres modèles existent néanmoins, prônant et expérimentant une autogestion par les usagers ainsi que par les parties-prenantes liées aux transactions. Quelques-unes de ces plateformes adoptent des formes juridiques et des pratiques se situant dans la tradition de l'ESS (coopératives, mutuelles, associations) et permettant une propriété collective de la plateforme. Au-delà, certaines plateformes autogérées pensent et construisent leur initiative dans une logique d'ouverture des frontières de l'organisation et de libre contribution des utilisateurs, s'inscrivant alors dans l'esprit et la tradition des communs numériques et perpétuant une *praxis* initiée dans les communautés du logiciel libre. Bien souvent, ces plateformes autogérées hybrident les caractéristiques des communs numériques et de l'ESS, créant des structures innovantes qui conjuguent, d'un côté, la souplesse de l'engagement et l'esprit de partage des communs numériques, et, de l'autre, les techniques de démocratie organisationnelle développées depuis presque deux siècles par l'ESS.

### 1) Les plateformes coopératives : pour une propriété collective des plateformes

Parmi les plateformes de mise en relation ayant opté pour une forme juridique d'ESS, certaines d'entre elles ont choisi le format de l'association. C'est par exemple le cas de la



plateforme « Lulu dans ma rue », qui met en relation des particuliers avec des travailleurs indépendants pour des prestations de services à la personne ou de menus travaux à la demande (babysitting, bricolage, ménage...).

Toutefois, c'est la forme coopérative qui semble se développer le plus dans l'univers des plateformes, ou tout du moins bénéficier de la plus grande notoriété. Un mouvement prônant le développement de plateformes coopératives, nommé coopérativisme de plateforme, a ainsi émergé en 2015 avec l'ambition de recenser, promouvoir et soutenir ces initiatives. Le terme a été conceptualisé par Trebor Scholz, professeur-associé à la New School de New York City, qui a animé pendant 10 ans un séminaire sur le *digital labor*. Dans un article paru sur la plateforme de micro-blogging *Medium* en décembre 2014, le chercheur et militant allemand s'appuie sur une critique plurielle du capitalisme de plateformes pour proposer une alternative, qu'il nomme "coopérativisme de plateformes" (*Platform Cooperativism*).

Dans un court essai, il clarifie sa vision et liste dix principes que les promoteurs du coopérativisme de plateformes devraient s'efforcer de mettre en application : 1- propriété partagée de la plateforme entre ses utilisateurs, 2- salaires décents, 3- transparence et portabilité des données, 4- dialogue et médiation entre la plateforme et ses utilisateurs, 5- codétermination du travail entre utilisateurs et gestionnaires de la plateforme, 6- promotion d'un cadre juridique protecteur, notamment en matière de concurrence, 7- droits et protections portables pour les utilisateurs entre les plateformes, 8- protection contre les décisions arbitraires des plateformes, 9- limitation de la surveillance de l'activité, 10- droit à la déconnexion. Il fait par ailleurs l'ébauche d'une typologie des plateformes coopératives, qui pourraient selon lui prendre différentes formes : des places de marché et des bourses du travail en ligne gérées de manière coopérative ; des plateformes gérées par des villes ; des plateformes gérées par des *producers*, soit des producteurs-usagers de contenus ; des plateformes appuyées par des syndicats ; des "coopératives de l'intérieur", c'est-à-dire des coopératives de travailleurs se greffant sur des plateformes préexistantes comme Uber ; et enfin des "plateformes comme protocoles", c'est-à-dire des plateformes décentralisées en pair à pair.

On le voit, les théoriciens du coopérativisme de plateformes envisagent la coopération au sens large, pas nécessairement sous la forme juridique de la coopérative. Il n'en reste pas moins que de nombreuses plateformes autogérées ont adopté la forme coopérative, dont les caractéristiques, telles que recensées par l'Alliance Coopérative Internationale et traduites plus ou moins strictement dans les juridictions nationales, sont censées permettre de recourir à des activités marchandes tout en assurant une gestion collective et équitable du projet. Pour rappel, les principes coopératifs sont les suivants : adhésion volontaire et ouverte à tous ; pouvoir démocratique des membres ("un membre, une voix") ; participation économique (contribution à l'effort collectif, contrôle sur l'utilisation des ressources, enrichissement personnel limité, réserves impartageables) ; autonomie, éducation et formation, et coopération entre structures analogues.

En adoptant une forme d'ESS, qu'elle soit formellement coopérative ou non, ces plateformes entendent proposer une autre façon de gouverner les plateformes de mise en relation, avec l'idée que si les principaux concernés par les échanges - qu'il s'agisse d'une seule catégorie d'utilisateurs (les prestataires de service le plus souvent, ou l'ensemble des utilisateurs par exemple dans le cas des plateformes de covoiturage) ou de plusieurs catégories (prestataires, clients et travailleurs de la plateforme....) - se partagent la propriété de la plateforme, et se voient accordés ce faisant des droits explicites de gouvernance et de contrôle de la valeur, alors celle-ci ne pourra plus être extractive et aliénante mais agira dans

le meilleur intérêt de ses usagers, et partant, de la communauté. Dans l'essai *Ours to Hack and to Own*, anthologie de contributions en faveur du coopérativisme de plateformes (Scholz et Schneider, 2016), Trebor Scholz pose la question ainsi : "Pourquoi un village danois ou une ville comme Marfa dans le Texas rural doivent générer des profits à une cinquantaine de personnes dans la Silicon Valley s'ils peuvent créer leur propre version d'AirBnb ? Au lieu d'essayer d'être la prochaine Silicon Valley, ces villes pourraient mandater des plateformes coopératives qui maximiseraient l'utilité de la communauté".

Une centaine de plateformes coopératives sont ainsi identifiées dans l'inventaire Internet of Ownership, géré par le cofondateur du mouvement Nathan Schneider. Les plateformes coopératives opèrent dans des secteurs d'activités aussi variés que leurs pays d'origine : Fairmondo, plateforme allemande de e-commerce ; Stocksy United, plateforme canadienne d'achat d'images à des photographes indépendants ; Up&Go, plateforme américaine de services à domicile ; Resonate, plateforme allemande de streaming musical...

## 2) L'approche par les communs numériques : des plateformes et des communautés ouvertes

Au-delà de l'approche coopérative, certains porteurs de projets de plateformes autogérées inscrivent leur démarche dans la tradition et la pratique du logiciel libre et, plus largement, des communs numériques. Les communautés du logiciel libre, étudiées en profondeur par Sébastien Broca, ont fortement façonné l'économie numérique, tant par leur conception ouverte et répliquable des ressources, que par leurs modes d'organisation basés sur l'horizontalité et la libre contribution (Broca, 2013).

L'apparition dans les années 1980 de la licence GNU-GPL (General Public Licence), qui, par un habile renversement du fonctionnement du copyright, permet à tout un chacun d'accéder au code source d'un logiciel, de l'utiliser et de le modifier à condition d'autoriser le même processus à autrui, a tout d'abord diffusé sur le Web une éthique du partage, véhiculant l'idée que la mutualisation et la possession collective des ressources au sein de vastes communautés d'utilisateurs étaient le meilleur moyen de créer de la valeur massivement et rapidement au bénéfice de tous. Appliquée aux plateformes de mise en relation, cette idée que le logiciel au cœur de la plateforme gagne à être librement partagé pour être répliqué à moindre coût et sur mesure par des communautés locales, séduit un certain nombre d'acteurs.

Les communautés du logiciel libre ont également inspiré certains entrepreneurs de plateformes attirés par la tradition de la production collective de ressources numériques par des contributeurs géographiquement disséminés et s'auto-organisant horizontalement avec succès, comme dans les cas de Linux ou de Wikipédia. Cette efficacité de l'auto-organisation pour produire des ressources complexes et les maintenir durablement a évoqué à Yochai Benkler le terme de "production entre pairs orientée vers les communs" (Benkler, 2006). Cette auto-organisation réussie par de vastes communautés en ligne inspire ainsi quelques plateformes autogérées, qui croient en la possibilité de développer des plateformes au service de leur communauté de contributeurs sans élaborer de formes et de statuts juridiques contraignants mais plutôt dans une logique de contribution libre, d'ouverture de la communauté et de mécanismes internes de régulation.

Outre la référence aux principes et pratiques du logiciel libre, on trouve chez certains porteurs de projets de plateformes autogérées une référence aux communs et aux travaux d'Elinor Ostrom démontrant l'efficacité de l'autogestion de certaines ressources par leurs

communautés d'utilisateurs, en dehors du marché et de l'Etat, pourvu qu'elles établissent des systèmes locaux de règles (Ostrom, 1990) et une répartition souple des droits d'usage et de gouvernance sous la forme de faisceaux de droits (Ostrom et Schlager, 1992). Plusieurs entrepreneurs s'inspirent ainsi de ce prisme des communs pour le développement de leur plateforme, et notamment de la remise en cause par les théoriciens des communs de l'«idéologie propriétaire » (Coriat, 2015), optant alors pour sa réinvention via des logiques de droits de propriété inclusifs, ou lui préférant une logique de droits d'usage (Dardot et Laval, 2014).

Ce prisme des communs est lui-même étroitement lié aux pratiques observées dans le monde du logiciel libre. Elinor Ostrom et Charlotte Hess ont elles-mêmes montré en quoi les communs de la connaissance, et notamment les logiciels libres, procédaient d'une nouvelle génération de communs reposant désormais sur une non-rivalité de la ressource et une possibilité de coordination élargie (Hess et Ostrom, 2007). Quelques auteurs comme James Boyle ont également démontré comment les ressources immatérielles comme les logiciels peuvent, à l'inverse, faire l'objet d'une enclosure propriétaire et gagnent donc à être gérés comme des communs (Boyle, 2008).

Plateformes coopératives et communs numériques résultent donc de deux approches différentes, mais non exclusives l'une de l'autre. Ils permettent de concevoir la résistance aux plateformes capitalistes par le déploiement de plateformes autogérées. Là où les plateformes coopératives valorisent une solidarité contrôlée dans laquelle le partage s'effectue au sein d'un cercle de parties prenantes identifiées, sur la base d'une propriété exclusive, et s'exerce à travers des principes formels et délibératifs, les communs numériques prônent plutôt un partage ouvert des ressources visant à agréger un grand nombre de contributeurs et privilégiant une gouvernance élargie et en pair-à-pair.

### 3) Le coopérativisme de plateformes : un mouvement hybride de promotion des plateformes autogérées

Il est indispensable de souligner, au demeurant, le rôle particulier joué par le mouvement du coopérativisme de plateformes. En effet, de nombreuses plateformes autogérées, qu'elles s'inscrivent dans des logiques de propriété collective et/ou de communs ouverts, se réclament ou ont été identifiées par ce mouvement militant comme des exemples à soutenir et à promouvoir. Le mouvement en tant que tel, par ses actions, joue donc un rôle non négligeable dans la construction de ces alternatives au capitalisme de plateformes. Son émergence est consubstantielle au travail de théorisation et de popularisation du concept de plateforme coopérative effectué par Trebor Scholz. Outre la publication de différents ouvrages visant à affiner sa théorie et à mettre en visibilité les initiatives existantes, Trebor Scholz, son acolyte Nathan Schneider, et quelques autres militants, ont en effet endossé, à partir de 2015, un rôle actif d'entrepreneurs de cause, parcourant le monde pour promouvoir la vision du coopérativisme de plateformes.

Le premier événement d'ampleur qu'ait connu le mouvement fut la conférence Platform Cooperativism, tenue à New York en novembre 2015, qui a réuni plus de 1000 personnes. Suite à ce momentum initial, le mouvement du coopérativisme de plateformes a essaimé et s'est relativement stabilisé. La conférence Platform Cooperativism est devenue le grand forum annuel du mouvement et celui-ci s'est étendu à plusieurs aires géographiques, principalement par le biais de réseaux interpersonnels et affinitaires. En Angleterre, des

membres du mouvement coopératif national, séduits par la vision du coopérativisme de plateformes, ont organisé à Londres en février 2017 la conférence Open 2017, premier sommet européen spécifiquement dédié au coopérativisme de plateformes, dont la deuxième édition s'est tenue en juillet 2018. Plusieurs mouvements et organisations actifs dans la promotion de l'économie collaborative ont également introduit le concept de plateformes coopératives dans leurs réflexions, qu'il s'agisse de l'association OuiShare ou du mouvement Procomuns, proche de la Mairie de Barcelone, promouvant une économie numérique basée sur les communs.

En France, l'association La Coop des Communs, qui s'apparente à un *think tank* réunissant des militants de l'ESS et des communs dans une réflexion sur les formes émergentes d'organisation sociale et économique, s'est emparée de la thématique des plateformes coopératives et a créé un groupe, Plateformes en Communs, qui est devenu le réseau structurant les militants et porteurs de projets français du coopérativisme de plateformes. Plateformes en communs a entamé une mission de mise en relation des projets de plateformes coopératives et anime des groupes de travail thématiques entre plateformes et experts (sur des thématiques comme la gouvernance et les statuts juridiques, les modèles économiques et les pistes de financement, les logiciels et les ressources à mutualiser entre plateformes).

Le coopérativisme de plateformes est cependant un mouvement atypique. La cause qu'il défend est peu conventionnelle : un modèle d'organisation économique spécifique, la plateforme coopérative. Le coopérativisme de plateformes évoque en ce sens les mouvements militants en faveur de l'entrepreneuriat social ou du commerce équitable. De ce fait, les modalités d'interaction entre militants ainsi que leurs répertoires d'action sont d'un ordre particulier : le mouvement est directement incarné par des porteurs de projets de plateformes coopératives (fondateurs et employés de plateformes coopératives), soutenus par des "acteurs-supports" (des personnes et organisations, comme des développeurs de logiciels libres ou des coopératives de travailleurs autonomes, qui exercent un rôle de soutien aux plateformes coopératives en leur fournissant des ressources matérielles, financières, intellectuelles) et, autour de ce noyau, des militants participant aux actions du mouvement à travers des campagnes de plaidoyer (campagne BuyTwitter revendiquant le rachat collectif du média social américain, campagne #DeleteFacebook incitant les internautes à boycotter les services de l'entreprise de Mark Zuckerberg) ainsi que des conférences spécialisées.

Par ailleurs, de nombreux acteurs du coopérativisme de plateformes sont multi-positionnés, occupant des fonctions professionnelles dans des organisations actives dans le mouvement ou à son interface. Preuve de l'hétérogénéité du mouvement, l'inventaire Internet of Ownership recense plus de 250 structures associées au coopérativisme de plateforme mais qui ne sont pas nécessairement des plateformes coopératives : plateformes gérées par des coopératives mais ne proposant pas des échanges en pair à pair (par exemple la plateforme de gouvernance en ligne Loomio), organisations identifiées comme des soutiens au mouvement Platform Cooperativism (comme des mouvements coopératifs, des fonds d'investissements ou organisations de l'ESS), etc. Le mouvement intègre également dans son giron des projets de coopératives de travailleurs freelances, de coopératives de données personnelles ou encore des communautés de développeurs informatiques.

Le concept de plateforme coopérative peut ainsi être considérée comme un objet-frontière (Star et Griesemer, 1989 ; Trompette et Vinck, 2009) permettant d'aligner entre eux des acteurs divers et exerçant une fonction d'arène publique (Habermas, 1998 ; Cefaï, 2016)

dans la mesure où il ouvre à ces individus et organisations hétérogènes (économie sociale et solidaire, communs, militants du logiciel libre, représentants de pouvoirs publics, syndicalistes...) un espace où partager leurs visions de l'économie de plateformes, se coordonner dans leur opposition conjointe au capitalisme de plateformes, concevoir les formes d'une économie numérique plus éthique, expérimenter des formes innovantes d'économie sociale et solidaire et attirer de nouveaux publics à l'ESS. Ces fonctions sont renforcées par le rôle actif des quelques entrepreneurs de cause coordonnant la communauté, et dont le rôle se situe entre celui du passeur, du traducteur et de l'entrepreneur-frontière (Bergeron *et al.*, 2013).

Le coopérativisme de plateformes peut également être considéré comme une utopie réelle dans la mesure où il incarne un projet égalitariste et démocratique de transformation sociale qui s'expérimente *in vivo* (Wright, 2017). De multiples plateformes coopératives auto-désignées sont en effet apparues ces trois dernières années avec la finalité d'incarner directement, dans leur secteur d'activité, cette visée transformatrice. De ce fait, le lien entre théorie et pratique est extrêmement ténu au sein du mouvement Platform Cooperativism. Tandis que l'élaboration conceptuelle se fonde sur l'observation de quelques expériences pionnières, les porteurs de projets se réclamant du coopérativisme de plateformes tentent, dans un processus inverse, d'appliquer les principes dégagés par les théoriciens. Le rôle de l'expérimentation est donc fondamental au sein du coopérativisme de plateformes, qui se prévaut d'une théorie pratique issue du réel et destinée à l'action.

## **II - Etudier les plateformes autogérées : les Plateformes en Communs comme objets d'analyse**

Des plateformes autogérées comme alternatives au modèle dominant du capitalisme de plateformes émergent ainsi à travers le monde, se distinguant par la volonté de leurs concepteurs de donner le pouvoir à leurs utilisateurs et à leurs parties-prenantes. Celles-ci s'inspirent tantôt de l'ESS tantôt des communs ouverts et font mouvement, pour certaines, à travers les différents réseaux du coopérativisme de plateformes. Mais concrètement, quels sont les modèles de ces plateformes autogérées ? Comment fonctionnent-elles, quelles innovations de pratiques déploient-elles et quels sont leurs enjeux ? Pour répondre à ces questions, nous avons choisi de procéder à des études de cas de plateformes françaises membres de la communauté Plateformes en Communs, des plateformes unies dans leur diversité.

### **A/ Méthodologie et échantillonnage**

Il s'agit ici de procéder à l'étude de plusieurs plateformes autogérées. La communauté française Plateformes en Communs fournit de précieux avantages pour l'échantillonnage des plateformes étudiées. Tout d'abord, Plateformes en Communs fédère des plateformes autogérées exerçant dans des secteurs d'activités variés et disposant de modèles éclectiques. Ensuite, la plupart de ces plateformes construisent leur initiative à la frontière de l'ESS et des communs ouverts, se reposant en partie sur des pratiques formelles de gestion collective tout en adoptant une conception modulaire et écosystémique de leur projet. Enfin, le cadre de Plateformes en Communs, en facilitant la mise en réseau de ces initiatives et en organisant un apprentissage collectif à travers des sessions de travail en pair-à-pair, favorise un dévoilement original et approfondi du fonctionnement et des enjeux respectifs de ces plateformes.

Les études de cas suivantes se basent ainsi sur différents matériaux : des entretiens semi-directifs avec les fondateurs et/ou les dirigeants de ces plateformes, des informations recueillies à l'occasion des groupes de travail, des questionnaires et des ateliers réalisés au sein de Plateformes en Communs, ainsi que des données secondaires récoltées sur les sites Internet ou lors de communications publiques de ces plateformes.

Trois plateformes du réseau Plateformes en Communs font l'objet d'une étude particulièrement détaillée. La première d'entre elles est Open Food France. Reposant sur une structuration juridique complexe, puisqu'elle est composée d'une association, d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) et d'interactions avec la communauté internationale qui développe le logiciel, la plateforme Open Food France vise à soutenir le changement d'échelle des circuits courts en France en proposant une mise en relation entre des producteurs, des distributeurs (de produits alimentaires mais pas seulement) et des consommateurs finaux. Elle fournit divers services : référencement d'offres, catalogues produits, boutiques de vente en ligne, paiement en ligne, facturation.

La deuxième plateforme est développée par l'association Coopcycle. Plateforme open source à destination des livreurs à vélo, Coopcycle fournit une interface numérique de mise en relation entre des livreurs, des fournisseurs de biens (repas mais pas seulement) et des consommateurs finaux. La troisième plateforme est Oiseaux de Passage. Opérant dans le secteur du tourisme, la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) Oiseaux de Passage se définit comme une "fabrique de destinations (une nouvelle créative façon de coproduire des récits de territoire et des offres d'hospitalité et de découvertes)" et une "fabrique de voyages (une plateforme numérique collaborative qui facilite la création et le partage de voyages)". Elle met en relation des voyageurs avec des écosystèmes d'acteurs sur leur lieu de destination (hôtels, gîtes, guides, particuliers) afin de permettre des réservations en ligne.

Outre ces trois plateformes, d'autres initiatives de Plateformes en Communs font ici l'objet d'une analyse. Pwiic, plateforme coopérative de droit belge, met en relation via une intelligence artificielle des particuliers en quête de petits services du quotidien (bricolage, services à la personne, réparation...) avec des amateurs ou des professionnels. Elle permet aussi l'échange, la location et la vente d'objets. France Barter, pour sa part, organise un réseau d'échange de biens et de services entre PME à travers une monnaie interne, l'EuroBarter, qui permet à ces sociétés ne pas utiliser leur trésorerie. Cette analyse intègre aussi deux plateformes autogérées proches de la communauté de Plateformes en Communs. Ridygo, Société Coopérative et Participative (SCOP) originaire de la région PACA, est une application de covoiturage du quotidien (essentiellement domicile-travail) mettant en relation en temps réel des personnes souhaitant partager un trajet local. La toute jeune SCIC Mobicoop, héritière de l'association Covoiturage Libre, opère dans le même secteur. Elle ne vise toutefois pas uniquement le covoiturage du quotidien mais tous types de trajets partagés.

## B/ Une diversité de projets et de modèles

Les plateformes étudiées s'inscrivent dans des logiques et des dynamiques éclectiques, que ce soit du point de vue de leur activité, de leur mission, de leur origine ou de leur structuration. Tout d'abord, plusieurs motivations principales ressortent des entretiens avec les fondateurs de ces plateformes. Dans de nombreux cas, le projet naît en réaction directe à

des pratiques vécues comme néfastes pour les travailleurs, et parfois subies de manière personnelle et intime par ces porteurs de projet. C'est le cas par exemple pour Coopcycle, qui critique sans ambages le modèle des plateformes de livraison comme Deliveroo, Foodora et UberEats en cherchant à proposer une alternative protectrice des livreurs à travers la salarisation. Dans d'autres cas, les plateformes semblent naître d'une volonté de reprendre le contrôle de la part d'acteurs professionnels issus de secteurs où les plateformes dominantes ont fragilisé leur situation. La naissance d'Oiseaux de Passage procède de cette logique. C'est en effet avec l'arrivée en 2012 d'AirBnb à Marseille qu'Hôtel du Nord, l'une des organisations à l'origine de la plateforme, a décidé de s'allier avec d'autres acteurs du tourisme équitable comme Ekitour, ainsi que des fédérations du commerce équitable et des producteurs locaux, pour proposer une plateforme d'offre touristique associant hébergements, visites et récits. Une troisième logique dans la création des plateformes analysées s'inscrit moins en réaction au capitalisme de plateformes que dans une volonté de changement social à travers le pair-à-pair et le numérique. Open Food France, par exemple, qui est issu d'un projet australien né en 2012, vise à fournir aux opérateurs de circuits courts des outils pour promouvoir ce modèle, avec une visée de transformation sociale et culturelle.

La diversité des plateformes coopératives s'observe aussi dans les secteurs d'activité hétérogènes dans lesquelles elles officient, dans les problématiques auxquelles elles sont confrontées, dans le type de relations économiques qu'elles mettent en place (BtoC, pair à pair, BtoBtoC), dans la nature des transactions réalisées (partage de frais, achat d'un bien, d'un service, prêt ou achat de biens ou services) ou encore dans les différentes réglementations légales auxquelles elles sont soumises sur leurs secteurs d'activité respectifs. Enfin, les plateformes étudiées sont relativement agnostiques quant aux formes juridiques adoptées. Si Ridygo est constitué en SCOP et Coopcycle, pour le moment, en association (en cours de mutation vers une coopérative européenne), de nombreuses plateformes coopératives ont adopté la forme coopérative, et en particulier celle de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), comme Open Food France, Mobicoop, Oiseaux de Passage ou France Barter.

### C/ Des valeurs et des pratiques convergentes

En dépit de leur diversité, les plateformes autogérées partagent un ADN commun : la volonté de promouvoir en acte des plateformes collaboratives gouvernées démocratiquement et au service de leurs membres. Cette aspiration se traduit par une réflexion organisationnelle et économique sur les moyens de rendre effectifs des modes de gestion intégrant de la manière la plus exhaustive possible les communautés d'utilisateurs. On peut également relever quelques principes de fonctionnement qui les fédèrent.

Tout d'abord, ces plateformes revendiquent une lutte contre l'extractivisme opéré par les plateformes dominantes. Ces plateformes autogérées, détenues collectivement ou au service de leurs communautés, comptent prévenir par leur structuration même les pratiques prédatrices qui conduisent à une extraction de la valeur au profit d'acteurs extérieurs. En outre, les plateformes suivies revendiquent une logique d'ouverture de la communauté. Cette logique d'ouverture, incarnée par un ethos du mutualisme et de l'intérêt général (*voir infra*), se manifeste par la volonté d'inclure un maximum de parties-prenantes dans la gouvernance et de procéder à un effort d'inclusion en termes d'accessibilité de la plateforme. Deux postures semblent cependant se différencier : une posture d'ouverture et une posture

défensive. La posture d'ouverture vise à ne pas conditionner l'accès à la contribution : elle est par exemple promu par Open Food France, dont une membre explique que "le but est de maximiser l'impact. Par exemple, si Carrefour adoptait Open Food France pour s'ouvrir, devenir plus transparent, alors peut-être que notre objectif serait rempli. On part aussi de l'idée selon laquelle tout ce que l'on a construit, on l'a construit à partir de l'héritage des autres. Peut-être que seulement 5% du commun que l'on produit vient de nous et que les 95% restants ont été partagés librement par d'autres". A l'inverse, dans une posture plus fermée, un autre fondateur de plateforme se dit "okay pour donner, mais uniquement à des gens qui partagent [ses] valeurs et ont le même projet de société", privilégiant par ailleurs la soumission de l'accès au commun à une réciprocité claire et opposable.

La réciprocité est par ailleurs une valeur cardinale des plateformes autogérées que nous avons suivies. Cette notion a par exemple fait l'objet de longs échanges entre plateformes lors d'une session de travail organisée en avril 2018 par le réseau Plateformes en Communs, où les différents acteurs s'interrogeaient sur les caractéristiques de la réciprocité au sein de leurs plateformes. Parmi les formes de réciprocité attendue concrètement de leurs contributeurs, les plateformes avançaient, en premier lieu, « le retour en partage d'expérience et idées d'amélioration », « le retour par participation aux frais de fonctionnement (cotisation mensuelle, participation consciente) » et « le retour par participation à l'effort d'investissement ». Enfin, un dernier principe essentiel de fonctionnement est celui de l'équité. Toutes les plateformes étudiées valorisent un juste partage de la valeur et du pouvoir d'agir. Un souci de démocratie qui se manifeste à la fois par les formes juridiques adoptées par ces plateformes pour sécuriser les pratiques et par les différents dispositifs visant à inclure un maximum de contributeurs dans les décisions tout en essayant de garantir un maximum d'horizontalité dans l'organisation.

En raison de la grande diversité de ces projets et de leur caractère expérimental, il ne s'agit pas tant ici d'effectuer des études de cas systématiques de ces plateformes que de faire ressortir les pratiques significatives - voire singulières - partagées par plusieurs d'entre elles, de sorte à repérer ce qui les caractérise fondamentalement et les différencie des modèles qu'elles ambitionnent de dépasser. Il s'agira de se pencher sur la nature particulière de ces plateformes autogérées, qui se distinguent de leurs concurrentes par un modèle hybridant propriété collective, communs ouverts et intérêt général à travers différentes formes de mutualisations. On s'intéressera ainsi aux pratiques saillantes de ces plateformes autogérées.

### **III - Plateformes autogérées : quels modèles, quelles pratiques ?**

A cet égard, on peut faire ressortir des points caractéristiques en matière de structurations organisationnelles, de modèles économiques et financiers ainsi que des modalités de gouvernance et de mise au travail. Sensiblement différentes des plateformes marchandes dominantes, elles ne sont ni strictement publiques, ni strictement privées : ces plateformes autogérées sont des organisations hybrides relevant de logiques de mutualisation - qu'il s'agisse de ces plateformes elles-mêmes ou de leur intercoopération - et intégrant pleinement dans leurs activités les enjeux de territoire et d'intérêt général. Les dimensions démocratiques et ouvertes de ces plateformes engendrent des modalités de fonctionnement spécifiques, tant du point de vue des modèles économiques que de la nature des ressources et des processus de décision.



On peut tout d'abord observer chez ces plateformes des pratiques différenciantes, visant à développer des plateformes autrement, dans des conditions plus éthiques et inclusives. En matière de modèles économiques, ces plateformes doivent jongler entre la nécessaire viabilité et la difficulté à préserver leur autonomie et leurs valeurs fondatrices. Par leur volonté d'inclure de larges communautés d'utilisateurs à leur gouvernance, ces plateformes doivent en outre procéder à des innovations de pratiques. Enfin, il est particulièrement ardu pour elles de procéder à une mesure fine de la valeur créée, constituant des difficultés potentielles de gestion et d'expansion de leurs activités.

#### A/ L'économie de plateformes autrement

Les plateformes autogérées suivies se différencient de leurs concurrentes par des structurations et des pratiques spécifiques. Celles-ci déploient en premier lieu de fortes logiques de mutualisation, que ce soit la plateforme elle-même qui soit mutualisée par différentes entités, ou que la plateforme co-développe des usages et des ressources avec d'autres structures. Par ailleurs, ces plateformes se différencient en investissant des marchés ou des publics spécifiques. Elles placent en outre au cœur de leur modèle une exigence de protection des utilisateurs et en particulier des travailleurs. Enfin, certaines d'entre elles garantissent un pluralisme de formes d'échanges au sein de leur plateforme.

- 1) Une logique écosystémique : plateformes mutualisées, intercoopération et souci de l'intérêt général

Tout d'abord, les plateformes autogérées analysées ici agissent pour la majorité dans une logique de mutualisation assez poussée. Un esprit d'inter-coopération est particulièrement notable dans l'échantillon observé. Un premier cas de figure est celui de la mutualisation d'une même plateforme par plusieurs entités économiques, qui vont la co-développer pour leur usage commun. Sur Coopcycle par exemple, des coopératives de livreurs cotisent ensemble pour financer une plateforme logistique partagée. La plateforme Oiseaux de Passage est pour sa part issue de la volonté d'acteurs du tourisme équitable de développer une plateforme capable de concurrencer les acteurs dominants de la réservation (Booking, AirBnb). Professionnels pour la plupart, les offreurs de services qui commercent via la plateforme (hôtels, guides touristiques, location temporaire, etc.) doivent en amont avoir été associés à l'un des collectifs locaux affiliés. La situation est relativement similaire sur Open Food France, qui réunit des producteurs et acteurs de la distribution alimentaire autour d'un commun, la plateforme Open Food France, permettant l'organisation logistique de circuits courts alimentaires.

Un second cas de figure tient au partage de ressources entre plateformes. Plateformes en Communs, à travers ses groupes de travail et ateliers entre plateformes et experts, favorise la co-construction de ressources informationnelles et opérationnelles. Ces temps d'émergence collective permettent aux plateformes de mettre à plat leurs modèles et d'échanger sur les problématiques concrètes qui les traversent. Certains travaux ont même mené à des projets collectifs comme le *Digital Commons Consortium* (standards de partage de briques logiciels et données) ou un projet autour de l'élaboration d'un outil de gouvernance de communauté élargie en ligne. Plateformes en Communs joue aussi un rôle de mise en visibilité des plateformes coopératives françaises, à travers des événements spécialisés et du plaidoyer auprès d'institutions comme la Mairie de Paris ou la Caisse des

Dépôts. Certaines plateformes expérimentent aussi des mutualisations sectorielles. Open Food France est ainsi à l'origine du Data Food Consortium, un réseau, animé avec d'autres acteurs du secteur alimentaire (La Ruche qui dit oui, Cagette, GSOne...), visant à faciliter le partage de standards et de données logistiques.

On constate en outre qu'au-delà de l'intérêt mutuel de leurs membres, un certain nombre de plateformes ont un souci prononcé pour l'intérêt général. Elles ne se conçoivent pas au seul service de leurs membres mais se mettent au service d'une cause qui les dépasse, dans la tradition de l'économie solidaire. Ridygo, par exemple, cherche à favoriser l'inclusion sociale en soutenant les demandeurs d'emploi dans leur mobilité. Mobicoop fait de la promotion du covoiturage la finalité première de son activité. Elle revendique ainsi, au-delà de ses activités propres, une mission de conversion culturelle au covoiturage et de développement généralisé de sa pratique. Dans la même logique, Open Food France se donne pour mission de développer les circuits courts alimentaires, pour des raisons de bienfaits écologiques et de santé. Cette mission est endossée principalement par l'association, qui à côté de la société commerciale d'Open Food France porte la vision politique de la communauté et réalise des actions de sensibilisation à la thématique. Dans le secteur du tourisme, Oiseaux de passage se fixe comme objectifs fondamentaux la défense du patrimoine, les échanges humains et la valorisation des habitants.

Certaines plateformes associent leurs différentes parties-prenantes à la gouvernance. De nombreuses plateformes étudiées ont adopté à cet effet un véhicule juridique spécifique : la SCIC (Société Coopérative d'Intérêt Collectif). Cette forme sociale relativement récente, puisqu'apparue en France en 2001, introduit dans le droit français la possibilité, pour des sociétés, d'associer plusieurs catégories distinctes de sociétaires : les salariés et les bénéficiaires de la coopérative, mais aussi, potentiellement, tout autre catégorie de collaborateurs et de partenaires privés voire publics (à hauteur de 20% du capital). Elle offre ainsi une forte symétrie avec la nature multi-face des plateformes collaboratives, et semble être d'autant plus adaptée à des plateformes coopératives se donnant pour mission d'inclure tous les acteurs concernés dans leur développement. Open Food France, Oiseaux de Passage, France Barter et Mobicoop ont toutes adopté la forme légale de SCIC pour gérer leur plateforme. Ces initiatives régulent tout un écosystème d'acteurs autour de leur plateforme.

Comme on peut le voir, la mission de nombreuses plateformes autogérées dépasse la simple offre de service mais vise une transformation sociale beaucoup plus large, qui passe par l'ouverture et la mutualisation de ressources avec d'autres acteurs du secteur ou du territoire.

2) Un positionnement différencié, centré sur des marchés émergents et des publics exclus

De nombreuses plateformes étudiées semblent se différencier de leurs concurrentes par un déploiement sur des niches économiques, qu'il s'agisse d'un nouveau marché ou d'un positionnement spécifique sur un marché existant. France Barter, par exemple, se développe - comme son nom l'indique - sur le secteur du barter, c'est-à-dire du troc de services et de marchandises entre entreprises, un marché qui commence seulement à se développer en France. Autre secteur émergent, celui du covoiturage, investi par Ridygo et Mobicoop, où, bien qu'il existe déjà de nombreux opérateurs, beaucoup de pratiques sont encore à

inventer. C'est également le cas avec Open Food France sur les circuits courts alimentaires. Oiseaux de Passage, pour sa part, se lance dans un secteur déjà très développé mais en adoptant une spécialisation sur le tourisme culturel avec un ciblage vers des voyageurs pour qui les activités culturelles sont primordiales (une cible prioritaire confirmée par une étude de marché réalisée par la plateforme).

Cette différenciation s'opère également à travers un soin apporté spécifiquement aux publics exclus ou nécessitant des dispositifs d'inclusion spécifiques. Ridygo a ainsi noué des partenariats avec des acteurs de soutien à l'activité professionnelle, comme Pôle Emploi, en proposant à ces organismes de faciliter l'usage de Ridygo pour les publics précaires, dont la difficulté à se déplacer est un frein majeur à leur recherche d'emploi. Les fondateurs de Ridygo développent par ailleurs une autre application, SilverMobi, destinée à favoriser la mobilité des seniors en perte d'autonomie. Coopcycle, pour sa part, compte sur l'insertion par l'activité économique comme un axe de développement de ses services. La plateforme a déjà un partenariat avec une régie de quartier en région parisienne.

La spécialisation de ces plateformes sur des secteurs émergents à haute valeur sociale et environnementale ainsi que sur des publics exclus, s'inscrit dans la tradition des pratiques de l'ESS. Toutefois, si cette spécialisation semble tenir au moins en partie à la mission que se sont attribués ces projets, il est encore difficile de savoir si ces plateformes seront capables de se déployer au-delà d'une niche commerciale pour venir concurrencer les plateformes grand public, dans une économie de plateformes qui laisse peu de place à la diversité.

### 3) Une exigence de protection et d'émancipation des utilisateurs

Les plateformes étudiées se distinguent par une attention particulière portée à la protection des utilisateurs en général, et des offreurs de biens et services en particulier, d'autant plus lorsqu'il s'agit de plateformes de travail. Plus généralement, par la volonté de recourir à des pratiques éthiques et loyales vis-à-vis de leurs usagers, les plateformes prennent soin d'adopter des pratiques exigeantes concernant par exemple le traitement des données personnelles ou les mécanismes de confiance. Pour commencer, l'exigence de transparence procède d'une volonté de loyauté vis-à-vis des usagers, qui se manifeste par exemple par le choix de plateformes comme Open Food France ou Coopcycle de mettre leur logiciel en open source afin que quiconque puisse prendre connaissance des modalités de fonctionnement de la plateforme.

La question de l'usage des données personnelles par les plateformes est aussi un sujet. La grande majorité des plateformes étudiées recourent très peu à l'utilisation de données et garantissent un usage se limitant aux services acceptés par les utilisateurs. Ressources stratégiques - ou en tout cas présentées comme telles - de l'économie de plateformes, les données sont, de manière assez surprenante, très peu mobilisées par les plateformes suivies, et ce pour des raisons qui semblent à la fois tenir d'un principe de protection de la vie privée et du fait qu'elles n'ont pas encore atteint un volume de transactions suffisant pour avoir pensé à un usage significatif de cette ressource.

En matière de confiance, la grande majorité des plateformes rejette le recours à des dispositifs de notation et de management algorithmique. Pwiic revendique par exemple un classement basé sur l'intensité de la contribution de l'utilisateur (ce ne sont pas les évaluations ou le paiement d'un premium qui permettent d'être mieux classé). Tandis que certaines plateformes privilégient une évaluation purement qualitative des prestations, d'autres croient en la capacité de la plateforme elle-même à garantir la confiance, sans

évaluation. La confiance est alors fondée sur une foi envers la communauté d'utilisateurs ou envers le professionnalisme des offreurs. Les Oiseaux de Passage ont le positionnement le plus approfondi sur cette question. La plateforme refuse le recours à un système de notation car elle craint un "risque de biais d'hospitalité". Comme l'explique l'un des cofondateurs, "pendant les workshops de préparation, beaucoup de nos acteurs se sont sentis pervertis par le système de notation, par le fait qu'ils devenaient serveurs des clients, qu'ils devaient faire attention en permanence à leur comportement, mais qu'ils n'avaient plus vraiment d'échanges avec les clients". La plateforme opte alors pour un système de commentaires sous forme de livre d'or, conçu pour générer prioritairement des retours positifs. Par ailleurs, la plateforme compte sur un haut degré de confiance de ses voyageurs, basé sur la forte marque de ses membres et réseaux partenaires, engagés dans le tourisme responsable et solidaire.

Une plateforme de travail comme Coopcycle étend la volonté de protection des utilisateurs aux conditions de travail des livreurs à vélo qui exercent via son application. Pour ce faire, la plateforme a une exigence forte : les personnes qui livrent via Coopcycle doivent avoir le statut de salariés. Une façon pour la plateforme de s'assurer que les livreurs utilisant ses services disposent d'une protection sociale élevée. Poussant la réflexion plus loin, Coopcycle envisage de mutualiser différentes aides aux travailleurs, telles que du matériel de livraison, un accès privilégié à des mutuelles complémentaires ou encore le développement de services pour travailleurs autonomes en partenariat avec la coopérative Smart.

#### 4) Pluralisme et liberté des échanges

Une dernière forme de différenciation que l'on peut observer sur certaines plateformes par rapport aux pratiques dominantes est la présence d'un pluralisme quant à la nature possible des transactions réalisées. Sur Pwiic, une multiplicité d'acteurs et de produits coexistent (professionnels ou amateurs, biens et services...) et on laisse les utilisateurs choisir leurs modalités d'échanges (vente, prêt, échange...), s'ils souhaitent être rémunérés, si la plateforme se charge d'encadrer la transaction ou non. Sur Oiseaux de Passage, à travers la "fabrique de voyages" sur mesure, qui comprend une grande diversité d'offres d'accueil et de découverte de destinations, les transactions peuvent être marchandes comme non marchandes, selon la nature des acteurs. De même, Mobicoop, sur sa plateforme, n'impose pas de modalités particulières d'échange ni de prix. Le covoiturage peut être monétisé ou non, le paiement se faire via le site ou en cash, le pourboire pour la plateforme est facultatif. Sur ces différentes plateformes, l'accent est donc porté sur la liberté des utilisateurs d'interagir selon les modalités qui leur sont les plus commodes, également dans l'esprit de ne pas imposer d'échange exclusivement marchand ou dont les critères de prix seraient fixés de manière rigide.

#### B/ Être viable en préservant son autonomie et sa particularité : le jeu de funambule des plateformes autogérées

En matière de modèles économiques, les plateformes autogérées que nous avons suivies déploient également des pratiques différenciées, notamment en adaptant les tarifications à la nature des usagers. Pour le moment, beaucoup de ces plateformes reposent essentiellement sur un développement en *business to business*. Dans une logique d'essaimage, elles placent des nombreuses ressources en accès ouvert, mais généralement

conditionné à des formes de réciprocité voire de critères particuliers au moyen de licences d'utilisation. Concernant leurs financements, bien que recourant à un certain nombre de fonds propres via leurs sociétaires, nombreuses sont les plateformes autogérées qui dépendent en grande partie de subventions. Enfin, la principale force et difficulté de ces plateformes est de gérer dans le temps une diversité de contributions pas toujours homogènes.

#### 1) Des modèles de prix variés et adaptés aux ressources des utilisateurs

La majorité des plateformes étudiées ne fonctionne pas sur le modèle, pourtant dominant dans l'économie de plateformes, de la commission sur les transactions. Seuls Open Food France, Ridygo, et France Barter y ont recours. Différentes alternatives sont alors utilisées par les plateformes. Pwiic utilise une monnaie interne, que l'on peut se procurer en achetant des crédits, et qui sert à poster des annonces sur la plateforme. C'est par ce biais que Pwiic se rémunère. Mobicoop, pour sa part, préfère compter sur la participation "consciente" de ses utilisateurs en proposant de laisser un pourboire à la plateforme, à l'image de ce que fait par exemple la plateforme de financement participatif HelloAsso. Un schéma qui était privilégié pour les activités commerciales de l'association Open Food France avant qu'elle se transforme en SCIC. Pour le reste, c'est l'option du forfait ou de la cotisation qui est préférée. Ainsi les Oiseaux de Passage recourent-ils à une logique d'abonnements, Coopcycle à une cotisation annuelle de 5% du chiffre d'affaires de ses structures membres et France Barter à une adhésion annuelle de 235€ en plus de la commission prélevée sur les échanges.

Par ailleurs, on constate que la plupart des plateformes étudiées ont intégré dans leur modèle économique une réflexion sur l'inégalité de ressources de leurs usagers. Ainsi, Oiseaux de passage a conçu des prix d'abonnement différenciés selon que les acteurs sont des petites structures (guides, gîtes), des grandes structures (hôtels...) ou des acteurs sans finalité marchande. Open Food France module également son niveau de commission selon la nature des acteurs : structures marchandes à but lucratif (1%) ; producteurs indépendants type entreprises agricoles unipersonnelles (1% de commission sur les ventes) ; structures marchandes "cogérées" type coopératives, ESUS, ou associations employant plus d'1/2 ETP (1%) ; structures non marchandes type associations avec moins d'1/2 ETP (0,5%), et uniquement si le total des ventes annuelles dépasse 10 000€. La plateforme prévoit par ailleurs une augmentation progressive des commissions de 0,5 points pendant au moins deux ans, avec un plafonnement pour les structures non marchandes ; sachant en outre que trois mois d'essai sont offerts au départ. Dans le cas d'Open Food France, comme on le voit, un véritable effort est réalisé dans la politique de tarification pour permettre à chacun d'utiliser la plateforme en fonction de ses besoins, et de sorte également à permettre une inclusion progressive des structures les plus fragiles. Coopcycle, à travers la cotisation des structures de livraison utilisant la plateforme, revendique pour sa part les principes fondateurs de la Sécurité Sociale : une cotisation de chacun en fonction de ses moyens et une provision de services en fonction des besoins. La logique de participation "consciente" proposée par Mobicoop procède également d'une innovation de pratiques visant à permettre à chacun de contribuer à la hauteur de ses moyens.

#### 2) Un fort appui sur des prestations en BtoB

A côté de leur modèle économique grand public, beaucoup des plateformes appuient en grande partie leur développement sur des prestations en *business to business* pour le compte d'entreprises privées, de collectivités territoriales ou d'organismes publics. Très peu d'entre elles opèrent aujourd'hui des services grand public fonctionnels ou rentables. Elles se tournent donc vers des sources de revenus plus importantes et sûres. Chez Ridygo, pour le moment, la grande majorité des revenus provient de ces grands comptes. La SCOP qui gère Ridygo, Scity, a ainsi développé des branches dédiées telles que Ridygo Collectivités ou Ridygo Entreprises. Après de ses clients, Ridygo développe ainsi des services sur mesure, comme des formations au covoiturage, qui permettent d'encourager et de faciliter l'adoption de sa plateforme. Scity déploie d'ailleurs une solution appelée Chèque Covoiturage pour permettre aux employeurs de subventionner l'usage du covoiturage par leurs salariés.

Cette logique de prestations sur mesure pour des grands comptes est également la principale source de revenus pour le moment d'une autre plateforme de covoiturage, Mobicoop. Mobicoop développe des plateformes de covoiturage sur demande pour des collectivités territoriales, ce qui était d'ailleurs la base des services de la PME cofondatrice de la SCIC, Covivo. De manière beaucoup plus marginale, Open Food France mise aussi sur des revenus complémentaires issus d'offres de prestations de services, soit à travers l'édition logicielle et l'intégration sur demande de fonctionnalités, soit à travers des formations et de l'accompagnement. Ils proposent par exemple aux collectivités publiques un service de cartographie des acteurs de leur territoire. Oiseaux de Passage compte pour sa part sur une interopérabilité avec des centrales de réservation pour comités d'entreprise. Par l'histoire propre de ses cofondateurs, la plateforme cible en priorité des larges groupes de voyageurs (randonneurs, scolaires, jeunes étrangers séjournant dans des centres de vacances).

Si l'identification du canal du BtoB comme appui ou complément au développement de solutions grand public n'est pas l'apanage des plateformes autogérées, il convient cependant de noter la forte importance que celui-ci revêt dans les activités des plateformes suivies. On peut supposer que cette spécialisation tient en partie aux difficultés de ces plateformes à se déployer commercialement, dans un contexte de ressources limitées. On peut également remarquer que cette logique de prestations de services est assez typique des modèles économiques dans le milieu numérique et en particulier pour ce qui est des logiciels libres.

### 3) Un partage fléché des ressources : réciprocité et conditionnalité de l'usage par le recours à des licences d'utilisation spécifiques

Il est intéressant de noter que quelques unes des plateformes étudiées partagent certaines de leurs ressources, en particulier les briques logicielles de leur plateforme. La communauté Open Food Network (dont Open Food France est le membre français) développe par exemple la plupart de ses fonctionnalités dans un logiciel en code Ruby open source. Coopcycle met également ses briques logicielles en open source. La posture ouverte de ces plateformes concernant leurs développements technologiques s'inscrit directement dans l'esprit guidant les communautés du logiciel libre, à savoir qu'en tant que ressources répliquables et non-rivales, les logiciels gagnent à être partagés à d'autres personnes qui pourront elles-aussi les améliorer dans l'intérêt de tous et à condition de les reverser à la communauté.

Mais au-delà de cette logique d'ouverture et de partage, il est intéressant de se pencher sur les stratégies mises en place par ces plateformes, passant principalement par le recours à des licences d'utilisation. A cet égard, Open Food France a opté pour un partage universel mais rendu également obligatoire à tous ses bénéficiaires. En effet, la licence AGPL qui est appliquée à son logiciel impose que tout autre développement sur le code qu'elle partage devra nécessairement être publié sous cette même licence et instaurera donc un partage perpétuel des améliorations réalisées. Comme le résume la fondatrice d'Open Food France, "on a politique d'ouverture mais on « force » le partage des autres créations". Toutefois, si la licence AGPL est assez courante dans l'univers du logiciel libre, Coopcycle a concocté pour sa part une licence, intitulée Coopyright-Logiciel, que l'on peut qualifier de licence conditionnelle : cette licence confère les droits d'étude, exécution, modification et redistribution du logiciel ou de ses dérivés à toute personne, mais elle réserve l'exercice commercial de ces droits aux seules structures respectant les critères de l'entreprise sociale et solidaire (selon la définition par la loi nationale ou par la Commission européenne) et fonctionnant selon un modèle coopératif au sein duquel les travailleurs sont salariés directement par la structure ou sont des travailleurs autonomes ayant recours au portage salarial. Coopcycle innove ainsi en concevant une licence d'utilisation de son logiciel conditionnée pour les usages commerciaux à un type spécifique d'organisation économique (l'entreprise sociale et solidaire) et à un mode de travail lui aussi spécifique (le salariat), dans une perspective politique visant à garantir une forte protection des travailleurs et à promouvoir une économie démocratique non tournée vers la génération de profits financiers.

On le voit, plusieurs conceptions de la réciprocité distinguent les plateformes étudiées en ce qui concerne le partage qu'elles font de leurs ressources technologiques. Tandis que certains acteurs prônent une ouverture sans restriction de l'accès à leur logiciel, dans une volonté d'essaimage sans entrave des ressources technologiques, d'autres préfèrent utiliser la conditionnalité comme un moyen de privilégier certains modèles, dans une logique d'ouverture sélective. Ce faisant, une structure comme Coopcycle invente un outil qui ne fixe pas des critères aux activités d'une organisation, mais aux usages d'une ressource. Si cet usage stratégique de la licence d'utilisation, qui ouvre au passage la voie à une perspective de faisceaux de droits, n'est pas nouvelle, comme en témoignent les Creative Commons, une telle approche est en revanche peu appliquée dans le milieu du numérique, et la tentative d'une plateforme comme Coopcycle d'introduire cette pratique est assez innovante. D'autant qu'une telle approche par la licence peut être à la fois étoffée à d'autres critères (certains collectifs membres de Coopcycle suggèrent par exemple l'introduction d'une clause d'exclusion pour les clients cotés en bourse ou vendant de la junk food) et d'autres ressources (pas nécessairement des briques logicielles mais des données, des infrastructures physiques ou numériques...).

La même réflexion peut être appliquée à l'usage des données récoltées par la plateforme. Si, comme on l'a vu, très peu de plateformes font usage des données personnelles de leurs utilisateurs, certaines d'entre elles ne ferment pas la porte à celui-ci. Open Food France envisage ainsi de proposer à ceux qui le souhaitent des services complémentaires, comme de la logistique mutualisée, via des offres construites sur la base de données mutualisées et anonymisées. C'est d'ailleurs dans une telle optique que la plateforme a lancé l'initiative Data Food Consortium, mentionnée précédemment, afin de créer des synergies logistiques avec d'autres organisations sur son secteur. L'esprit qui anime ces plateformes, est celui d'une éthique de la donnée, d'un partage loyal et transparent servant des usages bénéfiques

à l'intérêt commun des utilisateurs, voire à l'intérêt général. Ainsi, une proposition récurrente au sein des discussions entre plateformes consisterait à créer des coopératives de données contrôlées par les usagers eux-mêmes ou en concertation avec ces derniers, et qui pourraient soit faciliter le développement de nouveaux usages sur ces plateformes, soit permettre la création d'autres services.

#### 4) Entre autofinancement et dépendance aux subventions

En matière de financements, les plateformes jonglent avec différentes sources. Par leur nature coopérative, la plupart des projets tirent une partie de leur ressources financières des parts sociales souscrites par leurs membres. C'est pourquoi, même si à part France Barter aucune plateforme n'impose le sociétariat pour profiter de ses fonctions, les plateformes encouragent activement leurs utilisateurs à s'associer. Cette source de financements est d'autant plus conséquente lorsque les sociétaires sont des personnes morales et qu'elles sont impliquées activement le projet, voire littéralement à l'origine du projet comme dans le cas d'Oiseaux de Passage. Ainsi, sur Oiseaux de Passage et France Barter, une part importante des capacités d'investissement provient des parts souscrites par les sociétés usagères de la plateforme. De même, une part significative des ressources prévues pour la jeune SCIC d'Open Food France et la future coopérative européenne de Coopcycle provient du sociétariat des structures utilisatrices. Toutefois, en raison des ressources limitées des membres eux-mêmes, les plateformes sont forcées de se tourner vers d'autres sources de financements. Une solution privilégiée par certaines plateformes, comme Open Food France, est le recours à des mécanismes de quasi-fonds propres, comme le prêt participatif. Oiseaux de Passage, par exemple, a bénéficié d'un prêt participatif majeur de la part de France Active.

On constate ainsi une certaine dépendance des plateformes aux subventions, que ces dernières soient publiques ou privées. Pour le moment, l'association Open Food France a été principalement financée par deux fondations : la Fondation MACIF et la Fondation Nina et Daniel Carasco. Comme l'explique la fondatrice de l'instance française de la plateforme pour justifier ce nécessaire soutien, "on a l'enjeu de trouver des financements adaptés. On souhaite rester indépendants et comme on travaille sur un changement culturel de long terme, pas sûr de quand on sera capables de rembourser des investisseurs. Aussi, on a un modèle de prix « juste » mais pas adapté pour rémunérer à hauteur de 7 % par an des investisseurs...". Ridygo pour sa part est soutenu par des acteurs mutualistes tels que Malakoff-Médéric ou Humanis.

En raison des missions d'intérêt général que remplissent la plupart des plateformes suivies, celles-ci ont une proximité assez naturelle avec les pouvoirs publics et bénéficient dans le cadre de leurs opérations de subventions publiques. Par exemple, Oiseaux de Passage, qui développe un tourisme local et solidaire, est soutenu par deux régions (Nouvelle Aquitaine et PACA). Coopcycle, dont l'objectif est de protéger les livreurs précarisés qui essaient dans les rues des grandes métropoles, jouit d'un soutien financier de la ville de Paris. La plateforme est lauréate des Trophées ESS 2018 de la Mairie de Paris, qui lui accorde un petit pécule, et a bénéficié d'un vote du Conseil de Paris engageant un soutien de la municipalité. Coopcycle compte sur un soutien par les pouvoirs publics qui soit non seulement financier mais se manifeste également à travers une visibilité de ses activités et de celles de ses collectifs de livraison, ainsi que sur les clauses socio-écologiques des marchés publics, qui sont censées lui accorder un avantage compétitif. Ridygo est pour sa



part incubé au sein de l'incubateur GreenTech du Ministère de l'Environnement et soutenu par différents programmes tels que French Mobility ou les Investissements d'Avenir.

#### 5) L'enjeu de stabiliser des contributions hybrides et fluctuantes

On observe d'authentiques pratiques de "commoning" sur les plateformes étudiées. Tout d'abord, il est à noter que ces plateformes hybrident en leur sein différents types de contributions. Parfois, comme dans le cas de Ridygo, ce sont les seuls salariés de l'organisation qui contribuent au développement de la ressource. Mais dans de nombreux cas de figure, les plateformes recourent à un panel hétérogène de contributeurs, qu'ils soient extérieurs aux échanges réalisés sur la plateforme (prestataires, bénévoles) ou usagers de la plateforme eux-mêmes. Coopcycle est l'initiative disposant de la plus grande communauté de bénévoles, qui constituent sa principale ressource en temps de travail. Début 2019, une équipe d'une quinzaine de bénévoles portait la structure, dont 3,5 ETP. Toutefois, la plateforme peut également compter sur les contributions des différents collectifs de livreurs qui utilisent - ou comptent utiliser - ses services et font remonter un certain nombre de besoins, expérimentent les fonctionnalités sur le terrain, etc. Si Oiseaux de Passage est alimentée principalement par deux salariés issus de ses organisations membres, ces derniers travaillent en support des membres fondateurs, qui sont amenés à être les premiers contributeurs de la plateforme. Comme l'explique l'un des co-fondateurs de la plateforme, "on a deux temps plein, mais après ce sont surtout les sociétaires d'Hôtel du Nord et d'Ekitour qui vont contribuer".

Chez Pwiic, les trois seules personnes rémunérées sont les développeurs de la plateforme, qui sont salariés par une organisation tierce, la coopérative de travailleurs autonomes SMart, et ne travaillent pas à temps plein. Les contributions d'utilisateurs sont fortement encouragées à travers la dotation d'une contrepartie en crédits Pwiic (par exemple, le parrainage d'un nouvel utilisateur vaut 20 crédits Pwiic car cela correspond à peu près au coût d'acquisition nécessaire via AdWords). Open Food Network repose quant à elle sur une équipe centrale de 7 bénévoles, les "bâtisseurs", dont 2 ETP qui facturent de temps en temps des contributions. 3 travailleurs à temps plein devraient être recrutés par la plateforme en 2019 pour le développement de la communauté ; le soutien technique et l'interface avec le développement logiciel global ; et enfin les tâches administratives, financières et commerciales (le maintien de la ressource commune).

Cette diversité de contributeurs et de contributeurs peut être difficile à uniformiser et à gérer. Pour ce faire, les plateformes expérimentent différents mécanismes. Les bénévoles de Coopcycle ont établi une *roadmap* générale, des réunions hebdomadaires et un Trello avec les tâches répertoriées, suivies par un binôme tournant. Les bénévoles de la plateforme ont une volonté explicite de faire varier les tâches (rencontres de partenaires institutionnels et commerciaux, gestion de projet, prise de parole en public... ) pour que tous les contributeurs apprennent, et tentent d'ébaucher des référentiels de compétences. S'ils refusent une évaluation de la contribution de chacun, ils proposent en revanche une visibilité en amont du temps estimé, une systématisation des binômes pour que les gens ne soient pas seuls et valorisent fortement le respect de l'engagement pris. "Il s'agit plus de s'assurer que les engagements sont pris que de s'assurer que tout le monde contribue", explique un membre de Coopcycle. Etant donné la dimension fédérale de Coopcycle et l'hétérogénéité des besoins des structures affiliées, la plateforme met en place différents mécanismes de

priorisation et d'arbitrage des tâches : classement par famille de développement (végétarien/vegan/gluten-free est ainsi un pôle spécifique de développement), quantification de l'importance de chaque tâche en termes de développement, vote mensuel par les collectifs sur la priorité des tâches. Les besoins en développement sont ajoutés dans le Trello et un développeur ou assimilé traduit ce besoin en termes techniques.

Sur Open Food France, les Bâtisseurs n'effectuent "surtout pas" un suivi de la contribution de chacun, mais tentent de suivre le temps de travail des contributeurs principaux via un outil nommé Toggl. Open Food Network international utilise néanmoins un mécanisme d'*onboarding* et de rémunération pour objectiver la contribution des membres les plus engagés, notamment les développeurs, et permettre de dégager quelques rémunérations. Toute personne peut contribuer "en remontant les demandes d'amélioration, les bugs, en donnant son avis sur des propositions de solution, de design". Ils utilisent un forum Discourse pour se coordonner dans les activités et recourent à un Loomio pour prendre des décisions collectives (par consentement). Les membres internationaux et français d'Open Food Network fonctionnent à la *doocracy*, à savoir que chacun peut travailler quand il le veut sur ce qu'il veut et en prend l'initiative (*stewardship*). Un système de *pairing* peut être envisagé quand un novice a besoin d'accompagnement sur une tâche.

Sur Oiseaux de Passage, qui finalise seulement le développement de sa plateforme, la contribution des utilisateurs est de fait encore latente. Pour le moment, les deux porteurs du projet organisent des workshops avec des salariés des organisations membres afin qu'ils fassent des retours sur les développements. On est donc davantage sur une logique d'animation ponctuelle de la communauté par le biais de salariés facilitateurs.

Si des mécanismes existent et s'inventent sur ces plateformes pour assurer une certaine homogénéité des contributions, les plateformes peinent néanmoins garantir une stabilité dans le temps de ces contributions. Sur Coopcycle par exemple, après trois ans d'activité, la disponibilité des bénévoles est moindre qu'avant, ces derniers ayant besoin de trouver des ressources, que la plateforme ne peut pas leur offrir. L'objectif de la structure, à moyen terme, est que l'équipe bénévole disparaisse remplacée par une équipe salariée (pour le développement, la formation, le service commercial, les relations grands comptes...) et que les collectifs de livreurs prennent le relais (exposition dans les médias, faire remonter les besoins, arbitrage des fonctionnalités...). Mais la transition vers un modèle économique rentable n'est pas encore effective et cette période transitoire est difficile à gérer pour la plateforme. Du côté d'Oiseaux de Passage, l'idée est également à terme de solliciter la contribution active des structures usagères, notamment en concevant un programme pour que les communautés locales puissent se développer elles-mêmes. A terme, les offreurs sont censés ajouter leurs propres offres.

Comme on le voit, beaucoup de plateformes, après plusieurs années de lancement, cherchent une stabilisation de leurs contributeurs, à la fois par le recrutement de travailleurs salariés et par la délégation de tâches contributives aux usagers eux-mêmes. Le projet de certains fondateurs étant que l'équipe centrale s'efface progressivement pour remettre les clefs de la plateforme aux utilisateurs. Toutefois, pour des raisons de revenus et parfois d'implication des structures associées, cette transmission est encore loin d'être effective.

### C/ La nécessaire innovation de pratiques pour gouverner des communautés ouvertes

Les plateformes étudiées ont des frontières parfois peu étanches en ce qui concerne leur

communauté d'utilisateurs et de contributeurs. Chaque plateforme se dote ainsi de mécanismes et de règles innovants pour déterminer les prérogatives de chacun. Cette gouvernance complexe s'exerce souvent à travers des inventions de processus, quitte à détourner légèrement les dispositifs dans lesquels elles s'inscrivent.

### 1) Quelles frontières et quelles règles pour la communauté ?

Les frontières des communautés entourant les plateformes étudiées ne sont pas toujours clairement délimitées, tant concernant les usagers, les contributeurs, que les cercles de gestionnaires et de décideurs. Ce mélange des genres dans l'usage et la gestion de ces plateformes, est générateur de multiples complexités organisationnelles. Si des initiatives comme Ridygo ou France Barter ont une vision plutôt restrictive de leur communauté de contributeurs, bornée, pour ce qui est du travail, aux salariés de l'entreprise, et, pour les prises de décisions, aux sociétaires formels de l'entreprise (qui sont, dans le cadre de la Scop Scity qui gère Ridygo, les salariés eux-mêmes), d'autres plateformes ont une vision plus extensive, avec une volonté d'associer l'ensemble des parties-prenantes au travail et à la gouvernance. Mais cette association ne se fait pas toujours de manière explicite ni institutionnalisée, ce qui rend les frontières de la communauté de contributeurs parfois floues.

Si l'on reprend la notion de faisceau de droit explorée par Ostrom pour l'appliquer à la propriété et que l'on segmente les droits relatifs au commun entre des droits opérationnels (accès et usage) et les droits relatifs aux choix collectifs (gestion, exclusion, aliénation), on observe que la grande majorité de ces plateformes sont ouvertes en termes de droits opérationnels mais disposent de frontières plus sélectives concernant les choix collectifs.

Le degré d'ouverture de l'accès et de l'usage du commun est généralement élevé. Les restrictions tiennent le plus souvent à la nature des publics auxquels s'adressent les plateformes, à savoir que les quelques plateformes qui ont pour l'instant une application uniquement BtoB, comme Coopcycle ou France Barter, proposent de fait un accès limité aux entreprises ou aux entrepreneurs (structures de livraison dans un cas, PME souhaitant réaliser du barter dans l'autre). Pour les autres plateformes, l'accès est universel, bien qu'il soit parfois conditionné à la création d'un compte utilisateur. Pour ce qui est du droit d'usage, à l'exception d'une plateforme comme Mobicoop où l'usage est gratuit (hors pourboire), les plateformes autogérées ont toutes prévu un conditionnement de l'usage au paiement d'une rémunération pour la plateforme (commission, achat de crédits, forfait...), qui n'est toutefois pas nécessairement imposée à tous les usagers (parfois seulement aux offreurs). Les droits et devoirs des usagers du service sont généralement inscrits dans les conditions générales d'utilisation de la plateforme.

Les critères deviennent plus exigeants en ce qui concerne les choix collectifs relatifs à la plateforme. Par leurs formes légales d'ESS, la majorité des plateformes conditionnent l'accès aux choix collectifs au sociétariat. Les droits de gestion, d'exclusion et d'aliénation sont alors conférés à ceux qui ont pris une part sociale dans l'organisation gérant la plateforme. En matière de choix collectifs, ce sont alors les statuts et le règlement intérieur, décidés par les membres-associés, qui font loi. Ces derniers sont également en mesure de sélectionner les nouveaux membres ou d'exclure des membres ne correspondant pas aux attentes de la communauté. Pour autant, des plateformes comme Mobicoop ou Open Food France souhaitent explicitement inclure les non-sociétaires à leur gouvernance. Mobicoop

leur accorde le droit de participer aux cercles spécialisés de gouvernance de la plateforme, Open Food France permet également à des non-sociétaires de s'impliquer dans des groupes-projets et propose un suivi en toute transparence des délibérations et votes stratégiques de la plateforme tenus sur le logiciel en ligne Loomio.

De manière générale, un système de *soft law*, et notamment des chartes, vient souvent définir ou renforcer les engagements pris par les usagers du commun, d'autant plus lorsque les frontières de la communauté ne sont pas encadrées par un sociétariat strict et uniforme. Open Food France a par exemple développé une charte à destination de sa communauté, tandis que les organisations membres s'engagent à respecter à certain nombre de critères de réciprocité dans l'alimentation du commun mondial (essentiellement des contributions au développement informatique de la plateforme) à travers un *community pledge*. Les chartes viennent en général rappeler les missions sociales et environnementales de la plateforme, les critères à respecter pour pouvoir utiliser le commun et parfois, un certain nombre d'exigences de réciprocité de la part des *commoners*.

Un niveau de complexité supplémentaire tient au fait que des plateformes comme Coopcycle, Oiseaux de Passage ou Open Food France sont des coopératives de second niveau, fédérant des structures professionnelles entre elles. Dans ces cas-là, on observe généralement un principe de subsidiarité qui veut que les organisations-membres sont autonomes dans la définition du périmètre et des règles propre à leur communauté, mais l'intégration de nouveaux collectifs au sein de la plateforme est en revanche soumise à l'approbation par les membres actuels et au respect de plusieurs critères. L'exemple d'Oiseaux de Passage est à ce titre éclairant. Pour réguler l'entrée et la sortie des communautés des collectifs locaux souverains, les sociétaires d'Oiseaux de Passage évaluent la communauté dans son ensemble ainsi que ses membres, suivant trois sources juridiques différentes : la convention de Faro du Conseil de l'Europe (qui permet d'analyser en quoi les récits présentés ne sont pas que du marketing, sont liés aux communautés locales, ont été conçus de façon participative...), les principes coopératifs et les Droits de l'Homme. Une fois validé par Oiseaux de Passage et par son propre collectif, n'importe quel offreur est libre de publier les offres (activités, hébergement, bons plans...) et il y aura une modération a posteriori. La révocation d'un membre peut être unilatérale mais doit être argumentée par le spectre de ces trois principes et arbitrée par un collège d'experts que la plateforme compte mettre en place. Toutefois, la plateforme espère ne pas avoir à introduire des mécanismes de résolution des conflits, comptant sur le fait que les membres d'un collectif sont censés avoir une forte proximité préalable et ont un intérêt partagé à ce que la plateforme fonctionne bien, car elle leur garantit un apport de chiffre d'affaires.

## 2) Une gouvernance souple, quitte à "hacker" les statuts formels

Les plateformes étudiées font preuve d'une ingéniosité particulière en ce qui concerne les modalités de gouvernance adoptées, qu'il s'agisse du choix des formes juridiques ou des pratiques concrètes de prise de décision collective. En premier lieu, on constate de nombreuses constructions institutionnelles innovantes. Outre l'adoption par beaucoup de plateformes de la forme sociétariale SCIC, qui permet de jouer avec souplesse sur les collèges d'associés pour réaliser au sein de la plateforme une forme de micro-république des contributeurs, on constate aussi que des plateformes hybrident plusieurs formes juridiques. Chez Open Food France, par exemple, le choix a été fait d'associer à la structure associative

préexistante, qui permet de rassembler une communauté élargie et de bénéficier de dons et subventions, une structure commerciale apte à générer du chiffre d'affaires sans plafonds et à lever des fonds propres. Chez Ridygo également, on retrouve un montage juridique à travers lequel Scity devrait devenir l'un des sociétaires de la future SCIC en création autour de la plateforme Ridygo, qui associera de nombreuses autres parties-prenantes.

Outre cette gestion stratégique des formes juridiques, en matière organisationnelle, certaines plateformes transcendent les contraintes formelles imposées par le droit et expérimentent dans les faits des mécanismes de gouvernance directs et souples, conformes à la logique d'une communauté ouverte exerçant le gouvernement de la plateforme de manière horizontale, sans hiérarchie figée et sans exclusivité des prérogatives. La fondatrice d'Open Food France justifie le fonctionnement de sa plateforme ainsi : "L'intention est de mettre le moins possible de règles dans les statuts et de renvoyer au maximum au Code social/règlement intérieur [...]. On n'attend pas trop des contributeurs. On défend une démocratie liquide où chacun s'implique à la mesure où il le souhaite, donc peut décider de sa granularité, de son implication, réagir juste sur un sujet donné". Ainsi Open Food France a-t-elle décidé de mettre en place une "assemblée générale permanente" sur le logiciel en ligne de gouvernance Loomio. Pour chaque décision ayant un impact substantiel sur la structure et le fonctionnement de la plateforme, des membres soumettent celle-ci à la discussion, à la délibération puis au vote de l'ensemble de la communauté, sachant que l'accès au Loomio est ouvert. Par ailleurs, la SCIC Open Food France prévoit un cercle de coopération composé de contributeurs actifs pour prendre les décisions stratégiques, ainsi que des groupes-projet qui proposent des actions et sont responsables de leur mise en oeuvre. Les décisions sont toutes prises par consentement des membres impliqués dans les instances concernées, et il est fait appel aux mécanismes formels uniquement lorsque l'AG se révèle incapable d'acter une décision par consentement, recourant alors au vote majoritaire.

Du côté de Mobicoop, la gouvernance se veut aussi très souple. Formellement, quatre catégories sont présentes dans la SCIC (bénévoles, bénéficiaires, salariés, toutes autres personnes morales/physiques) mais il n'y a pas de pondération entre ces collèges : chaque sociétaire a une voix. De même, si l'Assemblée Générale est souveraine et élit plusieurs administrateurs, Mobicoop s'inscrit également dans la pratique de la sociocratie et comprend plusieurs cercles de participation spécialisés, qui sont autonomes et responsables de leur propre périmètre. Ces cercles de participation sont au nombre de quatre : un cercle de la communauté, un cercle des services et des produits (fonctionnalités et outils de l'offre de covoiturage/autopartage), un cercle des partenaires (bénévoles, animateurs des cinquante pôles territoriaux qui existent), un cercle des salariés. Ils décident chacun de leurs propres modalités de fonctionnement et de décision, et nomment chacun un administrateur au conseil d'administration, qui anime en retour son cercle. Ce bricolage juridique et organisationnel traduit une forte culture de l'innovation chez ces plateformes, qui s'approprient les mécanismes à leur disposition quitte à inventer de nouvelles méthodes en fonction de leurs besoins.

Chez Ridygo, qui est en train de réfléchir à sa stratégie d'ouverture de la gouvernance au-delà du cercle des travailleurs associés, la volonté est que la participation des utilisateurs à la gouvernance puisse être progressive et pensée au sein même de l'application. Pour un co-

fondateur de la plateforme, “ça ne sert à rien d’ouvrir la gouvernance pour rien en faire et finalement garder un fonctionnement centralisé autour des salariés de la SCOP et ne pas faire vivre cette gouvernance partagée. Donc on a une réflexion sur comment ne pas impliquer uniquement les militants, avec une sociologie prenant en compte la diversité des publics auxquels on s’adresse, notamment les personnes en situation de précarité. Certes ce n’est pas leur priorité au quotidien de s’impliquer mais l’idée c’est d’être inclusifs. Je ne crois pas à des logiciels comme Loomio, je pense qu’il faut que la gouvernance soit intégrée aux solutions que l’on propose. Il ne faut pas que les personnes aient à installer de multiples logiciels et passent leur vie sur un forum de discussion. On aimerait intégrer dans l’application des possibilités de gouvernance les plus *light* possibles, sur des enjeux micro-stratégiques (avis sur les évolutions de l’application,...). L’idée est de les intégrer à l’expérience utilisateur fonctionnelle et ensuite d’aller les chercher pour qu’ils deviennent un peu plus militants, peut-être les pousser jusqu’à aller sur des AG en ligne, etc. On a en tout cas un enjeu à ne pas finir comme certaines mutuelles où il y a trois personnes à l’AG.”

D’autres plateformes ont en revanche une gestion de leur gouvernance relativement traditionnelle, à l’image d’Oiseaux de Passage, qui fonctionne davantage selon le modèle de la démocratie représentative. La plateforme réunit ponctuellement ses différents collègues : communautés locales (50% des votes), recherche et développement (30% des votes - comprenant des chercheurs et les salariés qui, dans la vision de la plateforme, sont au service de la communauté et ont une fonction d’innovation), diffuseurs/prescripteurs (20% des votes - des agences de voyage, des CE, des collectivités) servant de relais à la notoriété de la plateforme. Dans le cas des communautés locales, chacune se dote d’un représentant. Comme l’explique l’un des cofondateurs, “avoir un seul représentant par communauté, on pense que c’est important pour la qualité de la vie démocratique, plus simple, et puis sinon on risque d’avoir des débats trop techniques, on va se décentrer des individus”.

#### D/ De la difficulté à appréhender la valeur dans des organisations ouvertes

Si la raison d’être de ces plateformes est de maintenir la valeur au sein de la communauté de personnes, physiques et morales, qui en a l’usage et se voit impactée par les activités de la plateforme, on observe différents moyens de garantir cette non-extractivité. La valeur y est par ailleurs souvent envisagée de manière plus large que la création de valeur monétaire. Mais pour cerner la valeur de ces plateformes autogérées, encore faut-il adopter des méthodes de comptabilité adaptées à leur nature particulière.

##### 1) Maintenir la valeur dans la communauté

Clairement revendiquée par les militants du coopérativisme de plateformes et des communs, la principale raison d’être des plateformes autogérées est de préserver la valeur au sein de leur communauté d’usagers et des parties-prenantes concernées. A rebours du modèle de la plateforme capitaliste dont l’objectif est d’extraire, pour le compte d’investisseurs extérieurs à la plateforme, une plus-value monétaire des transactions réalisées et des données collectées, les plateformes autogérées ont pour principale ambition de procéder à une juste répartition de la valeur entre ceux qui la créent. Les traditions coopérativiste, associative et des communs se rejoignent dans cette ambition de protéger la ressource d’une captation par des tiers, avec cependant quelques différences de pratiques. Dans la logique coopérative, les plateformes procèdent à la captation d’une valeur monétaire tirée de leur activité

d'intermédiaire puis la réinjectent au bénéfice de leur communauté de membres, soit dans les réserves partagées de la plateforme, soit en redistribuant une partie des bénéfices entre les sociétaires. Dans une perspective non-lucrative, comme celle des associations, la plateforme n'a pas vocation à faire payer ses services à ses utilisateurs (ou tout du moins ne génère pas de bénéfices à partir de ses prestations) et compte sur des ressources alternatives comme du bénévolat, des dons ou des subventions. L'approche par les communs ouverts suit une logique par laquelle la communauté de membres n'est pas circonscrite à un sociétariat spécifique et à des copropriétaires, mais à l'ensemble des utilisateurs (Benkler, 2006). L'entretien du commun passe alors davantage par des actions, plus ou moins institutionnalisées, de réciprocité de la part des personnes qui tirent de la valeur de la plateforme et ont donc tout intérêt à la préserver, la régénérer et/ou contribuer à son développement.

Les plateformes suivies hybrident généralement ces différentes logiques. En premier lieu, à l'exception du paiement des intérêts des prêts (participatifs), toutes réinjectent l'intégralité de leurs revenus dans la plateforme et dans son développement. A travers des modèles de prix différenciés et adaptés aux ressources économiques des usagers, on constate également que certaines plateformes veillent activement à ne pas extraire plus de valeur que ce que les personnes sont capables d'apporter. Le modèle de pourboire mis en place par Mobicoop s'inscrit également dans cette logique.

En outre, il convient de noter que la valeur générée ou préservée par les plateformes autogérées ne concerne pas uniquement leurs utilisateurs directs mais l'écosystème au sein duquel elles sont insérées. En n'extrayant pas de valeur économique au profit d'actionnaires extérieurs, elles ne procèdent pas à un transfert de valeur hors du territoire. En outre, nombre de ces plateformes associent à leur gouvernance et parfois à leur répartition de valeur des parties-prenantes qui ne sont pas au cœur de leurs activités mais qui sont impactées par celles-ci (collectivités, clients finaux, fournisseurs...). Enfin, certaines des plateformes étudiées, au premier titre d'entre elles Open Food France, Mobicoop ou Coopcycle, revendiquent une création de valeur non-monnaire passant par la préservation d'équilibres écologiques, la création de lien social ou un processus d'émancipation par l'action collective.

## 2) Repenser la comptabilité ?

Les plateformes collaboratives, et encore davantage celles qui fonctionnent sous forme autogérée, inventent des modèles économiques et d'organisation radicalement innovants. Parce qu'elles opèrent dans un contexte organisationnel ouvert, avec des utilisateurs dispersés et fluctuants, parce qu'elles facilitent des échanges de biens et des services dont elles sont rarement propriétaires, parce qu'elles choisissent pour certaines de partager intégralement voire de ne pas instaurer de propriété sur leur plateforme et leurs actifs, certaines plateformes sortent totalement des sentiers battus, et il est parfois difficile pour des acteurs extérieurs, à commencer par les financeurs, de saisir les caractéristiques et les perspectives de création de valeur de ces plateformes. Parce que la comptabilité est un outil dont la fonction principale est de donner une "image fidèle" des organisations dont elle rend compte, certaines des plateformes étudiées jugent pertinent d'ajuster les indicateurs pour cerner plus précisément les ressources qu'elles développent et la valeur que ces ressources sont à même de produire.

La comptabilité sur les plateformes autogérées tient autant à la mesure de la valeur des actifs immatériels développés (logiciels, connaissances...), des contributions (bénévoles ou non) que de la valeur même de la communauté d'utilisateurs, si tant est qu'on souhaite et qu'on puisse attribuer et isoler une valeur à une communauté donnée.

Procéder à ces évaluations et être capable de les réaliser avec précision est générateur d'atouts multiples pour les plateformes. Outre une meilleure gestion des ressources, elles peuvent permettre de mieux saisir les niveaux d'engagement et de réciprocité des contributeurs mais aussi d'offrir des garanties robustes aptes à convaincre des investisseurs ou des partenaires de soutenir la plateforme. Aussi certaines plateformes et quelques militants des communs s'entendent à dire qu'il est impératif de développer des cadres comptables adaptés à leurs spécificités. Un groupe de travail a ainsi été monté par Plateformes en Communs en 2018 pour réfléchir à ces enjeux.

Cette dimension comptable n'est pas sans attirer de controverses sur la façon de mesurer. Certaines plateformes craignent une mesure trop systématique de la valeur créée et des contributions, et, ce faisant, un risque accru de monétisation du commun. Coopcycle et Open Food France, par exemple, refusent de comptabiliser les tâches au cas par cas, préférant une approche horaire de la contribution. En matière de comptabilité, Open Food France est moteur sur la réflexion. La plateforme s'interroge sur la manière de comptabiliser en ressources le temps bénévole consacré à la plateforme, sur la capacité à comptabiliser la communauté créée comme un actif et comment l'évaluer. La plateforme se demande aussi si la recherche et développement, les ressources de formation et de communication, ne peuvent pas être comptabilisés comme actifs à son bilan. Idem pour le développement logiciel, qu'Open Food Network souhaite comptabiliser en actif immatériel ouvert, en distinguant ce qui relève du développement et de la maintenance. Autant de questions qui gagnent à être explorées et pour lesquelles les plateformes autogérées suivies dans le cadre de Plateformes en Communs offrent des expérimentations particulièrement stimulantes.

### **Conclusion :**

Tenant d'opérer une synergie entre les modes de fonctionnement des plateformes de mise en relation, les principes et pratiques de l'ESS ainsi que des communs numériques, les plateformes autogérées sont des objets économiques très spécifiques et encore émergents. Évoluant dans un univers non balisé et confrontées à un environnement difficile et concurrentiel, elles disposent d'une imagination fertile et sont génératrices de multiples innovations de pratiques et de modèles.

Les plateformes autogérées explorent tout d'abord un "faire autrement" au sein de l'économie de plateformes. Aidées par le rôle fédérateur du mouvement du coopérativisme de plateformes et par des réseaux communautaires comme Plateformes en Communs, les plateformes étudiées sont fortement imprégnées par un ethos mutualiste. Celles-ci se livrent à de nombreux échanges de pratiques et sont ouvertes à des mutualisations de ressources avec d'autres structures. D'ailleurs, une part importante de ces plateformes sont elles-mêmes des sortes de fédérations puisqu'elles sont détenues conjointement par différentes structures opérant sur un même secteur d'activité. Souhaitant inclure toutes les parties-prenantes à leur développement, ces plateformes ont vocation à poursuivre des missions d'intérêt général. Ce souci de l'intérêt général s'observe tant dans les finalités de ces plateformes que dans une attention particulière portée à des publics d'ordinaire exclus des outils numériques ou du secteur d'activité en question. La différenciation des plateformes



autogérées passe également par un soin particulier accordé à la protection des utilisateurs et des travailleurs, mais aussi par la volonté, sur certaines plateformes, de préserver un pluralisme des modalités d'échange.

En matière de modèles économiques et de mobilisation des ressources, on observe de nouveau une forte volonté d'inclusion, qui se manifeste à travers une segmentation des tarifications en fonction des ressources des usagers, et une diversité de modèles, qui n'érigent pas la commission sur les transactions comme la seule voie possible. Pour autant, on observe une certaine fragilité des modèles grand public de ces plateformes, qui tirent souvent une majorité de leurs revenus de leurs activités B2B, et qui sont, pour la plupart, des initiatives dépendantes de subventions publiques comme privées. Ces plateformes, à la fois parce qu'elles se conçoivent comme des communs ouverts et par pragmatisme, mobilisent une grande diversité de ressources et de contributions, qu'elles soient issues de bénévoles, de sociétaires, de salariés... Certaines plateformes s'inscrivent par ailleurs dans la dynamique du logiciel libre et bâtissent leur infrastructure technologique sur des ressources libres tout en partageant publiquement leurs développements (code source notamment). Cette logique écosystémique est parfois astucieusement revisitée, comme dans le cas de la plateforme Coopcycle, qui a inventé une licence d'utilisation permettant de conditionner l'exploitation commerciale du logiciel au respect des pratiques de l'ESS et à la salarisation des travailleurs.

En ce qui concerne la gouvernance par la communauté de ces différentes plateformes, on observe différentes conceptions des frontières de cette dernière, parfois strictement limitées au sociétariat formel, parfois conçues au sens large et sécurisées par des outils tels que des chartes ou des mécanismes informels d'ouverture/exclusion. S'agissant d'informalité, on constate une créativité particulièrement prononcée des plateformes dans l'aménagement de leurs formes juridiques et qui se joue aussi à travers des détournements de pratiques, dans un authentique esprit hacker. Ainsi, si les plateformes étudiées sont assez classiques du point de vue de leurs formes et de leurs statuts légaux, c'est au sein de leur gouvernance au quotidien qu'apparaissent des pratiques peu communes telles que des assemblées générales permanentes en ligne ou des cercles de contributeurs/décideurs orientés sur des projets spécifiques. Sur ces plateformes, la distinction entre usagers, contributeurs et gouvernants sont ténues, et une prime à l'action dans le pouvoir de décision (*doocracy*) est particulièrement notable sur certaines plateformes, bien que sur d'autres, ce soient des mécanismes classiques de démocratie représentative qui prédominent.

Enfin, on constate que ces plateformes, en dépit de leurs diverses pratiques, prennent soin de maintenir la valeur au sein des initiatives, que celle-ci soit redistribuée a posteriori ou préservée de toute marchandisation. Dans cette quête d'une meilleure appréhension de la valeur, certaines plateformes voient en une transformation de la comptabilité une possibilité tout à la fois de saisir plus finement la valeur et les ressources de leur plateforme, avec plusieurs enjeux sous-jacents, notamment de pouvoir valoriser les contributions, et surtout, de convaincre plus facilement des acteurs externes de soutenir leurs initiatives.

Pour autant, la vie des plateformes autogérées que nous avons suivies n'est pas un long fleuve tranquille. Ces plateformes sont particulièrement embryonnaires et vulnérables. Tout d'abord, dans les faits, quasiment aucune plateforme autogérée n'a encore mis en pratique une gouvernance démocratique stabilisée et aucune d'entre elles ne peut se prévaloir d'avoir instauré des structures et mécanismes permettant d'associer l'intégralité de sa communauté

à la propriété et à la gouvernance. L'explication relève principalement du faible niveau de développement de ces initiatives, qui pour le moment en sont encore à des phases d'émergence où les utilisateurs se font rares et les processus de prise de décision n'ont pas encore eu besoin d'être élargis. Il est donc trop tôt pour observer des pratiques matures de gouvernance démocratique parmi ces initiatives.

La difficulté de ces plateformes autogérées à se développer et à se pérenniser, tant en termes de financements, d'utilisateurs, que de revenus, semble être un obstacle significatif à la mission que se sont assignés ces entrepreneurs-militants. En premier lieu, les plateformes observées semblent incapables d'obtenir des financements conséquents, y compris de la part d'institutions publiques ou de l'ESS. La tendance oligopolistique des marchés de plateformes et l'âpre concurrence de plateformes lucratives abondées massivement par des fonds d'investissements, rendent les plateformes autogérées marginales. Peu d'acteurs semblent dès lors enclins à les soutenir par des prises de participation, des prêts ou des subventions. Si quelques tentatives de financer les plateformes autogérées semblent émerger, à l'image du fonds Coopventure, co-développé par la CG SCOP, les investisseurs ont peur de s'engager dans des plateformes autogérées car les modèles économiques des plateformes ne sont pas encore clairs ni stabilisés et leur volonté d'ouvrir leur propriété à de larges communautés d'utilisateurs ne donnent pas de garanties tangibles sur le contrôle de leurs actifs. En outre, les pouvoirs publics, qui semblent privilégier une régulation directe avec les plateformes dominantes, n'apportent pour le moment que peu de soutiens aux plateformes autogérées. Par ailleurs, la majorité des plateformes étudiées se concentrent principalement sur la construction d'un modèle qui protège les offreurs de biens et services, mais semblent ne s'adresser que secondairement aux consommateurs, qui sont pour le moment peu nombreux à se tourner leurs services.

Conséquence de cette absence de financements et de revenus, les porteurs de projets de plateformes sont, pour beaucoup, relativement précaires. Très peu de plateformes autogérées emploient des travailleurs à temps plein. La plupart du temps, les contributeurs s'engagent sur leur temps libre. Ils sont généralement sans emploi, étudiants ou s'investissent à côté d'un emploi principal. Dans ces conditions, des tensions émergent entre des acteurs disposés à recourir à un modèle hybride, plus capitalistique, afin de faciliter l'accès à des fonds d'amorçage, là où d'autres refusent de céder à ce qu'ils considèrent comme une compromission et un risque d'isomorphisme. A l'instar de nombreuses initiatives s'inscrivant dans le champ de l'économie sociale et solidaire, les plateformes autogérées sont donc tiraillées entre un idéal de radicalité et la tentation d'une normalisation.

Au-delà des contraintes exogènes, l'expérimentation de la démocratie sur les plateformes se heurte à diverses tensions internes. En particulier, celles-ci font face à une difficulté majeure : comment concilier un modèle basé sur des usages et des contributions ponctuels et puis une aspiration à la gouvernance collective, qui suppose traditionnellement une forte affiliation et un engagement important de la part des collaborateurs ou des bénéficiaires ? Le fondateur d'une plateforme autogérée confesse ainsi que "vouloir demander directement à tous les utilisateurs de participer à la gouvernance est complètement illusoire". Certains s'interrogent alors sur la capacité à mettre en place une démocratie horizontale sur les plateformes, privilégiant des voies plus verticales et délégataires, notamment dans un contexte de coopératives inter-organisations. Ces plateformes partagées posent alors des questions de

juste contribution et donc de réciprocité dans l'action collective, qui sont d'autant plus aiguës lorsque des organisations professionnelles y investissent des montants conséquents. Ainsi, des enjeux typiques de coopération semblent latents sur certaines plateformes, conflits portant tant sur la répartition territoriale du marché entre acteurs, sur la différenciation des prix entre types d'utilisateurs, que sur les fonctionnalités à mettre en place sur les plateformes. Des enjeux qui pourraient à terme devenir prégnants si ces plateformes ne prévoient pas des mécanismes robustes de régulation internes. Plus généralement, on peut se demander jusqu'où ces plateformes qui ambitionnent d'inclure un maximum de parties-prenantes autour de la table seront en mesure d'assurer ce fragile équilibre permettant une harmonie dans les échanges. Les chemins parcourus par les plateformes autogérées, pour tortueux qu'ils soient, explorent néanmoins des pistes de réflexion et d'action fondamentales pour la démocratisation de l'économie de plateforme et la promotion en son sein de pratiques éthiques.

### **Bibliographie :**

- Benkler, Y. (2006). *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*. Yale University Press.
- Bergeron, H., Castel P. et Noguez, E. (2013). "Éléments pour une sociologie de l'entrepreneur-frontière: Genèse et diffusion d'un programme de prévention de l'obésité". *Revue française de sociologie*, 54.
- Botsman, R. (2011). *What's Mine Is Yours: How Collaborative Consumption Is Changing the Way We Live*. Collins.
- Boyle, J. (2008). *The Public Domain: Enclosing the Commons of the Mind*. Yale University Press.
- Broca, S., (2013). *Utopie du logiciel libre : du bricolage informatique à la réinvention sociale*. Le Passager clandestin.
- Carballa-Smichowski, B. et Coriat, B. (2017). "Communs et économie collaborative : jalons pour une définition". *Entreprendre en Communs*.
- Casilli, A. (2019). *En attendant les robots: enquête sur le travail du clic*. Seuil.
- Cefaï, D. (2016). "Publics, problèmes publics, arènes publiques...: Que nous apprend le pragmatisme ?" *Questions de communication*. 30(2), 25-64.
- Coriat, B. (2015). *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*. Les Liens qui libèrent.
- Dardot, P. et Laval, C. (2014). *Commun : Essai sur la révolution au XXIe siècle*. La Découverte.
- Frenken, K. et Schor, J. (2017). "Putting the Sharing Economy into Perspective". *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 23, 3-10.
- Gomes, B. (2018). La plateforme numérique comme nouveau mode d'exploitation de la force de travail. *Actuel Marx*, 63(1), 86-96.
- Habermas, J. (1998). *Law and Democracy*. University of California Press.
- Hess, C. et Ostrom, E. (2007). *Understanding knowledge as a commons: from theory to practice*. MIT Press.
- IGAS. (2016). *Les plateformes collaboratives, l'emploi et la protection sociale*.

- Morozov, E. (2013). *To Save Everything, Click Here: Technology, Solutionism and the Urge to Fix Problems That Don't Exist*. Allen Lane.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. Beacon Press.
- Rosenblat, A et Stark, L. (2015). Uber's Drivers: Information Asymmetries and Control in Dynamic Work. *Centre for European Policy Studies*.
- Schlager, E. et Ostrom, E. (1992). Property-rights regimes and natural resources: a conceptual analysis. *Land economics*. 249-262.
- Schor, J. (2014). Debating the Sharing Economy. *Great Transition Initiative*.
- Scholz, T. et Schneider, N. (2017). *Ours to Hack and to Own*. OR Books.
- Simonet, M. (2018). *Travail gratuit: la nouvelle exploitation?* Broché.
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Theory redux.
- Star S.L. et Griesemer J. (1989). Institutionnal ecology, 'Translations', and Boundary objects : amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie, *Social Studies of Science*.
- Trompette P. et Vinck D. (2009). Retour sur la notion d'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*. 3(1), 5-27.
- Wright, E. O. (2017). *Utopies réelles*. La Découverte.
- Zuboff, S. (2018). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. Public Affairs.