



HAL
open science

“ Quels business models pour pérenniser les communs numériques ? ”

Sébastien Broca, François Moreau

► To cite this version:

Sébastien Broca, François Moreau. “ Quels business models pour pérenniser les communs numériques ? ”. Alix, N., Bancel, J-L., Coriat B. et F. Sultan. Vers une république des biens communs, Les Liens qui Libèrent, 2018, 979-10-209-0612-0. hal-04569630

HAL Id: hal-04569630

<https://hal.science/hal-04569630v1>

Submitted on 6 May 2024

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.

« Quels *business models* pour pérenniser les communs numériques ? »

Sébastien Broca (Cemti, Université Paris 8)
François Moreau (CEPN, Université Paris 13 et LabEx ICCA)

in Alix, N., Bancel, J-L., Coriat B. et F. Sultan, 2018, *Vers une république des biens communs*, Editions Les Liens qui Libèrent, p. 155-165.

La notion de « commun(s) » suscite depuis quelques années un intérêt soutenu dans les champs académique et militant. L'une des difficultés que rencontrent ses partisans est néanmoins de trouver des modèles économiques susceptibles de rémunérer ceux qui contribuent à ces ressources partagées. Certes, il existe des communs totalement extérieurs à la sphère marchande et le bénévolat intégral est aussi une forme de « modèle économique ». Il nous semble toutefois qu'on ne peut totalement se désintéresser des enjeux économiques, sauf à obérer le potentiel de transformation sociale que représentent les communs et à accepter que ceux-ci ne puissent constituer qu'un « proto-mode de production » (Bauwens et Kostakis, 2014), structurellement incapable d'assurer les conditions matérielles de subsistance des *commoners*.

Cet article se propose ainsi d'examiner les différents *business models* apparus dans le champ des communs numériques (logiciels libres, Wikipédia, œuvres sous Creative Commons, données ouvertes, etc.). Nous souhaitons analyser la manière dont les spécificités d'un commun ont un impact sur l'éventail des modèles économiques possibles et, réciproquement, la manière dont le choix d'un modèle économique influe sur les caractéristiques du commun, que ce soit en termes d'ouverture, de règles d'utilisation ou de gouvernance. Notre analyse conduit ainsi à pointer, depuis le point de vue des communs, les forces et les faiblesses des divers *business models* existant.

Les différents communs numériques

Un commun se définit par trois caractéristiques majeures : une ressource partagée, un système de droits et d'obligations et une gouvernance collective (Coriat, 2015). Autrement dit, *un commun est une ressource partagée soumise à des règles d'utilisation et gouvernée au sein d'institutions collectives*. Par-delà cette définition générale, il existe plusieurs types de communs. Les communs physiques (ou naturels) doivent éviter la surexploitation de la ressource : la surpêche par exemple. Dans le monde numérique, l'enjeu est plutôt de permettre l'enrichissement du commun. Il s'ensuit que les règles d'utilisation et les modes de gouvernance des communs physiques et numériques répondent à des exigences distinctes. Alors qu'il s'agit souvent dans le premier cas de *limiter les usages* (Ostrom, 2015), les communs numériques se

développent en général lorsqu'ils bénéficient à plein de l'effet de réseau grâce à *l'augmentation du nombre d'usages et d'utilisateurs*.

Les communs numériques ne constituent toutefois pas un ensemble parfaitement homogène de ressources, de règles d'utilisation et de systèmes de gouvernance. Les biens en jeu peuvent être des logiciels, des bases de données, des productions culturelles ou encore des ressources éducatives et scientifiques. Surtout, le *degré d'ouverture* de ces biens peut varier. Les communs numériques les plus connus (logiciels libres, Wikipédia) sont accessibles à l'humanité toute entière – ou du moins à cette partie de l'humanité qui dispose d'une connexion Internet. Néanmoins, des ressources partagées au sein de collectifs plus restreints sont aussi susceptibles d'être abordées comme des communs.

Les *règles d'utilisation* – la plupart du temps formalisées dans des licences – peuvent quant à elles être plus ou moins contraignantes. Licences de libre-diffusion, licences libres dites « permissives » ou encore licences libres copyleft déterminent un *continuum* d'utilisations possibles. Les licences les plus restrictives offrent simplement l'accès à la ressource, les licences les plus ouvertes octroient également les droits de la copier, de la modifier ou encore de l'utiliser commercialement (Jean, 2012). Enfin, les *formes de gouvernance* déterminent les cadres de l'action collective des producteurs du commun. Dans le champ des communs numériques, ces modes d'organisation vont de procédures relativement hiérarchisées et centralisées à des organisations plus horizontales et démocratiques.

En croisant les trois critères mentionnés (degré d'ouverture de la ressource, règles d'utilisation, mode de gouvernance), on peut décrire les spécificités des différents communs numériques (cf. tableau 1). Il apparaît qu'une majorité d'entre eux offre un accès universel et gratuit à la ressource. Les règles d'utilisation sont en général stipulées dans des licences, qui dessinent quant à elles une grande variété de systèmes de droits et d'obligation. Les formes de gouvernance sont également multiples et en outre adossées à des structures juridiques diverses : associations, fondations, sociétés coopératives, sociétés commerciales. Au final, il existe plusieurs exemples de « communs purs », c'est-à-dire de projets qui apparaissent conformes aux caractéristiques que l'on associe en général aux communs numériques. Ils en constituent en quelque sorte l'idéal-type : accès universel à la ressource, éloignement par rapport aux formes classiques de propriété intellectuelle, gouvernance démocratique. On se rapproche alors de ce que Yochai Benkler nomme la « production par les pairs fondée sur les communs », qu'il décrit comme « radicalement décentralisée, collaborative et non-propriétaire ; fondée sur le partage des ressources et des produits parmi des individus éparpillés, connectés de façon flexible, qui coopèrent les uns avec les autres sans s'appuyer sur les signaux de marché ou les hiérarchies managériales » (Benkler, 2008, p. 60).

Il est néanmoins frappant de constater qu'il existe aussi de nombreux « communs impurs », qui correspondent à l'idéal-type sous certains aspects mais moins sous d'autres : par exemple des projets dépendants des formes classiques de propriété intellectuelle, ou dont la gouvernance apparaît relativement peu démocratique. Ce constat incite à nuancer l'approche binaire, qui opposerait simplement les communs à leur extérieur, pour reconnaître que les communs numériques existent selon différentes modalités et, pourrait-on dire, avec différentes « intensités ».

Tableau 1 – Quelques exemples de communs numériques

Projet	Degré d'ouverture	Règle d'utilisation	Mode de gouvernance
<i>Debian</i>	Accès universel (+)	Licences libres diverses (dont GNU GPL, LGPL, BSD modifiée, Apache) (+)	Gouvernance communautaire (avec fortes barrières à l'entrée) adossée à l'association <i>Software in the Public Interest</i> (+)
<i>Wikipédia</i>	Accès universel (+)	Creative Commons BYSA (+)	Gouvernance communautaire et procédurale adossée à la Wikimedia Foundation (+)
<i>Archive ouverte HAL</i>	Accès universel (+)	Droit d'auteur classique et Creative Commons (=)	Gestion par le Centre pour la Communication Scientifique Directe (CCSD) du CNRS (-)
<i>YouTube</i>	Accès universel (+)	Droit d'auteur classique et Creative Commons (=)	Gestion par YouTube LLC, propriété de Google (-)
<i>WordPress</i>	Accès universel au logiciel de base, extensions payantes (modèle <i>open core</i>)(=)	Licence GNU GPL pour le logiciel de base, licences propriétaires pour les extensions (=)	Gestion par la start-up Automattic (-)

Note : (+) forte, (=) moyenne ou (-) faible intensité du respect de l'idéal-type du commun

Afin de capter des ressources financières, les *business models* classiques jouent souvent sur les trois dimensions que nous avons présentées comme constitutives des communs. Ainsi, nombre d'entreprises de l'économie numérique génèrent des revenus en contrôlant l'accès aux ressources, en limitant par des moyens juridiques ou techniques (DRM) les usages qui peuvent en être faits, et en mettant en place des formes de gouvernance hiérarchiques (Brousseau et Curien, 2001). Du point de vue des communs, la question est donc la suivante : existe-t-il des *business models* qui seraient à l'inverse respectueux des spécificités des communs tout en demeurant économiquement viables ?

Le concept de *business model* à l'épreuve des communs

Le concept de *business model* a été popularisé avec le développement du e-commerce et de la kyrielle de start-up cherchant à lever des fonds au début des années 2000 (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). S'il a été très tôt adopté par les praticiens, sa pénétration dans le monde académique a été bien plus lente. La quête d'un *business model* est pourtant essentielle, ne serait-ce que parce que toute firme innovante ne doit pas seulement exceller à développer des produits ou des technologies innovants, mais également définir le modèle économique approprié à cette innovation.

Logiques de création et de captation de valeur

La littérature scientifique s'accorde généralement à reconnaître qu'un *business model* répond à trois grandes questions. Comment la valeur est-elle créée ? Quelles sont les ressources et compétences nécessaires pour créer cette valeur ? De quelle façon les transactions entre participants sont-elles organisées ? Autrement dit, il faut s'intéresser à la logique de *création* de

valeur et à la manière dont cette valeur est *capturée* (Amit et Zott, 2001 ; Magretta, 2002 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). S'agissant du premier aspect, on peut distinguer trois grands cas de figure : soit ce sont les utilisateurs qui permettent la création de valeur grâce à une contribution directe, monétaire ou non monétaire ; soit les utilisateurs financent indirectement cette création en étant soumis à des publicités et/ou en cédant leurs données personnelles ; soit le financement provient d'un tiers : fondation, entreprise, acteur public. La logique de captation de valeur doit quant à elle prendre en compte le fait que les contenus (numérisés) sont devenus des biens (techniquement) collectifs. Ainsi, une ressource numérique peut être copiée et circuler entre utilisateurs sans coût substantiel (non rivalité). De plus, il est souvent difficile de limiter l'accès à cette ressource aux seuls agents qui acceptent de s'acquitter du prix d'accès (non exclusion). Pour répondre à ces défis, deux stratégies génériques sont possibles. La *stratégie de protection* cherche à rétablir la capacité d'exclusion, tandis que la *stratégie de déplacement de valeur* prend acte de ce que la valeur ne peut plus être extraite directement de la ressource et cherche par conséquent à lier un contenu accessible à des biens ou services rivaux utiles, voire nécessaires, pour une consommation pleinement satisfaisante (Bourreau, Gensollen et Moreau, 2012).

Si l'on applique ces critères d'analyse aux communs numériques, la particularité de leurs *business models* apparaît nettement. La stratégie de protection, qui repose sur l'utilisation classique de la propriété intellectuelle, est incompatible avec l'esprit et la pratique des communs numériques, dont l'une des caractéristiques fondamentales est de remettre en cause les enclosures sur l'information et la connaissance (Lessig, 2005). Il existe en revanche des modèles de protection partielle, qui reposent sur l'utilisation de licences Creative Commons NC (*Non Commercial*), lesquelles interdisent (sauf contrat de licensing négocié) les utilisations commerciales de la ressource. On peut citer en exemple la plate-forme Jamendo. Les artistes qui y ont mis leur musique sous une licence Creative Commons NC-ND ou CC NC-SA profitent du service Jamendo Pro. Par l'intermédiaire de celui-ci, la plate-forme vend des licences spécifiques aux « usagers » qui souhaitent utiliser les productions musicales dans un contexte commercial, que ce soit dans un lieu public (café, restaurant) ou pour les intégrer dans des projets audiovisuels (films, jeux vidéo). Une partie des revenus générés est ensuite reversée aux artistes par la plate-forme (Bazen, Bouvard et Zimmermann, 2014). Ce type de modèle économique demeure cependant assez peu développé dans le champ des communs.

Le déplacement de la valeur

La stratégie dominante est en effet celle du déplacement de valeur, que ce soit via la vente d'un bien lié rival (produits dérivés), la fourniture de services à valeur ajoutée (par exemple pour accompagner l'utilisation de logiciels *open source*) ou le recours aux contributions volontaires. Ce dernier cas de figure est lui-même susceptible de prendre des formes relativement diverses. La contribution volontaire peut consister en un don d'argent de la part de particuliers, lorsqu'un projet de commun est financé par une initiative de *crowdfunding* par exemple. Il peut aussi s'agir de financements liés à des acteurs tiers : dons d'entreprise, comme dans le cas de la Wikimedia Foundation, ou argent public, pour financer un portail d'articles scientifiques en *open access* comme HAL. Notons aussi que les contributions volontaires prennent souvent une forme non monétaire. Elles consistent alors en un temps de travail bénévole permettant la création et l'enrichissement du commun. Il faut enfin relever que parmi les stratégies de déplacement, la logique de marché biface avec financement publicitaire, bien que dominante dans le monde numérique, est à peu près inexistante dans le champ des communs, où semble exister un rejet de principe de la publicité.

L'impact du *business model* sur la structure du commun

Nous voudrions pour finir considérer la manière dont ces différents *business models* influent sur les trois dimensions repérées dans la première partie : degré d'ouverture de la ressource, règles d'utilisation et modes de gouvernance. Nous examinerons successivement les effets de la stratégie de protection partielle, de la vente d'un bien lié rival, de la commercialisation de services à valeur ajoutée, du financement mutualisé et, enfin, du recours aux dons et aux contributions volontaires (cf. tableau 2).

Tableau 2 – Business models et respect des caractéristiques clés des communs

<i>Business model</i>	Respect de l'ouverture à tous de la ressource	Respect des différents usages de la ressource	Respect des formes de gouvernance collective
<i>Protection partielle</i>	Fort	Moyen	Faible
<i>Ventes d'un bien rival</i>	Fort à Moyen	Fort à Moyen	Faible à Moyen
<i>Services à valeur ajoutée</i>	Fort	Fort	Moyen
<i>Financement mutualisé</i>	Moyen	Fort	Moyen
<i>Fondation + contribution privées</i>	Fort	Fort	Fort

Protection partielle

La stratégie de protection partielle via les licences Creative Commons NC n'amointrit pas l'accessibilité de la ressource, dans la mesure où elle autorise sa libre diffusion. En revanche, elle agit directement sur le niveau des règles d'utilisation, en empêchant *a priori* tout usage non négocié lorsque celui-ci s'opère dans un contexte commercial. La stratégie de protection partielle n'a pas, a priori, d'impact prédéterminé sur la forme de gouvernance, mais le fait est qu'elle est généralement utilisée par des acteurs privés au sein d'entreprises ou d'associations. Il s'agit donc d'un *business model* dont le principal défaut, du point de vue des communs, est de réduire le champ des usages en posant certaines entraves à la réutilisation de la ressource et à son enrichissement.

Vente d'un bien rival

La vente d'un bien lié rival consiste quant à elle à appliquer une stratégie de protection sur un bien physique ou informationnel, directement lié au commun dont il s'agit de financer la production. Dans le cas de la vente de biens physiques (t-shirts ou autres objets sur lesquels figurent le logo d'un logiciel libre par exemple), ce *business model* n'amointrit en rien le degré d'ouverture et les usages possibles du commun numérique, mais il génère des ressources financières relativement modestes. Dans le cas de la vente d'un bien informationnel (extensions logicielles par exemple), on peut se demander si le modèle ne pervertit pas quelque peu la logique du commun. Un logiciel libre dont une utilisation satisfaisante requiert l'acquisition d'extensions propriétaires demeure certes un commun, mais il n'y a alors qu'une partie de la ressource utile qui est véritablement ouverte et partagée. Autrement dit, la valeur d'usage du commun apparaît largement dépendante de ressources qui ne sont, elles, pas des communs. D'autant que, comme pour la stratégie de protection partielle, le respect des formes de gouvernance collective propres aux communs n'est en rien garanti.

Vente de services à valeur ajoutée

Le modèle de la vente de services à valeur ajoutée s'est quant à lui largement développé dans le champ de l'économie *open source*, que ce soit par l'intermédiaire d'entreprises multinationales comme Red Hat ou d'acteurs de taille plus modeste comme les sociétés de services en logiciels libres (SSLL). Ce modèle a le grand avantage de maintenir la ressource commune largement accessible et de ne pas restreindre le spectre des usages autorisés. En revanche, il suppose que cette ressource soit en quelque sorte déjà là : pour qu'il existe des SSLL, il faut qu'il y ait des logiciels libres ! Plus profondément, les revenus générés par ce *business model* servent rarement en priorité à financer la création du commun, par exemple en rémunérant les développeurs d'un logiciel libre. Ils sont essentiellement captés par les prestataires de services. Autrement dit, le modèle n'est viable que parce que le commun peut être produit à bas coût, en mobilisant du travail gratuit (Dafermos et Söderberg, 2009). Il ne résout donc pas véritablement la question de la rémunération des *commoners*.

D'autre part, le modèle du service peut avoir un impact sur la gouvernance du commun, lorsque l'écosystème se trouve organisé autour de l'acteur économique qui génère grâce à la vente de services la plus grande partie des revenus. Ce cas de figure se rencontre dans le cadre de la communauté Fedora, qui produit la distribution Linux servant de base à l'offre de services commercialisée par Red Hat sous le label Red Hat Enterprise Linux. Le projet Fedora a ainsi une gouvernance hybride : le *Fedora Project Leader* est engagé par Red Hat, et le *Fedora Council* comprend à la fois des salariés de Red Hat et des membres issus de la communauté de développeurs indépendants (Birkinbine, 2014).

Financement mutualisé

Un autre modèle caractéristique de l'économie *open source* est le financement mutualisé. Des acteurs économiques, estimant qu'ils ont intérêt à mutualiser leurs investissements pour produire une ressource partagée qui leur profitera à tous, financent alors le commun grâce à des contributions en argent ou en temps de travail. L'exemple canonique est celui du noyau Linux, utilisé par quantité d'acteurs industriels, et dont le code est depuis plusieurs années écrit par des salariés de grandes entreprises de l'économie numérique : Intel, Red Hat, Samsung, Google, etc. À la différence du précédent, ce modèle permet de rétribuer les producteurs de la ressource commune, mais au prix de leur réintégration dans une logique de subordination salariale et d'une ingérence importante des entreprises dans la gouvernance du projet (Homscheid, Kunegis et Schaarschmidt, 2015)¹.

Recours aux dons

Le dernier modèle associe le recours aux dons à la mobilisation de contributions bénévoles. Dans ce cadre, les dons financent en général une fondation, qui prend en charge un certain nombre de coûts fixes liés au projet : le coût de l'infrastructure technologique par exemple. Les contributions au commun sont ensuite le fait de contributeurs bénévoles, qui s'auto-organisent pour mener à bien le projet. Ce modèle, qui est notamment celui de Wikipédia (Lund et Venäläinen, 2016), constitue en quelque sorte le modèle canonique des communs numériques. Il correspond parfaitement à ce que Y. Benkler nomme la « production par les pairs fondée sur les communs » (Benkler, *op. cit.*). De plus, il garantit la plupart du temps l'ouverture de la ressource, un large spectre d'usages autorisés et une gouvernance collective d'inspiration démocratique. Pour être pérenne, il suppose néanmoins des coûts fixes assez modestes et une

¹ Les problèmes de gouvernance sont du reste peu ou prou les mêmes lorsque le financement provient d'un acteur public. L'implication de l'organisme public dans la conduite du projet peut alors susciter des résistances, comme on a pu le voir avec le cas du portail HAL, que certains chercheurs considèrent comme un dispositif étatique d'archivage dont la gouvernance ne serait pas à l'abri de certaines dérives technocratiques.

mobilisation très importante de travail non rémunéré. Il demeure ainsi vulnérable au tarissement des bonnes volontés et dépend du fait que les *commoners* disposent par ailleurs d'une source de revenu au sein de l'économie traditionnelle. Il ne résout donc pas non plus la question de la rémunération des contributeurs et, bien qu'il se soit avéré très efficace dans certains cas, ne s'est pas véritablement étendu au-delà de quelques projets emblématiques.

Conclusion

On l'aura compris en lisant ce qui précède, dans le champ des communs numériques le *business model* idéal n'existe pas. Les diverses formes de couplage entre les communs, le marché et diverses organisations, ont chacune des avantages et des inconvénients du point de vue de leur capacité à rémunérer les *commoners*, à garantir la pérennité du projet et à respecter les principes qui définissent les communs. Toutefois, la liste des modèles économiques envisageables n'est pas close. Dans les années à venir, on sera ainsi particulièrement attentif aux *business models* susceptibles d'émerger à partir de la *blockchain*, des *open value networks* (Bauwens et Niaros 2017) ou du « coopérativisme des plateformes » (Scholz et Schneider, 2016).

Bibliographie

- Amit, Raphael et Zott, Christoph, « Value Creation in E-Business », *Strategic Management Journal*, vol. 22, n° 6, p. 493, 2001
- Bauwens, Michel et Kostakis, Vasilis, « From the Communism of Capital to Capital for the Commons: Towards an Open Co-Operativism ». *TripleC: Communication, Capitalism & Critique*, vol. 12, n° 1, p. 356-61, 2014
- Bauwens, Michel et Niaros, Vasilis, « Value in the Commons Economy », P2P Foundation, 2017, disponible en ligne <http://commonstransition.org/value-commons-economy/>
- Bazen, Stephen, Bouvard, Laurence et Zimmermann, Jean-Benoît, « Jamendo et les Artistes: Un Nouveau Modèle pour l'Industrie Musicale ? », 2014, disponible en ligne <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00989740/>
- Benkler, Yochai, *The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom*, New Haven and London, Yale University Press, 2008
- Birkinbine, Benjamin, « Incorporating the Commons: A Political Economic Analysis of Corporate Involvement in Free and Open Source Software », University of Oregon, 2014, disponible en ligne <http://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/18513>
- Bourreau, Marc, Gensollen, Michel et Moreau, François, « The Impact of a Radical Innovation on Business Models: Incremental Adjustments or Big Bang? » *Industry and Innovation*, vol. 19, n° 5, p. 415-35, 2012.
- Brousseau, Éric et Curien, Nicolas, « Économie d'Internet, économie du numérique », *Revue économique*, vol. 52, n° 7, p. 7-36, 2001
- Casadesus-Masanell, Ramon et Ricart, Joan Enric, « From Strategy to Business Models and onto Tactics », *Long Range Planning*, vol. 43, n° 2-3, p. 195-215, 2010
- Chesbrough, Henry et Rosenbloom, Richard S, « The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies », *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n° 3, p. 529, 2002.
- Coriat, Benjamin, éd., *Le retour des communs: la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les liens qui libèrent, 2015
- Dafermos, George et Söderberg Johan, « The Hacker Movement as a Continuation of Labour Struggle », *Capital & Class*, vol. 33, n° 1, p. 53-73, 2009
- Homscheid, Dirk, Kunegis, Jérôme et Schaarschmidt, Mario, « Private-Collective Innovation and Open Source Software: Longitudinal Insights from Linux Kernel Development », in

- Open and Big Data Management and Innovation*, édité par Martin Janssen et al., Springer, p. 299-313, 2015
- Jean, Benjamin, *Option libre : du bon usage des licences libres*, Framabook, 2012
- Lessig, Lawrence, *L'avenir des idées : le sort des biens communs à l'heure des réseaux numériques*, Presses Universitaires de Lyon, 2005
- Lund, Arwid et Juhana Venäläinen, « Monetary Materialities of Peer-Produced Knowledge: The Case of Wikipedia and Its Tensions with Paid Labour ». *TripleC: Communication, Capitalism & Critique*, vol. 14, n° 1, p. 78-98, 2016
- Magretta, Joan, « Why Business Models Matter », *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 5, p. 86-92, 2002
- Ostrom, Elinor, *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, 2015
- Scholz, Trebor et Schneider, Nathan, *Ours to Hack and to Own: The Rise of Platform Cooperativism, a New Vision for the Future of Work and a Fairer Internet*, New York, OR Books, 2016