

Plateformes coopératives

Le modèle coopératif au service de
l'économie de plateforme



TABLE DES MATIERES

I. Introduction.....	2
II. Les plateformes collaboratives en question : entre utopie revendiquée et réalités d'un modèle économique «révolutionnaire » mais certainement pas inoffensif.....	2
• Utiliser les opportunités du digital pour permettre des échanges commerciaux et des modes de consommation d'un nouveau type.....	2
• L'avènement attendu d'une économie qui revendique l'intention de résoudre des problématiques sociétales actuelles majeures	3
• Plus globalement, un bilan sociétal inquiétant	5
III. Plateformes coopératives : espoirs et défis d'une alternative vertueuse.....	7
• Des initiatives naissantes qui se multiplient et se fédèrent à travers le monde	7
• Un rôle sociétal réellement assumé.....	8
• Une attention particulière au sort des travailleurs qui invite à la différenciation stratégique	8
• L'idéologie coopérative revisitée selon les enjeux de l'économie digitale.....	8
• La notion de collaboration au regard des plateformes coopératives	9
• Agréger les initiatives, essayer le modèle et incarner une référence qui bouscule les paradigmes.....	10
IV. Enjeu de la viabilité économique pour les plateformes coopératives.....	10
• Introduction	10
• Des défis encore plus complexes pour les projets en phase de démarrage.....	11
• Les plateformes coopératives au regard du modèle économique de leur concurrent	12
V. Conclusion : capitaliser sur l'ADN coopératif pour créer des alternatives pérennes	15



I. Introduction

L'économie collaborative a ouvert des perspectives réjouissantes en encourageant de nouveaux modes de consommation basés sur le partage. Partant de cette idée séduisante, elle a multiplié les promesses: vie quotidienne plus simple, moindre dépendance aux intermédiaires, diminution des prix pour les uns et perspectives de revenus complémentaires pour les autres.

Derrière ces arguments séduisants et sans doute sincères pour certaines plateformes (du moins à leurs débuts) se cache néanmoins un modèle d'entreprise prédateur piloté par des intérêts extrêmement spéculatifs dans le chef de ses investisseurs. Aujourd'hui, le vernis s'effrite et les mastodontes de cette nouvelle économie peinent à maquiller les dérives provoquées par une stratégie dont la puissance n'a d'égal que le cynisme.

Cependant, en marge et en réaction à la tendance lourde des plateformes calibrées pour maximiser le profit des actionnaires, on assiste, ça et là, à une transformation vertueuse de ces entreprises digitales. Producteurs, travailleurs et utilisateurs, un peu partout dans le monde, commencent à se fédérer pour développer leurs propres outils numériques dans l'idée de satisfaire prioritairement un besoin commun, selon un modèle « pair-à-pair », de rémunérer correctement le travail et de se partager les éventuels bénéfices de façon équitable : voici venues les plateformes collaboratives coopératives.

Si elles sont indéniablement plus vertueuses, ces plateformes alternatives ne sont pas épargnées par le défi de trouver un modèle économique viable. Ce défi est d'autant plus complexe que le marché est très concurrentiel et que l'on connaît la force de frappe des acteurs dominants. Pour Febecoop, le défi induit nécessairement un profond changement de paradigme pour ceux qui veulent développer leur plateforme coopérative. Et c'est précisément dans l'ADN de l'entrepreneuriat coopératif que les alternatives doivent aller puiser pour faire émerger des entreprises numériques responsables et viables.

2

II. Les plateformes collaboratives en question : entre utopie revendiquée et réalités d'un modèle économique « révolutionnaire » mais certainement pas inoffensif.

Utiliser les opportunités du digital pour permettre des échanges commerciaux et des modes de consommation d'un nouveau type

La plus-value proposée par les plateformes collaboratives est de rendre possible, grâce au numérique, la conclusion de transactions entre des acteurs d'un même marché qui ne se connaissent pas ou n'entretiennent que des liens occasionnels, de permettre leur «collaboration », à savoir la conclusion d'une transaction ayant pour objet l'utilisation temporaire d'un bien ou service en principe mis à disposition par une personne privée.¹

Ainsi, pour prendre les exemples les plus connus, une personne privée met à disposition d'autres personnes privées sa voiture et son temps disponible pour effectuer un déplacement (Uber). Ou une personne privée met à disposition d'autres personnes privées son appartement quand elle ne l'occupe pas elle-même (AirBnB). Ou encore, une personne privée met à disposition d'autres personnes privées son vélo et son temps disponible pour leur livrer des plats préparés par un restaurant (Deliveroo). Dans tous ces cas, la théorie veut que la plateforme numérique ne fait qu'organiser la rencontre celui qui recherche un service et celui qui est en mesure de proposer le service en question.

¹ La Commission européenne a défini l'économie collaborative comme suit : « Modèles économiques où des activités sont facilitées par des plateformes collaboratives qui créent un marché ouvert pour l'utilisation temporaire de biens et de services souvent produits ou fournis par des personnes privées. » (COMMISSION EUROPEENNE (CE) : Un agenda européen pour l'économie collaborative, COM (2016) 356)



Dans ces exemples, la plateforme joue donc uniquement le rôle d'intermédiaire et prend finalement très peu de risque. Il existe par ailleurs des modèles où le risque financier pris par la plateforme est beaucoup plus important : la plateforme investit directement dans des biens, dont elle reste propriétaire, et dont elle organise le partage entre plusieurs usagers. Ainsi en est-il des plateformes qui acquièrent des véhicules à partager, qu'il s'agisse de voitures, de trottinettes ou de vélos. Les usagers utilisent la plateforme pour pouvoir trouver et utiliser le bien et, complémentirement, d'autres acteurs « collaborent » pour, par exemple, entretenir ou recharger les engins. On sort ici quelque peu du modèle de l'économie collaborative tel que nous l'avons défini supra (et de la définition de la Commission européenne), mais on reste dans un concept d'économie de partage organisé par une plateforme numérique.

L'avènement attendu d'une économie qui revendique l'intention de résoudre des problématiques sociétales actuelles majeures

L'ambition de « partage » amène ces plateformes à se présenter parfois comme des acteurs vertueux sur le plan environnemental. Favoriser le partage de voitures existantes, ou mettre sur le marché quelques voitures et maximiser leur partage semble effectivement plus rationnel que laisser chacun acheter sa voiture et l'utiliser lui seul à peine quelques heures par semaine.

Ces plateformes se targuent aussi d'avoir une valeur ajoutée sociale, dans la mesure où elles offrent la possibilité, pour des prestataires comme des livreurs à vélo ou des chauffeurs occasionnels de voiture, de se ménager des revenus complémentaires (ou principaux) sans que l'absence de formation ou d'expérience professionnelle ne constitue un frein.

Enfin, sur le plan économique, leur discours met en avant une diminution drastique du coût d'accès à des biens mobiliers ou immobiliers dont l'usage est occasionnel.

3

Un art maîtrisé de séduire ses parties prenantes

Les usagers que nous sommes sont a priori friands des solutions apportées par ces plateformes. Car, il faut le reconnaître, prendre un Uber ou réserver un AirBnb pour les vacances peut s'avérer bien pratique, surtout quand on court du matin au soir et qu'on a peu de temps pour organiser sa mobilité ou ses vacances. Les sites ou les applications proposées sont en plus particulièrement bien pensés, « user-friendly », et permettent d'aller à l'essentiel. Il y aussi, dans cette nouvelle vague de solutions collaboratives, quelque chose d'éminemment attractif, d'innovant, qui donne envie d'essayer. Combien d'entre nous ne sont pas montés sur une trottinette électrique, « juste pour voir » ?

Ces plateformes peuvent également apparaître intéressantes pour les personnes qui veulent se ménager des revenus de façon moins conventionnelle, en se muant en livreurs à vélo ou en chauffeurs de limousine. La promesse d'un minimum de barrières à l'embauche et d'autonomie maximale dans l'exécution des prestations en fait rêver plus d'un. Il en va de même pour les propriétaires d'un bien immobilier qui, par l'intermédiaire d'une plateforme de mise en location de leur bien, s'ouvrent les portes d'un marché international de vacanciers ou de voyageurs d'affaires.

Enfin, les plateformes collaboratives parviennent à mobiliser l'intérêt d'investisseurs spéculatifs, qui sont prêts à prendre des risques à la hauteur des perspectives de rendement espérés. Car, si au départ, plusieurs acteurs se disputent un marché à coup de développement informatique et de stratégies marketing très poussées, une seule parviendra en définitive à dominer le marché. Et, pour celle-là, vu la taille du marché créé, les gains potentiels promettent d'être énormes. En conséquence, les investisseurs qui auront misé sur le bon cheval rafleront l'essentiel de ces bénéfices. C'est le principe du « winner takes all ».



Vous avez dit collaboratif...

Le terme collaboratif renvoie à une forme de transaction qui s'effectuerait directement et sans intermédiaire entre des personnes qui n'ont pas pour habitude de travailler ensemble, et ce pour trois raisons qui peuvent être cumulatives : parce qu'ils ne se connaissent pas, parce que la complémentarité de leurs besoins respectifs est très fugace, parce que la transaction qui les unit est occasionnelle.

Prenons un exemple : vous voulez rentrer le plus rapidement possible chez vous après une soirée dans le centre-ville, à laquelle vous vous êtes rendus à pied. Uber vous permet de trouver en quelques secondes un chauffeur que vous ne connaissez pas, qui passe à proximité de l'endroit où vous vous trouvez (ce qui ne va durer que quelques minutes, voire secondes), et aux services duquel vous ne ferez peut-être plus jamais appel même si vous en êtes satisfait, car vous ne sortez que rarement le soir dans le centre-ville. Il y a du vrai là-dedans ; la facilitation de ce genre de transactions via des outils numériques nous donne l'impression d'entrer dans une nouvelle ère, où nous procédons régulièrement à des échanges économiques avec des personnes avec lesquelles nous ne serions jamais entrés en contact auparavant, et dans un cadre qui semble beaucoup moins formel que lorsqu'on passe par les services d'un commerçant ou d'une entreprise classique.

Mais à y regarder de plus près, s'agit-il vraiment là d'une transaction économique d'une nouvelle nature ? Quand hier, un propriétaire d'un appartement à la côte souhaitait l'offrir à la location pour de courts séjours, il faisait passer le mot autour de lui, voire passait une petite annonce dans le journal. C'était peut-être moins efficace, mais ça fonctionnait quand même. Et s'il voulait intensifier les locations, il passait par un intermédiaire professionnel, à savoir une agence immobilière. Qu'y a-t-il de différent dans ce modèle-ci ? Pas les acteurs de la transaction (un propriétaire et un vacancier occasionnel). Pas l'absence d'intermédiaire, car, quoiqu'elles s'en défendent, le principal service rendu par les plateformes, c'est de servir d'intermédiaire.

La vraie différence réside donc davantage dans la modalité par laquelle les plateformes font converger offre et demande. Ce qui les caractérise est donc un service d'intermédiation de très grande efficacité grâce à des programmes informatiques sophistiqués (exploitation des algorithmes, etc.), et l'attention apportée à l'instauration d'une forme de confiance entre acteurs qui ne se connaissent pas, le tout débouchant sur un volume accru de transactions.

Entre promesses initiales et réalités a posteriori, un niveau de satisfaction très mitigé pour les parties prenantes

Pour les usagers auxquels les services sont principalement destinés, on peut affirmer que la promesse des plateformes est actuellement rencontrée, assez logiquement car le sort de la plateforme dépend essentiellement de leur satisfaction. Tant que plusieurs plateformes se concurrenceront pour acquérir une position dominante sur le marché, il est fort probable que les usagers continueront à obtenir un bon niveau de service pour un prix intéressant. Par contre, lorsqu'une plateforme se sera imposée et que tous les acteurs présents sur ce marché seront captifs, il n'est pas inimaginable que ces usagers devront faire face à une augmentation de prix sans plus disposer d'autre alternative sur le marché.

Pour les personnes qui valorisent leur travail à travers ce genre de plateforme, le constat est plus négatif. De nombreux témoignages déconstruisent le mythe du travailleur de plateforme qui serait bien payé et travaillerait dans des conditions idéales². La réalité ressemble davantage à une rémunération-plancher, avec une protection sociale proche de zéro. Les travailleurs se voient comme des salariés, avec les avantages qui en découlent, tandis que les plateformes considèrent ceux-ci comme des indépendants, leur renvoyant une série de coûts (équipements de travail, frais de téléphonie, etc.) ou de risques sociaux (pension, arrêt maladie, accident, etc.). Ces divergences de vues sont amenées à être tranchées dans certains cas par les tribunaux³, mais le débat est loin d'être terminé.

² Voir par exemple, Ch. CHARLOT : *Ubermize me : l'économie collaborative entre promesses et mensonges*, Racine, 2016.

³ En Grande-Bretagne, l'*Employment Appeal Tribunal* de Londres a confirmé par une décision du 10.11.2017 que les chauffeurs d'Uber exerçant pour la plateforme devaient être considérés comme des salariés sous contrat d'emploi. En France, la Cour de cassation s'est prononcée en faveur de la requalification en contrat de travail d'un contrat liant un livreur



En Belgique, la question du statut des coursiers à vélo de Deliveroo et Take-Eat-Easy (startup belge sortie de l'incubateur Nest Up – Creative Wallonia Engine) a défrayé la chronique en 2016-2017. La coopérative Smart (entreprise partagée fondée sur un principe mutualiste de solidarité s'efforçant d'articuler autonomie et protection sociale du travailleur en proposant à celui-ci le statut du contrat de travail) a signé en avril 2016 avec Take Eat Easy et Deliveroo un protocole d'accord dans le but de garantir aux coursiers affiliés à la coopérative et qui roulaient pour ces deux plateformes des conditions correctes en termes de barème salarial, de protection et de sécurité. Malheureusement, l'accord fit long feu : en juillet 2016, Take Eat Easy tombait en faillite⁴ ; en octobre 2017, Deliveroo annonçait sa décision de ne plus recourir aux coursiers embauchés sous contrat de travail par la coopérative Smart (la formule lui coûtait sans doute trop cher).

Du côté des investisseurs, il y a également pas mal de casse. Nous venons d'évoquer la faillite de la plateforme Take-Eat-Easy. Et quand on regarde les plateformes les plus emblématiques, on constate qu'il aura fallu dix ans d'investissement massif pour qu'AirBnB arrive enfin à dégager une année bénéficiaire (ce qui ne veut pas dire que toutes les pertes du passé ont été épongées). C'est donc un chemin difficile, à haut risque, mais potentiellement très rémunérateur, en grande partie parce qu'une fois les investissements réalisés, les coûts unitaires pour une transaction diminuent à mesure que le volume des transactions augmente. Cette économie d'échelle est par ailleurs accentuée par le fait que l'essentiel des transactions est le fruit du travail d'acteurs externes à la plateforme, qui ne lui coûtent donc rien. En outre, la plateforme peut compter sur le prélèvement de commissions ou sur la revente de données personnelles à des fins publicitaires. Les marges dégagées sont donc potentiellement énormes.

Plus globalement, un bilan sociétal inquiétant

◀ Sur le plan environnemental

Quand on voit circuler sur internet des images de flottes entières de vélos partagés déversées dans des décharges chinoises à ciel ouvert, on peut sérieusement remettre en cause la promesse écologique portée par l'économie de plateforme. On peut également s'interroger quand on apprend que la durée de vie d'une trottinette électrique est de quelques semaines à peine, en raison du vandalisme ou des mauvais traitements que leur font subir les utilisateurs.

La question est d'autant plus légitime que les besoins auxquels ces plateformes proposent d'apporter satisfaction ne sont pas toujours fondamentaux. Si on prend l'exemple des trottinettes, le besoin qui est le plus rencontré ne semble pas celui de la mobilité quotidienne qui requiert une forme de prévisibilité, mais plutôt d'usage récréatif pour des touristes de passage ou pour des usagers très occasionnels.

Bien que l'économie collaborative ouvre des perspectives prometteuses en encourageant l'usage de biens plutôt que leur possession, la réalité semble donc souvent assez éloignée de cet espoir. Sur la question de l'impact environnemental de l'économie collaborative, des chercheurs mettent en garde : « de nombreux mécanismes contre-intuitifs peuvent aboutir au résultat inverse ». L'efficacité environnementale n'est en effet pas toujours recherchée de manière prioritaire par les propriétaires de plateformes qui cherchent avant tout la maximisation de leur profit. L'économie collaborative peut par conséquent contribuer au phénomène d'hyperconsommation ou privilégier l'usage de la voiture au détriment des transports en commun. Il s'agit là d'une illustration du principe de « l'effet rebond ».

◀ Sur le plan social

Même si aujourd'hui le travail collaboratif ne représente qu'une part infime du marché du travail, il préfigure peut-être d'une réalité plus large, avec des effets indirects potentiellement dévastateurs.

autoentrepreneur à la plateforme collaborative Take Eat Easy. De même, dans un arrêt du 04.03.2020, elle a décidé de requalifier en contrat de travail la relation contractuelle entre Uber et l'un de ses chauffeurs.

⁴ Smart décidera d'assumer le paiement des rémunérations dues au moment de la faillite aux coursiers affiliés à la coopérative, rémunérations dont, par hypothèse en raison de la faillite, Take Eat Easy n'était plus en mesure de payer les factures à Smart.



L'avènement d'AirBnB a par exemple un effet indéniable sur le secteur hôtelier, notamment en termes d'emploi⁵. D'une part, la mise en concurrence amène les chaînes d'hôtellerie à rationaliser encore davantage leurs coûts, et donc à revoir les conditions de travail de leur personnel à la baisse. Et, d'autre part, si on porte un regard prospectif sur ce qui est en train de se jouer, AirBnB a la capacité de remplacer des emplois salariés et stables par des mini-jobs, aux conditions de travail beaucoup plus précaires. Ainsi, à Bruxelles, s'est mis en place une plateforme « low-cost » en vue de faire rencontrer des propriétaires de logements AirBnB et du personnel disposé à effectuer le ménage dans ces logements.

Mais, dira-t-on, faut-il s'en formaliser ? Après tout, l'histoire du capitalisme est marquée par une certaine permanence, la reproduction d'un schéma inégalitaire entre les tenants du capital et ceux de la force de travail. On pourrait penser que nous assistons aujourd'hui à une nième mutation sociotechnique de l'économie de marché et à un simple déplacement de cette tension sur un nouveau terrain de jeu. On pourrait se dire que les syndicats, par exemple, vont rentrer dans la danse, et porter les revendications des travailleurs de plateforme, jusqu'à ce que le législateur soit amené à remettre de l'ordre et à leur garantir des conditions de travail décentes.

Mais il convient de souligner que le grand changement amené par les plateformes numériques est la fragmentation de la force de travail. Chacun des intervenants agit pour son propre compte, et est même mis en situation directe de concurrence avec ses pairs. Chaque livreur ou chaque chauffeur se bat, et c'est logique, pour effectuer le maximum de courses et, si possible, aux heures ou dans les endroits où elles seront le plus rémunératrices. Il est dès lors très compliqué pour des acteurs comme les syndicats de s'immiscer dans ces relations « collaboratives » et de proposer leurs services de représentation et de défense des intérêts collectifs.

En attendant, certains collectifs essaient de dépasser leurs intérêts individuels et de s'auto-organiser⁶. Mais ils se heurtent à un obstacle culturel de taille, presque paradoxal : les travailleurs de plateforme ne sont pas nécessairement en demande de rendre leur cadre de travail plus formel. Cela irait à l'encontre de la perception qu'ils ont encore aujourd'hui de l'espace de travail offert par les plateformes : un espace de liberté, à la marge de la société classique.

Il y a donc une vraie question à se poser dès aujourd'hui quant à l'évolution nécessaire et proactive de la législation sociale pour clarifier le statut du travailleur de plateforme et lui garantir des conditions de travail décentes. Si nous ne faisons rien, nous risquons de voir basculer toujours davantage d'activités économiques dans cette approche d'intermédiation numérique efficace proposée par les plateformes collaboratives, et d'assister à une dégradation majeure des conditions de travail dans les secteurs concernés.

◀ Sur le plan économique

D'un côté, le fait que les plateformes collaboratives nous font davantage passer dans une logique de location/usage plutôt que de possession permet dans certains cas de diminuer les coûts de certaines de nos activités. Il y aurait donc une forme de rationalité économique, qu'on pourrait voir sous un angle

⁵ Pour prendre un exemple, une étude réalisée en 2016 aux États-Unis tente de mesurer l'impact économique d'Airbnb dans l'État du Texas. Les auteurs estiment qu'à Austin, où le déploiement d'Airbnb est le plus important, l'impact sur les revenus hôteliers se situe autour d'un manque à gagner allant de 8 à 10 %.(G. Zervas, Davide P. Marshall, J. W. Byers, The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry, <http://people.bu.edu/zg/publications/airbnb.pdf>). En France, axia-consultants estiment que, compte tenu de l'offre de logements Airbnb en région parisienne, on peut estimer, si toutes ces offres étaient disponibles 365 jours par an (en se fiant aux statistiques des enquêtes INSEE de la fréquentation hôtelière, hors restauration : 1 emploi est généré par un peu moins de 3 chambres disponibles), qu'entre 14 000 et 15 000 emplois seraient nécessaires pour gérer ce parc et échapperaient donc au statut de salarié comme à la protection de la Convention Collective Nationale des HCR. Et autant de cotisations sociales qui échappent aux caisses. (<https://axia-consultants.com/2015/09/19/airbnb-les-employes-de-lhotellerie-doublement-menaces/>)

⁶ Voir par exemple la fédération des entreprises de cyclologistique récemment créée en Belgique, Belgian Cycle Logistics Federation (BCLF) qui s'est donné la mission suivante : « The BCLF has the mission to promote cycle logistics in Belgium. At the same time, it defends the principles of the social, circular and local economy, the place of bike and cargo bikes in our cities and fair employment policies. »



positif, et qui se traduit en une augmentation du pouvoir d'achat ou une diminution de notre besoin de revenus pour satisfaire des besoins de base.

D'un autre côté, cette « amélioration » de notre condition de vie n'est pas sans poser de multiples questions ayant trait à l'équité, voire à l'éthique. Car ce « progrès » est porté par des acteurs qui tendent à esquiver les normes réglementaires ou éthiques imposées aux acteurs du marché sur les territoires où elles opèrent. Profitant de failles ou de flous législatifs, ces plateformes introduisent dès lors une forme de concurrence déloyale dans des secteurs où d'autres acteurs doivent se conformer à des réglementations strictes. Est-ce là une éthique souhaitable pour le développement économique dont nos sociétés ont besoin ?

Que dire, bien entendu, du sort des travailleurs de plateforme soumis à des conditions de rémunération particulièrement précaires (opacité des systèmes de calcul, irrégularité et faiblesse des revenus) ? Au-delà des questions d'éthique et d'équité que cela soulève, l'accroissement des inégalités est-il vraiment propice au développement économique ?

Que dire également du taux de commissionnement pratiqué sur nos transactions « collaboratives » par ces plateformes dont nous devenons progressivement captifs, ou de la revente par leurs soins de nos données personnelles. S'agit-il là d'une pratique éthique et équitable ?

Enfin, évoluer vers des marchés dominés par des plateformes en position quasi-monopolistiques, est-ce souhaitable ? D'une part, nous perdons en liberté de choix, mais nous devenons également otages des pratiques de ces plateformes. D'autre part, nous permettons à ces acteurs, et aux investisseurs qui sont derrière, d'accéder à une puissance économique inédite, d'ampleur internationale. À nouveau, est-ce souhaitable ? N'est-ce pas faire courir à nos démocraties une forme de risque ?

En définitive, le plus grand danger n'est-il pas d'entrer sans s'en rendre compte, et par une toute petite porte, dans ce nouveau monde ? Lorsque nous commandons une boîte-repas sur une plateforme qui fait livrer des plats prêts à manger, nous trouvons cela bien commode. Puis, nous devenons dépendants, nous modifions notre organisation quotidienne en fonction. Et nous nous étonnons lorsqu'on nous facture des frais de livraisons supplémentaires. Notre perception quant à la valeur réelle du service se modifie. On n'intègre pas dans le prix le travail nécessaire, exactement de la même façon que le coût réel des ressources naturelles n'a pas été, historiquement, intégré au coût des produits manufacturés. On prend des habitudes, dont il sera éminemment difficile de se défaire.

III. Plateformes coopératives : espoirs et défis d'une alternative vertueuse

Des initiatives naissantes qui se multiplient et se fédèrent à travers le monde

Depuis quelques années, on assiste à l'émergence de « plateformes collaboratives coopératives » dans lesquels l'outil numérique est mis au service d'une amélioration réelle du bien-être de tous les usagers de la plateforme et non de la maximisation des profits de quelques-uns.

A l'international, on peut citer les exemples de Resonate à Berlin (plateforme de diffusion de musique en ligne appartenant tant aux artistes qu'à ses utilisateurs) ou bien de la photothèque Stocksy au Canada (gérées par les artistes qui y commercialisent leur production), ou encore Union Taxi, la première coopérative de taximen à Denver, aux Etats-Unis.

En Belgique, on voit également apparaître des initiatives de ce type, mais elles en sont seulement, pour la plupart d'entre elles, au stade du lancement.

On retrouve derrière ces initiatives les caractéristiques essentielles de l'entreprise coopérative, un modèle économique qui fait ses preuves depuis 175 ans. Les plateformes coopératives mobilisent des milliers d'usagers prêts à financer et gouverner ensemble leur entreprise et démontrent qu'il est possible d'entreprendre dans l'environnement numérique en respectant les droits des travailleurs, en



développant des pratiques éthiques vis-à-vis des consommateurs tout en adressant des défis sociaux, environnementaux et financiers actuels.

Un rôle sociétal réellement assumé

Sur le plan économique, ces plateformes entendent générer une valeur ajoutée orientée vers les usagers. L'objectif est d'organiser la réponse à leurs besoins des usagers sans dépasser un prélèvement de valeur limité à ce qui est nécessaire pour financer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Sur le plan social, la volonté est d'offrir aux travailleurs de ces plateformes une protection sociale ainsi qu'une rémunération correctes tout en veillant à respecter l'esprit et la lettre des lois, et, dans la poursuite de leur idéal de solidarité, en assumant leur responsabilité fiscale.

Sur le plan environnemental, leur recherche d'externalité positive se concrétise par la diminution de déplacements carbonés, ou par une économie sur le prélèvement de ressources naturelles.

Une attention particulière au sort des travailleurs qui invite à la différenciation stratégique

La rémunération précaire, l'exigence d'hyper-flexibilité et la protection sociale inexistante auxquels sont habituellement soumis les travailleurs de plateforme invitent naturellement tout défenseur d'une alternative plus responsable à faire mieux sur ce plan. Le modèle coopératif étant par ailleurs lui-même porteur des valeurs de responsabilité sociale et de solidarité, il est assez logique que les plateformes coopératives ne considèrent pas leurs travailleurs comme un facteur de coût inévitable et préjudiciable qu'il convient sans cesse de tenter de minimiser.

Mieux traiter ses travailleurs que les autres plateformes collaboratives, cela veut dire entre autres réserver davantage de ressources financières pour les rémunérer et leur assurer une protection sociale décente. Dès lors, puisque, justement, les plateformes collaboratives écrasent les coûts de main-d'œuvre pour rendre leur tarification attractive en vue de s'imposer sur un marché, les plateformes coopératives sont inévitablement, dès le départ, financièrement perdantes. Ce constat doit inviter les plateformes à éviter le mimétisme : il est effectivement illusoire de vouloir proposer un service identique en payant mieux ses travailleurs et en étant s'alignant sur les tarifs d'une plateforme collaborative déjà présente sur le marché.

Il y a donc pour les plateformes coopératives un défi de réalisme économique qui doit les pousser à mobiliser leur créativité pour se différencier des plateformes existantes en termes de services et/ou de marchés.

L'idéologie coopérative revisitée selon les enjeux de l'économie digitale

On retrouve, derrière ces plateformes alternatives, les caractéristiques essentielles de l'entreprise coopérative, un modèle économique qui fait ses preuves depuis 175 ans.

Les entreprises coopératives sont initiées par des personnes qui voient dans la création d'une entreprise la possibilité de répondre à un besoin non ou mal satisfait par le marché ou par l'état. Pour prendre un exemple très simple, les habitants d'un quartier vont participer au lancement d'une épicerie de produits frais et bios dans leur quartier, pour pallier l'absence d'offre de proximité satisfaisante. Partant de cette idée, ils vont réunir le capital nécessaire en mettant en commun des moyens financiers. Et, une fois l'entreprise créée, ils garderont la main sur la gestion de leur magasin, en tant qu'actionnaires-coopérateurs. On parle ici de coopérative de « consommateurs ».



La même logique s'applique aux plateformes coopératives, si ce n'est qu'on peut rencontrer l'intérêt de plusieurs types d'utilisateurs à la fois conformément à la caractéristique de marché « bi-face » ou « multi-face » propre à ce type d'entreprise. La plateforme Resonate, par exemple, peut satisfaire le besoin des artistes d'être mieux rémunérés pour la diffusion de leur musique en ligne et le besoin des amateurs de musique de télécharger de la musique sur une plateforme dans laquelle ils ont confiance et garantissant à la fois qualité d'écoute, sécurité de téléchargement et rémunération décente des auteurs. Pour résumer, donc, les plateformes coopératives appartiennent et sont gérées par l'ensemble des individus qui en sont les utilisateurs réguliers.

Parmi les principes propres au modèle coopératif et empruntés par ces projets pionniers, on relèvera également l'affectation prioritaire des éventuels bénéfices à la pérennité de l'entreprise ou encore l'ouverture de l'entreprise à faire rentrer dans son capital toute personne qui n'était pas là lors de la création de l'entreprise, mais qui partage le même besoin et les mêmes valeurs.

Ces initiatives posent les bases d'un entrepreneuriat coopératif 2.0 qui revisite de façon moderne les principes et valeurs de la coopération promus par l'Alliance coopérative internationale, la coupole mondiale du mouvement coopératif.

Attention, toutefois : plateforme coopérative ne veut pas nécessairement dire société coopérative, au sens juridique du terme. La nature de ces initiatives s'accommode effectivement parfois difficilement des contours traditionnels des formes juridiques de société disponibles en Europe ou ailleurs, en raison notamment du caractère virtuel et potentiellement transfrontalier d'une plateforme informatique.

La notion de collaboration au regard des plateformes coopératives

Cette question nous ramène au sens qu'il convient de donner au mot « collaboratif ». Dans l'acception qui est devenue courante aujourd'hui dans la locution « économie collaborative », le terme renvoie à une forme de transaction qui s'effectue entre des personnes (entre « pairs⁷ ») et sans intermédiaire. Mais c'est un leurre de parler de transaction « sans intermédiaire ». Car même si cette nouvelle manière de faire du commerce tend à désagréger la chaîne habituelle des intervenants et diminuer drastiquement le nombre de maillons dans la chaîne, la plateforme rend précisément un service d'intermédiation. Quoiqu'elles s'en défendent, le principal service rendu par les plateformes, c'est de servir d'intermédiaire. Dès lors le « collaboratif » pur n'existe pas, sauf entre deux personnes, deux voisins par exemple, qui s'échangent des biens ou des services réellement sans aucun intermédiaire.

En réalité, les plateformes dites collaboratives jouent donc bien un rôle d'intermédiation, mais elles veulent le jouer avec un minimum d'intervention, hors la mise en relation, afin de limiter au maximum les tâches, les risques et leurs coûts afférents. Elles revendiquent l'étiquette « collaborative » pour des raisons de marketing, et pour se profiler comme des acteurs innovants, au service de leurs usagers.

Quant aux plateformes coopératives, elles entendent le plus souvent jouer et assumer un rôle clair d'intermédiaire le tout, chaque fois, dans des conditions légales, éthiques et équitables. La question de savoir si les plateformes coopératives sont collaboratives ou non revêt dès lors très peu d'importance. Tout dépend du sens que l'on associe au terme « collaboratif ». En principe, est collaboratif ce qui favorise la mise en commun, le partage. Collaborer, c'est agir, travailler ensemble.

Dans l'économie dite collaborative, les « pairs » sont certes appelés à « collaborer », mais, premièrement, la collaboration ne se fera pas nécessairement sur des bases équitables, et, deuxièmement, il ne s'agit pas d'une relation bilatérale, mais d'une relation triangulaire dans laquelle le troisième larron, la plateforme, joue un rôle ambigu, à savoir qu'il prétend ne jouer qu'un rôle « light » de pure mise en relation, alors qu'il joue en réalité un rôle beaucoup plus « heavy », rôle qui consiste d'ailleurs précisément en partie à faire que la « collaboration » ne soit pas équitable. Et voilà que la collaboration devient exploitation ... Les pratiques des plateformes dites collaboratives ont pour résultat que le mot finit par signifier son contraire ! En son sens premier, et tout de même le plus courant, « collaboration »

⁷ Peer-To-Peer", en abrégé P2P, dit-on en anglais.



a pour synonyme aide, partenariat, participation, association, et ... coopération. Au sens premier donc, toutes les plateformes qui se veulent réellement collaboratives devraient être en même temps coopératives !

En se définissant comme des « plateformes coopératives », ces initiatives prennent le contrepied des plateformes dites collaboratives, et démontrent qu'il est possible d'entreprendre dans l'environnement numérique, en profitant des opportunités qu'offre la technologie, tout en tenant compte des défis sociaux, environnementaux et financiers actuels. Et cela, c'est ce qui est important.

Agréger les initiatives, essayer le modèle et incarner une référence qui bouscule les paradigmes

Jusqu'à ce jour, le mouvement des plateformes coopératives est clairsemé et ses représentants de taille modeste. Mais quelques acteurs de la société civile ont remarqué ces initiatives et essayent de leur apporter du support que ce soit en les mettant en réseau, ou en favorisant l'émergence de nouveaux projets.

Ainsi, le professeur Trebor Scholz, réunit à New York depuis 2015 tous les acteurs qui s'intéressent au développement de plateformes coopératives. Ces acteurs ont créé un consortium international œuvrant à la promotion du « coopérativisme de plateforme »⁸ et au partage de savoirs et d'outils facilitant l'émergence de projets concrets. Ce consortium compte déjà parmi ses membres des acteurs tels que la P2P Foundation, le Massachusetts Institute of Technology, ou, pour la Belgique, Smart, SAW-B et Febecoop.

Dans la foulée, des plus petits consortiums ont vu le jour à l'échelle des villes européennes, à Barcelone, à Berlin ou à Bruxelles, et ont mené différentes actions pour sensibiliser à l'importance de la thématique, et soutenir les entrepreneurs de plateformes coopératives.

La plupart des plateformes coopératives n'ont sans doute pas nécessairement vocation, et encore moins les moyens, de devenir la norme. La position dominante acquise par certaines plateformes collaboratives semble difficile à contester. Par contre, portées par des entrepreneurs visionnaires, des plateformes coopératives, même modestes de par la taille, en plus grand nombre pourraient avoir deux vertus.

Tout d'abord, elles pourraient incarner une alternative plus responsable, accessible aux usagers en quête d'une économie qui fait sens.

Ensuite, elles pourraient influencer sur les normes réglementaires. En faisant la démonstration qu'il est possible d'entreprendre dans l'environnement numérique en respectant les droits des travailleurs et en développant des pratiques éthiques vis-à-vis des consommateurs ou des autres acteurs du marché, les plateformes coopératives peuvent prétendre influencer sur les normes réglementaires et contribuer à encadrer davantage les plateformes collaboratives.

Et rien n'empêche de rêver à la possibilité que l'une ou l'autre d'entre elles n'acquière une place et un poids considérables.

IV. Enjeu de la viabilité économique pour les plateformes coopératives

Introduction

⁸ Platform Cooperativism Consortium, <https://platform.coop/>



La recherche d'une réponse optimale aux besoins des usagers de l'entreprise structure véritablement la construction du modèle coopératif et lui confère toute sa robustesse. Et, pour pouvoir répondre adéquatement et dans la durée à ces besoins, il est évident que la capacité de la plateforme coopérative à atteindre une viabilité financière est primordiale. Or, cet équilibre implique des efforts d'autant plus importants que les plateformes coopératives entendent précisément rendre un service en respectant une éthique très souvent bafouée par des concurrents pour qui ces normes constituent juste des coûts contrariant leur impératif de maximisation de profit.

Mieux traiter ses travailleurs que les autres plateformes collaboratives, cela veut dire entre autres réserver davantage de ressources financières pour les rémunérer et leur assurer une protection sociale décente. Dès lors, puisque justement les plateformes collaboratives écrasent les coûts de main-d'œuvre pour rendre leur tarification attractive en vue de s'imposer sur un marché, les plateformes coopératives sont inévitablement, et dès le départ, perdantes.

En outre, contrairement à ses concurrents « classiques », les plateformes coopératives ne peuvent (et ne doivent) pas compter sur le soutien d'actionnaires prêts à financer massivement une entreprise en perte dans la seule perspective d'une hypothétique sortie victorieuse à l'issue d'une lutte sans merci qui ne verrait qu'un seul concurrent rafler la mise (et provoquerait une situation de monopole laissant la voie libre à des ajustements abusifs aux dépens d'utilisateurs devenus entretemps captifs).

Comme nous l'avons déjà affirmé, ces éléments doivent inviter les plateformes coopératives à éviter le mimétisme.

Des défis encore plus complexes pour les projets en phase de démarrage

Force est de constater qu'à l'échelle belge, la majorité des plateformes coopératives ne sont pour la plupart pas (encore) rentables. Elles vivent grâce au bénévolat, à des subsides et au capital apporté par des communautés de coopérateurs « sympathisants » plus que véritables utilisateurs. Les difficultés observées portent à la fois sur un handicap d'ordre financier que sur une incapacité récurrente à trouver un marché suffisant.

Beaucoup de projets sont effectivement lancés sur fonds propres, leurs ressources de départ étant dès lors insuffisantes pour développer une infrastructure informatique assez qualitative au regard de la concurrence des plateformes classiques. Par ailleurs, le manque de trésorerie au démarrage de même que l'absence de rentabilité contraignent les porteurs de projet à se priver de rémunération. Il en résulte une motivation qui s'érode progressivement ou encore l'obligation de poursuivre le développement du projet « en mode mineur » en marge d'une activité professionnelle principale qui leur laisse peu de temps pour la start-up naissante.

En matière de stratégie commerciale et de positionnement, les projets de plateformes coopératives visent souvent des marchés déjà occupés par les plateformes classiques. Or, étant donné la caractéristique des externalités de réseau et la lutte féroce pour une position dominante qui en résulte, il devient très difficile de se faire une place dans un environnement si concurrentiel.

Se pose également le défi de convaincre des utilisateurs déjà captifs de solutions collaboratives dominantes de la nécessité d'une alternative. Beaucoup de plateformes classiques jouissent effectivement d'une image encore « sympathique ». En cas de polémiques, leurs utilisateurs en sont souvent les meilleurs avocats.

Enfin, les projets de plateformes coopératives doivent trouver leur place dans des environnements dans lesquels la « gratuité » est souvent la norme.



Les plateformes coopératives au regard du modèle économique de leur concurrent

◀ Comment les plateformes collaboratives parviennent-elles à créer de la valeur ?

Pour faire émerger des alternatives économiquement durables face aux acteurs dominants de l'économie collaborative, il est utile au préalable de comprendre les stratégies mises en œuvre par ces dernières pour créer de la valeur. A la lumière de cette lecture, il sera possible de vérifier la pertinence d'une première hypothèse qui verrait ces stratégies exclusivement orientées vers la rémunération des investisseurs « détournées » et activées dans une perspective de finalité tournée vers les utilisateurs, soit dans un esprit « coopératif ».

Les plateformes collaboratives activent 6 mécanismes de manière combinée en les exploitant à l'extrême⁹:

→ Mécanisme 1 : le crowdsourcing

Le crowdsourcing (ou production participative) est une stratégie économique qui consiste à utiliser les ressources (connaissances, savoir-faire, créativité, main d'œuvre, matériel/stock) d'un grand nombre de personnes pour réaliser, en « sous-traitance », certaines tâches ou fournir certains actifs habituellement supportés par l'entreprise elle-même. Ainsi, les plateformes collaboratives se dédouanent de contraintes lourdes mais contribuant directement à leur création de valeur, en les reportant sur leurs utilisateurs, alors que ces contraintes sont habituellement assumées par l'entreprise.

Cette pratique induit des avantages décisifs :

- Le fait d'externaliser des ressources tant matérielles que de RH nécessaires à son fonctionnement représente pour l'entreprise une grosse économie de coûts. En ce qui concerne la main d'œuvre, le recours à des "freelances" exonère les plateformes du paiement de charges patronales, d'un cadre salarial contraignant (barèmes), du respect de périodes de préavis et permet une souplesse maximale dans l'ajustement des taux de rémunération. En d'autres termes, l'entreprise reporte sur le sous-traitant les effets négatifs des ajustements de l'activité et de la main-d'œuvre.
- Transfert de la responsabilité liée à ces activités : il s'agit entre autre de la responsabilité de déclarer ou non ses revenus locatifs sur Airbnb ou de la responsabilité de légaliser son statut en tant que prestataire.
- Accès à des technologies que l'entreprise ne maîtrise pas nécessairement.

→ Mécanisme 2 : la stratégie de la longue traîne

Cette pratique commerciale consiste à offrir un grand nombre de références de biens/services parmi lesquels les ventes réalisées sur les articles de "fond de catalogue" peuvent représenter une part non négligeable du chiffre d'affaires. Il s'agit d'une rupture apportée par la vente en ligne dans le modèle d'affaire de la distribution. De nombreux biens introuvables dans le monde traditionnel sont disponibles dans le monde numérique. Les plateformes collaboratives se sont emparées de cette opportunité : si l'entreprise ne doit ni acheter, ni produire ni stocker, il n'y a plus de limites dans son offre. Les ventes des produits et/ou services les plus sollicités sont ainsi complétés par de très importantes quantités de ventes additionnelles de références peu demandées.

⁹ J. DEBRY : « Pour une économie collaborative sociale et solidaire - Le modèle coopératif à la rencontre de l'économie collaborative ».



Par ailleurs, la certitude pour l'utilisateur de toujours trouver ce qu'il cherche sur la plateforme induit un haut taux de fidélisation envers celle-ci.

→ Mécanisme 3 : marchés bifaces ou multifaces :

La plateforme agit comme agent de liaison entre deux (ou d'avantage) faces de marché acheteurs et vendeurs. Le principe est que les prix sur chaque face sont définis de sorte que l'une finance l'autre, le solde positif étant le profit de la firme (commissions, frais fixes).

→ Mécanisme 4 : l'appariement :

Les marchés d'appariement sont ceux caractérisés par une grande hétérogénéité de l'offre par rapport à la demande et vice-versa. L'enjeu pour les plateformes est de réussir à se faire rencontrer vendeurs et acheteurs dans un contexte où les diversités d'offre et de demande réduisent les chances d'appariement. Les plateformes collaboratives répondent à ce défi par des algorithmes et des mécanismes de filtrage relevant d'ingénierie informatique sophistiquée.

→ Mécanisme 5 : la réputation :

Si les plateformes veulent mettre en relation ceux qui ne se rencontreraient pas dans des marchés ordinaires, il est indispensable de créer la confiance entre demandeurs et offreurs. De là, les systèmes d'avis, notations, certifications et la pression exercée par les plateformes pour que leurs utilisateurs contribuent à ce climat rassurant en émettant des "reviews" favorables qui plus est.

→ Mécanisme 6 : les externalités de réseau et de standard :

On parle d'externalités de réseau pour caractériser une situation économique dans laquelle le degré d'utilité qu'un individu peut retirer d'un bien (et donc sa valeur) dépend du nombre de personnes qui utilisent ce bien. Typiquement, la valeur d'un réseau dépend directement du nombre de ses membres.

On observe corollairement que lorsqu'un réseau devient dominant, il a tendance à verrouiller le marché en raison des coûts de changement pour passer d'un standard à un autre. Ce sont les externalités de standards.

Ces externalités poussent les plateformes à chercher une croissance rapide les amenant au plus vite à l'échelle critique. Le succès entraînant le succès, de manière parfois exponentielle, de ces nouveaux marchés sont souvent très concentrés. Le premier entrant, s'il est efficace, tend à une situation de monopole. « La dynamique de la concurrence pour les biens-réseaux peut transformer la concurrence sur le marché en une concurrence pour le marché. »

→ En corollaire de cette combinaison de mécanismes, un phénomène de « désintermédiation »

Les plateformes reportent une série des contraintes sur leurs utilisateurs (crowdsourcing) et génèrent du revenu en se positionnant comme simple intermédiaire informatique entre acheteurs et vendeurs. Mais, plus que ça, elles vont jusqu'à supprimer des intermédiaires externes potentiels amenuisant souvent le champ des intervenants aux strictes composantes acheteurs et vendeurs. La plateforme se contente de mettre en relation de manière efficace grâce à la puissance de ses algorithmes. Cette désintermédiation permet à la plateforme de s'accaparer la majeure partie voire l'entièreté des revenus du service de mise en relation qui dans leur équivalent non-digitaux étaient répartis entre une série d'agents et autres intermédiaires.

Les plateformes collaboratives mettent en place des flux de revenus financiers spécifiques



→ Les revenus publicitaires :

Il s'agit de louer des espaces à des annonceurs à un prix qui sera d'autant plus élevé que l'audience de la plateforme est large et que les données personnelles récoltées permettent un profiling précis.

→ Le paiement des transactions :

C'est le modèle le plus répandu. La plateforme prélève une part de la valeur créée pour rémunérer ses services d'intermédiation, et ce au moyen de commissions proportionnelles (un pourcentage de la transaction) ou fixes.

→ L'abonnement, la cotisation, le paiement ponctuel pour certaines fonctionnalités :

Dans le monde digital, il n'est pas simple d'obtenir le consentement à payer. Le modèle le plus courant consiste donc à offrir gratuitement les fonctionnalités de base (freemium) et à en faire payer des additionnelles (premium).

→ Produits dérivés et marchés internes :

Pour contourner le problème du consentement à payer, la plateforme peut offrir un accès gratuit à ses services et vendre des produits (souvent virtuels) dérivés. Le produit dérivé peut être une monnaie virtuelle propre que les utilisateurs doivent acheter pour effectuer certains paiements. La plateforme se rémunère sur un taux de change.

→ La commercialisation des données :

L'utilisation de nos traces informatiques et leurs analyses est une pratique devenue hyper courante en marketing . Les plateformes détiennent énormément de données de ce type et un modèle d'affaires consiste à les commercialiser.

◀ **Est-ce une bonne idée de transposer ces pratiques aux plateformes coopératives ?**

Le critère de la rentabilité est clairement non concluant

La plupart des gros acteurs de cette nouvelle économie digitale sont encore déficitaires : fer de lance de cet écosystème, valorisé à 31 milliards de dollars, Airbnb indiquait à l'issue de l'exercice 2018 être en bénéfice pour la deuxième année d'affilée. Uber est quant à lui toujours déficitaire. Plusieurs paramètres expliquent ces mauvais résultats : la gratuité (ou du moins des tarifs qui se veulent attractifs), l'enjeu étant d'attirer rapidement un volume maximum d'utilisateurs), des investissements énormes, la concurrence effrénée qui règne sur ces nouveaux marchés.

On peut parler de paradoxe¹⁰ dans la mesure où ce modèle est à l'origine d'entreprises très puissantes (hyper médiatisation, investissements massifs, croissance rapide, valorisation boursière attractive,

¹⁰ Cette ambivalence trouve sa justification dans les perspectives de croissance et de retour sur investissement potentiellement énormes générées par les particularités du modèle des plateformes collaboratives.

- Le caractère digital offre d'emblée aux plateformes l'accès à des marchés transnationaux et des conditions de répliquabilité idéales en sachant par ailleurs que l'appariement entre pairs est fortement facilité par des algorithmes d'une efficacité redoutable.
- Le principe du crowdsourcing permet à l'entreprise de mobiliser facilement d'importantes ressources (stock, matériel, main d'œuvre).
- Les externalités de réseau contraignent naturellement les plateformes à maximiser la taille de leur communauté. En conséquence, leurs marchés sont, pour ainsi dire, « réservés » à quelques gros acteurs en situation d'oligopole (voire de monopole) ce qui leur laisse les coudées franches pour organiser leur croissance dans un climat concurrentiel qui n'en est pas moins extrême. Cette perspective de possible conquête d'une (très) grosse part de gâteau est attractive pour les investisseurs spéculatifs. En sachant qu'une fois une position dominante atteinte, il sera possible d'imposer des conditions d'utilisation plus rentables dégageant ainsi d'importantes marges de profit, cela aux dépens de ses utilisateurs.



leaders de marché) qui bouleversent en profondeur tant nos modes de consommation que l'économie mondiale.

Une inadéquation manifeste dans les principes

Si les plateformes collaboratives ont instrumentalisé les concepts d'économie du partage et de mutualisation de ressources entre pairs pour développer une économie spéculative outrageusement orientée vers la rémunération de ses actionnaires, il n'en reste pas moins que l'économie coopérative peut et doit participer à cette révolution économique impulsée par l'avènement du digital en remettant au centre du jeu les impacts vertueux du partage et de l'usage (plutôt que la propriété) dans une logique de frugalité et de rationalisation des ressources économiques et écologiques.

Cependant, les fondamentaux idéologiques du modèle coopératif excluent de facto plusieurs leviers et principes économiques activés par les plateformes collaboratives. Parmi d'autres, on peut pointer les arguments suivants :

- En premier lieu le modèle coopératif ne peut s'accommoder de stratégie économique soutenue par l'obligation de monopole et impliquant donc des tensions concurrentielles extrêmes voire déloyales.
- La revente de données personnelles sur le dos des utilisateurs, sans leur consentement conscient, ceci à des fins de maximisation de profit pour les actionnaires pose également problème.
- Le modèle coopératif est entièrement tourné vers la satisfaction de ses membres et de ce fait « risk averse ». Par ailleurs, les principes coopératifs se traduisent par un plafonnement des dividendes. Il n'est donc pas envisageable de mobiliser du capital auprès d'investisseurs spéculatifs attirés par une maximisation de rendement.

Par ailleurs, l'économie coopérative possède des avantages intrinsèques par rapport à l'économie collaborative qui, dans certaines configurations (on pense à des plateformes de petites tailles, locales ou très spécifiques) diminuent la dépendance de l'entreprise à certains mécanismes inévitables chez leurs homologues collaboratifs (appariement, réputation).

V. Conclusion : capitaliser sur l'ADN coopératif pour créer des alternatives pérennes

Comme nous venons de l'affirmer, les principales stratégies propres aux plateformes collaboratives sont inapplicables dans le cadre coopératif. Qui plus est, les plateformes collaboratives n'atteignent que rarement la pérennité étant donné la condition de monopole qui conditionne souvent leur survie sur du long terme. En conséquence, les plateformes coopératives invitent à un changement de paradigme, à un basculement stratégique qui capitalise sur l'ADN coopératif tant dans sa capacité à structurer un modèle économique par le lien entre l'entreprise et ses usagers que dans ses fondamentaux éthiques.

Febecoop propose aux fondateurs de plateformes coopératives de mener une réflexion stratégique selon trois niveaux : la définition et la construction de la communauté, la délimitation d'un marché et la création de valeur.

En matière de développement de communauté, l'entrepreneur sera notamment attentif à :

- Maximaliser les leviers coopératifs en termes de mobilisation communautaire (cohésion communautaire induite, constitution de « marchés endogènes » et accès à des leviers financiers spécifiques.
- Elargir le paysage des parties prenantes par une approche « multipartite ».



L'élaboration d'une stratégie d'approche du marché peut notamment investiguer deux pistes:

- S'emparer de marchés qui n'intéressent pas les plateformes dominantes classiques (marchés trop petits et/ou marchés de niches, marchés impliquant un investissement interrelationnel élevé, marchés locaux et multi-locaux).
- Viser des marchés caractérisés par des appartenances communautaires fortes.

Enfin, la création de valeur ou la stratégie par laquelle la plateforme dégagera des marges bénéficiaires suffisantes au regard des enjeux de rentabilité pourra notamment explorer deux axes de réflexion :

- Développer des solutions innovantes par leur frugalité
- Développer des services à haute valeur ajoutée perçue (créer une offre autour de biens «passions/plaisirs», miser sur le « phygital » et offrir ce qu'un algorithme ne peut offrir, lisibiliser la valeur de marque en mettant l'accent sur sa plus-value éthique).





VOUS SOUHAITEZ
EN SAVOIR PLUS ?

**Contactez-nous, nous répondons
à toutes vos questions**

FEBECOOP WALLONIE-BRUXELLES:

 fwb@febecoop.be

 04 / 222 29 81

 www.wallonie-bruxelles.febecoop.be

 13 Clos Chanmurly 4000 Liège

