

**NOTE DE  
SYTHÈSE**

# TAPAS

## There Are Platforms as Alternatives

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

Septembre 2021

### Responsable scientifique

Corinne Vercher-  
Chaptal,

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

### Équipe projet

Ana Sofia Acosta  
Alvadaró,

Nicole Alix,

Laura Aufrère,

Julienne Brabet,

Sébastien Broca,

Bruno Carballa,

Guillaume Compain,

Benjamin Coriat,

Philippe Eynaud,

Alexandre Guttmann,

Lionel Maurel,

Cynthia Smec,

Prosper Wanner.

# Note de synthèse du rapport TAPAS

Selon certains observateurs, l'Ubérisation de l'économie, par sa capacité à renforcer la marchandisation du monde, favorise un contre-mouvement de protection de la société.

Celui-ci suscite des innovations sociales et techniques et produit des « *utopies concrètes visant à étendre la coopération par le biais de nouveaux outils numériques* » (DURAND FOLCO, 2016<sup>1</sup>).

Ainsi, l'offre des plateformes numériques ne se réduit pas aux seules propositions des grandes plateformes capitalistes. Sur le terrain, à différents endroits du monde, de nouvelles plateformes émergent en se démarquant du fonctionnement centralisé et extractif des plateformes oligopolistiques et des dynamiques de désintégration du travail et de la protection sociale dont ces dernières sont souvent porteuses.

Sur des marchés où des effets de réseau tendent à produire des phénomènes de *winner-take-all*, l'émergence d'alternatives, le plus souvent dénuées d'investissements financiers suffisants, est délicate. Face à l'adversité, les plateformes alternatives expérimentent des positionnements et des modalités de fonctionnement en puisant à plusieurs courants : celui des communs numériques et des logiciels libres, ou encore à la tradition coopérative et/ou associacionniste.

Le rapport propose **une étude en profondeur de ces expérimentations**, prototypes de plateformes alternatives, **dans le contexte français**.

D'une part, le rapport analyse la dynamique d'émergence des plateformes alternatives. D'autre part, il étudie leurs pratiques en termes de gouvernance et d'organisation du travail ainsi que leurs modèles économiques et technologiques, durant leur phase de démarrage.

## 1. L'étude empirique

---

Le rapport repose sur une étude de terrain dont l'échantillon a été constitué en collaboration avec l'association La Coop des Communs, partenaire de l'étude. L'échantillon est composé de sept plateformes appartenant à différents secteurs. Chaque plateforme a donné lieu à une analyse en profondeur et à la rédaction de monographies<sup>2</sup>. Celles-ci se fondent sur l'étude des documents institutionnels et promotionnels des plateformes, l'expérience en tant qu'utilisateur des plateformes, des observations et des entretiens semi-directifs. L'équipe de recherche a mené 109 entretiens à l'aide de guides établis en fonction des différentes catégories d'acteurs interviewés (dirigeants, salariés, bénévoles, usagers).

---

1 Durand Folco, J. (2016). Polanyi contre Uber. Le Devoir, URL : <https://www.ledevoir.com/societe/le-devoir-de-philo-histoire/464126/le-devoir-de-philo-polanyi-contre-uber>.

2 Les versions intégrales des monographies sont accessibles en ligne dans la collection TAPAS sur le portail HAL : [https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME\\_TAPAS/page/index](https://hal.archives-ouvertes.fr/PROGRAMME_TAPAS/page/index).

## Échantillon de l'étude

Secteur	Plateforme – Service proposé
Tourisme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les oiseaux de passage : hébergement et accompagnement à la découverte du territoire (patrimoine, histoire sociale) proposés par des professionnels et/ou des particuliers réunies en communautés locales.</li> </ul>
Transport	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobicoop : service global de mobilité partagée, écologique et solidaire.</li> </ul>
Livraison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CoopCycle : une fédération de coopératives logistiques spécialisées dans la livraison à vélo sur le dernier kilomètre.</li> </ul>
Agro-alimentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Open Food France/CoopCircuits : création d'une place de marché dédiée aux producteurs indépendants (types AMAP).</li> </ul>
Edition de logiciel	
Organisation de spectacle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SoTicket : une solution libre de billetterie en ligne gérée par les utilisateurs.</li> </ul>
Fintech	<ul style="list-style-type: none"> <li>• France Barter : une plateforme de troc inter-entreprises.</li> </ul>
Edition de logiciel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Framasoft : proposition d'une palette de services, conçus comme des prototypes témoignant de la possibilité de se passer des GAFAM.</li> </ul>
Éducation populaire (aux enjeux du numérique)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un réseau d'hébergeurs locaux et éthiques (Charte des CHATONS) pour diffuser les prototypes libres développés par l'association et identifier d'autres solutions libres.</li> </ul>

## 2. Principaux résultats de l'étude

Les plateformes étudiées incarnent au sein de leur secteur d'activité une réaction offensive à l'expansion du phénomène de marchandisation.

Leurs projets donnent lieu à l'expérimentation concrète de modèles originaux qui ne s'apparentent pas à des copiés-collés éthiques des plateformes capitalistes dominantes, et conduisent à un véritable décalage de l'offre de services sur les secteurs concernés.

La stratégie des plateformes étudiées ne vise pas tant à adapter les modèles dominants en limitant leurs externalités négatives, qu'à inventer de nouvelles formes s'inscrivant nativement – *by design* – dans des modèles de transitions sociales et environnementales.

Une des caractéristiques clé des plateformes est leur capacité fédérative. Elles fédèrent parfois d'autres plateformes, parfois directement des producteurs de biens et de services et des utilisateurs. Pour les initiatives étudiées, la plateforme ne vise pas seulement à multiplier les intermédiations. Elle cherche à

créer, outiller et/ou relier des communautés (de travailleurs, d'usagers, de bénévoles, etc.) qui vont participer, depuis leur place, à la définition du besoin à satisfaire.

**Nous qualifions les plateformes étudiées de «substantives»**, en lien avec la perspective de l'économie développée par Karl Polanyi (1977)<sup>3</sup>.

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

L'étude montre que les communautés qui se constituent ou se fédèrent autour de l'activité de la plateforme sont le plus souvent des communautés locales, enracinées dans leurs territoires d'action et dont les membres sont unis par des valeurs qu'ils tentent d'incarner.

La plateforme en tant que telle constitue pour ces communautés un dispositif technique, le plus souvent conçu comme un commun numérique qu'elles participent à animer et dont elles sont les usagers.

Le dispositif technique que représente la plateforme est rattaché à des systèmes de valeurs et à des espaces de délibération qui permettent d'arrimer l'activité poursuivie à des finalités d'intérêt général ou collectif. En effet, qu'il s'agisse : d'une mission de conversion culturelle au covoiturage et de développement généralisé de sa pratique à des fins de transition environnementale ; du développement des circuits courts alimentaires pour des raisons écologiques, de justice sociale et/ou de santé ; de la défense du patrimoine et de la mise en valeur des communautés d'habitants ; de la lutte contre la précarité des livreurs et la revendication d'un travail protégé à hauteur des acquis du salariat, etc., les projets des plateformes étudiées dépassent la seule offre de service et visent une transformation plus large, sociale et/ou environnementale.

Les plateformes étudiées mobilisent **une pluralité des ressources** (marchandes, non marchandes, non monétaires) qui donnent lieu à **une variété de modèles économiques**, et c'est là une des caractéristiques saillantes des plateformes substantives.

La variété observée s'articule autour de trois grands types : le modèle Marchand, le modèle Hors-Marché et le Modèle-en-Marché qui est celui qui se prête au plus grand nombre de variantes, et sans doute aussi celui appelé à constituer le modèle de référence de l'économie numérique substantive. À la différence du mode «Marchand», qui se caractérise par le fait que la validation de la valeur passe entièrement par le marché, ici le passage par le marché n'est que l'une des modalités de la valorisation, laquelle cohabite et coexiste avec d'autres modalités.

Ce modèle est «hybride» au sens où coexistent et s'articulent en son sein des formes de création et de distribution de valeurs plurielles. Celles-ci incluent des principes tels que le don et le contre don, la réciprocité et/ou la redistribution.

La variété observée en termes de modèles économiques indique, de manière contre intuitive, que les modèles servant de supports aux plateformes substantives ne sont pas nécessairement déterminés par la forme dominante de concurrence dans les secteurs d'activité concernés.

La clé de compréhension réside ailleurs. Elle se situe, au contraire, dans **la capacité des plateformes substantives à opérer un «pas de côté»** et à produire des modèles et des valeurs décalés capables, grâce à leur forte composante environnementale et sociale, d'échapper aux formes de concurrence dominantes. Cette capacité à concevoir des offres à forte composante environnementale et sociale est ce qui

---

<sup>3</sup> Polanyi, K. ; Chavance, B. (2011) [1977]. *La subsistance de l'homme : La place de l'économie dans l'histoire et la société*. Flammarion.

doit permettre d'attirer, de constituer et de fidéliser des communautés d'utilisateurs prêts à valider – sous une forme ou une autre (cotisations, dons, transactions...) – la valeur supplémentaire créée.

En termes de gouvernance, les plateformes substantives s'inscrivent à l'articulation entre le modèle démocratique de propriété partagée issu de la tradition coopérative d'une part, et la logique de partage ouvert de ressources qui découle des communs numériques d'autre part, tout en participant à dépasser ces deux approches.

Ainsi, les plateformes étudiées ne rejettent pas nécessairement l'institution de la propriété mais tentent de la réinventer sous des formes susceptibles de garantir l'inclusivité et la création-reproduction de communs. Les initiatives étudiées s'inscrivent dans une optique d'ouverture de la ressource (la plateforme numérique) à un large panel de parties prenantes (individus et/ou communautés) tout en réfléchissant à la manière de conditionner et/ou d'articuler l'usage de la plateforme à des dynamiques réciproques et délibératives.

Ainsi, les plateformes substantives revendiquent-elles l'ouverture de leurs instances de gouvernance à l'ensemble des acteurs concernés (et non seulement aux travailleurs des plateformes). Elles expérimentent des modalités de gouvernance propres à rassembler, autour du projet, des acteurs aussi différents que des salariés, des indépendants, des bénévoles, des bénéficiaires, des usagers, des financeurs, des partenaires, et des sympathisants, individus ou organisations.

Les activités des plateformes étudiées étant en général basées sur la fédération d'acteurs souvent divers, cela impose de mettre en œuvre **une gouvernance multi-partie prenantes**. Cela se traduit sur les terrains observés par le choix et l'adoption de statuts de type société coopérative d'intérêt collectif (SCIC).

Les plateformes substantives cherchent à prendre en compte le travail dans la perspective d'une émancipation qui articule la protection des travailleurs et leur participation à la construction d'un sens commun.

Elles tentent de lutter contre l'Ubérisation en promouvant **la sécurisation et la professionnalisation de l'activité**, notamment au sein des structures qu'elles fédèrent. Elles cherchent, en outre, à inscrire l'organisation du travail nécessaire à leur développement dans **des rapports de travail délibératifs**.

Pour se développer, les plateformes étudiées font appel à un certain nombre d'activités contributives situées hors emploi. Dès lors, l'enjeu principal est de réussir à articuler de manière satisfaisante **des contributions productives variées** : travail salarié, travail indépendant et travail hors emploi. L'articulation entre ces formes de contribution est complexe notamment parce qu'il est difficile de faire reconnaître, symboliquement et matériellement, les contributions productives hors-emploi. La question des dispositifs institutionnels qui pourraient favoriser cette reconnaissance se pose par conséquent avec acuité pour les plateformes substantives ; lesquelles témoignent en partie de la nécessité de « (...) rouvrir cette question : quels droits collectifs de ceux qui travaillent à participer au sens de ce qu'ils font. » (SUPLOT, 2018)<sup>4</sup>.

C'est dans cette perspective que s'inscrit « le travail au-delà de l'emploi », tel que nous avons pu l'observer dans notre échantillon. Sans remettre en cause les institutions de solidarité qui constituent les socles de la protection sociale, au premier rang desquels le salariat, les plateformes étudiées explorent des rapports de travail délibératifs qui portent sur l'objet de l'activité et son organisation. C'est cette **perspective d'alliance entre protection et émancipation** qui est au fondement du contre-mouvement que ces plateformes tentent d'incarner, et qui fonde en partie leur dimension substantive.

Nous avons pu constater que lorsqu'il s'agit de consolider des fonctions professionnalisées au sein de l'organisation, les plateformes étudiées mobilisent le cadre social du salariat de droit commun. Certaines y dérogent parfois en recourant au contrat à durée déterminée dans les phases d'amorçage.

4 Musso P. & Supiot A. dir. (2018). *Qu'est-ce qu'un régime de travail réellement humain*. Hermann.

Si le statut d'indépendant est ponctuellement mobilisé, y compris via le recours à des CAE (coopérative d'activité et d'emploi), il ne concerne que des postes et des profils spécifiques (en particulier les développeurs) et les organisations ayant des structurations d'équipe moindre. Les autres plateformes mobilisent le salariat pour constituer des équipes à l'appui d'une structuration pérenne des activités, et en font pour certaines une revendication politique explicite. Ponctuellement ou pour certains postes spécifiques, des formes de portage via les CAE peuvent être mobilisées, notamment lors des transitions progressives entre bénévolat et salariat. Il apparaît cependant que l'accompagnement – financier et en ingénierie – au fonctionnement lors des phases d'amorçage pourrait être déterminant dans la facilitation des transitions de type professionnalisation.

Sur le versant technologique, les plateformes étudiées présentent la particularité d'intégrer, **dans leur conception même, un rapport différent aux technologies numériques**. Elles pratiquent la réciprocité technologique par le choix des logiciels libres et des licences à réciprocité. Elles recourent peu – voire pas du tout pour certaines d'entre elles – à des algorithmes pour organiser les interactions entre leurs utilisateurs, privilégiant à la place des intermédiations humaines. Là où la règle de droit a du mal à « compenser » *a posteriori* les effets négatifs induits par la « gouvernementalité algorithmique », les plateformes substantives font le choix d'écarter ou de limiter le recours aux algorithmes.

En matière de protection des données, les plateformes étudiées s'inscrivent dans le respect des grands principes du RGPD (règlement général sur la protection des données) parce que leurs modèles ne reposent pas sur la marchandisation des données ou leur transmission à des tiers. Elles ont en réalité peu besoin de profiler leurs utilisateurs pour fonctionner.

Elles peuvent dès lors structurellement mettre en œuvre des principes protecteurs promus par le RGPD, comme la « minimisation des données » consistant à collecter le moins de données possibles auprès des utilisateurs, en se limitant au strict nécessaire pour atteindre les finalités du service à rendre. Les plateformes substantives arrivent la plupart du temps à ce résultat car elles visent à constituer **des espaces de délibération multipartites sur le recours aux techniques**, et à permettre à des collectifs de questionner de manière réflexive les usages des technologies face aux enjeux de leur propre projet qu'il soit social ou sociétal.

Cela peut se traduire par des propositions qui peuvent sembler contradictoires avec le développement technologique, comme le *LowTech* ou « la dé-numérisation » (limitation du numérique dans les processus d'action), mais qui traduisent une volonté à se projeter et d'anticiper l'impact de la plateforme sur le monde réel.

Si l'encadrement des technologies mises en œuvre par les plateformes dominantes reste une nécessité, il pourrait également être opportun pour les pouvoirs publics de soutenir des acteurs capables de promouvoir un autre rapport à la technique, à travers des formes de délibérations collectives qui permettent d'en (re)faire une question démocratique.

Les plateformes substantives, comme toutes les autres plateformes, sont en pratique confrontées à la nécessité de croître en taille. C'est en effet la logique sous-jacente aux plateformes numériques qui promeut les économies d'échelle et l'effet-réseau. Pour les plateformes étudiées, **la recherche de la taille critique ne passe pas forcément par la centralisation et l'augmentation des moyens**. Elles développent le plus souvent des stratégies de coopération inter-organisationnelles. Elles visent à permettre à des communautés ou à des coalitions d'acteurs locaux, ancrés dans des territoires concrets et partageant les mêmes valeurs, de se coordonner à une échelle supérieure pour atteindre ensemble la taille critique.

Ces modèles fédérés de passage à l'échelle visent à préserver le lien avec les territoires et l'échelle locale qui est souvent celle où se déploient les dynamiques réciprocatrices.

### 3. Perspectives

Les initiatives étudiées constituent des projets encore fragiles économiquement et sur lesquels les volumes des échanges restent pour l'instant relativement faibles, bien qu'en augmentation constante. Elles ont souvent une fonction d'expérimentation et font figure de pionnières dans un environnement culturel, économique et technique encore peu favorable à leur progression.

Aussi, les plateformes étudiées ne doivent pas être considérées comme les déclinaisons d'un modèle alternatif parfaitement abouti. Pour autant, le rapport conduit à considérer ces plateformes comme **des prototypes qui, à la faveur des nouvelles technologies et de l'usage raisonné qu'elles en font, peuvent participer à ouvrir le chemin de la transition qu'appellent les crises environnementales et sociales.** À ce titre, ces plateformes substantives nous semblent devoir être soutenues.

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

S'agissant du développement de l'activité, le « déverrouillage » de l'état de fragilité qui, aujourd'hui, caractérise les modèles de plateformes étudiées, impose notamment de se demander comment faire « socialement » reconnaître le caractère décalé ou « disruptif » des plateformes substantives, et de la valeur qu'elles créent, laquelle n'a pas été exclusivement conçue et formatée pour le marché et ses exigences.

Une voie féconde pourrait résider dans l'émergence de « **tiers contributeurs** » via notamment des **partenariats « public – plateformes substantives »**. De la mobilité partagée et solidaire à la défense du patrimoine en passant par le soutien logistique aux circuits courts, l'action des plateformes substantives peut contribuer à co-construire des – nouvelles – catégories d'actions publiques.

Les municipalités ou les collectivités locales et territoriales peuvent certainement s'emparer de ces questions et, au sein de SCIC dédiées ou hors d'elles, jouer le rôle attendu de « tiers contributeurs ».

Dans cette perspective, les résultats du rapport pourraient être mobilisés à l'appui d'une réflexion collective engageant les élus et les techniciens des collectivités territoriales. Ils pourraient également encourager et aiguiller l'établissement d'un cadre commun de définition de l'innovation. Ce cadre pourrait s'établir au niveau européen et intégrer des innovations sociales portées par des modes de gouvernance multi-acteurs et des modèles économiques hybrides, à partir de critères qui puissent être pris en compte dans le cadre de marchés publics.

L'existence de dispositifs institutionnels adaptés et de « tiers contributeurs » à même de reconnaître et valider la valeur créée par les plateformes substantives semble une condition fondamentale pour éviter que ces initiatives ne soient victimes d'opérations de prédation par des opérateurs marchands, ou contraintes à sacrifier leur autonomie au profit de grandes fondations du capitalisme philanthropique. Il s'agit tout autant d'éviter que le bénévolat, élément favorable à la gouvernance des plateformes substantives, finisse par occuper une fonction de substitut incontournable.