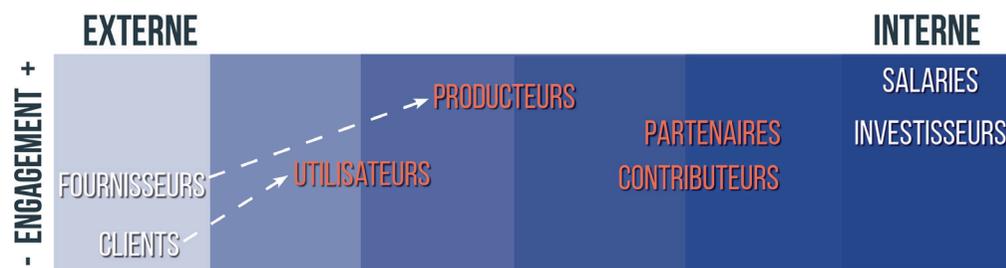


LES CONCLUSIONS PRINCIPALES DE L'ÉTUDE

Les plateformes collaboratives numériques comme les organisations sociales et solidaires ont en commun un **recours au collectif** qui rend stratégiques pour elles la question des relations avec les parties prenantes. Coopératives, associations collaboratives (les Accorderies) et plateformes numériques (Airbnb, Blablacar) sont en fait des **intermédiaires**, dont le rôle et le degré d'intermédiation varie selon qu'elles font une simple mise en relation (places de marché), qu'elles fournissent un simple espace commun (réseaux distribués), ou qu'elles fournissent un service supplémentaire.

L'arrivée d'une production distribuée accélérée par le numérique introduit de nouveaux acteurs au coeur même de la chaîne de production : des **contributeurs externes** à l'organisation. Les frontières de l'organisation deviennent poreuses ; les rôles des parties prenantes se superposent et fluctuent. Cela repose la question des relations avec les parties prenantes, qui deviennent alors des contributeurs

LES DIFFERENTS TYPES DE PLATEFORMES



A mesure que les chaînes de production et les modèles d'activités distribués se développent et se complexifient, des contributeurs partenaires endossent dorénavant des fonctions stratégiques pour l'organisation. Leurs rôles sont proches de fonctions support ou opérationnelles : communication, relation client, coordination et développement de l'activité, gestion de pôles d'activités.

ETUDE GOUVERNANCES

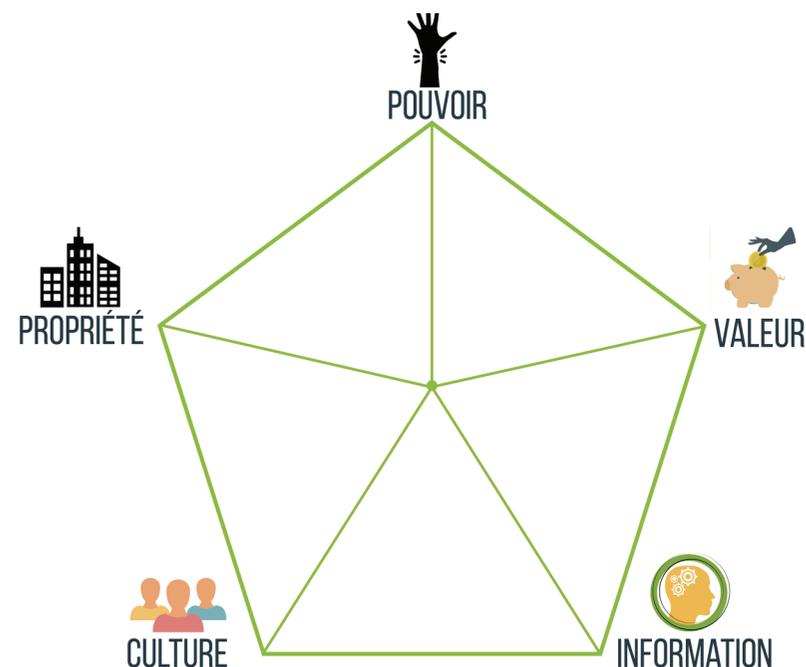
La structuration des flux de pouvoir et de valeur (ou gouvernance) entre les contributeurs et les organisations intermédiaires représente un enjeu clé dans ce contexte d'économie distribuée, pour deux raisons.

1. D'abord, **un enjeu d'équité** appelle à entendre les voix et garantir les intérêts des individus qui créent la valeur, d'autant plus dans un contexte de création d'emplois moindre et de survalorisations financières.
2. Ensuite, pour assurer leur utilité et leur pérennité, **les intermédiaires ont besoin d'approfondir la relation avec leurs utilisateurs**. Il s'agit de les fédérer autour du projet d'intermédiation, et d'améliorer la qualité de leur engagement. Autrement dit, on assiste au passage de l'utilisateur actif à l'utilisateur engagé.

On assiste à l'**émergence d'une nouvelle catégorie d'organisations**, les plateformes communautaires, qui déploient des moyens concrets pour partager le pouvoir et la valeur. On les appelle les plateformes contributives. Elles ont les visions les plus avancées sur l'approfondissement de leurs relations avec les utilisateurs. Elles invoquent parfois le motif de la justice sociale, parfois le motif économique, parfois les deux. Elles ne se revendiquent pas d'un courant particulier, que ce soit l'économie collaborative ou l'économie sociale et solidaire.

Conceptuellement, prendre en compte réellement la voix et les intérêts des contributeurs passe par 5 dimensions : **le pouvoir**, **la valeur**, **l'information** (la transparence), **la propriété** (structure et nature du capital), et **la culture** (émergence et légitimité du leadership).

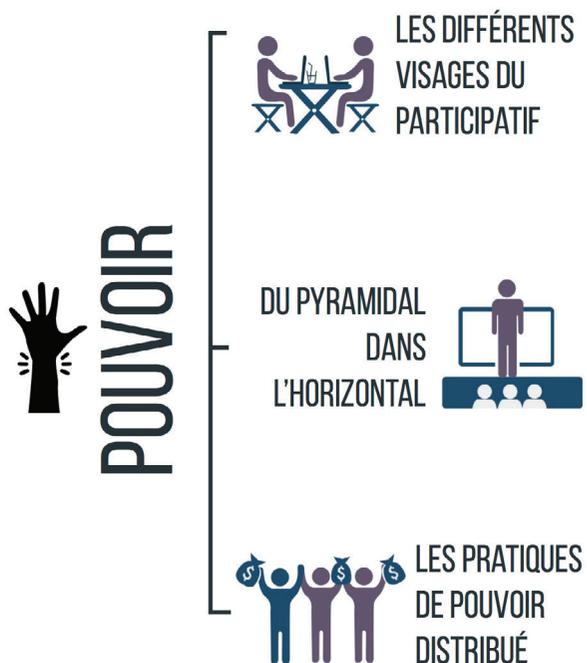
WWW.GOUVERNANCES.CO/



Concrètement, comment le partage du pouvoir et le partage de la valeur se pratiquent ? Il n'y a pas un modèle de gouvernance qui marche" (La Louve), mais plutôt une grande **diversité** de pratiques. Les organisations ont une démarche fortement **expérimentale** où "la gouvernance est évolutive". Elles cherchent à adapter leur gouvernance à leur modèle d'activité, au sein des cadres légaux. Cette étude en donne un aperçu à travers une description des pratiques les plus marquantes.

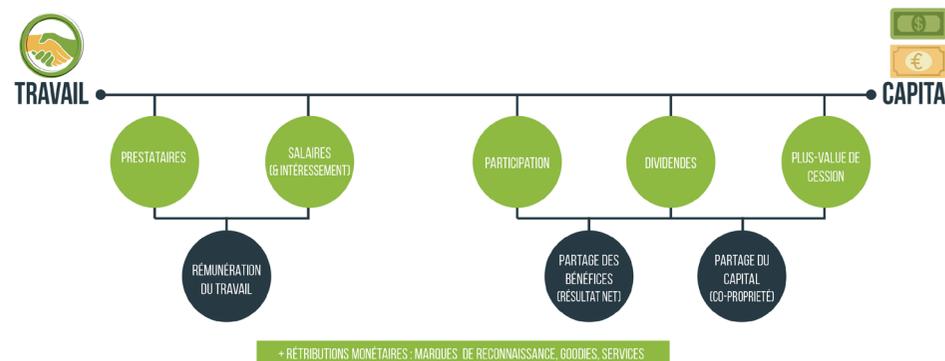
Au niveau du partage du pouvoir, de nombreuses expérimentations sont en cours, dont on peut tirer les enseignements suivants.

1. Statut n'est pas vertu : la forme juridique et les statuts adoptés ne déterminent que de loin la structure de pouvoir. Ce sont les **instances** et les **processus** d'exercice du pouvoir qui ont un impact.
2. Les organisations compilent de façon **modulaire** les trois grands types d'exercice de pouvoir : participatif, hiérarchique et distribué.
3. On voit des pratiques innovantes de pouvoir participatif avec les contributeurs externes, chez les startups commerciales (La Ruche qui dit oui!, Smiile) comme chez les coopératives (La Louve).
4. Le **pouvoir distribué** constitue une forme de pouvoir émergente chez les intermédiaires distribués (OuiShare, MakeSense).

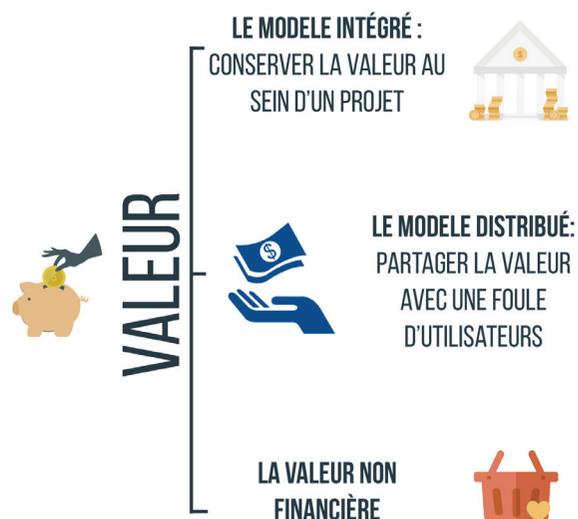


Au niveau du partage de la valeur, beaucoup d'organisations s'interrogent, mais contrairement au pouvoir, peu d'expérimentations concrètes sont en cours. Certaines, comme La Ruche qui dit oui! et Mutum, mettent en place les premiers pas d'une stratégie évolutive sur la façon de partager la valeur financière.

1. La question de la valeur est **complexe**. Dans notre contexte économique financiarisé, les questions émergent surtout sur la valeur financière. Les questions concernent d'une part la rémunération du travail, et d'autre part le partage du capital et des bénéfices.



2. Le contexte actuel ne favorise pas du tout le partage des bénéfices et du capital avec des contributeurs externes, malgré des innovations au niveau des outils financiers. D'une part, le droit fiscal est restrictif. D'autre part, le modèle d'investissement dominant rétribue uniquement l'apport en capital d'un petit nombre de financeurs.
3. On retrouve trois façons d'aborder le partage de la valeur chez les organisations qui s'y intéressent.



- a. Certaines plateformes testent un **modèle distribué** de partage des bénéfices et du capital avec des contributeurs externes. Certaines (Mutum) envisagent d'associer l'ensemble des utilisateurs, en traçant **un passage d'utilisateur actif, à investisseur, à copropriétaire**, qui a l'avantage de pouvoir se faire dans les 2 sens pour attirer de nouveaux utilisateurs. D'autres commencent par associer une certaine catégorie de contributeurs, selon un critère financier ou stratégique : **soit les utilisateurs qui rapportent le plus de chiffre d'affaires** (Hopwork), **soit les contributeurs partenaires** (La Ruche qui dit oui!). D'autres encore, les réseaux distribués (Practishare), partagent la valeur à la source directement, sans centralisation. Ces pratiques montrent une certaine souplesse en permettant l'association de nouveaux contributeurs, mais l'identification des contributeurs à associer est moins aisée, ainsi que la mesure des contributions individuelles.
- b. Dans le **modèle intégré**, la valeur financière est **reversée** au projet commun. La redistribution de la valeur est donc **collective**, à travers le projet, et non individuelle en fonction de la contribution de chacun.

Il s'agit de communautés **délimitées**, qui revendiquent un projet commun : principalement des coopératives (Solidarité Etudiante, La Louve), mais des plateformes non coopératives pourraient s'y intéresser à mesure que les relations avec les communautés d'utilisateurs s'approfondissent. Ce modèle trace une limite claire tout en identifiant les utilisateurs actifs aux copropriétaires du capital. En revanche, ceci le rend plus rigide en excluant potentiellement des contributeurs non membres.

- c. Parfois, parler de rétribution financière des contributeurs est impossible ou n'a pas de sens car ce n'est pas la motivation des contributeurs. C'est le cas pour la majorité des organisations à but non lucratif (Wikipédia, Accorderies) et pour certaines organisations où la rémunération créerait un conflit d'intérêt (Howtank). Il y a alors des modèles de partage de **valeur non financière**.

Il y a **peu de sources d'informations** au sujet de la gouvernance. Les entrepreneurs se posent de nombreuses questions, surtout au sujet de la forme juridique à choisir en fonction de la gouvernance souhaitée et des modes de financement disponibles.

L'analyse pointe vers des pistes à étudier plus avant et des actions à mettre en place.

- Les outils de **financement** disponibles, nouveaux ou méconnus.
- L'exercice du pouvoir au niveau micro : les contextes culturels qui favorisent l'émergence de prise d'autonomie et de **leadership**, les sources de légitimité des leaders existants.
- Les évolutions des formes de **travail** et d'emploi engendrées par ces intermédiaires ouverts.
- La catégorie des "**réseaux distribués**", laboratoires d'expérimentation sur le pouvoir participatif et autonome. Ils poussent à l'extrême la logique d'engagement des contributeurs en considérant les contributions comme un travail à rémunérer, tout en réinventant les formes de rétribution.